

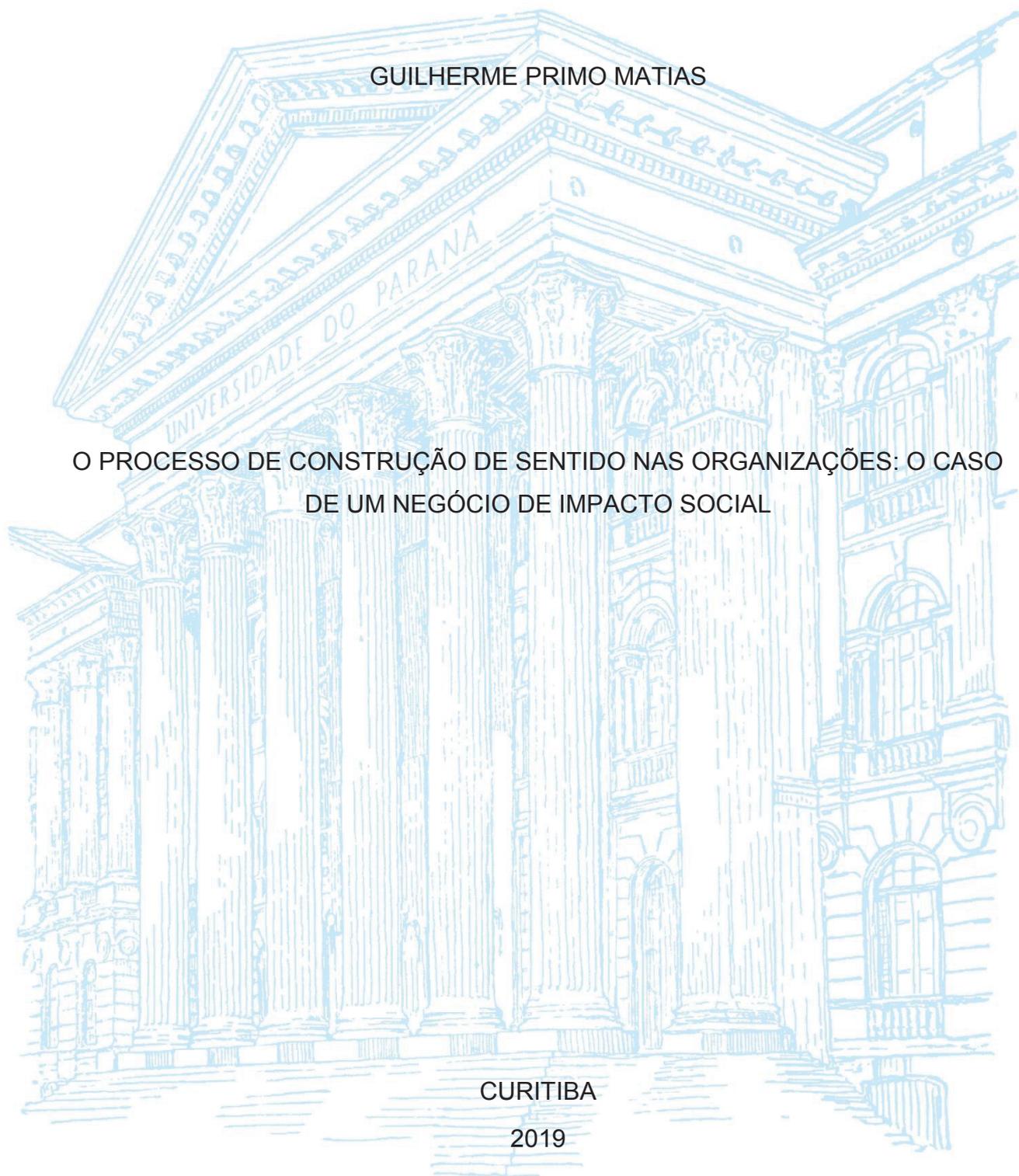
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

GUILHERME PRIMO MATIAS

O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DE SENTIDO NAS ORGANIZAÇÕES: O CASO
DE UM NEGÓCIO DE IMPACTO SOCIAL

CURITIBA

2019



GUILHERME PRIMO MATIAS

O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DE SENTIDO NAS ORGANIZAÇÕES: O CASO
DE UM NEGÓCIO DE IMPACTO SOCIAL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração, área de Concentração Estratégia e Organizações, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Profa. Dra. Jane Mendes Fernandes
Ferreira

CURITIBA

2019

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
APLICADAS – SIBI/UFPR COM DADOS FORNECIDOS PELO(A) AUTOR(A)
Bibliotecário: Eduardo Silveira – CRB 9/1921

Matias, Guilherme Primo.

O processo de construção de sentido nas organizações: o caso de um
negócio de impacto social / Guilherme Primo Matias. – 2019.
109 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Paraná. Programa
de Pós-Graduação em Administração, do Setor de Ciências Sociais
Aplicadas.

Orientadora: Jane Mendes Fernandes Ferreira.

Defesa: Curitiba, 2019.

1. Negócio social. 2. Empresa Social. Ciclo de Construção do sentido.
I. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas.
Programa de Pós-Graduação em Administração. II. Ferreira, Jane Mendes
Fernandes. III. Título.

CDD 658.04



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO ADMINISTRAÇÃO -
40001016025P6

TERMO DE APROVAÇÃO

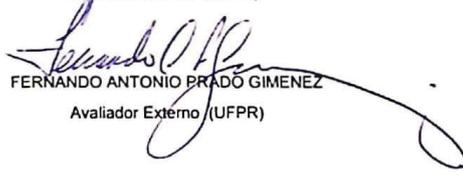
Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da Dissertação de Mestrado de **GUILHERME PRIMO MATIAS** intitulada: **O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DE SENTIDO NAS ORGANIZAÇÕES: O CASO DE UM NEGÓCIO DE IMPACTO SOCIAL**, após terem inquirido o aluno e realizado a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua Aprovado no rito de defesa.

A outorga do título de mestre está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

CURITIBA, 28 de Março de 2019.


JANE MENDES FERREIRA FERNANDES
Presidente da Banca Examinadora (UFPR)


GERMANO GLUFKE REIS
Avaliador Interno (UFPR)


FERNANDO ANTONIO PRADO GIMENEZ
Avaliador Externo (UFPR)

Dedico a todos que declararam hoje o dia mais importante de suas vidas e que sustentam como objetivo de vida a promoção de impacto positivo no mundo. A todos que julgam a arte de aprender agente fundamental para a evolução. A todos que assim como eu se consideram inconformados e estão incessantemente em busca de um lugar ao sol, mas, que valorizam acima de tudo cada experiência dessa lendária jornada na terra.

AGRADECIMENTOS

Uma frase que ouço desde pequeno diz que na vida o que vale não são as coisas, mas sim os momentos, as experiências. Pois bem, aqui estou eu *nesta longa estrada da vida*, ou melhor, jornada da vida, tentando desfrutar com sabedoria de todas as oportunidades que a vida me oferece. Com as experiências vem os aprendizados, as lições, os feedbacks, e, ser grato a tudo isso acredito ser imprescindível no caminho para a felicidade.

Assim, a arte de agradecer liberta o ser humano de expectativas e de ansiedade, e o reconcilia com os fatos como eles são. Graças a ela, o indivíduo adota uma posição de vitorioso, e estabelece uma sintonia positiva com o que é bom e correto. “Ao invés de desejar o que não tem, agradeça pelo que possui”, aconselham os sábios. Pois bem, cá estou completando mais uma etapa da minha jornada acadêmica, a tão sonhada e esperada apresentação da dissertação do mestrado.

Agradecer é, também, aceitar o outro e aceitar a vida, e, nada mais justo em agradecer, não apenas hoje, mas, incessantemente a Ele nos proporcionou o dom da vida, Ele que nos deu o livre arbítrio, a Ele que intercede por nós, à Deus, pois ele é Amor. Por falar em amor, falo em família, minha mãe Elizabete de Jesus Primo e meu pai José Carlos Matias, minhas referências e meu porto seguro, meus irmãos Gregory Primo Matias e Nickolas Primo Anunciação, meus orgulhos.

Agradeço a minha amada Magdalena Jolanta Łuszcz por estar comigo em todos os momentos do mestrado e por me proporcionar momentos marcantes de puro aprendizado sobre a vida.

Agradeço a minha irmã (*de outra mãe*) Julia Kiill Santos por todos esses anos de parceria e cumplicidade, a minha amiga Gabrielle Ribeiro Rodrigues da Silva que além de ser minha inspiração para ingressar no PPGADM é também minha parceira em trabalhos científicos juntamente com meu amigo Fabio Emanuel Farago, com quem sempre compartilhei momentos diversos desde o início do mestrado. Agradeço ao meu amigo Flávio Lima por todo o apoio e conversas, ao meu amigo Thiago Sousa com quem compartilho o mesmo sentimento sobre a vida e ao meu compadre Vinicius Pellizer Dlugosz por todo carinho. Amigos, amo vocês!

Agradeço à Professora Jane Mendes Fernandes Ferreira por ter me dado a oportunidade de ser seu orientando e ao PPGADM por ofertar um ambiente de qualidade para o aprendizado. Também agradeço aos professores Gustavo Abib, José Roberto Frega, Mariane Lemos, Natália Rese e Yara Bulgacov responsáveis pelos ensinamentos diários dentro do programa.

Agradeço em especial aos professores Fernando Gimenez, Germano Glufke Reis, Jane Mendes Fernandes Ferreira e Vicente Pacheco por aceitarem participar das bancas de qualificação do projeto de dissertação e de defesa da dissertação com suas contribuições.

Agradeço ao professor Paulo Ferraresi Pigino pelas conversas ainda no tempo de graduação lá na UEM que me incentivaram ainda mais a ingressar na pós-graduação, agradeço também ao professor Marcio Pascoal Cassandre pelos primeiros ensinamentos na disciplina de aprendizagem organizacional que eu tive a oportunidade de fazer como aluno especial no PPA-UEM.

Agradeço à oportunidade de ter convivido e aprendido com todos os discentes do PPGADM e em especial aos colegas da linha de Estratégia e Análise Organizacional com quem convivi quase que diariamente. E em especial aos que ingressaram comigo no programa Fabio Emanuel Farago, Flavia Obara Kai, Gabriel Adorno, Lara Kessia, Pedro Henrique, Rosa Liliana e Wladimir Denkwisk por todos os momentos de aprendizado, #ELENÃO.

Agradeço a minha família curitibana fixada no apartamento 410, Everton Bortolini, Ilich Contreras e Willian Bortolini, obrigado pela convivência.

Agradeço a AIESEC por ainda na época da graduação ter me apresentado para o mundo e ter auxiliado no meu desenvolvimento como ser humano e como profissional.

Agradeço a Empresa *Alfa* e aos entrevistados que gentilmente aceitaram participar deste estudo.

Agradeço as políticas públicas dos governos do presidente Lula e da presidenta Dilma que proporcionaram a muitos como eu ingressar em universidades de qualidade, a desenvolverem pesquisas e buscar o desenvolvimento do povo brasileiro.

Agradeço ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq pelo apoio financeiro à pesquisa durante todo o mestrado, sem esse auxílio eu não conseguiria realizar esta etapa de minha vida.

Enfim, sou grato.

“Viver e não ter a vergonha de ser feliz, cantar e cantar e cantar a beleza de ser um eterno aprendiz” – **Gonzaguinha (1982)**

RESUMO

Os negócios de impacto social fazem parte do conjunto de termos presentes no campo das organizações híbridas. Pelo elevado número de termos acerca deste tipo de organizações permeadas por múltiplas lógicas institucionais falta homogeneidade em suas conceituações, sobre suas características, o que fazem e o por que fazem. Deste modo o presente trabalho tem o objetivo compreender como ocorre o processo de construção de sentido em negócios de impacto social do contexto brasileiro. Para alcançar este objetivo utiliza-se a lente da perspectiva da construção de sentido, que, é entendida neste estudo como um ciclo iterativo em que circundam os processos de *sensemaking*, *sensegiving* e *sensebreaking*. Esta pesquisa de campo é de natureza qualitativa descritivo-exploratória. Como estratégia de pesquisa foi empregado o estudo de caso, sendo a coleta de dados duas entrevistas semiestruturadas além de 85 documentos coletados do *site* da organização objeto deste estudo, 33 documentos em *sites* sobre os termos “negócio de impacto social, negócio social, empresa social e negócio inclusivo, além de 14 documentos coletados em *sites* direcionados à empresas sociais, viagens, variedades e modas que retratavam a organização estudada. A técnica de análise de conteúdo foi empregada para categorizar, codificar e narrar os resultados desta pesquisa. Como resultados das questões de pesquisa foi detectado que as organizações híbridas pertencentes ao contexto brasileiro existem por meio de inúmeros termos e isso acaba dificultando a tentativa de diferenciação e conceitualização destas organizações. Em relação à empresa *Alfa* objeto deste estudo, se configura como uma micro empresa de vestuário especializada em moda para viajantes e se considera um negócio de impacto social. Por meio dos dados obtidos foi possível construir seis momentos que apresentam evidências de como ocorreu o ciclo da construção de sentido na empresa *Alfa* destacando a recursividade nos processos de *sensemaking*, *sensegiving* e *sensebreaking*. Em vista destes achados conclui-se que a empresa *Alfa* está em constante construção de sentido, pois, dentre as termos presentes no campo das empresas sociais ela já se declarou sendo um negócio social, contudo após um processo de *sensebreaking* a organização se viu forçada a construir um novo sentido e então se tornou um negócio de impacto social. Entre estas construções e quebras de sentido a empresa *Alfa* se preocupou sempre em transmitir o que estava acontecendo ao seu público caracterizando assim o processo de *sensegiving* e assim pactuando que a construção de sentido é um ciclo iterativo. Como agenda para pesquisas futuras entende-se a oportunidade de mapear as organizações presentes nas diferentes termos no campo das empresas sociais bem como disseminar estudos envolvendo organizações que apresentam em seu *core business* a Agenda 2030 da ONU para o desenvolvimento sustentável, além de estudos que explorem o ciclo de construção de sentido entre organizações, evidenciando a concepção de redes de construção de sentido.

Palavras-Chave: negócio de impacto social; empresa social; negócio social; ciclo da construção de sentido; *sensemaking*; *sensegiving*; *sensebreaking*

ABSTRACT

Businesses with social impact are part of terminologies present in the field of hybrid organizations. The big number of terminologies about this type of organizations permeated by multiple institutional logics lacks homogeneity in the concept of what they really are, their characteristics, what they do and why they do it. In this way the present dissertation has the objective to understand the process of construction of meaning in businesses with social impact in the Brazilian context. To achieve this goal we use the lens perspective of sense construction, which is understood in this study as a recursive cycle in which occur the processes of sensemaking, sensegiving and sensebreaking. This field research is of qualitative, descriptive-exploratory kind. As the strategy for this research, we used the case study and the data collection consisted of the following: two semi-structured interviews, 85 documents collected from the website of the organization, which is the object of this study, 33 documents on the terminology such as "social impact business, social business, social enterprise and inclusive business" and 14 documents collected on sites that aim at social enterprises, businesses connected with travelling, variety and fashion, all of which portrayed the organization studied. The technique for content analysis was used to categorize, codify and narrate the results of this research. As a result of the research questions it was noticed that the hybrid organizations belonging to the Brazilian context are referred to through innumerable terminologies and this ends up making it difficult to attempt to differentiate and conceptualize these organizations. In relation to the Alpha Company, which is the object of this study, it is categorised as a micro clothing company specialized in fashion for travelers and is considered to be a business with social impact. By means of obtaining data it was possible to construct six moments that describe how the cycle of the construction of meaning occurred in the Alpha Company highlighting the iterativity in the processes of sensemaking, sensegiving and sensebreaking. In view of these findings it is concluded that the Alpha Company is in constant construction of meaning, since, among the terminologies present in the field of social enterprises, it has already declared itself to be a social business, however, after the process of sensebreaking occurred, the organization was forced to build a new meaning and then became a business with social impact. Among these constructions and breakdowns of meaning, the Alpha Company was always concerned about transmitting what was happening to its audience, thus justifying the process of sensegiving and confirming that the construction of meaning is a recursive cycle. The opportunity in the future research is seen in mapping the organizations present in the different terminologies in the field of social enterprises as well as disseminating studies involving organizations that present in their core business the UN Agenda 2030 for sustainable development, as well as studies exploring the cycle of construction of meaning among organizations, proving the design of sense-building networks.

Key-Words: business with social impact; social enterprise; social business; make sense cycle; *sensemaking*; *sensegiving*; *sensebreaking*

LISTA DE FIGURA

FIGURA 1: O CICLO SEQUENCIAL E RECÍPROCO DE SENSEMAKING E SENSEGIVING ENTRE OS ATORES ORGANIZACIONAIS.	35
FIGURA 2 - CICLO DA CONSTRUÇÃO DE SENTIDO.	44
FIGURA 3 - MODELO DE TRIANGULAÇÃO SEGUIDO NO ESTUDO DE CASO. ...	53

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: PERSPECTIVAS ACERCA DAS EMPRESAS SOCIAIS.....	26
QUADRO 2 - CRITÉRIOS DE VALIDADE E CONFIABILIDADE NO ESTUDO DE CASO.....	48
QUADRO 3 - FONTES DE COLETA DE DADOS NO ESTUDO DE CASO.....	49
QUADRO 4 - RELAÇÃO DOS DOCUMENTOS COLETADOS NO BLOG DA EMPRESA.....	53
QUADRO 5 - RELAÇÃO DOS DOCUMENTOS COLETADOS EM WEB SITES.....	55
QUADRO 6 - RELAÇÃO DOS DOCUMENTOS COLETADOS EM SITES.....	55
QUADRO 7 - RELAÇÃO DOS ENTREVISTADOS.....	56
QUADRO 8 - RESUMO DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	59
QUADRO 9 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA ALFA.....	61
QUADRO 10 - DOCUMENTOS COLETADOS SOBRE AS EMPRESAS SOCIAIS.....	102
QUADRO 11 - DOCUMENTOS COLETADOS SOBRE OS NEGÓCIOS SOCIAIS.....	103
QUADRO 12 - DOCUMENTOS COLETADOS SOBRE OS NEGÓCIOS INCLUSIVOS.....	104
QUADRO 13 - DOCUMENTOS COLETADOS SOBRE OS NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL.....	105
QUADRO 14 - DOCUMENTOS COLETADOS SOBRE A EMPRESAS ALFA.....	106
QUADRO 15 - DOCUMENTOS COLETADOS NO SITE DA EMPRESA ALFA.....	107

LISTA DE SIGLAS

ANPAD – Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração

BoP – *Bottom of Pyramid* (Base da Pirâmide Socioeconômica)

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

NIS – *Negócios de impacto social*

OECD – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

ONU – Organização das Nações Unidas

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

UNDP – Programa das Nações Unidas para o desenvolvimento

US\$ – Moeda Norte Americana (Dólar)

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1. PROBLEMA DA PESQUISA.....	15
1.2. DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA.....	16
1.2.1. Objetivo Geral	16
1.2.2. Objetivos Específicos	16
1.3. JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	16
1.4. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	19
2. REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1. EMPRESAS SOCIAIS.....	21
2.2. CONSTRUÇÃO DE SENTIDO.....	33
2.3. SÍNTESE DO MODELO PROPOSTO: A CONSTRUÇÃO DE SENTIDO NAS ORGANIZAÇÕES HÍBRIDAS	43
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	46
3.1. ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	46
3.1.1. Questões de pesquisa	46
3.2. ABORDAGEM E DELINEAMENTO DA PESQUISA	46
3.2.1. Escolha do caso para análise	50
3.2.2. Técnica de Coleta de Dados	52
3.2.3. Procedimentos de Análise dos Dados	56
3.3. LIMITAÇÕES DA PESQUISA	59
3.4. SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	59
4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	61
4.1.1. Empresa <i>Alfa</i>	61
4.1.2. “Saindo da zona de conforto”.....	65
4.1.3. “Negócio social”.....	68
4.1.4. “Compre 1, doaremos 1”.....	69
4.1.5. “...o Yunus mudou a nossa visão!”.....	72
4.1.6. “Negócio de impacto social”.....	74
4.1.7. “... não fazemos mais doações, geramos renda!”	78
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	84
REFERÊNCIAS	88
ANEXOS E APÊNDICES.....	95
ANEXO A – Catálogo de documentos utilizados para análise do contexto	102
ANEXO B – Catálogo de documentos analisados para descrição da empresa <i>alfa</i> á partir de <i>web sites</i>	106
ANEXO C – Catálogo de documentos analisados para descrição da empresa <i>alfa</i> á partir do <i>web site</i> da empresa.....	107

1. INTRODUÇÃO

A pobreza é um dos problemas sociais mais graves e persistentes que as sociedades modernas enfrentam. No contexto brasileiro, de acordo com um relatório do The World Bank (2018), em 2015, cerca de 4,3% da população brasileira estava vivendo abaixo da linha da pobreza, com uma renda diária média de apenas US\$ 1,90. Estes dados, colocam luz sob a dimensão da pobreza no Brasil, evidenciando que as ações governamentais bem como a atuação das empresas, tem sido insuficiente para mitigar as falhas de mercado e promover um desenvolvimento sustentável e equitativo para os brasileiros. Esta situação é problemática pois um relatório da Organização das Nações Unidas (ONU, 2015) apontou que este tipo de abismo entre as oportunidades, desigualdades, poder e riqueza, favorecem o desemprego, desastres naturais, ascensão de lideranças políticas extremistas e crises humanitárias, que ameaçam as sociedades organizadas.

Foi com base em observações de que problemas deste tipo não estavam se resolvendo sozinhos, que no ano de 2015, a ONU desenvolveu, em um trabalho colaborativo juntamente com diversas lideranças globais, 17 objetivos visando promover o desenvolvimento sustentável do meio ambiente aliado com justiça social, buscando melhorar as condições de vida de pessoas, principalmente pelo combate à pobreza e à subnutrição. Estes objetivos possuem um amplo escopo e servem para que os governos, organizações e sociedades possam implementar ações que visem progredir em áreas como a erradicação da fome, a diminuição da pobreza e promoção do bem-estar social para todos os seres humanos, além de fomentar ações que visem a preservação de longo prazo do meio ambiente, reduzindo os efeitos negativos das mudanças climáticas e do aquecimento global (ONU, 2015).

A partir desta iniciativa e diversas anteriores, inúmeras ações para reduzir a pobreza, subnutrição e promover o desenvolvimento social tem sido realizadas por governos e diversos atores da sociedade. No campo das organizações, um novo tipo de empreendimento começou a tomar forma. Estes negócios se distinguem das demais empresas capitalistas, ao se mostrarem preocupadas com uma outra lógica que contrária a maximização do lucro. Este tipo de organização se utiliza de um modelo de negócios economicamente viável, para direcionar os lucros para a minimização dos problemas sociais e ambientais. Este tipo de ação foi descrita inicialmente em um rascunho de Dees (1998), que posteriormente foi reformatado e

revisado em forma de artigo e publicado por Dees (2001). Este trabalho foi importante ao propor a ideia de “empreendedor social”, como o indivíduo que estabelece um modelo de negócio que combina a paixão de uma missão social, com uma imagem de disciplina comercial e viabilidade financeira.

Em termos teóricos, Comini (2016) descreve este tipo de organização como responsável pelo desenvolvimento de um novo formato organizacional híbrido, ao combinar a lógica de mercado diretamente com uma lógica social. A autora chama atenção para a forma como estas organizações se diferenciam ao promover uma atualização de seus valores, mais especificamente, na maneira como estas tem por objetivo impactar positivamente na sociedade e no meio ambiente. A partir destes desenvolvimentos, percebe-se a concepção de um novo formato organizacional híbrido.

Atualmente, diversas pesquisas (BARKI, 2015; IIZUKA; VARELA; LARROUDÉ, 2015; COMINI, 2016; investigam estas organizações híbridas sob diferentes perspectivas e lentes teóricas. Isto levou a uma grande variedade de termos que visam descrever e explicar estas organizações e seu funcionamento. Entre as principais termos, se destacam os **negócios sociais** (*social business*), **empresas sociais** (*social enterprise*), **negócios inclusivos** (*inclusive business*) e **negócios de impacto social** (*business with social impact*), como algumas das principais termos para caracterizar e elucidar os modelos de negócios híbridos (BARKI *et al*, 2015). Todavia, Comini (2016) chamou atenção para a falta de homogeneidade no conceito, que tem proporcionado discussões tanto nos trabalhos científicos como na forma que os empreendedores e as empresas descrevem e dão sentido a suas atividades, bem como a sua própria existência e objetivos.

Neste sentido, destaca-se que a forma como as organizações híbridas criam, constroem, atribuem e modificam seu sentido, é umas das questões mais importantes do ponto de vista teórico para que se possa desenvolver um entendimento mais claro sobre o objetivo deste tipo de organização, ainda pouco compreendido na literatura. O processo de construção de sentido está na gênese e no núcleo da criação e evolução das organizações híbridas. Este processo ocorre por meio da interação social recíproca e da busca de informação pelo qual os atores buscam entender e dar sentido a constituição e aos episódios organizacionais. A significação criada é alicerçada socialmente e reflete na promoção do auto aprimoramento, eficácia e consistência organizacional (THOMAS; CLARK; GIOIA, 1993; MAITLIS;

CHRISTIANSON, 2014). Nesta dissertação a construção de sentido (*make sense*) é apresentada como sendo um ciclo iterativo dos processos de: (i) ***sensemaking*** (criação de sentido) (WEICK, 1995); (ii) ***sensegiving*** (transmissão de sentido) (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991); e (iii) ***sensebreaking*** (quebra de sentido) (PRATT, 2000).

Diante da problemática exposta, a presente dissertação pretende contribuir com essas lacunas que foram identificadas na literatura ao compreender como ocorre o processo de construção de sentido em organizações híbridas, alicerçado na teoria da construção de sentido proposta por Weick (1995). Dentre os diferentes termos que descrevem as organizações híbridas, nesta pesquisa será utilizado o termo negócios de impacto social, em função do caso investigado utilizar-se deste termo para descrever suas atividades. A organização que será objeto deste estudo passou por um processo de mudança em sua forma social. Inicialmente, os gestores a identificam como um negócio social, e posteriormente, passaram a identificar a organização como um negócio de impacto social. A metodologia utilizada caracteriza esta pesquisa como interpretativista, qualitativa e exploratória, utilizando o estudo de caso único como estratégia de pesquisa, o uso de entrevistas e documentos como fonte de dados e a análise de conteúdo como técnica de análise.

1.1. PROBLEMA DA PESQUISA

Dois apontamentos são necessários para o entendimento da presente pesquisa. Primeiro, destaca-se a falta de homogeneidade do conceito de empresas sociais, não apenas no Brasil, mas também em outros países. O segundo apontamento é que visando compreender como se constitui um negócio de impacto social é preciso entender o significado de ser um negócio de impacto social. Deste modo, defende-se neste estudo que a construção de sentido organizacional é um ciclo iterativo compostos pelos processos de *sensemaking*, *sensegiving* e *sensebreaking*.

Com base no panorama apresentado, o problema de pesquisa que norteará esta pesquisa é: ***Como ocorre o processo de construção de sentido dos objetivos organizacionais dos negócios de impacto social no contexto brasileiro?***

1.2. DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

A partir deste problema de pesquisa, foi delimitado o objetivo geral e os objetivos específicos desta dissertação, que podem ser observados descritos a seguir.

1.2.1. Objetivo Geral

Compreender como ocorre o processo de construção de sentido dos objetivos organizacionais dos negócios de impacto social no contexto brasileiro.

1.2.2. Objetivos Específicos

Alicerçado no problema de pesquisa e no objetivo geral, os objetivos específicos apresentados a seguir servem para operacionalizar a pesquisa e são compostos pelos seguintes tópicos:

1. Descrever as características do negócio de impacto social selecionado como objeto de investigação desta pesquisa;
2. Analisar e descrever como ocorreu a construção de sentido do negócio de impacto social objeto deste estudo, considerando as fases de concepção inicial da ideia do negócio, os desenvolvimentos e sua evolução e modificação ao longo do tempo.

1.3. JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Esta dissertação enfatiza organizações que possuem um enfoque não só no retorno financeiro, mas também no impacto social e ambiental, que são caracterizadas como organizações híbridas (BATTILANA; LEE, 2014). Organizações deste tipo são conceituadas com uma multiplicidade de termos tais como: negócio social, empreendimento social, negócios inclusivos, empreendedorismo social e negócios de impacto social (COMINI, 2016).

No âmbito dos negócios de impacto social, a **contribuição teórica** dessa pesquisa consiste, primeiramente, em evidenciar como estas se desenvolvem no

contexto do Brasil, **aumentando a base de estudos brasileiros** sobre esse tema na área de administração. A necessidade de pesquisas nesse âmbito pode ser exemplificada pela busca em algumas bases de dados brasileiras. Quando consultadas as bases de dados Portal de Periódicos CAPES, SCIELO e SPELL, além da base de dados da associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração (ANPAD) – organização que administra os principais eventos de administração do Brasil –, foram encontrados apenas **três artigos** científicos que trabalham o tema a partir do ano de 2015.

O mesmo resultado acontece quando a busca é realizada junto à base de dados internacionais acerca do termo **“business with social impact”** (tradução própria do termo *negócios de impacto social*), cujo **resultado é nulo** . Contudo ao buscar os termos *“social business”, “social enterprise”, “social entrepreneurship”* e *“inclusive business”* junto à base de dados *Web of Science* , percebe-se que no período de 2007 a 2017 foram publicados 875 artigos científicos. Este número corrobora a inconsistência quanto à homogeneização do conceito de organização híbridas, que compartilham múltiplas lógicas (THORNTON; OCASIO, 2008; BATTILANA; LEE, 2014).

Diante dessa falta de consenso tema nas produções científicas pretende-se, com esse trabalho, em primeira instância, **ampliar e aperfeiçoar os estudos** sobre a temática *negócios de impacto social* na grande área de Ciências Sociais Aplicadas, em especial nas pesquisas de administração. Segundo Comini (2012), a multiplicidade de caracterizações das empresas sociais e as diversas maneiras de mensurar o impacto social destas organizações são explicações plausíveis da falta de homogeneidade do conceito de empresas sociais. Neste sentido, este trabalho tem relevância para a teoria organizacional, já que, frequentemente, este tipo de organização tem dificuldades na atribuição de sentido a sua existência.

Comini (2016) observa que, no contexto brasileiro, “não há a predominância de um único modelo de negócio social” por existir organizações sociais com distintos formatos jurídicos. Destarte, assume-se que as empresas sociais são distintas no que se refere a contexto de países desenvolvidos e em desenvolvimento e, em vista disto, tem-se a necessidade de explicar o surgimento de tais *clusters* distintos (MAIR; MARTI, 2006). Esses fatores aumentam a dificuldade do entendimento do que vem a ser um negócio de impacto social, intrincando a escolha de um modelo de negócios adequado para quem deseja atuar nesse setor.

Os negócios de impacto social são observados no presente estudo pela lente da perspectiva da construção de sentido. Brown, Colville e Pye (2015), sugeriram que o processo de construção de sentido está ligeiramente atrelado às atividades práticas de pessoas envolvidas em situações concretas de ação social. Nesse contexto, a complexidade dinâmica do ambiente dos negócios de impacto social traz um desafio que pode ser entendido por meio da perspectiva da construção de sentido (BROWN; COLVILLE; PYE, 2015).

Utiliza-se nesta dissertação o aporte teórico da perspectiva sociológica da construção de sentido, teorizada por Weick (1995) e, deste modo tem-se a oportunidade de expor o **processo de significação** dos negócios de impacto social brasileiros de forma qualitativa, uma vez que o significado não é apenas inevitavelmente subjetivo, mas também restringido pelo contexto de objetivos que os atores humanos procuram alcançar. O entendimento e a ação, inclusive a ação estratégica, derivam do quadro de significado atribuído pelos membros da organização (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991).

Logo, o estudo está alicerçado na ideia de identificar o processo de significação nos negócios de impacto social, se o que os atores sociais fazem é condizente com a definição dada pelos trabalhos acadêmicos que abordam a diferentes termos referentes às empresas sociais. Por consequência, tem-se a oportunidade de compreender como ocorre a construção de sentido dos negócios de impacto social e a relação dialógica entre teoria e prática gerencial.

Ao realizar buscas nas base de dados internacionais *Web of Science* e *Scopus*, envolvendo as palavras-chave “*sensemaking*” (termo usado por Weick (1995) para tratar do processo de construção de sentido) e “negócios de impacto social” ou “negócios sociais”, os resultados **foram nulos**, evidenciando ainda mais a necessidade de estudos acerca do tema para contribuir com a literatura.

Ressalta-se que os negócios de impacto social surgem como uma possibilidade de desenvolvimento do contexto brasileiro (BARKI, 2015). Seja convergindo com Yunus (2007) no que diz respeito à autossustentabilidade dos negócios, ou com Prahalad e Hart (2002) ao tratar do empoderamento da *Bottom of Pyramid* (Base da Pirâmide Socioeconômica, ou BoP), faz-se relevante auxiliar no desenvolvimento de modelos de negócios que atendam aos anseios populares, mas que não dependam exclusivamente da ação governamental ou de caridade de organizações tradicionais. Inclusive, estima-se que nos próximos anos, o setor das empresas sociais deve

movimentar em torno de US\$ 1 trilhão no mundo, sendo US\$50 bilhões só no Brasil (PIVA, 2017).

Da virada do século XXI até o ano de 2015 as nações unidas desenvolveram as metas do milênio. Após 2015 em nova assembleia ficou decidido a criação de 17 metas que substituiriam as já existentes com o nome de Agenda 2030, as metas para o desenvolvimento sustentável. Baseando-se nestas 17 metas para o desenvolvimento sustentável sugeridas pela ONU (2015), no que tange a contribuição prática para a sociedade, os resultados desta dissertação convergem com a literatura e sugerem que as organizações híbridas tem como intuito tornar o capitalismo mais sustentável e acessível. Estas organizações que nascem com o foco não apenas no lucro financeiro mas também visando o impacto social e ambiental podem ser o caminho para o desenvolvimento populacional ou como Prahalad e Hart (2002) conceituam como base da pirâmide social (*BoP*).

Ademais, como **justificativa prática**, ressalta-se que os resultados do presente estudo podem auxiliar os empreendedores sociais a perceberem a relevância de estabelecimento de sentido claro de sua ação para maior engajamento das pessoas ligadas à organização e demais *stakeholders*.

Além disso, o processo de construção de sentido é de importância tanto teórica, como prática, visto que qualquer organização, na busca de seus objetivos deve considerar toda a significação que é atribuída a sua identidade, de modo a conseguir legitimidade (COVILLE; PYE; BROWN, 2015).

1.4. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Essa dissertação está estruturada em cinco capítulos. No primeiro, a introdução, foi feita uma contextualização sobre os temas “empresas sociais” e “construção de sentido”, seguido pelo problema de pesquisa, objetivos geral e específicos e justificativas teóricas e práticas.

No segundo capítulo está a fundamentação teórico-empírica da pesquisa. Esse capítulo é formado por dois tópicos, sendo eles: empresas sociais e construção de sentido.

O terceiro capítulo explicita os procedimentos metodológicos que foram utilizados para a realização da pesquisa. Nessa divisão são apresentados: a

especificação do problema de pesquisa; abordagem e delineamento da pesquisa e limitações metodológicas da pesquisa.

No quarto capítulo é apresentado a descrição e análise dos dados em que é exposta a síntese do modelo proposto, descrição do caso e da empresa analisada, a apresentação dos constructos e discussão dos resultados.

O quinto capítulo apresenta as considerações finais e as sugestões para pesquisas futuras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentadas as bases teóricas utilizadas para fundamentar o problema de pesquisa proposto bem como sustentar as análises subsequentes. É exposto o referencial teórico acerca das empresas sociais e em sequência o referencial teórico a respeito da perspectiva da construção de sentido.

2.1. EMPRESAS SOCIAIS

De antemão ressalta-se que, para o melhor entendimento do aporte teórico acerca das empresas sociais, não há um consenso a respeito do termo utilizado para se referir empresas sociais. Dessa forma, devido ao fato de a organização objeto deste estudo ser caracterizada como um **negócio de impacto social**, este termo é o foco deste estudo. Entretanto, para chegar no entendimento do que é e como se constitui um negócio de impacto social tem-se que conhecer os conceitos que permeiam a temática das empresas sociais. Portanto, no decorrer desta seção são apresentados os diferentes termos usados para representar tais organizações, sendo possível inclusive “traçar uma régua” a fim de enxergar organizações que se aproximam mais de organizações tradicionais e outras em que se tem o predomínio da lógica social (COMINI, 2016), mas que necessárias para o entendimento deste campo complexo.

Empresas capitalistas tradicionais tem como foco a maximização do lucro para seus investidores. Por outro lado, as organizações sem fins lucrativos assumem a maximização da criação de valor social (WILSON; POST, 2013). Assim, organizações que **combinam** a maximização do lucro com a criação de valor social são descritas como organizações híbridas (BATTILANA; LEE, 2014), ou **empresas sociais** (BARKI, 2015; COMINI, 2016).

Ao conceituar os negócios sociais, é relevante diferenciá-los das empresas tradicionais. Embora semelhantes, Barki et. al. (2015), salientam que esses dois tipos de organizações têm diferença à sua finalidade, visto que os empreendimentos sociais são semelhantes aos empreendimentos tradicionais, contudo eles tendem a se concentrar em preencher uma lacuna ou uma necessidade básica da sociedade e não apenas visam ao lucro como as empresas tradicionais. Segundo Yunus (2008), os negócios sociais têm como objetivo a diminuição da pobreza e a maximização da

riqueza social e riqueza não individual. Já para Prahalad e Hart (2002) e Prahalad (2005), esse objetivo é em desenvolver a BoP.

Foi evidenciado na literatura a não uniformidade de termos acerca das empresas sociais (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012; TEODÓSIO; COMINI, 2012). Mair e Mati (2006), dissertam sobre três grupos de pesquisadores sobre empresas sociais. Um primeiro grupo trata os negócios sociais como iniciativas sem fins lucrativos em busca de estratégias de financiamento alternativas ou esquemas de gestão para **criar valor social**. Um segundo grupo de pesquisadores entende como uma **prática socialmente responsável** das empresas comerciais envolvidas em parcerias entre parceiros. E um terceiro grupo vê as empresas sociais como um **meio para aliviar os problemas sociais** e catalisar a transformação social (MAIR E MARTI, 2006).

Ademais Comini, Barki e Aguiar (2012), apresentam três perspectivas acerca das empresas sociais. A perspectiva **norte-americana** destaca-se pela utilização do termo responsabilidade social corporativa (RSC); a perspectiva **européia** onde é ressaltado que as empresas sociais visam oferecer oportunidades para a BoP e serviços originalmente ofertados ao primeiro setor porém, com custos mais baixos; e a perspectiva relacionada aos **países em desenvolvimento**, os chamados países emergentes em que é mais comum a utilização do termos negócios sociais e negócios inclusivos que enfatiza os negócios atingem e/ou nascem na BoP.

Contudo, o que converge entre todos esses termos é a conexão entre a lógica mercadológica e a lógica social presentes nesse tipo de organização. Por “empresas sociais” ser um conceito relativamente novo (YUNUS, 2005), é preciso recorrer a literaturas referentes aos temas negócio social, empreendimentos sociais, negócios inclusivos entre outros para obter o entendimento mais rico sobre o tema.

Em uma análise bibliométrica da literatura de empreendedorismo social e empreendedor social em periódicos internacionais no período de 1991 a 2010, Granados et al. (2011), descrevem a estrutura intelectual e a maturidade da pesquisa e teoria neste campo. E consideram que o campo dos estudos em empreendedorismo social e empreendedor social em termos de estratégias de pesquisa está em fase de maturação e sugerem que o uso de abordagens de análise mais sofisticadas, testes de hipóteses, geração de propostas e um projeto de pesquisa mais forte e adaptável permitiriam que os pesquisadores de empreendedorismo social e empreendedor social analisassem seus problemas de pesquisa mais apropriadamente.

Mais adiante Rosolen, Tiscoski e Comini (2014), ressaltam a contemporaneidade do tema, que se encontra em estágio de desenvolvimento, e a existência de termos distintos acerca do mesmo presentes nas discussões acadêmicas entre os anos de 1997 a 2012. Nota-se por meio desse estudo bibliométrico que os termos empreendedorismo social e empresa social são os mais disseminados no ambiente acadêmico, por serem mais citados nas publicações científicas. Conquanto, por se tratar de uma análise quantitativa não se pode afirmar que tais termos tenham uma base conceitual formada e estruturada.

Como discutido, essas organizações recebem diversas nomenclaturas. Sendo assim, nas próximas linhas apresenta-se a conceitualização dos termos: **negócios sociais** (*social business*), **empresa social** (*social enterprise*), **negócios inclusivos** (*inclusive business*) e, como tema norteador do trabalho, os **negócios de impacto social** (*business with social impact*).

No que diz respeito aos **negócios sociais**, Muhammad Yunus, o fundador do Grameen Bank, um banco de microcrédito voltado para pessoas de baixa renda criado em Bangladesh na década de 1970, é considerado o pai do termo negócios sociais (PRAHALAD e HART, 2002). Para Yunus (2007), o negócio social é um subconjunto do empreendedorismo social. Todos aqueles que projetam e gerem empresas sociais são empreendedores sociais. Mas nem todos os empreendedores sociais estão envolvidos em negócios sociais.

O negócio social é projetado para operar como uma empresa tradicional com produtos, serviços, clientes, mercados, despesas e receitas. É uma empresa sem perdas, sem dividendos e autossustentável que vende bens ou serviços e paga investimentos a seus proprietários, mas cujo objetivo principal é servir a sociedade e melhorar o destino dos pobres. Ao buscar a autossustentabilidade, o negócio social depende apenas de seus investidores no início de um projeto de desenvolvimento (YUNUS, 2010).

Wilson e Post (2013), ressaltam que por representar uma mistura de valores tradicionais pertencentes tanto ao capitalismo tradicional quanto a organizações sem fins lucrativos, os negócios sociais são únicos. Assim, os empreendedores são encorajados a seguir na direção dos negócios sociais porque podem conseguir muito mais em termos de benefícios sociais do que é possível por meio de estruturas tradicionais (YUNUS, 2007).

Contudo, Yunus (2007, p.33), sublinha que é muito difícil operar empresas com os dois objetivos conflitantes de maximização de lucros e benefícios sociais de modo que os executivos desses negócios híbridos irão gradualmente em direção ao objetivo de maximização de lucro, não importa como a missão da empresa foi projetada.

Neste ponto encontra-se uma diferenciação de negócios sociais e negócios inclusivos (a ser abordado posteriormente). Pois, Comini, Barki e Aguiar (2012), destacam que o conceito de empresas sociais em países em desenvolvimento é ramificado. Em países emergentes asiáticos não se caracteriza negócio social empreendimentos que repassam o lucro a terceiros. Já nos países emergentes da América do sul a divisão de lucro entre acionistas é aceite nos negócios inclusivos.

Acerca das **empresas sociais**, Stephan et al. (2016), argumentam que, devido aos desafios crescentes como saúde pública, educação, desigualdade social e poluição ambiental, as organizações tradicionais podem desempenhar um papel importante no enfrentamento desses desafios estimulando processos de transformação para promover o bem-estar da sociedade.

Neste contexto, destacam-se as perspectivas norte americana e europeia referentes às empresas sociais. Comini, Barki e Aguiar (2012), sublinham que enquanto na perspectiva norte americana acontece a divisão do lucro entre os acionistas, na vertente europeia que o lucro é reinvestido no negócio social para garantir a manutenção do mesmo.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, 2017) delinea que as empresas sociais funcionam como um operador na economia social cujo principal objetivo é ter um impacto social ao invés de lucrar. A organização atua como fornecedora de bens e serviços para o mercado de forma empreendedora e inovadora, mesmo com os dividendos sendo direcionados para objetivos sociais e proporcionarem oportunidade a cidadãos desfavorecidos em integrar ou reintegrar no mercado de trabalho, contribuindo de forma mais geral para a construção de sociedades mais justas.

Por sua vez, os **negócios inclusivos** fazem parte do contexto latino americano das empresas sociais e, se consolidam como uma oportunidade de desenvolvimento socioeconômico aos menos favorecidos, a empreendedores sociais e a população em geral da BoP. Os países que ainda não possuem infraestrutura moderna ou produtos para atender às necessidades humanas básicas são um campo de testes ideal para

o desenvolvimento de tecnologias e produtos ambientalmente sustentáveis para todo o mundo (PRAHALAD; HART, 2002).

Comini, Barki e Aguiar (2012), esclarecem que diferentemente dos negócios sociais propostos por Yunus, nos negócios inclusivos a divisão de receita entre os acionistas e investidores é aceita. Utiliza-se portanto o termo negócios inclusivos para explicar as organizações que visam solucionar problemas sociais com eficiência e sustentabilidade financeira (TEODÓSIO; COMINI, 2012). Trata-se de organizações com soluções inovadoras, voltadas para beneficiar primordialmente a BoP. Segundo Sousa (2017), por ser um termo recente no contexto brasileiro, os **negócios inclusivos** ainda são percebidos como uma subcategoria das empresas sociais. A conceitualização do termo abrange toda a BoP, tanto os consumidores finais como o mercado BoP. E, para atingir toda a BoP, **os negócios inclusivos** visam modificar a atual condição das empresas tradicionais e ir além de apenas maximizar o lucro. Carecem também da geração de inovação, alavancar recursos locais e compreender uma maior diversidade de atores sociais (MÁRQUEZ; REFICCO; BERGER, 2009).

Corroborando o estudo sobre o desenvolvimento da **BoP** de Prahalad e Hart (2002), um estudo desenvolvido por Spers e Nakandakare (2013), confirmou que o acesso à educação na BoP no estado de São Paulo está diretamente relacionada ao aumento da renda e que, por meio da educação é possível uma colocação melhor no mercado de trabalho e conseqüentemente melhores condições de vida.

Como empresas sociais representam um tipo específico de negócio, e assim fazem parte do mundo dos negócios, o paradigma de negócios e suas teorias dominantes podem precisar ser estendido para ser compatível com subcampos híbridos. A vista disso, observa-se que os negócios sociais podem ser considerados uma alternativa dentro do sistema capitalista, na qual a expansão de suas atividades tende a gerar benefícios econômicos, sociais e as vezes até ambientais (IIZUKA, VARELA e LARROUDÉ, 2015).

A seguir, são postas no quadro 1 as características e diferenças das perspectivas distintas acerca do conceito de empresas sociais apresentado por Comini, Barki e Aguiar (2012).

QUADRO 1: PERSPECTIVAS ACERCA DAS EMPRESAS SOCIAIS

Perspectivas	Europa	Estados Unidos	Países Emergentes
Categorias			
Definição	Organizações que são empresas governadas por objetivos sociais.	Qualquer atividade de mercado empresarial que tenha impacto social em suas atividades comerciais.	Organizações ou empresas que geram mudanças sociais através de atividades de mercado.
Propósito	Oferecer serviços, originalmente na esfera do setor público, a custos mais baixos e gerar oportunidades de emprego para as populações desempregadas ou marginalizadas.	Acesso a bens e serviços anteriormente disponíveis apenas para o segmento de população mais afluente.	Iniciativas de redução da pobreza que devem ter um impacto social positivo, efetivo e, especialmente, a longo prazo.
Quem catalisa o processo	empresas socialmente dirigidas	Corporações multinacionais	Normalmente, PME e ONGs, mas existe o crescente interesse das multinacionais.
Modelo de negócio	As empresas sociais são distintas porque seu propósito social e / ou ambiental é absolutamente central para o que fazem.	Visam valor compartilhado: resultados financeiros + impacto social.	O impacto social é o alvo principal
Escala	Não é relevante	Extremamente relevante	Desejável
Lucro	Reinvestimento de lucros dentro da organização para aumentar o crescimento e o impacto social.	A distribuição de dividendos faz parte da lógica do mercado.	<ul style="list-style-type: none"> • Visão asiática: os lucros só devem ser reinvestidos no negócio. • Visão latino-americana: aceitação da distribuição de dividendos.
Modelo de Governança	Participação dos beneficiários na tomada de decisões.	Decisões corporativas e centralizadas, mas com parcerias e uma idéia crescente de co-criação.	<ul style="list-style-type: none"> • Visão asiática: mais colaborativa e com participação dos beneficiários. • Visão da América Latina: aceitação de ambos os modelos (participação ou centralizado).
Mensuração do Impacto	Ênfase no impacto social	Impacto social e financeiro	Ênfase no impacto social

Fonte: adaptado de Comini, Barki e Aguiar (2012).

Todavia, na busca pela unificação de um conceito que defina as características universais das empresas sociais e seus inúmeros termos, Comini (2016) reuniu quatro atributos fundamentais que as empresas sociais apresentam: a finalidade da organização, sua cadeia de valor, a estrutura de governança e a forma de sustentabilidade financeira que estão representados no quadro 2.

QUADRO 2: CONTINUUM DA TIPOLOGIA DE NEGÓCIOS SOCIAIS

	Fatores	Lógica de Mercado	Lógica Social
FINALIDADE	Objetivo principal	Aproveitar uma oportunidade de mercado	Resolver um problema sócioambiental
	Oferta	Bens e serviços voltados para o consumo da população	Bens e serviços voltados para necessidades básicas da população ou que conservem a biodiversidade
	Intencionalidade	Geração de valor social é um componente importante, porém não central	Geração de valor sócioambiental é o <i>core business</i> do negócio
	Escala	Fator relevante	Replicabilidade é mais relevante que a escalabilidade
CADEIA DE VALOR	Clientes	Os clientes pertencem a diversas classes sociais	Predominantemente segmentos da população que estão em situação de maior vulnerabilidade social
	Fornecedores	Os critérios para escolha são preço e qualidade	Procura-se contratar segmentos da população que estão em situação de maior vulnerabilidade social
	Colaboradores	Não há nenhuma prioridade na contratação	Prioridade para segmentos da população que estão em situação de maior vulnerabilidade social
GOVERNANÇA	Processo decisório	Não há mecanismos institucionais para participação coletiva	Há mecanismos institucionais para participação coletiva das comunidades com as quais o empreendimento atua
SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA	Distribuição de lucro	Distribuição de dividendos	Lucro é totalmente investido no empreendimento
	Valor econômico	Todos os recursos são provenientes de vendas de produtos e serviços	Depende de doações e/ou contribuições institucionais para desenvolver sua atividade principal

Fonte: adaptado de Comini (2016).

Destarte, segundo Comini (2016), as empresas sociais podem ter distintos formatos, como já apreciado anteriormente, as empresas podem ser criadas na BoP para atender as necessidades da BoP como também podem ser empresas tradicionais que funcionam como atores de mudança na BoP (PRAHALAD; HART, 2002). A autora evidencia também a discrepância entre os entendimentos sobre a distribuição de lucro, em que Yunus (2007) salienta que o lucro obtido pela empresa

social deve ser distribuído no social, ou seja, gerando mais riqueza social. Já na vertente do hibridismo organizacional, em que a organização compartilha tanto a lógica de mercado quanto a lógica social (BATILANA; LEE, 2014), entende-se que pode ocorrer o retorno financeiro aos investidores.

Ainda atrelada a questão financeira das empresas sociais Comini (2016) reitera outra característica discrepante: o valor econômico. Se por um lado as empresas sociais que nascem para atender a BoP buscam apenas a sustentabilidade financeira e o impacto socioambiental positivo, as empresas privadas, que agem como atores de mudança na BoP, geralmente com ações e projetos ligados a “responsabilidade social corporativa” (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012), visam a lucratividade.

Por outro lado, os **negócios de impacto social (NIS)**, segundo Barki (2015), surgem como uma resposta a problemas engendrados pelo capitalismo, trazendo um novo jeito de se fazer negócio, de deixar o capitalismo mais inclusivo, uma nova maneira de pensar o dever das organizações e também, um retorno aos empreendedores que anseiam um propósito junto ao trabalho.

Prahalad (2005, p.47) expõe que muitas inovações locais podem ser alavancadas em outros mercados da própria BoP, criando uma oportunidade global para inovações locais. Tais inovações dos mercados da BoP encontrarão espaço em mercados já desenvolvidos e, por consequência os mercados da BoP podem fornecer muitas lições sobre práticas de gestão em empresas globais. Em outras palavras, os benefícios de operar nos mercados da BoP não se acumulam apenas em mercados locais (PRAHALAD, 2005, p.47,48).

Outrossim, Petrini, Scherer e Back (2016), salientam que os NIS são apresentados com a pretensão de atender às necessidades sociais, mas com atividades de mercado, de maneira que os *negócios de impacto social* fomentem a sustentabilidade financeira. Contudo, a distribuição de lucros junto aos acionistas torna-se facultativa, ou seja, pode ser limitada ou até mesmo restringida. De modo que Scherer e Petrini (2015), **conceituam** os negócios de impacto social como:

(...) organizações que visam solucionar demandas relacionadas a problemas sociais, seja ofertando produtos e serviços, seja incluindo indivíduos ou grupos, objetivando gerar benefícios sociais e, ao mesmo tempo, promovendo sua própria sustentabilidade financeira (SCHERER; PETRINI, 2015, p. 9)

Em vista da multiplicidade de termos acerca das organizações que atendem às lógicas de mercado e social, a partir deste ponto do estudo, quando ocorrer a

utilização do termo empresa social deve-se entender como sinônimo de **negócios de impacto social**, visto que, a definição proposta por Scherer e Petrini (2015).

Ademais, como auxílio tanto para concepção como para a confirmação de um negócio de impacto social Petrini, Scherer e Back (2016), apresentam cinco elementos que precisam ser ponderados no entendimento dos NIS que são compostas pelas dimensões evidenciadas no Quadro 3.

QUADRO 3: ELEMENTOS CONSTITUINTES DOS NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL

ELEMENTOS	DESCRIÇÃO
Rede de parceiros	Os parceiros podem ser as associações e cooperativas, que possam auxiliar na inserção da empresa ou de um produto em comunidades, atuando como intermediadores entre a empresa e a população de baixa renda ou a comunidade. Como parceiros incluem-se as aceleradoras e incubadoras. Os fornecedores são aqueles que fornecem a matéria-prima ou mão de obra para o desenvolvimento dos produtos ou serviços. Eles podem ser empresas privadas, agricultores, bem como produtores locais. Os negócios inclusivos têm como princípio beneficiar ou estimular a inserção das classes C, D e E como fornecedores ou donos de negócio que forneçam matéria-prima.
Competências	Esta dimensão objetiva identificar os conhecimentos organizacionais que são necessários para o estabelecimento do negócio, especificando um intervalo de proficiências, conhecimento e habilidades da organização.
Proposição de valor	Concentra o aspecto voltado para o mercado e o público consumidor, onde os clientes podem ser pessoas de qualquer classe econômica, outras empresas ou portadores de necessidades especiais. O produto ou serviço ofertado que pode ser vendido diretamente à população de baixa renda ou ainda ser vendido a outras classes econômicas ou empresas, mas produzido por pessoas de baixa renda, sendo uma solução para um problema social uma vez que traz como resultado a geração de renda (exemplo dos negócios inclusivos).
Equação de lucro econômico	A estrutura de custos resume as consequências monetárias dos meios utilizados pela empresa para operar o modelo de negócios. O modelo de receita descreve a forma como uma empresa ganha dinheiro através das fontes de geração de receita do negócio.
Equação de lucro social	O impactado representa o público que recebe o benefício, identificando se ele é impactado como cliente, se o impactado encontra-se na comunidade (geração de renda ou emprego), podem ser impactados ainda os portadores de necessidades especiais ou o meio ambiente. O benefício social é o benefício que o negócio proporciona, podendo ser social ou ambiental. O indicador de que benefícios sociais um modelo de negócio gera é importante para a empresa saber se está atingindo os objetivos propostos quando da abertura do negócio, e também para investidores interessados em apoiar iniciativas com de impacto social. Para a classificação desses benefícios sociais, a referência a ser utilizada possui base nos indicadores propostos pelo IRIS (2014) – um catálogo internacional de métricas de desempenho utilizado pelos principais investidores em negócios geradores de impacto social, para medir o sucesso ambiental, social e/ou financeiro de um negócio.

Fonte: Adaptado de Petrini, Scherer e Back (2016)

Reafirmando o que expõem Prahalad e Hart (2002) sobre desenvolver negócios na BoP, Piva (2017), afirma que nos próximos anos, o setor das empresas sociais deve movimentar cerca de US\$ 1 trilhão em todo o mundo sendo que no Brasil estima-se R\$ 50 bilhões. Desta maneira, o fazer e o transmitir sentido são essenciais para o

bom andamento das empresas sociais e mais especificamente nos negócios de impacto social.

lizuka, Varela e Larroudé (2015), investigaram tensões e dilemas vividos na trajetória da Rede Asta (um negócio de impacto social pioneiro na venda direta por catálogo de produtos artesanais no Brasil), e, evidenciaram que as tensões acarretam dilemas para os gestores e aos stakeholders mas que também ajudam a fornecer significado e entender negócios sociais além é claro que tais conflitos levam a um processo contínuo de significados e entendimentos sobre as empresas sociais, em convergência com a perspectiva da construção de sentido Weick (1995).

Observando tais características ligadas tanto aos negócios de impacto social quando os distintos termos ligados às empresas sociais, nota-se que não existe uma perspectiva consolidada, estão todas em constante discussão seja no meio acadêmico ou entre seus atores sociais (COMINI, 2016), visto que existem empreendimentos que podem ser consideradas empresas sociais todavia são organizações multinacionais com setores de responsabilidade social corporativa. Organizações da sociedade civil como as organizações não governamentais (ONG's) que pelo papel que desenvolvem podem ser considerados negócios sociais e, empreendimentos que já nascem com múltiplas lógicas seja na BoP ou para atingir a BoP, que também são empresas sociais.

Para entender o que são lógicas institucionais, faz-se necessário compreender o que são instituições. Segundo Berger e Luckman (2003), as instituições surgem de tipificações ou representações recíprocas e partilhadas entre atores sociais. Os autores explicam, ainda, que as instituições envolvem questões de historicidade e controle, isto é, são sempre produtos de um processo histórico e controlam a conduta dos atores sociais por meio de padrões previamente definidos. Scott (2008) explica que as instituições possuem três pilares: o **pilar regulador**, que envolve o estabelecimento de regras e a inspeção da conformidade; o **pilar normativo**, que estipula valores e normas; e o **pilar cultural-cognitivo**, que envolve as concepções interpretativas dos atores sociais e as estruturas culturais da realidade social.

Entende-se por lógicas institucionais atividades enraizadas nas práticas sociais e sistemas simbólicos que os atores organizacionais utilizam para legitimar suas ações. As lógicas institucionais moldam o comportamento racional e funcionam como estrutura teórica capaz de analisar as inter-relações entre instituições, indivíduos e organizações em um sistema social (THORNTON; OCASIO, 2008). Isto é, as lógicas

institucionais atribuem significado à vida social por meio das condições estruturais oferecidas aos atores sociais. Contudo, é importante ressaltar que as lógicas institucionais não residem nas organizações em si, mas no simbolismo que a sociedade tem das instituições (BATILANA; LEE, 2014). No que diz respeito aos negócios de impacto social, há mais de uma lógica institucional em ação, sendo que o empreendedor social deve atender tanto à lógica voltada para o mercado (fins lucrativos) quanto à voltada para o meio social (fins não lucrativos) (DACIN; DACIN; TRACEY, 2011).

A partir dos estudos voltados para a valia de se desenvolver negócios na BoP de Prahalad e Hart (2002) e Prahalad (2005), dos estudos abordando as lógicas institucionais de Thornton e Ocasio (2008) e de Batilana e Dorado (2010), e da pesquisa de Batilana e Lee (2014), que abordam as organizações híbridas – isto é, organizações que compartilham múltiplas lógicas institucionais –, é que os estudos sobre as empresas sociais ganharam maior notoriedade. Isto levou as lógicas institucionais a serem consideradas uma vertente teórica e metodológica para os pesquisadores interessados em questões de como atores individuais e organizacionais são influenciados por sua posição na BoP (MENEZES; COSTA; VOESE, 2017).

Prahalad e Hart (2002) destacam que a BoP é composta por pessoas pertencentes a classes sociais mais baixas, com renda familiar menor que 1500 dólares por mês, representando, em 2002, uma população de 4 milhões de pessoas no mundo. Trazendo esses dados para o contexto brasileiro, existem 50 milhões de brasileiros vivendo na linha da pobreza, com renda mensal chegando a R\$ 387,07 (AGÊNCIA BRASIL, 2017).

Para desenvolver novos modelos de negócios que atendam às necessidades e expectativas tanto dessa faixa socioeconômica como do mercado, de forma geral, um novo tipo de empreendedor vem ganhando visibilidade tanto nos estudos acadêmicos como no mundo corporativo: os empreendedores sociais, responsáveis pelo nascimento das empresas sociais (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012).

Essas empresas, capazes de atender ao mercado BoP, são tipificadas como organizações híbridas que compartilham múltiplas lógicas institucionais. Batilana e Lee (2014) atribuem relevância ao tema por se tratar de oportunidade de questionar a natureza unificada das formas organizacionais, sendo importante para a literatura das teorias organizacionais uma agenda teórica que se estende além empreendimento

social em uma população maior de organizações que combinam múltiplas lógicas institucionais.

As lógicas que permeiam esse tipo de organização são definidas como as características centrais, distintivas, e permanentes na vida organizacional, sejam elas lógicas de mercado ou lógicas sociais. No que tange às empresas sociais destacam-se a lógica de mercado e a lógica social. Segundo Moura, Comini e Teodósio (2015), os negócios sociais podem variar em formato, podendo ser representadas em um extremo por iniciativas de mercado estruturadas por organizações sem fins lucrativos e, no outro extremo, por iniciativas de mercado dentro de uma empresa multinacional voltada para o segmento de baixa renda.

Quanto às tensões geradas pelas múltiplas **lógicas institucionais** presentes nas empresas sociais, Smith, Gonin e Besharov(2013), salientam que uma possível tentativa de captar empresas sociais a partir de uma única perspectiva corre o risco de negligenciar sua natureza híbrida intrínseca, e assim de formulação de modelos que não levam em conta a sua especificidade e complexidade visto que as empresas sociais transcendem as disciplinas e colocam desafios para a própria instituição do negócio.

Ademais, as empresas sociais, em particular as que ainda estão em construção, apresentam tensões e dilemas relacionados à sua aprendizagem e suas percepções de pertença. Algumas das pessoas e grupos envolvidos em uma empresa social tendem a valorizar o papel social, enquanto outros valorizam os resultados financeiros da organização. O grau em que essas expectativas são atendidas influenciará as percepções dos grupos e das pessoas sobre a pertença ao negócio social (IIZUKA; VARELA; LARROUDÉ, 2015).

Neste sentido, Battilana e Lee (2014), explanam que as empresas sociais constituem um cenário ideal para explorar organizações híbridas e avançar no campo dos estudos organizacionais. Visto que as empresas sociais não se encaixam em um único formulário e, enfrentam o desafio de estabelecer sua legitimidade, compartilhando lógicas distintas e causando desacordo sobre se existe ou não uma distribuição de lucro está intimamente relacionado com a forma do negócio social (MOURA; COMINI; TEODOSIO, 2015).

Em harmonia com o tema, Teixeira, Déa Roglio e Ferreira (2017), ressaltam que a perspectiva do hibridismo de lógicas institucionais é apresentada como

alternativa capaz de representar melhor as vantagens da inserção do conceito de lógica institucional na teoria institucional.

Ratificando assim as justificativas teórica e prática do presente trabalho e fortalecendo problemática de compreender o processo de construção de sentido em negócios de impacto social do contexto brasileiro.

Na seção seguinte é apresentado uma revisão da literatura sobre a perspectiva do *sensemaking*, ou seja, sobre o processo de construção de sentido, perspectiva que é lente de análise do presente estudo.

2.2. CONSTRUÇÃO DE SENTIDO

A perspectiva da construção de sentido tem em Karl Weick seu expoente. Weick e os demais estudiosos da temática utilizam o termo em inglês *sensemaking* para tratar do processo de significação nas organizações (WEICK, 1995), contudo, na evolução da perspectiva de *sensemaking* os processos de *sensegiving* e *sensebreaking* ganharam notoriedade (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991; GIULIANI, 2016). Visando uma maior abrangência na compreensão do fenômeno da significação nas organizações foi adotado no presente estudo a utilização do termo “**construção de sentido**” como um ciclo iterativo composto pelos processos de *sensemaking*, *sensegiving* e *sensebreaking*. A seguir é exposto o arcabouço teórico sobre construção de sentido que fora utilizado neste estudo.

A construção de sentido pode ser definida como o processo pelo qual os indivíduos trabalham para entender, dar sentido a eventos novos, inesperados ou confusos dentro das organizações (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014). No entanto, cabe ressaltar que a construção de sentido envolve não apenas interpretação e produção de significado, mas a criação ativa das situações em que os atores reflexivos estão incorporados e estão tentando compreender (BROWN; COLVILLE; PYE, 2015), ou seja, a construção de sentido significa a criação de uma ordem para os acontecimentos (WEICK, 1995).

A vida organizacional é permeada por episódios que podem ocorrer de forma rotineira ou inesperada. Como tais eventos não fornecem um sentido intrínseco, cabe aos indivíduos a construção ou interpretação dos sentidos da realidade organizacional (SANDBERG; TSOUKAS, 2014). De modo que, a ordenação do ambiente

organizacional por parte dos atores sociais formam bases invisíveis que sustentam a estratégia organizacional (SMIRCICH; STUBBART, 1985).

Em 1969, Karl Weick transporta a ideia de construção de sentido para o mundo das organizações com a obra seminal, *“The social psychology of organizing”* relatando que o processo de compreensão de sentido envolve a **convenção entre generalidade, precisão e simplicidade** de modo que os *loops* existentes no dia-a-dia organizacional criam previsibilidade acarretando no armazenamento de experiências em mapas causais. Desta maneira a realidade é promulgada (*enacted*), ou seja, a ordem social é construída de forma interativa por indivíduos presentes em organizações. Por consequência a construção de sentido se torna um processo retrospectivo (WEICK, 1993; SALVADOR; RESE, 2017).

A literatura de estudos organizacionais acerca perspectiva da construção de sentido é ampla. Neste sentido, ainda na segunda metade do século XX, trabalhos observaram a construção de sentido como um **quadro de referências** (GOLEMAN, 1985), ou seja, corresponde a processos de filtragem perceptual que os indivíduos dispõem quando tentam entender o ambiente em que estão inseridos.

De modo que o processo de construção de sentido se concentra em sutilezas e interdependências, ao passo que percebe eventos importantes e possíveis tendências. Desta maneira, a reflexão sobre a vida por parte dos indivíduos é constante de modo que a reflexão é colocada como a postura mais coerente a ser adotada por pesquisadores e praticantes para o avanço da construção de sentido (STARBUCK; MILLIKEN, 1988).

Mais adiante, Thomas, Clark e Gioia (1993), especificaram a construção de sentido como a **interação recíproca da busca de informação, significando atribuição e ação**. Tal estudo estabeleceu uma base empírica para explorar e compreender as ligações entre cognição, ação e resultados e forneceu algumas informações sobre os processos de construção de sentido que contribuem para variações no desempenho organizacional.

A construção de sentido foi apreciada por Gioia e Chittipeddi (1991), como uma forma de compreensão do ambiente das organizações e, desenvolvem um modelo de processo de iniciativa de mudança estratégica composto pelas fases de **imaginar**, ou seja, entender a cognição e caracterizando a construção de sentido; a fase da **sinalização** em que o indivíduo é influenciado pela ação assinalando o *sensegiving*; o **revisonamento** isto é, a compreensão da cognição sinalizando a construção de

sentido e, por último a fase da **energização** que influencia diretamente a ação, indicando *sensegiving*.

Paralelamente a construção de sentido, existe o processo de *sensegiving*, o modo de transmitir sentido, ou seja, o *sensegiving* está preocupado em tentar influenciar a construção de sentido, a construção de significado de outros em direção a uma redefinição preferida da realidade organizacional de modo que, ao invés de fazer sentido de uma situação ambígua para si mesmo, o indivíduo se encontra em um modo de fazer sentido para os outros, ou seja, de fornecer uma interpretação viável para aqueles que seriam afetados por suas ações (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991).

No campo das organizações, o trabalho de Gioia e Chittipeddi (1991), foi desenvolvido um modelo com as fases de construção de sentido correspondem as que se baseiam principalmente em processos de compreensão e as fases de *sensegiving* são aquelas que dizem respeito a tentativas de infundir a maneira como outra parte entende ou faz sentido. Tais fases também podem ser correspondentes em períodos paralelos definidos essencialmente por ciclos de cognição e ação dos *stakeholders* conforme é exposto na Figura 1 a seguir.

FIGURA 1: O CICLO SEQUENCIAL E RECÍPROCO DE *SENSEMAKING* E *SENSEGIVING* ENTRE OS ATORES ORGANIZACIONAIS.



Fonte: adaptado de Gioia e Chittipeddi (1991)

Ademais, esse modelo apresentado por Gioia e Chittipeddi (1991) menciona que o processo de construção de sentido é constante, pois, as organizações sempre estão em constante mudança, ou seja, na busca de aproveitar as oportunidades importantes ou lidar com ameaças ambientais, a mudança de estratégia existente nas

organizações envolve a tentativa de alteração dos modos atuais de cognição e ação. Desta maneira, a construção de sentido possibilita a realização de outros processos organizacionais fundamentais, tais **mudanças organizacionais, aprendizado, criatividade e inovação** (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014).

A literatura acerca da construção de sentido também o versa **como abordagem metodológica**. De modo que a construção de sentido tende a estudar a construção que os humanos fazem para dar sentido às suas experiências. Tal metodologia concentra-se no diálogo, exemplificando o comportamento da informação humana por meio do contexto tempo-espaco, conceituando o uso da informação humana como comportamentos em passos cíclicos que visam a construção de sentido da realidade (DERVIN, 1992).

Entretanto, Dervin (1992), denota que para delinear a construção de sentido como metodologia é preciso partir da suposição da descontinuidade, ou seja, supõe-se que exista descontinuidades entre entidades humanas e não humanas e entre tempos e espacos. Assim, é observado a descontinuidade como uma constante da natureza e da condição humana.

A suposição da descontinuidade será o fato gerador de uma lacuna no tempo-espaco de forma que, o indivíduo que definirá o momento específico no tempo-espaco e como ira sobrepor a lacuna existente. Todavia, em um outro momento, diante de uma lacuna distinta ele pode optar por uma tática diferente, ou seja, ele pode ser mais rígido ou mais flexível, ofertando assim um novo sentido (DERVIN, 1992).

O trabalho de Weick (1995), expõe os principais trabalhos que o antecede apontando semelhanças e avanços. Todavia, como uma forma de obter consenso acerca da perspectiva da construção de sentido, acena para sete características do processo de construção de sentido. Segundo o autor tais características são definições constitutivas, derivadas de pressupostos metodológicos utilizados para dar entendimento a construção de sentido, conforme é evidenciado no Quadro 1 a seguir.

QUADRO 4: AS PROPRIEDADES DO *SENSEMAKING* SEGUNDO WEICK.

PROPRIEDADE	FUNÇÃO
Construção da Identidade	Cenários são construídos através da identidade, socialização primária e secundária, apresentar parte de si para os outros e decidir apresentar o “eu” mais apropriado.
Retrospectivo	Uma vez que, para o indivíduo aprender o que pensar, é preciso se atentar ao que foi dito anteriormente.
Promulgação de ambientes	Dado que as pessoas produzem parte do ambiente, e se deixam moldadas pelo ambiente, como você promulga o ambiente.
Social	O que o indivíduo diz e conclui são determinados por quem o socializou e como ele foi socializado.
Processo contínuo	Está acontecendo continuamente, é um constante vir a ser.
Foco em extrair pistas	Pistas são percebidas no ambiente, contudo algo que chama atenção para o indivíduo, pode não chamar atenção para um terceiro.
Plausibilidade	Criar sentido envolve coerência, aquilo que faz sentido por conta das experiências, construção de cenários que fazem que tal evento seja plausível.

Fonte: Adaptado de Weick (1995).

Por meio das **sete propriedades** de Weick (1995), é possível notar que a construção de sentido perpassa e é o meio pelo qual as pessoas moldam a sua percepção de realidade, de modo que entender a construção de sentido é importante para entender a própria concepção dos processos psicológicos e sociais inerentes ao comportamento humano (ALA-LAURINAHO; KURKI; ABILDGAARD, 2017).

Ao expor as **sete características** do processo de construção de sentido, Weick, trouxe consenso à perspectiva da construção de sentido. Sendo essa perspectiva um processo de elaboração de sentido enraizado na construção de identidade capaz de promulgar um **ambiente sensível, social e retrospectivo**, a construção de sentido é sobre a busca de criar sentido para uma situação que inicialmente não faz sentido (WEICK 1995).

Choo (2003, p. 128), ressalta que existem semelhanças entre as abordagens da construção de sentido de Dervin e Weick visto que, o indivíduo busca e processa informações porém, é motivado pelo conhecimento prévio e pela forma que espera que determinada informação o auxilie. Desta maneira, a idéia de descontinuidade de Dervin (1992), está associada com as sete características de Weick (1995), pois, o indivíduo constrói um novo significado continuamente elencado na plausibilidade das pistas extraídas por meio da construção de identidade e promulgação social de ambientes.

Mais adiante, Weick (2012) reiterou que ações, histórias contemporâneas, reações incorporadas, imaginação, pressuposições de lógica, fé e montagem criativa de antenarrativas em racionalidade narrativa plausível podem ampliar, multiplicar e

atualizar o número de pistas com as quais os indivíduos estão dispostos a criar sentido. O trabalho de ordenação em sete características do processo de construção de sentido exposta por Weick (1995) é incontestável visto o volume e o conteúdo de publicações acerca da construção de sentido que derivaram do seu trabalho.

Nessa conformidade, o estudo de Maitlis, Vogus e Lawrence (2013) avaliou que o processo de *sensemaking* nas organizações transcorre por meio das emoções que permeiam os eventos organizacionais. A emoção sinaliza a necessidade e fornece a energia que alimenta os processos de *sensemaking* nos quais tipos diferentes de emoções são mais e menos propensas a desempenhar esses papéis.

Para que a construção de sentido ocorra, num primeiro momento, os indivíduos se envolvem em processos parcialmente sobrepostos em que eles constroem realidades e, em seguida, retrospectivamente fazem sentido neles em um contínuo diálogo de descoberta e invenção em que as identidades e os mundos sociais são concomitantemente referenciados e fabricados (BROWN; COLVILLE; PYE, 2015).

É visto no estudo de Sandberg e Tsoukas (2014), que a construção de sentido pode ser delimitada a **episódios específicos**. Os autores catalogaram grandes e pequenos eventos, planejados e não planejados além de eventos híbridos conforme exposto no quadro 2.

QUADRO 5: PRINCIPAIS CONSTITUINTES ESPECÍFICOS DA PERSPECTIVA DO *SENSEMAKING*.

Eventos que estimulam a construção de sentido	Processos de esforços de construção de sentido	Resultados da construção de sentido	Fatores que influenciam a construção de sentido
Grandes eventos planejados	Criação	Sentido restaurado	Contexto
Grandes eventos não planejados	Interpretação	Ação restaurada	Linguagem
Pequenos eventos planejados	Promulgação	Sem sentido	Identidade
Pequenos eventos não planejados		Nenhuma ação restaurada	Quadros cognitivos
Eventos híbridos			Emoções
			Políticas
			Tecnologia

Fonte: Adaptado de Sandberg e Tsoukas (2014)

Por meio da articulação dos seus constituintes, nota-se que pôr a construção de sentido limitar-se a episódios específicos, identificar os componentes que compõem o processo de construção de sentido esclarece a área de aplicação da perspectiva sensorial, visto que desde modo, é possível perceber que tipos e aspectos

de construção de sentido nas organizações têm sido mais frequentemente estudadas ou negligenciada (SANDBERG; TSOUKAS, 2014).

Com a intenção de apreciar o estado da arte das pesquisas científicas sobre construção de sentido, buscou-se nesta seção junto as bases de dados eletrônicas internacionais *Web of Science* e *Scopus* trabalho indexados entre 1997 e 2017, ou seja, dos últimos 20 anos totalizando 640 artigos. Foi evidenciado que a partir do ano de 2010 os trabalhos sobre construção de sentido cresceram consideravelmente em relação aos anos anteriores tendo 47 trabalhos publicados na soma das duas bases de dados. Sendo a base de dados *Scopus* a que detém mais artigos indexados.

Dentre os trabalhos extraídos das bases de dados é evidenciado que a construção de sentido também pode ser um aporte teórico útil para entender a tomada de **decisão estratégica**. Tanto que foi destacado no estudo de Rese, Kuabara, Villar e Ferreira (2017), em que a **estratégia** precisa ser traduzida em um processo de *sensegiving* e os estrategistas necessitam se engajar em um processo de construção de sentido para se transformar em uma prática social aceita por todos, em outras palavras só se alcança a compreensão de como a **estratégia** torna-se uma prática social em contextos submetidos a lógicas diversas da lógica capitalista com as atividades de *sensemaking* e *sensegiving* e, essas por sua vez só são efetuadas com sucesso se a negociação entre os atores é bem sucedida.

Outrossim, Coville, Pye e Brown (2015), sinalizam que o processo de construção de sentido tem importância teórica e prática visto que os indivíduos aprendem a fazer sentido, e que, no campo organizacional, na busca pelos objetivos, as organizações devem considerar todos os *stakeholders* na tomada de decisão pois eles vivem no mesmo ecossistema e conseqüentemente são obrigados a uma coexistência conjunta. Todavia, para crescer, as organizações precisam de planos e regras de conduta. Mas nem sempre o que foi pretendido é realmente implementado. Essa discrepância é chamada de dissociação e, este fenômeno pode ser devido a diferentes níveis de aceitação e implementação de regras, o que está coligado ao processo de *sensemaking* e *sensegiving*, ou seja, ao processo de construção de sentido (AUSTEN; KAPIAS, 2016).

Sempre que as pessoas atuam, suas ações podem se tornar vinculativas se essas ações ocorrerem em um contexto de alta escolha, alta irreversibilidade e alta visibilidade. Se a ação ocorrer sob essas condições, os eventos subsequentes podem

ser decretados ao serviço da justificativa. Assim, a justificativa pode se tornar uma fonte importante de estrutura, cultura e normas normais. (WEICK, 1993).

Pois, a construção de sentido pode surgir de forma não produtiva ou experimentado por meio do humor, bem como nossas habilidades cognitivas de manipulação com base em categorias padrão, quadros e narrativas e ainda a construção de sentido pode ser governada pela exposição a uma possibilidade desconhecida em vez de uma avaliação retrospectiva (HOLT; CORNELISSEN, 2013).

Ainda sobre tomada de decisão estratégica, com o intuito de fornecer aos stakeholders uma melhor compreensão das múltiplas possibilidades de alavancagem da responsabilidade social corporativa, o estudo de Djaballah, Hautbois e Desbordes (2016) realizou entrevistas com gerentes de **stakeholders** de uma empresa esportiva e, como resultado evidenciam sete **estratégias** acentuando a diversidade de racionalidades das responsabilidades social corporativa adotadas entre os stakeholders.

Sabendo que os *stakeholders* são parte integrante das tomadas de decisões e mudança organizacional Valliere (2015), inquiriu como gestores garantem junto aos **stakeholders** para empreendimentos novos e altamente incertos, e relatou como achado que usando narrativas para contar uma história credível de recursos (re) promulgação e novas combinações de recursos, os empresários são capazes de agregar valor aos recursos em questão, e são, assim, capazes de apresentar uma história credível de produção futura. Este *sensegiving* permite que os empresários promulgar as partes interessadas necessárias, apesar das grandes incertezas inerentes à criação de novas empresas.

Se as bases do *sensemaking* e do *sensegiving* forem constituídas pelos interesses particulares, individualizados (de gerentes, **stakeholders** ou funcionários externos), os projetos em curso deverão resultar em dissociação. Isso é facilitado por uma situação de falta de controle ou controles ineficazes sobre os gerentes. Acontece, no entanto, que o problema poderia ser pelo menos parcialmente resolvido se os princípios éticos forem aprimorados e melhorados. Construir um senso de responsabilidade em uma equipe dá mais sentido a ambas as decisões e sua implementação (AUSTEN; KAPIAS, 2016).

Mais além, no que diz respeito a estudos envolvendo a construção de sentido na **mudança organizacional** Kezar (2013), indica que *sensemaking* e *sensegiving* são importantes não apenas nos estágios iniciais das organizações, mas em todo o

processo de mudança para alterar a estrutura, superar os obstáculos e criar facilitadores. Além disso, a natureza da construção de *sensemaking* e *sensegiving* altera ligeiramente quando o processo de mudança evolui. *Sensemaking* e *sensegiving* tornam-se mais profundos e mais concretos ao longo do tempo como os processos de mudança se deslocar para fases posteriores.

Uma vez que a realidade é promulgada, ela também precisa ser legitimada. Tanto que, em instituições de ensino superior, a legitimação da identidade acadêmica ocorre por meio de **ideias de mudança** de modo que o estudo de Degn (2015), explorou a forma como os acadêmicos das universidades dinamarquesas fazem sentido de suas ideias de mudança e como isso afeta suas percepções da instituição de ensino, bem como de seus líderes e dos próprios estudantes. Os resultados do estudo indicam que, as respostas comportamentais das ameaças percebidas categorizadas forneceu um quadro conceitual crescente para estudos adicionais sobre como os acadêmicos mudam suas ações como resultado de mudanças organizacionais.

A perspectiva da construção de sentido também é utilizada para explorar os processos de construção social pelos quais a **compreensão das mudanças** ocorrem (HAMILTON, 2016). Tal estudo chegou ao entendimento que é de extrema utilidade analisar os processos de alinhamento de quadros que os líderes empregam em suas comunicações por vezes até de forma inconsciente, para vários atores. Destacando ainda que é possível assimilar melhor os mecanismos por meio dos quais a construção de sentido ocorre e potencialmente identificar se os métodos de enquadramento específicos aumentam a saliência das mensagens para certos tipos de partes interessadas ou em tipos de situações particulares.

A perspectiva da construção de sentido permite ao pesquisador relacionar informação e **processo decisório** dentro de dimensão humana, em que a informação não é somente um conjunto de dados com o qual se faz análises, e sim a matéria bruta da qual os indivíduos dispõem para construir a nossa realidade. Por meio do sentido atribuído à informação é que se constrói a decisão e, conseqüentemente, a ação. A perspectiva do *sensemaking* organizacional, ou seja, de construir sentido nas organizações pode esclarecer como lidar com informação em contextos diversos e como aspectos subjetivos influenciam no uso e na busca da informação; além disso, essas questões subjetivas têm relações explícitas com aspectos cognitivos, hoje considerados fundamentais pelos estudiosos dessa área, como as emoções, as

crenças e valores dos indivíduos e a forma como estes interagem com os eventos sociais (LEITÃO; NASSIF, 2009).

Klein e Eckhaus (2017), desenvolveram um estudo associando o processo de construção de sentido no **gerenciamento de crises** e os sinais que indicam sua aparência. Explorando a forma como os funcionários seniores e não superiores se envolvem em atividades de *sensemaking* e *sensegiving* antes e durante a crise de uma companhia de energia extinta em 2007, o estudo indicou que os funcionários de nível inferior sentem uma crise iminente, mesmo quando os gerentes tentam transmitir esta realidade de forma diferente e até mesmo obscurecer.

Em um estudo acerca de como as organizações fazem e dão sentido às medidas de **capital intelectual**, Giuliani (2016), revela que o capital intelectual requer o desenvolvimento de um *sensemaking* intenso e atividade *sensegiving* com os gestores para dar sentido a este novo objeto. Além da possível ocorrência de diferentes tipos de micro processos de construção de sentido, o desenvolvimento do capital intelectual pode se tornar um dispositivo de quebra de sentido, isto é, pode desenvolver significados diferentes.

Estabelecendo uma conexão entre a **teoria institucional** com construção de sentido Sharma e Good (2013), destacam os micro processos para o fenômeno nível macro de manter **lógicas concorrentes** e, argumentam que os gerentes médios são atores cruciais na realização deste trabalho e na manutenção da hibridez das lógicas por poderem separar e integrar as contradições nas práticas da iniciativa de fazer sentido e criar estruturas mentais integrados.

Ainda no que tange a teoria institucional, Onkila e Siltaoja (2015), ressaltam que a busca das organizações em responsabilidade corporativa mitiga tensões e contradições na vida organizacional. Dificultando a capacidade de compreender o **decoupling** que ocorre na construção de sentido dos atores junto a responsabilidade corporativa visto que uma regra publicamente adotada não é a mesma seguida nas práticas organizacionais diárias.

Em suma, o processo de construção de sentido é parte latente das organizações por estar presente nas condutas diárias dos indivíduos sociais e organizacionais. De feito a convergir com as perspectivas sobre negócios sociais, Aguinis e Glavas (2017), utilizam a construção de sentido como um processo subjacente unificador que, explica como os indivíduos **encontram significância por meio do trabalho** e, conseqüentemente, quando e por que os colaboradores

experimentam a responsabilidade social corporativa resultando em sequelas positivas para si, suas organizações e partes interessadas externas.

Logo, percebe-se que a corrente de estudos que exploram como os indivíduos dão sentido as coisas, experiências, ocorrências, crises, mudanças organizacionais, promulgação de ambientes e etc., seja com métodos qualitativos ou quantitativos, está em evolução. Foi observado que a perspectiva da construção de sentido tem em Weick seu nome mais influente. Sendo a construção de sentido um processo de elaboração de sentido enraizado na construção de identidade capaz de promulgar um **ambiente sensível, social e retrospectivo**, para uma situação que a priori não faz sentido (WEICK, 1995).

Após este confabulo sobre a perspectiva da construção de sentido e objetivando compreender como ocorre o processo de construção de sentido em negócios de impacto social do contexto brasileiro, na seção a seguir apresenta-se a síntese do modelo proposto de construção de sentido nas organizações híbridas.

2.3. SÍNTESE DO MODELO PROPOSTO: A CONSTRUÇÃO DE SENTIDO NAS ORGANIZAÇÕES HÍBRIDAS

Visto que a construção de sentido se baseia em ocorrerem os processos de significação e interpretação da vida cotidiana e organizacional (WEICK, 1995), este estudo carrega consigo a abordagem interpretativa, que, segundo Gioia e Chittipeddi (1991), pressupõe que a ação humana é resultado da interpretação de eventos pelos quais os indivíduos experimentam. Portanto, assume-se neste estudo que o mundo é socialmente construído (BERGER e LUCKMANN, 1966), e, assim sendo, a construção de sentido nas organizações são processos de construção social em que os membros das organizações constroem suas realidades e conseqüentemente vão compreendendo suas experiências (GIOIA, CORLEY e HAMILTON, 2012). Deste modo, a perspectiva da construção de sentido é apresentada no presente estudo como sendo composta por três processos que coexistem e se completam conforme é apresentado na Figura 2. Os processos de *sensemaking*, *sensebreaking* e *sensegiving*.

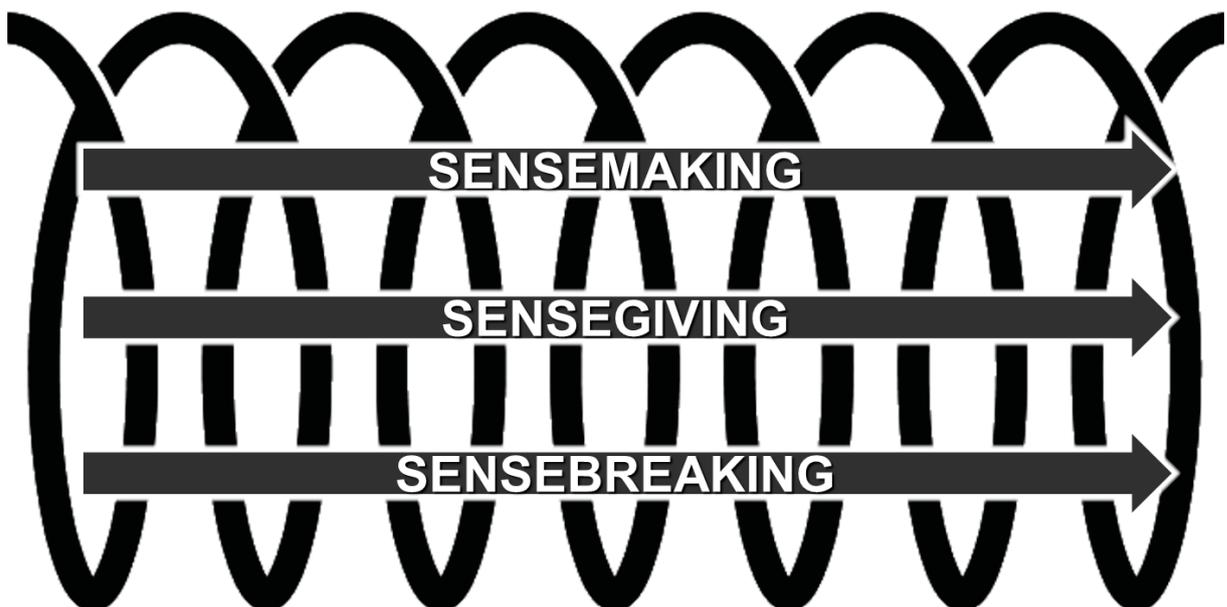
Como já abordado no referencial teórico, o processo do *sensemaking*, é perpassado tanto pelos indivíduos como pelas organizações, e, pode ser uma atribuição de significado desses atores a eventos no ambiente, aplicando

conhecimento, experiência, valores e crenças armazenados a essas novas situações em um esforço para compreendê-los (GIULIANI, 2016). Assim como o *sensemaking* é baseado na construção da sentido, de identidade, o *sensebreaking* tem como propósito romper o sentido dos atores sociais (PRATT, 2000).

Os atores sociais, no processo de construção de sentido, engajados em criar tal significação organizacional (nova, melhor ou mais desejada), é necessário quebrar o sentido existente. Este processo é chamado de *sensebreaking*, que, em tradução livre, o conceito de *sensebreaking* pode ser definido como o desmembramento sensorial, ou seja, a quebra de sentido (SCARDUZIO; TRACY, 2015). Giuliani (2016) reitera que o processo de *sensebreaking* envolve a destruição ou quebra de significado, quando o processo de construção de sentido do ator social é interrompido por evidências contraditórias.

O processo de *sensegiving*, conforme articulam Vuori e Virtaharju (2012), refere-se à tentativas intencionais de influenciar o modo como as pessoas compreendem e constroem sua realidade, ou seja, é a forma como os atores sociais transmitem as significações para outros atores sociais. Nesta consoante, o processo de *sensegiving* nas organizações ocorre por meio das cerimônias organizacionais, discursos, reuniões, conversas e demais relações sociais capazes de influenciar os *stakeholders* a se manterem comprometidos com a causa organizacional (VALLIERE, 2013).

FIGURA 2: CICLO DA CONSTRUÇÃO DE SENTIDO.



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

A construção de sentido ou o fazer sentido (*make sense*) é um ciclo iterativo composto por três processos. O primeiro processo é o de *sensemaking*, e, neste processo os indivíduos acessam o cognitivo e resgatam o modo de como ocorreram as socializações primárias e secundárias (BERGER e LUCKMANN, 1966), visando extrair pistas e utiliza-las com coerência para construir sentido a uma ação ou experiência organizacional a ser vivida (WEICK, 1995).

O segundo processo, o *sensegiving*, ocorre quando esse ator social que acabou de construir significado a uma ação precisa transmitir esse significado a outros atores sociais. Gioia e Chittipeddi (1991), salientam que o processo de *sensegiving* acontece quando o indivíduo se preocupa em tentar influenciar a construção de sentido de outros atores em direção a uma redefinição preferida da realidade organizacional, ou seja, quando o ator social tenta disseminar a sua significação para os outros atores.

O terceiro processo, o de *sensebreaking* transcorre a partir do momento em que a mensagem, a significação é rompida, como o próprio nome já diz, uma quebra de sentido. Giuliani (2016), aponta que o processo de *sensebreaking* está relacionado à adoção de novas justificativas, o que nos leva novamente ao processo de *sensemaking* e à conveniência de uma nova construção de significado. Desta maneira, o significado nas organizações acontece de maneira constante, contudo, não é restrito apenas ao subjetivo, mas também ao contexto de objetivos, de ações estratégicas que os atores sociais almejam (GIOIA e CHITTIPEDDI, 1991).

Em suma, defende-se aqui que por se tratar de um ciclo iterativo, a expressão construção de sentido é a que melhor se adequa para explicar o fenômeno da construção de significado nas organizações. Pode ocorrer uma quebra de sentido para se ter a construção de um novo significado e conseqüentemente o dever de transmitir esse significado a outros atores como também pode ocorrer uma quebra de sentido no momento em que a organização está transmitindo esse significado por meio da adoção de uma nova estratégia e então é preciso recuar e construir novamente o sentido, a ação, a estratégia.

No capítulo seguinte serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na concepção desta pesquisa empírica.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta sessão foi descrito o percurso metodológico utilizado no decorrer do trabalho. Os procedimentos metodológicos abordam os seguintes tópicos: especificações do problema de pesquisa; abordagem e delineamento da pesquisa, e, limitações metodológicas da pesquisa.

3.1. ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Tendo como alicerce todo o contexto apresentado anteriormente no desenvolvimento teórico do estudo, foi delineado o presente problema de pesquisa:

Como ocorre o processo de construção de sentido dos objetivos organizacionais dos negócios de impacto social no contexto brasileiro?

3.1.1. Questões de pesquisa

Sustentando-se ainda no problema de pesquisa descrito acima e no objetivo geral de **compreender como ocorre o processo de construção de sentido em negócios de impacto social do contexto brasileiro**, tem-se como questões de pesquisa a serem respondidas os seguintes tópicos:

1. Como se configura o negócio de impacto social selecionado como objeto de investigação desta pesquisa?

2. De que maneira ocorreu a construção de sentido do negócio de impacto social objeto deste estudo, considerando as fases de concepção inicial da ideia do negócio, os desenvolvimentos e sua evolução ao longo do tempo?

3.2. ABORDAGEM E DELINEAMENTO DA PESQUISA

A abordagem utilizada nesta pesquisa é qualitativa. Esta delimitação foi escolhida porque pesquisas qualitativas garantem a riqueza dos dados em decorrência de conseguir enxergar o fenômeno em sua complexidade como um todo (VIEIRA; ZOUAIN, 2004). Neste sentido, pode se citar como umas das principais características das pesquisas qualitativas a sua ocorrência em um cenário natural, seu

caráter fundamentalmente **interpretativista**, que permite oferecer ao pesquisador que este possua a sensibilidade e capacidade de reflexão para ver o fenômeno social de maneira holística e, a possibilidade do pesquisador adotar uma ou mais estratégias de investigação (CRESWELL, 2013).

Nas pesquisas qualitativas, os pesquisadores não buscam encontrar explicações gerais sobre os fenômenos, mas ao contrário, almejam detalhar e aprofundar o conhecimento dos dados obtidos perante a algum problema situacional e específico, o entendendo em profundidade e em sua complexidade (MARCONI; LAKATOS, 2003). Complementarmente a isto, Neves (1996), salienta que a orientação metodológica qualitativa busca obter um contato direto com o objeto analisado a fim de avaliar a situação pela perspectiva dos participantes que estão inseridos no contexto do fenômeno que se pretende acessar e investigar.

Este tipo de abordagem é útil para esta dissertação, visto que objetiva-se neste presente estudo observar o contexto da problemática da construção de sentido em negócios de impacto social dentro de sua totalidade, interpretando todos os fenômenos que giram um torno da questão avaliada (NEVES, 1996). No caso das empresas sociais, o uso da realização da pesquisa qualitativa é justificado pela existência de múltiplas lógicas em organizações híbridas, podendo dificultar a construção de sentido.

Em consequência destas escolhas metodológicas optou-se como estratégia de pesquisa a utilização do estudo de caso único que, é descrito por Stake (2006), como não sendo uma escolha metodológica, mas uma escolha do que deve ser estudado. Destarte, Martins (2006), salienta que o estudo de caso necessita de uma abordagem qualitativa por conta da análise intensa e profunda que o estudo do caso requer. Visto que o pesquisador do estudo de caso trabalha de maneira indutiva com os dados empíricos em busca de evidências que auxiliem no desenvolvimento de uma perspectiva, uma teoria a ser fundamentada. Gillham (2006) completa que as evidências na realidade social podem ser de vários tipos, contudo, nenhuma delas pode ser considerada perfeita.

Para assegurar que o estudo de caso único investigado possui rigor e profundidade metodológica, foram seguidos os critérios de validade e confiabilidade do estudo de caso único:

QUADRO 2 - CRITÉRIOS DE VALIDADE E CONFIABILIDADE NO ESTUDO DE CASO.

Etapas	Passos seguidos	Fase da pesquisa que se aplica
Validade do Construto da Pesquisa	Utiliza múltiplas fontes de evidência. Estabelece encadeamento de evidência. O rascunho do relatório do estudo de caso é revisado pelos informantes-chave.	Coleta de Dados. Coleta de Dados. Composição dos Dados.
Validade Interna da Pesquisa	Faz adequação ao padrão. Faz construção de explanação. Estuda explanações concorrentes. Utiliza modelos lógicos.	Análise de dados. Análise de dados. Análise de dados. Análise de dados.
Validade Externa da Pesquisa	Utiliza teoria em estudos de caso único. Utiliza lógica da replicação em estudos de casos múltiplos.	Projeto de pesquisa. Projeto de pesquisa.
Confiabilidade	Utiliza protocolo de estudo de caso. Desenvolve banco de dados para o estudo de caso.	Coleta de dados. Coleta de dados.

Fonte: Adaptado de Yin (2005).

Estes critérios foram adotados para assegurar o rigor metodológico da pesquisa. Tão importante quanto estes critérios para um bom estudo de caso, também é necessário salientar a importância do pesquisador ter um olhar holístico sobre o estudo de caso visto que não é possível compreender o comportamento dos indivíduos sem entender como eles expressam seus sentimentos, pensamentos e ações. Para tal, o estudo de caso pode ser de natureza descritiva, avaliativa ou interpretativa (GODOI; BANDEIRA-DE-MELO; SILVA, 2006). Nesse sentido, o presente estudo está alicerçado na natureza interpretativa do estudo de caso, posto que tem-se o objetivo de apresentar uma rica descrição da organização estudada e constatou padrões conceituais que possibilitaram ilustrar os objetivos almejados (GODOI; BANDEIRA-DE-MELO; SILVA, 2006).

Referente aos meios de investigação, em consonância com Godoy (1995), o presente estudo pode ser entendido como uma pesquisa de campo, utilizando documentos e entrevistas semiestruturadas sob a orientação de um roteiro pré-estabelecido (APÊNDICE A e B). Para tanto, foi utilizado dados de *sites* da empresa objeto do estudo, assim como outros dados relacionados ao contexto das empresas sociais em plataformas digitais distintas. Esta forma de coleta de dados é bem

fundamentada em pesquisas qualitativas, Creswell (2007) descreveu as vantagens de utilizar esses métodos:

QUADRO 3 - FONTES DE COLETA DE DADOS NO ESTUDO DE CASO.

Método de coleta	Opções dentro do tipo	Vantagens do tipo	Desvantagens do tipo
Entrevista	Face a face: entrevista interpessoal um a um.	Útil quando os participantes não podem ser diretamente observados.	Proporciona informações indiretas, filtrada pelos pontos de vista dos entrevistados.
	Por telefone - entrevistas realizadas por telefone.	Os participantes podem fornecer informações históricas.	Proporciona informações em um local designado, em vez de no local do campo natural.
	Grupo focal: o pesquisador entrevista os participantes em grupo.	Permite ao pesquisador controlar a linha do questionamento.	A presença do pesquisador pode influenciar a resposta.
	Entrevista por e-mail.	É rápida, prática e permite maior quantidade.	Nem todas as pessoas são igualmente articuladas e perceptivas.
Documentos	Documentos públicos, tais como minutas de reuniões, ou jornais.	Permite ao pesquisador obter a linguagem e as palavras dos participantes.	Nem todas as informações são igualmente articuladas e perceptivas.
	Documentos privados, tais como diários ou cartas.	Podem ser acessadas em um momento conveniente para o pesquisador – uma fonte de informações pertinente.	Podem ser informações protegidas, não disponíveis ao acesso público ou privado.
Observação	Participante completo: o pesquisador oculta o papel.	O pesquisador tem uma experiência de primeira mão com o participante.	Os pesquisadores podem ser vistos como invasivos.
	O observador como participante: o papel do pesquisador é conhecido	O pesquisador pode registrar informações, caso ocorram.	Podem ser observadas informações privadas que o pesquisador não pode relatar.

Método de coleta	Opções dentro do tipo	Vantagens do tipo	Desvantagens do tipo
	O participante como observador: o papel da observação é secundário ao papel do participante.	Aspectos pouco comuns podem surgir durante a observação.	O pesquisador pode não ter boas habilidades de atenção e observação.
	Observador completo: o pesquisador observa sem participar.	Útil na exploração de tópicos que podem ser desconfortáveis para os participantes discutirem.	Pode-se ter problemas para se conseguir <i>rapport</i> com determinados participantes (com crianças, por exemplo).

Fonte: Adaptado de Creswell (2007).

As entrevistas foram realizadas por meio de chamadas de vídeo, visto que trouxe mais comodidade aos entrevistados e carrega consigo as mesmas vantagens de uma entrevista face a face, tais como melhores possibilidades de perguntar e retomar as perguntas, maior espontaneidade do participante e a possibilidade de observação ao ver suas emoções e reações em face das narrativas conforme é descrito com maiores detalhes na seção 3.22.

A pesquisa realizada pode ser classificada como transversal com análise longitudinal, uma vez que os dados foram coletados em um espaço temporal determinado (CRESWELL, 2014) – o ano de 2018 –, mas representam informações de um longo período de tempo de forma que os entrevistados puderam resgatar experiências passadas (COOPER; SCHINDLER, 2016) que os auxiliaram na construção de sentido. No caso da empresa analisada a aproximação longitudinal se deu no período de 2013 a 2018.

3.2.1. Escolha do caso para análise

Diante do exposto até aqui e visto que um estudo de caso visa esclarecer uma situação que culminou em uma decisão ou um conjunto de decisões (SCHRAMM, 1971). Neste estudo, em harmonia com Creswell (2014), utiliza-se como **estratégia de investigação** estudo de caso único. Deste modo, é apresentado a empresa *Alfa* como objeto deste estudo por se tratar de uma organização que passou por mudanças de sentido em um curto espaço de tempo, isto é, o processo de significação desta organização está em construção. A justificativa para tal escolha se deu por conta da

riqueza que a descrição detalhada do caso único pode contribuir de forma teórica e prática (CRESWELL, 2014).

Neste interim, a ênfase do estudo de caso único está na sua descrição e no modo de como o leitor vai interpretar as informações sobre o caso. Neste quesito, o estudo de caso com uma abordagem construtivista, ou seja, que a realidade é socialmente construída (BERGER; LUCKMANN, 1966) auxilia o pesquisador a justificar as narrativas construídas durante a exposição do caso (STAKE, 1995).

Pode-se considerar que a concepção de um estudo de caso também é um processo de construção de sentido visto que o pesquisador reconhece e substancia novos significados aos dados. Stake (1995) reitera que é papel do pesquisador reconhecer a perplexidade de um problema, pesquisá-lo em busca de conectar tal complexidade com coisas conhecidas, ou melhor, torná-lo compreensível para outros, ou seja, interpretar e transmitir da maneira mais didática possível.

Ainda em concordância com Stake (2006), a análise do caso deve apresentar singularidade e complexidade situacional. Destarte, cada caso deve ser entendido em profundidade. Assim, este estudo em concordância com Creswell (2014), tomou-se o devido cuidado de delimitar o cenário a ser estudado ou seja, um **negócio de impacto social** presente no contexto brasileiro, mais especificamente na região sul do país. Os indivíduos envolvidos foram os gestores da organização e as evidências correspondem à construção de sentido nesta organização caracterizada como um negócio de impacto social.

O caso foco deste estudo diz respeito ao processo de construção de sentido em um negócio de impacto social. Mais uma vez é interessante frisar que não existe homogeneidade de conceito sobre o que vem a ser uma organização híbrida, ou seja, que compartilha múltiplas lógicas. Assim, adotou-se neste trabalho a utilização do termo **empresa social** para tratar do conjunto de organizações que dispõem desta configuração híbrida, e, dentro deste conjunto de organizações, a empresa foco do estudo se distingue por ser um **negócio de impacto social** dentro desse leque das empresas sociais.

Tendo em vista a complexidade de compreensão da temática das empresas sociais e em particular dos negócios de impacto social é empregada a lente da perspectiva da construção de sentido nas organizações para alcançar os objetivos propostos nesse trabalho. Nota-se que como já destacado anteriormente, quando se refere à construção de sentido entende-se como um ciclo iterativo dos processos de

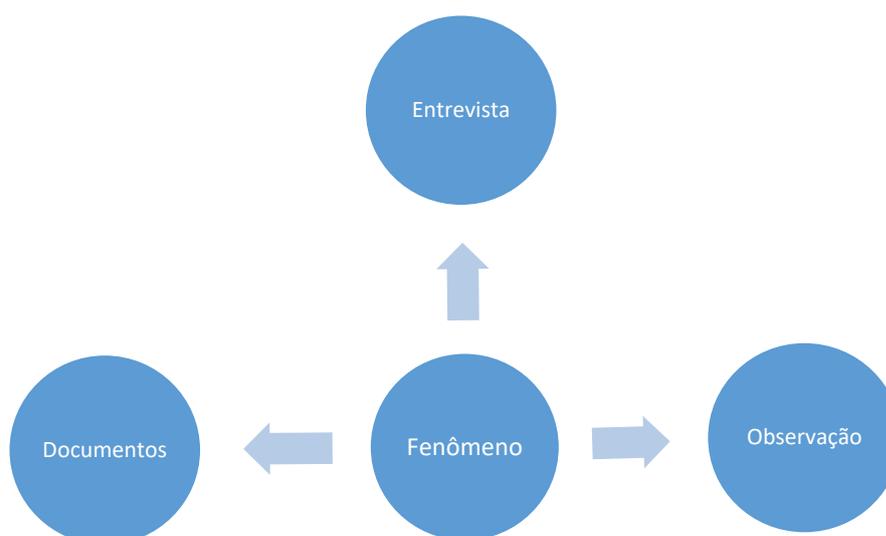
sensemaking, *sensegiving* e *sensebreaking*. O que torna o processo de significação no negócio de impacto social ainda mais interessante e complexo de se estudar, visto que este ciclo iterativo é completo de nuances. Desta maneira, em consonância com Stake (2006), o caso selecionado fornece oportunidade para aprender sobre este contexto de complexidade.

3.2.2. Técnica de Coleta de Dados

Uma das características que enriquecem ainda mais o estudo de caso é a utilização de múltiplas fontes de dados (CRESWELL, 2007). Gillham (2000) acena que nenhuma fonte ou evidência sozinha é suficientemente válida, portanto quando se tem múltiplas fontes de evidências o estudo de caso se torna mais complexo e completo. Aspirando uma obtenção mais rica dos dados optou-se pela utilização de métodos múltiplos de coleta de dados que, citada anteriormente como fontes de triangulação dos dados conforme afirmam Zappellini e Feuerschutte (2015), por se entender que a combinação de diferentes métodos de coleta e de análise de dados, diferentes populações/sujeitos, diferentes perspectivas teóricas e diferentes momentos no tempo, com o propósito de consolidar suas conclusões a respeito do fenômeno que foi investigado.

A utilização de múltiplos métodos converge com os critérios de validade e confiabilidade levantados por Paiva-Junior, Leão e Mello (2011), que oferece por meio da triangulação de dados a reflexividade com clareza na descrição rica e detalhada das experiências vividas pelos atores sociais que, por serem múltiplas e constantes, exigem uma contínua interpretação do sentido de suas ações sociais. Estas múltiplas fontes de coleta de dados, pode ser vista como uma forma de triangulação dos dados, conforme Yin (2005). A etapa de triangulação utilizada nesta dissertação pode ser visualizada a seguir:

FIGURA 3: MODELO DE TRIANGULAÇÃO SEGUIDO NO ESTUDO DE CASO.



Fonte: Adaptado de Creswell (2007).

Posto isto, as técnicas utilizadas foram as entrevistas semiestruturadas e a coleta de documentos no *site* e *blog* do negócio de impacto social objeto de estudo, e, a coleta de documentos em *sites* relacionados às empresas sociais conforme são apresentados a seguir.

Como método de coleta de dados foi utilizado a coleta de documentos que, de acordo com Creswell (2014), podem ser públicos, ou seja, presentes em jornais, revistas, *sites* e relatórios oficiais, mas também podem ser privados, isto é, e-mails, relatórios pessoais e cartas. Um total de 85 documentos para análise foram coletados do *site* e *blog* da empresa foco do estudo, a empresa *Alfa*. Tais documentos foram publicados entre os anos de 2014 e 2018 conforme a exposição a seguir no quadro 8.

QUADRO 4 - RELAÇÃO DOS DOCUMENTOS COLETADOS NO BLOG DA EMPRESA.

ANO	Nº de publicações	Tipos de conteúdo	Escritos por:
2014	18	O que fazemos? – 2 Relatos de viagens – 5 Relatos de doações – 4 Relatos de ações sociais – 3 Marketing: - Nova coleção – 1 - relatos de consumidores - 3	Sócio “A” – 12 Sócio “B” – 1 Não informado - 5
2015	16	Relatos de viagens – 5 Relatos de doações – 5	Sócio “A” – 12 Consumidor parceiro – 2

ANO	Nº de publicações	Tipos de conteúdo	Escritos por:
		Relatos de ações sociais – 2 Marketing: - Nova coleção – 1 - relatos de consumidores – 3 - apresentação de parceria - 1	Não informado - 1
2016	8	O que fazemos? – 2 Relatos de viagens – 3 Relatos de doação – 1 Relatos de ação social – 1 Marketing: - relatos de consumidores – 1	Sócio “A” – 7 Consumidor parceiro - 1
2017	23	O que fazemos? – 2 Relatos de viagens – 10 Relatos de ação social – 2 Marketing: - Nova coleção – 2 - relatos de consumidores – 6	Sócio “A” – 5 Consumidor parceiro – 10 Colaborador – 5 Não informado - 3
2018	20	O que fazemos? – 2 Relatos de viagem – 4 Marketing: - nova coleção – 3 - fotos de consumidores – 1 - incentivar viagem - 10	Sócio “A” – 2 Consumidor parceiro – 7 Colaborador - 8 Não informado - 3

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Ademais, foram coletados 14 documentos sobre a empresa *Alfa* de sites especializados em empresas sociais, viagens, moda, variedades e de conteúdo jornalístico publicados entre os anos de 2015 e 2018 conforme apresentado no quadro 9. Ressalta-se que foram realizadas buscas desde o ano de 2013 (ano de fundação da empresa *Alfa*), contudo apenas a partir do ano de 2015 começaram as publicações de documentos relacionados à organização.

QUADRO 5 - RELAÇÃO DOS DOCUMENTOS COLETADOS EM WEB SITES.

Ano	2015	2016	2017	2018
Quantidade de matérias	7	5	1	1
Conteúdo dos sites	Empresas sociais	Viagens	Empresas sociais	Variedades
	Viagens	Moda		
	Moda	Jornalístico		
	Jornalístico			

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Outrossim, para completar a triangulação de informações efetuou-se a coleta de 35 documentos referentes os principais termos relacionados às empresas sociais no Brasil em *sites*. Mais especificamente foram 12 documentos relacionados aos “negócios de impacto social”, 12 documentos ligados aos “negócios inclusivos”, 9 documentos sobre os “negócios sociais” e 2 documentos relativos as “empresas sociais” conforme é apresentado a seguir no quadro 10.

QUADRO 6 - RELAÇÃO DOS DOCUMENTOS COLETADOS EM SITES.

Ano	Quantidade de documentos			
	Empresa social	Negócio social	Negócio inclusivo	Negócio de impacto
2011	0	1	1	0
2012	0	0	1	1
2013	0	2	0	0
2014	1	0	2	0
2015	0	0	1	2
2016	0	0	2	1
2017	1	0	4	1
2018	0	5	1	5
2019	0	1	0	0
Não informado	0	0	0	2

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Adicionalmente, empregou-se o método da entrevista como coleta de dados pois, em conformidade com Ludke e André (1986), a entrevista proporciona um teste de verificação no qual o avaliador utiliza de seus conhecimentos e experiências prévias para verificar a realidade em questão. Foi utilizado o modelo de entrevista semiestruturada, visto que este método planeja as perguntas norteadoras, mas

também se flexibiliza de acordo com as respostas do entrevistado (MARCONI e LAKATOS, 2003).

As entrevistas semiestruturadas (vide Apêndice A e B), foram aplicadas junto a(o) fundador(a) e a(o) gestor(a) da empresa *Alfa*, caracterizada como sendo um negócio de impacto social presente no contexto brasileiro, mais especificamente na região sul do país. Foram realizadas duas entrevistas com duração média de 35 minutos à distância por meio do software de chamadas de áudio e vídeo *Whatsapp* entre os meses de novembro e dezembro de 2018.

QUADRO 7 - RELAÇÃO DOS ENTREVISTADOS.

Entrevistado	Código	Cargo/função
Entrevistado 1	E1	Fundador(A)
Entrevistado 2	E2	Gestor(A)

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Ressalta-se que a lista de documentos coletados caracterizados como dados secundários podem ser apreciados nos Anexos A, B e C. Na próxima seção é apresentado os procedimentos de análise dos dados coletados.

3.2.3. Procedimentos de Análise dos Dados

A técnica adotada para o tratamento e análise dos dados foi a análise de conteúdo que, segundo Neuendorf (2002), pode ser definida como o exame cuidadoso das interações humanas por meio de uma análise sistemática e objetiva das características do fenômeno em questão. Ademais, em harmonia com Creswell (2014), a análise de conteúdo é um método formal para a análise de dados qualitativos. Bardin (2011), considera tal análise como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

Neste sentido, tudo o que é dito ou escrito é suscetível a ser submetido a uma análise de conteúdo (HENRY; MOSCOVICI, 1968), ou seja, tanto as transcrições das entrevistas como os documentos obtidos, pois, a análise de conteúdo visa o conhecimento de variáveis de diversas ordens como por exemplo a sociológica e

histórica por meio de mecanismo de dedução com base em indicadores construídos (BARDIN, 2011).

Assim, após a coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas e coleta de documentos, ocorreram as transcrições das entrevistas e ordenação dos documentos obtidos como forma de tratamento dos dados para análise. Logo, as transcrições foram analisadas e, como forma de validar os dados obtidos dos(as) entrevistados(as), as informações das entrevistas foram confrontadas com as informações dispostas nos documentos.

Pela quantidade de documentos a serem analisados (transcrição das entrevistas e documentos coletados), o software de análise de dados qualitativos, *Atlas.ti* (versão 7) foi utilizado para contribuir com a análise dos dados. O uso deste software proporcionou uma melhor organização dos dados coletados e evidencia com mais exatidão as particularidades de cada caso.

Nesta conformidade, prezando pela qualidade da análise de conteúdo, com o auxílio das ferramentas do software da análises qualitativas *Atlas.ti*(versão 7), foram adaptadas as seguintes etapas de análise de conteúdo propostas por Bardin (2011):

- **Organização da análise:** preparação e padronização do dados a serem analisados, distinção sistemática de segmentos de imagens de texto, vozes e outros observáveis para a análise;
- **Codificação:** estratégias de agregação em grandes blocos homogêneos que preenche a lacuna entre textos unificados e a leitura de alguém, entre imagens distintas e o que as pessoas veem nelas, ou entre observações separadas e suas interpretações situacionais;
- **Categorização:** agrupamento conceitual e expressivo de dados, também chamados de famílias de dados visto que os dados coletados podem ser interpretados a partir de vários níveis (palavras, frases, parágrafos, capítulos ou publicações inteiras; como obras literárias ou discursos; ou como conceitos, molduras, questões, gráficos, gêneros);
- **Interpretação:** preenche a lacuna entre os relatos descritivos dos textos e o que eles significam, referem, envolvem, provocam ou causam, por meio de análise dos resultados de acordo com os objetivos da pesquisa;

Em complemento, foi empregado o uso da etapa de:

- **Narrar as respostas para a questão de pesquisa:** uma maneira de tornar os resultados compreensíveis para os outros (KRIPPENDORFF, 2004).

Ressalta-se que não existe um único caminho objetivo de planejamento de análise de conteúdo, de modo que tal análise pode ter incluído *loops* iterativos até que uma certa qualidade de conteúdo seja alcançada ou comecem as generalizações (KRIPPENDORFF, 2004).

No software **Atlas.ti** primeiramente foram criados três **campos hermenêuticos**, que, são locais onde pode-se inserir os documentos a serem analisados. Nesta fase, o primeiro campo hermenêutico foi composto pelos documentos coletados no *site* e blog da empresa *Alfa*. O segundo campo hermenêutico foi formado pelos documentos coletados de outros *sites*, e, o terceiro campo hermenêutico foi formado pelas entrevistas realizadas.

Em seguida foram criadas as **famílias** de códigos que seriam atribuídos aos dados. Nota-se que foram criados primeiro os **códigos** e depois as famílias e que estes foram distintos para cada campo hermenêutico. No primeiro campo destaca-se a família de “Conteúdo dos *sites*” e os códigos “viagem”, “moda”, “empresa social”, variedades” e “jornalístico”.

No segundo hermenêutico campo tem-se a família “tipos de conteúdo” com os códigos “o que fazemos?”, “relato de viagem”, “relato de doação”, “relato de ação social”, “marketing de clientes”, “marketing de apresentação de coleção”, “marketing de parcerias”, “marketing de fotos de viagens”. Este segundo campo hermenêutico também foi composto pela família “escrito por:”, com os campos “Sócio “A””, “Sócio “B””, “consumidor parceiro”, “colaborador”, e, “não informado”.

Para o terceiro campo hermenêutico foram criados 12 códigos divididos em três famílias. A primeira família diz respeito as “empresas sociais” em que constou os códigos “negócios sociais”, “negócios de impacto social”, e “empresa social”. A segunda família teve o nome de “construção de sentido” que incluiu os códigos “*sensemaking*”, “*sensegiving*” e “*sensebreaking*”.

A terceira família surgiu após a apropriação dos dados das famílias anteriores. Gillham (2000) explica que o pesquisador não começa tendo noções teóricas a priori, mas, somente após se apropriar dos dados obtidos e entender o contexto. Outrossim, a última etapa desta análise de conteúdo, como descrita por Krippendorff (2004), se constitui em narrar as respostas para a questão de pesquisa, visto isso, a terceira família foi nomeada de “momentos”, que, é como os dados são apresentados, os códigos presentes nesta família são “Saindo da zona de conforto”, “Negócio social”,

“Compre 1, doaremos 1”, “... o Yunus mudou nossa visão!”, “Negócio de impacto social”, e, “... não fazemos mais doações, geramos renda!”.

3.3. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Como limitações metodológicas da pesquisa, destaca-se que o presente estudo considerou tanto como uma justificativa e também uma limitação o fato de não existir uma legislação específica que diferencie as empresas sociais de empresas tradicionais ou de organizações sem fins lucrativos (ONGs), de modo que, as empresas sociais no contexto brasileiro não tem um objeto social específico.

Ademais a utilização do estudo de caso único torna os resultados do estudos incapazes de produzir generalizações sobre a temática. O fato da literatura sobre o campo das empresas que integram as organização híbridas ser fragmentado também se apresenta um fato limitador da pesquisa.

Assim, por conta do presente estudo abordar apenas uma empresa caracterizada como um negócio *de impacto social* deixou de lado todos os outros termos para organizações híbridas. Como justificativa é exposto que o termo negócio de impacto social é relativamente novo e carece de ser explicado pela literatura.

3.4. SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para melhor visualização da pesquisa apresentada na seção de procedimentos metodológicos, no quadro 12 encontra-se apresentado a síntese da pesquisa. Por meio dela pode-se observar um resumo e justificativas a respeito das decisões metodológicas neste estudo. No quadro 12 tem-se o tipo de abordagem da pesquisa, a finalidade, o delineamento temporal, a estratégia de pesquisa e a técnica de coleta, tratamento e análise dos dados.

QUADRO 8 - RESUMO DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.

CATEGORIA	DECISÃO	JUSTIFICATIVA
Abordagem	Qualitativa	Por se buscar compreender o fenômeno de forma rica.
Finalidade	Pesquisa aplicada em campo	A aproximação com o entrevistado em seu local de atuação.
Delineamento temporal	Corte transversal com aproximação longitudinal	Por ser possível compreender o processo histórico de construção de sentido.

Estratégia de pesquisa	Estudo de caso único	Estudo de caso único possibilita investigar com profundidade o objeto de estudo
Técnica de coleta de dados	Levantamento documental e entrevistas semiestruturadas	Por garantir maior profundidade e riqueza dos dados obtidos.
Técnica de tratamento e análise dos dados	Análise de conteúdo com auxílio de software	O software garante maior validade e confiabilidade junto a pesquisa.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

De modo que, em busca de garantir validade e confiabilidade para o estudo, a pesquisa necessita fornecer condições para que seja possível reconstruir o que foi realizado nos mais diferentes contextos de pesquisa (PAIVA-JUNIOR; LEÃO; MELLO, 2011). De modo que foi realizada a triangulação de dados por meio das entrevistas, documentos dispostos no *site* e *blog* da empresa *Alfa* e também de documentos presentes em *sites* ligados ao movimento das empresas sociais.

Ressalta-se que as interpretações do pesquisador tendem segundo Stake (1995) a serem enfatizadas mais do que as interpretações dos indivíduos estudados, visto que o pesquisador, na função de pesquisador de casos, deve conservar as variadas realidades expostas pelos dados obtidos, sendo elas controversas ou não. Cabe salientar também que a construção de sentido é pautada na plausibilidade e coerência, na descrição clara, rica e detalhada do caso evidenciado (WEICK, 1995).

Ademais, foi elaborada uma matriz de amarração (Apêndice C) com o intuito sintetizar e sistematizar os procedimentos utilizados durante o estudo fornecendo assim um instrumento conceitual para a análise metodológica (MAZZON, 1981). Em harmonia com Telles (2001) a utilização desta matriz de amarração oferece aderência de resultados.

Ao utilizar a matriz de amarração tem-se o interesse de expor a coerência do problema de pesquisa com os objetivos, questões de pesquisa, referencial teórico, forma de coleta de dados, instrumento de coleta de dados e as técnicas de coletas (SOUSA, 2017). Ou seja, esta matriz sintetiza e propicia o entendimento do desenvolvimento do estudo, desde a concepção do problema de pesquisa até como ocorreram os procedimentos de análise de dados.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

São apresentados neste capítulo os resultados da pesquisa de campo realizada na empresa *Alfa* e que compõe esse estudo de caso. Seguindo os objetivos específicos propostos neste estudo e visando tornar mais didático a apresentação e análise dos dados, são apresentados inicialmente a organização estudada, e, posteriormente tem-se a exposição e análise da construção de sentido neste negócio de impacto social por meio de seis momentos que apresentam evidências de como decorre o ciclo de construção de sentido e os processos de *sensemaking*, *sensebreaking* e *sensegiving* nesta organização.

4.1.1. Empresa *Alfa*

A empresa *Alfa* é uma empresa atuante no setor de vestuário, vendendo camisetas estampadas com. Ela foi fundada em 2013 por dois amigos de infância com o intuito de fazer a diferença na sociedade e incentivar as pessoas a viajarem e terem contato com outras realidades. Tudo começou com a vontade de um dos sócios em criar e vender camisetas com fotos de suas viagens pelo mundo. O sócio A entrevistado explica que passou muito tempo idealizando o negócio, mas demorou para colocar em ação pois precisava de alguém para “mergulhar” com ele na ideia e foi aí que surgiu o segundo sócio da empresa.

Se tratando do porte, segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas (SEBRAE, 2013), a empresa *Alfa* se caracteriza como Micro empresa no setor de comércio e serviços por ter até nove colaboradores. Em dados concretos a empresa *Alfa* conta com dois colaboradores além dos dois sócios, totalizando quatro pessoas. A estrutura organizacional da empresa *Alfa* é dividida da seguinte forma:

QUADRO 9 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA ALFA.

	Cargo
Sócio “A”	Estratégia e Ações Sociais
Sócio “B”	Financeiro
Colaborador A	Design e Comercial
Colaborador B	Comercial

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

O Sócio “A” é visto como a face da organização, é responsável pelo *front office*, é o estrategista, quem pensa, planeja e executa as ações sociais propostas pela organização. Segundo o entrevistado “E2”, o Sócio “A” é muito criativo, uma pessoa de um coração enorme porém, “as vezes quando ele começa falar ele se empolga e acaba viajando” (Entrevistado “E2”). Enquanto isso, o Sócio “B” é responsável pelas atividades administrativas mais rotineiras, como assuntos financeiros e parcerias comerciais.

O colaborador “A” é responsável pela concepção das estampas, do marketing digital e atendimento e comunicação com o público. O entrevistado “E2” conta que quando é necessário fazer uma estampa muito específica o Sócio “A” acaba terceirizando o trabalho para um designer.

O colaborador “B” cuida da parte comercial e vendas de atacado, se concentra no contato com as lojas, além de separar os pedidos e fazer contato direto com os revendedores da empresa *Alfa*.

O entrevistado “E2” relata que a relação entre os sócios vai além do ambiente organizacional, eles são amigos de longa data, e, por este motivo assuntos relacionados à empresa *Alfa* muitas vezes são tratados com informalidade em encontros casuais. O entrevistado “E2” complementa ainda que o Sócio B é mais ativo no dia-a-dia da organização por ser responsável pela parte burocrática da empresa *Alfa*, e, mesmo remotamente ele desenvolve atividades diárias na organização. Quando necessário, o Sócio B entra em contato com os dois colaboradores que trabalham diariamente no escritório da empresa por meio de telefonemas e também pelas redes sociais.

O “Sócio “B”” é mais remoto, mas acaba se tornando mais presente porque ele tem atividades diárias. Porém ele não está presente fisicamente. A gente troca comunicação pelo *whatsapp* e *email*, mas ele tem algumas atividades para fazer na empresa todos os dias. Já o “Sócio “A””, ele acaba vindo, ele está presente mais fisicamente porém como é a parte mais estratégica ele acaba não pondo a “mão na massa”. E como eles são amigos também eles acabam se encontrando mais vezes fora do escritório, acabam conversando mas quando é preciso alguma coisa da rotina mesmo eles conversam por *whatsapp* mesmo ou por *email*. [E2].

Tendo em vista que a empresa *Alfa* é caracterizada como sendo uma micro empresa, o baixo número de colaboradores é compensado pela terceirização da produção das peças além das parcerias para o desenvolvimento dos negócios sociais. O entrevistado “E1” relata que terceiriza a produção das peças para a mesma empresa que produz vestuário para marcas como “*osklen*”, “*reserva*” e “*redley*”, contudo, por se tratar de um volume menor de pedidos a empresa *Alfa* acaba pagando um valor mais elevado para manter a qualidade na confecção dos produtos.

Os empreendedores iniciaram suas atividades com a vontade de contribuir positivamente com o mundo. Assim, a empresa *Alfa* começou com a estratégia explicada pelo entrevistado “E1” de “venda 1, doe 1”, ou seja, a cada peça de roupa vendida, outra peça seria doada pela empresa a uma comunidade e/ou instituição necessitada. Segundo ele, esse modelo de marketing filantrópico foi difundido no mundo pela empresa “TOMS” e seu CEO Blake Mycoskie.

Todavia, como já evidenciado pela teoria, não existe uma homogeneidade no conceito de empresa social e isso acaba gerando dificuldade de entendimento das pessoas e clientes sobre o que a empresa *Alfa* realmente é. Neste sentido, o entrevistado “E2” reitera que:

“Nós somos um negócio que visa impactar a vida das pessoas positivamente, impactar no sentido de fazer alguma diferença na vida delas. É assim que eu explico, eu não sei se é a forma mais correta mas as pessoas costumam entender ou pelo menos aparentam entender”. [E2]

Para buscar este impacto social, os sócios viajaram pelo mundo, visitando locais que não são tão conhecidos quando se trata de turismo. Segundo E1, cada vez que ele visitava um lugar desses, voltava com uma mentalidade diferente, cada vez mais humilde e empático com as pessoas. Para ele, isso se deve às situações que vivenciou em comunidades muito pobres, dando destaque à Índia, ao Haiti e à Bolívia. O entrevistado explicou, ainda, que esses locais necessitam de atenção e transformação social.

Com esse objetivo em mãos os sócios desenvolveram a marca e logomarca. Esta é apreciada pelos sócios como “*life style*” (estilo de vida em tradução livre), e, esse estilo de vida é composto pelas palavras “*discovery*”, “*enjoy*” e “*live*” (“descobrir”, “aproveitar” e “viver”, em inglês). Já as estampas das camisetas nasceram da junção

do espírito de aventureiro (*wanderlust*), fotos de lugares reais já visitados pelos sócios e o incentivo para outras pessoas também conhecerem essas culturas.

O sócio entrevistado explica que não demorou muito para que a empresa ficasse conhecida graças à grande divulgação nas mídias, inclusive em jornais de alcance nacional. O fato de Alfa ter um impacto social ao fazer as doações chamou a atenção de muitos, levando E1 a dar palestras sobre seu trabalho e a estudar mais. Segundo ele, isso o levou a ressignificar o que conhecia sobre negócios de impacto social, passando a observar e entender melhor quais eram as necessidades dessas comunidades carentes antes de oferecer uma solução pronta. Com isso em vista, a empresa parou de doar camisetas e passou a doar uniformes escolares e refeições para crianças, justificando que o uso desses uniformes é obrigatório nas escolas de alguns países, contudo o governo não os fornece.

Nesse relato, é possível identificar dois momentos importantes na construção de sentido. Primeiramente, ocorre o *sensegiving* na divulgação das ações de cunho social praticadas pela organização, ao transmitir aos seus *stakeholders* o quão engajados eles são nesse tipo de causa, de forma a incentivar um compromisso destes com a organização (VALLIERE, 2013).

O segundo momento traz uma quebra de sentido sobre o que ele entendia a respeito de seu negócio social e do impacto que ele causava. Desta forma, ao se depararem com um novo contexto de objetivos (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991) e novas justificativas para suas ações (GIULIANI, 2016), os sócios romperam (*sensebreaking*) com a ideia de doar camisetas e passaram a ajudar com o que julgavam ser mais importante para a realidade daquelas pessoas.

Ademais, estas evidências apresentadas estão em conformidade com Thornton e Ocasio (2008), no que diz respeito à existência das lógicas institucionais que permeiam e atribuem significado a vida organizacional. No contexto da empresa *Alfa* foi percebido a existência de uma tensão entre a lógica de mercado e a lógica social, pois ao mesmo tempo que a organização tem como missão impactar positivamente a sociedade, eles também precisam do retorno financeiro para realizar tais atividades.

Com vendas de camisetas e calças, a empresa *Alfa* realizou em seus primeiros anos doações de camisetas, uniformes e refeições a crianças residentes em locais carentes no Brasil e em outros países como Nepal, Haiti e Quênia. O sócio

entrevistado explica que um dos fatores motivadores a escolher esses países foi em ajudar após desastres naturais – como um terremoto no Nepal.

No ano de 2016, após ter adquirido mais experiência e com aperfeiçoamento profissional em negócios sociais a empresa *Alfa* decidiu modificar novamente a atuação do negócio. Se antes eles doavam camisetas e passaram a doar uniformes e refeições, eles passaram a gerar renda aos beneficiados, ao ponto de não dependerem mais de doações. Neste período a empresa também aumentou seu portfólio e começou a oferecer aos clientes colares, bonés e alpargatas, além das camisetas e calças. Nos anos de 2017 e 2018 seguiram aperfeiçoando o modelo de impacto social com a concepção de uma cooperativa de vestuário no Haiti.

Há aqui uma nova quebra de sentido e uma nova ressignificação em relação a como os sócios percebiam o foco da organização e como atenderiam melhor às necessidades das comunidades em que atuam. Isso corrobora com a visão de Kezar (2013), que entende que o *sensemaking* e o *sensegiving* são importantes para ajudar a organização a se adaptar, alterando sua estrutura, superando obstáculos e criando facilitadores.

Visando compreender e explicar como ocorreu a construção de sentido dos objetivos do negócio de impacto social na empresa *Alfa* desde a concepção do negócio até sua evolução ao longo do tempo, nas seções a seguir são evidenciados seis momentos do processo de construção de sentido na empresa *Alfa*.

4.1.2. “Saindo da zona de conforto”

Este primeiro momento narra como os sócios da empresa *Alfa* pensaram, planejaram e fundaram a organização. Este momento expõe os processos de *sensebreaking*, *sensemaking* e *sensegiving*.

A história da empresa *Alfa* poderia ser resumida com este relato do entrevistado “E2”:

“... o Sócio “A” viaja bastante... e ele queria muito abrir uma empresa de camisetas e ele estava buscando um sócio, aí ele encontrou o Sócio “B” e eles estavam pensando como fazer, de como começar e fazer a diferença da empresa e eles pensaram incentivar viagem e em mudar o mundo, só que o que adianta incentivar se você não vai fazer nada a respeito? Então o processo de conhecimento deles foi mais ou menos assim: Nós vamos incentivar as

“pessoas a conhecerem e a mudar o mundo mas nós vamos fazer isso também”.
[E2]

Este relato evidencia um processo de *sensemaking* do entrevistado “E2”, em outras palavras, este relato é o entendimento, a significação que o entrevistado teve após receber informações dos fundadores. Pode-se entender este relato também como o processo bem sucedido de *sensegiving* dos fundadores, pois, eles conseguiram transmitir o significado, o sentido de como construíram a organização para um de seus colaboradores. Contudo, a construção de sentido é composta pela recursividade dos processos de *sensemaking*, *sensegiving* e *sensebreaking*. Deste modo são expostos mais nuances para a melhor compreensão desses processos.

O entrevistado “E1” relata que viajando a países como a China, a lugares menos procurados por turistas, no interior do país, viu muita desigualdade, pobreza, e decidiu que deveria criar um negócio que atende-se à esse tipo de economia, este tipo de classe social, o que Prahalad e Hart (2002) chama de base da pirâmide social (BoP).

“Voltei para o Brasil já com esse negócio de *pô* ... eu vou focar nesse tipo de país, nesse tipo de economia, em lugares mais esquecidos, mais remotos. E aí já emendei um mochilão aqui pela América do Sul e aí foi indo, toda a América Central, pela Índia, sudeste da Ásia, Nepal, Butão, mais lugares da Europa, Oriente Médio, Irã...” [E1].

Nesse excerto, há um indício de *sensebreaking* do sócio em relação à ideia do negócio. Suas diversas viagens e experiências, principalmente a vivência em comunidades carentes, o levaram a ampliar seus horizontes e, conseqüentemente, a focar seus esforços em negócios que atendam a esses “lugares mais esquecidos, mais remotos”.

Segundo Weick (1995) o processo do *sensemaking* envolve sete propriedades (vide Quadro 3), e, fazendo uma conexão dos dados coletados com a perspectiva do *sensemaking* percebe-se no trecho a seguir que para construir a significação do que seria a empresa *Alfa* o entrevistado “E1” evidencia que para ele entender o seu “eu”, ou seja, para construir sua identidade e conseqüentemente a identidade organizacional foi preciso um processo de retrospectiva das experiências vividas anteriormente e também promulgar novos ambientes capazes de atender as expectativas deste novo sentido construído.

“...e toda vez que viajava eu voltava um pouco diferente, eu voltava mais rápido mentalmente, eu voltava, com uma visão de mundo, com uma percepção no que diz respeito as pessoas, não que essa visão, que essa percepção fosse certa ou errada, mas algo que eu não tinha sabe? E eu passei a dar muito valor, então isso me trouxe um pouco mais de preparação para encarar o mundo lá fora e também um pouco mais de humildade e empatia com relação as pessoas, com relação é, a diversas situações onde as pessoas se encontram hoje né, que eu vi na Índia né, lugares muito pobres né. Principalmente na Índia, Haiti e outros lugares ai, tipo América Central é uma coisa absurda, Bolívia, é, e foi muito bom”. [E1].

Pode se dizer que estas diversas viagens que o entrevistado “E1” se dispôs a fazer foram responsáveis por construir a vontade de querer impactar as pessoas de maneira positiva. Porém, por viajar muito nesse período anterior à data de inauguração da empresa *Alfa* foi interpretado por pessoas próximas como uma pessoa que “não estava muito afim de trabalhar das 8 am até as 6 pm” contudo, muitas das pessoas que o cercavam começaram a querer viajar aos lugares remotos que o entrevistado “E1” visitava e viver as experiências que ele teve.

“Porque eu sabia que realmente poderia gastar um tempo em algo que não fosse tão produtivo, então eu queria ter esse teste porque fazia muito sentido para mim a missão da ALFA de incentivar as pessoas a viajarem para ver o mundo lá fora, para terem essa experiência, para conseguirem ter mais empatia e fazerem alguma coisa pelo mundo também”. [E1]

Nesse trecho, o entrevistado discorre sobre o que parece ser a principal razão para a criação da empresa Alfa, revelando um processo de *sensemaking*. Ele afirma que a ideia do negócio fazia muito sentido, em especial o propósito de incentivar as pessoas a viajarem e vivenciarem outras realidades à parte das suas. Então é possível evidenciar que há uma construção de sentido a respeito do que ele desejava para a organização desde o início, guiando todos os esforços que seriam feitos para dar, de fato, início à sua visão.

Na seção a seguir é evidenciado como a empresa *Alfa* foi de fato construída, neste segundo momento chamado de “Negócio social”, que, era como a organização se autoproclamava.

4.1.3. “Negócio social”

Neste estudo foi escolhido utilizar o termo “empresa social” para tratar de todos os termos que representam as organizações híbridas. Segundo Battilana e Lee (2014) essas organizações combinam múltiplas lógicas organizacionais, no caso da empresa *Alfa* as lógicas dominantes são a lógica social e a lógica de mercado, do capital, isto é, conciliando objetivos com e sem fins lucrativos ao mesmo tempo.

Visto isso, esta seção é intitulada de negócios sociais devido ao fato de que até esse momento, a empresa *Alfa* se autodenominava um negócio social, isto é, seguindo o modelo tradicional de uma empresa ao comercializar um produto, de maneira autossustentável, com o propósito de servir à sociedade (YUNUS, 2010).

E nessa tentativa de transmitir para as pessoas consumidoras e não consumidoras da marca que eles eram um negócio social que realizava doações para população carente o entrevistado “E1” afirma que:

“... a história da EMPRESA ALFA foi mudando, minha trajetória foi mudando também, a EMPRESA ALFA começou nessas doações a ganhar muita mídia. Então ESTADÃO, BAND, G1, um monte de outros blogs... eu fiz tanta entrevista que nem lembro, comecei a dar palestras e comecei realmente a estudar mais né. A entender o que eu estava fazendo e então a EMPRESA ALFA foi mudando, a gente parou de doar camiseta para doar uniforme, para doar refeição para criança na escola, o uniforme era para criança na escola também, em países onde é obrigatório o uniforme é, mas o governo não da, e quem não tem uniforme não pode estudar”. [E1]

A empresa *Alfa* nasceu com o intuito de criar impacto social positivo. No documento “Como surgiu a empresa Alfa - a idealização e concepção”, o sócio “A” salienta que ele e o sócio “B” queriam criar algo que pudesse “incentivar a viagem, o descobrimento, a aventura e as pessoas a ser o melhor que pudessem ser para ajudar quem realmente precisa”. Este sentimento que os sócios tinham é caracterizado como um sentido construído e nessa fala exposta no documento H_15 os sócios tentam transmitir esse sentido criado a outros, ou melhor, influenciar na construção do sentido.

Como já visto no referencial teórico os negócios sociais segundo Comini (2016) podem ser explicados por três principais correntes: a norte-americana, voltada

para empresas do segundo setor que contam com setores específicos de responsabilidade social corporativa; a europeia que é voltada para o cooperativismo em prol do desenvolvimento social e a corrente dos países em desenvolvimento voltada para negócios que nascem para suprir gargalos existentes nas classes sociais menos favorecidas.

A empresa *Alfa* está presente no contexto brasileiro e se considerava até este momento como um negócio social. Correspondendo assim à terceira corrente apresentada por Comini (2016). Os negócios sociais pertence à família das organizações híbridas, e, como já observado na seção de referencial teórico sobre empresas sociais, não existe uma homogeneização no entendimento do que é e como se configuram essas organizações. Neste sentido, mesmo não apresentando características teóricas sobre o que vem a ser um negócio social descritas por Comini (2016), a empresa *Alfa* era, até este momento um negócio social.

Segundo o sócio “A” a empresa *Alfa*:

“Enquanto negócio social, nós da empresa *Alfa*, estudamos muito para criar impacto positivo da melhor maneira possível. Isso envolve identificar as necessidades antes de oferecer solução, fazer parcerias locais que possam direcionar nossos esforços, medir o impacto que causamos e adaptar e melhorar sempre”. [H_31]

Neste ciclo de construção de sentido a empresa *Alfa* “se vendia” como um negócio social, mas o que na verdade fazia era assistencialismo conforme apresentado na seção a seguir.

4.1.4. “Compre 1, doaremos 1”

A empresa *Alfa* se dizia um “negócio social” por buscar fazer a diferença no mundo doando uniformes e refeições à populações carentes e se baseavam no modelo “venda 1, doe 1”.

“E esse “fazer alguma coisa pelo mundo também”, foi algo que na concepção da ideia das camisetas um assunto que a gente sempre conversava. Porque eu queria incentivar as pessoas a fazerem algo pelo mundo mas, e a gente né? O que a gente iria dar como exemplo? Eu resolvi trazer o modelo 1 para 1 para o Brasil, vou vender um produto e doar outro. E ai no início era vender uma camiseta e doar outra. Esse modelo é até hoje muito bem globalizado pela TOMS do Blake, que vende alpargatas, você deve conhecer, que vende outras

coisas, que doa outras coisas hoje. E a gente falou: cara, vamos fazer, vender uma camiseta e doar uma camiseta e ai criamos juntos o nome empresa *Alfa*". [E1]

O que a empresa *Alfa* pretendia fazer apresenta evidencias das atividades caracterizadas como assistencialismo, mas, naquele momento eles estavam em estágio inicial no processo de construção de sentido organizacional.

O entrevistado "E2", colaborador da empresa *Alfa* acrescenta que neste processo de vender uma peça e doar outra o Sócio "A", responsável por realizar as doações, pois, na primeira doação a ideia era doar camisetas a um orfanato e segundo o entrevistado "E2":

"... o Sócio "A" se sentia um pouco incomodado até no momento que estava no avião, de chegar lá e ver as crianças falando que estão que fome e chegar lá e dar camisetas... Esse projeto durou bem pouco tempo porque era bem difícil de administrar, era bem difícil de conseguir parcerias". [E2]

A partir desse trecho, é possível argumentar que o projeto em questão não durou porque não fazia sentido, isto é, não houve *sensemaking*. Da mesma forma, não foi possível transmitir sentido aos *stakeholders*, que não aderiram à ideia e não financiaram o projeto. Contudo, é possível afirmar que houve *sensebreaking*, uma vez que a diferença entre o esperado e a realidade era tão grande, interrompendo a construção de sentido que vinha acontecendo a partir do planejamento do projeto.

Nos documentos H4, H5, H6, H7 e H8 evidencia como ocorreu a primeira doação da empresa *Alfa* no ano de 2013 no Haiti. O Sócio "A" responsável pelos relatos desta doação se voluntariou a conhecer algumas comunidades e orfanatos carentes com uma médica brasileira voluntária no Haiti. Ele relatou que o objetivo da missão foi "diagnosticar doenças, prescrever e doar os remédios, arrumar os dentes e instruir como fazer higiene bucal". Esse momento se destaca como um momento de *sensebreaking* pois:

"E ai fui começando a entender necessidades antes de oferecer uma solução, coisa que a gente não tinha feito no começo! É, vamos doar camiseta e vamos atrás de quem precisa. Mas quem precisa de camiseta realmente?"

E ai fizemos doações no Nepal, pós terremoto, fizemos produções locais, pô, vamos fazer no Nepal os uniformes? Vamos fazer no Haiti os uniformes? E ai fizemos doações também no Brasil”. [E1]

Quanto à escolha das localidades em que iriam ocorrer as doações e ações sociais o entrevistado “E2” sinaliza que o sócio “A” é o responsável por esta tomada de decisão e expondo como exemplo uma doação realizada no Nepal em 2015 meses após um terremoto que devastou o país afirma que:

“O Sócio “A” não é uma pessoa muito uma pessoa calculista sabe? De ficar programando as coisas muito certinhas e tal. Eu acredito que ele não desenvolveu o projeto no Nepal pelo fato de ter ocorrido o terremoto. Ele desenvolveu o projeto porque o Nepal é um país importante para a empresa *Alfa*, inclusive tem a foto de uma estampa que foi tirada lá. Então eu acho que foi muito mais de tentar unir as duas coisas e não foi muito calculado do tipo: Ah aconteceu tal coisa então vamos para lá”. [E2]

Ainda sobre essa viagem do sócio “A” ao Nepal é possível identificar um momento de *sensegiving* da importância do território além do terremoto, pois, uma vez que nesse local segundo o documento H_34, foi tirada uma foto em 2012, quando ainda não existia a empresa *Alfa* e que anos depois acabou se tornando uma das estampas de mais sucesso da empresa, aquele local fez parte do processo de construção de sentido da marca. Assim sendo, transmitir o significado que aquele local tem para o público é caracterizado como um processo de *sensemaking*.

Após esta doação no Nepal, outras na Etiópia e no nordeste do Brasil, a empresa *Alfa* apresenta uma mudança em seu modelo de negócio, se antes vendiam com a promessa de realizar assistencialismo, doações a comunidades carentes, agora eles estão focados em gerar renda para essas comunidades. Para entender essa mudança pela lente da perspectiva da construção de sentido é preciso destacar os processos de *sensebreaking*, *sensemaking* que ocorreram quando o Sócio “A” realizou as primeiras doações e o de *sensegiving* quando a organização tenta mostrar que mudou para o público.

4.1.5. “...o Yunus mudou a nossa visão!”

Como já explanado nas seções anteriores, a empresa *Alfa* iniciou suas atividades com o intuito de causar impacto social positivo e para isso adotaram a estratégia “compre 1, doaremos 1”, contudo, a cada doação que realizavam eles percebiam que só doar não era o suficiente para impactar as comunidades, era preciso ir mais além. Neste intuito, o Sócio “A” se propôs em uma de suas viagens a conhecer Muhammad Yunus e aprimorar seus conhecimentos em empresas sociais. o entrevistado “E1” conta que:

“... eu fui estudando mais, me especializando, me especializei realmente em negócios sociais, fui até Bangladesh também conversar com o Yunus, Muhammad Yunus o criador dos negócios sociais, entendi muito realmente e, naquele momento eu não sabia se eu queria que a EMPRESA ALFA fosse um negócio social de fato onde eu teria um salário mas não teria distribuição de lucro ou se eu queria realmente que a EMPRESA ALFA me desse lucro né, e fosse uma empresa mais tradicional ou, mais para esse lado social muito forte. E é algo que a gente vem pensando até hoje né. E o objetivo da EMPRESA ALFA hoje é realmente ter lucro mas com um modelo de impacto social muito legal que hoje também já mudou”. [E1]

É possível argumentar, portanto, que o entrevistado não tinha uma construção de sentido bem definida a respeito do objetivo do negócio. Há evidências de uma dúvida que persiste a respeito do balanceamento das lógicas institucionais, isto é, entre lucrar e criar impacto social. Isso pode ser entendido de duas maneiras diferentes. A primeira delas é que há uma preocupação maior com as vendas e com a criação de lucro, deixando o impacto social como algo secundário. A outra possibilidade é que o sentido de um negócio de impacto social não está claro para ele.

Em outro momento de *sensegiving* o Sócio “A” relata no documento “1 calça vendida = 10 refeições doadas!”, que se tornou especialista em negócios sociais pela Yunus ESPM Business Centre. No momento em que é exposto esse aperfeiçoamento profissional o Sócio “A” tenta passar aos *stakeholders* que sabe o que a empresa *Alfa* está fazendo e sabe como seguir adiante com o conhecimento prático e teórico que adquiriram com as experiências da própria organização e com esse desenvolvimento teórico conquistado.

Segundo o sócio A, a conversa com Yunus e a especialização em negócios sociais mudaram o rumo da empresa *Alfa*. No documento H_37 o Sócio “A” na tentativa de transmitir esse novo significado, objetivo que a organização busca relata que:

“Um negócio que se autodenomine social tem que ter isso em sua essência. Negócios que doam parte do lucro ou que fazem ações pontuais não entram aqui. Doar parte do lucro é se privar de criar impacto quando não se tem lucro. Não se iluda com empresas que fazem isso. O lucro é relativo, pode nem existir e mesmo assim pode gerar muitas vendas para empresas que optam por esse modelo de assistência. Outro detalhe é que doar dinheiro não é exatamente a melhor maneira de se ajudar quem precisa. Tem que ter um propósito, um objetivo”. [H_37]

Neste trecho, a discussão entre criação de lucro e impacto social demonstra o conflito das lógicas institucionais de mercado e social (THORNTON e OCASIO, 2008), visto que, segundo Yunus o lucro deve ser revertido para o social, para o desenvolvimento e aperfeiçoamento da organização, para que a organização possa aumentar seu impacto, e nesse sentido, doar parte do lucro não é caracterizado como uma empresa social. Contudo, o que se fazia enquanto a estratégia da empresa era doar uma peça ou uma refeição a cada peça vendida era justamente isso. A tentativa de transmitir esse novo sentido que move a organização é passível de uma interpretação diferente da realidade, visto que até o momento era exatamente isto que eles faziam: doações.

Para tentar desmistificar tudo isso o entrevistado “E2” explica que a geração de renda é a nova estratégia da empresa, criando um novo sentido para o negócio, associando ao que foi aprendido com Yunus a respeito de microcrédito: “o microcrédito é sobre gerar renda, sobre investir na pessoa e ela conseguir gerar a própria renda e não ver mais doação como dependência”. E acrescenta que:

“Para quem consegue entender o que a EMPRESA ALFA está fazendo agora faz muito mais sentido. No sentido de marketing, divulgação, dos clientes e distribuidores, é muito mais atrativo você mostrar uma imagem de uma criança com uma camiseta doada do que você mostrar uma foto de uma cooperativa. A gente como empresa, nos sentimos muito mais realizados de fazer isso, de ensinar a essas pessoas como crescer, de como elas podem gerar a própria renda. Mas nós temos essa dificuldade de fazer o marketing, isso se tornou

muito mais difícil. Então eles (stakeholders) tem demorado muito para entender, acho que agora que eles estão meio entendendo na verdade, mas as vezes ainda temos que explicar o que a EMPRESA ALFA é”. [E2]

Nem sempre a transmissão de sentido demonstra sucesso, talvez pela forma repentina que a empresa *Alfa* mudou sua estratégia, ou até mesmo pelo que o entrevistado “E2” pontua como sendo “mais atrativo” de trabalhar no marketing uma imagem de crianças carentes com camisetas doadas do que cooperativas funcionando, mas, como a construção de sentido é um processo iterativo e constante é preciso encontrar outras formas de transmitir este novo sentido.

4.1.6. “Negócio de impacto social”

No ano de 2015 as pesquisadoras Scherer e Petrini desenvolveram um modelo para auxiliar na identificação de negócios de impacto social, visto que no campo das organizações híbridas, em especial o das empresas sociais não existe uma homogeneidade de conceitos e termos. Esse modelo foi estruturado nos blocos de rede de parceiros; competências da empresa; proposição de valor; equação do lucro econômico e equação do lucro social.

Paralelo ao trabalho das autoras, a empresa *Alfa* que até o ano de 2016 se autointitulava um negócio social, após conversa com Yunus e aperfeiçoamento profissional de um dos sócios passou a se considerar um negócio de impacto social. Pois entenderam que não bastava apenas doar, era necessário capacitar e mostrar o caminho para as pessoas prosperarem.

Scherer e Petrini (2015) acentuam que existem tipos diferentes de negócios de impacto. Existem negócios voltados a produtos e serviços; tipos de clientes e; “organizações que visam solucionar demandas relacionadas a problemas sociais”, este último se assemelha bem com a proposta de gerar impacto positivo proposta pela empresa *Alfa*.

O primeiro grande projeto dessa nova fase da empresa *Alfa* foi a concepção de uma cooperativa de vestuário no Haiti. O entrevistado “E2” explica que:

“Ele (Sócio “A”) tinha estudado com o Yunus, ele estudou bastante como funciona o microcrédito e enfim, ele conhecia a Voluntária “X” que já trabalha lá no HAITI em uma escola e *daí* ele foi para lá fisicamente para tornar a ideia

possível. Eles construíram uma sala acho que é lá na escola mesmo onde a Voluntária “X” trabalha para capacitar as mulheres”. [E2].

E o entrevistado “E1” complementa:

“A ideia é que a gente consiga fazer um trabalho onde as pessoas já não dependam de doações, onde a gente possa criar maneiras das pessoas gerarem a própria renda. E a gente começou isso no Haiti com uma cooperativa de costura. Não para costurar para a gente, mas, porque o Haiti tem essa necessidade de uniforme, de roupinha social, ou o pessoal vai muito na igreja. Então a gente fez uma cooperativa e as mulheres conseguem vender os uniformes, os vestidos, as camisas sociais e fazer um dinheirinho. E também através do microcrédito que a gente vai implementar esse ano no Haiti.

Deste modo, além de resolver um problema social, no caso a falta de emprego que acarreta em vários outros problemas sociais, a empresa *Alfa* busca gerar benefícios sociais e promover sustentabilidade financeira dos que antes viviam apenas de doações (SCHERER E PETRINI, 2015). Ainda sobre o retorno financeiro, ou melhor, de sustentabilidade financeira é importante ressaltar que a empresa *Alfa*, segundo o entrevistado “E1”:

“... se paga desde 2015, mas, ela está estagnada, ela não consegue crescer muito, mas o que a gente cumpriu socialmente, a gente criou assim, um modelo bem legal, muita gente fala sobre isso, a gente começou a dar palestras sobre isso também e acaba que gera um bom exemplo também né, mas o impacto social de verdade ele é pequeno porque nosso negócio é pequeno né, mas ele existe”. [E1].

Do ponto de vista da lógica social, a empresa *Alfa* consegue atingir suas metas sociais, contudo, acerca da lógica do mercado ela ainda não gera lucros mas é autossustentável. Entretanto, no “Evolução – apenas vender e doar não faz mais sentido para a empresa Alfa” o sócio “A” revela que os sócios ainda não possuem salários e ressalta que eles têm outros trabalhos que os mantem. Sobre essa tensão entre as lógicas, Battilana e Lee (2014) acentuam que devido a essa multiplicidade de lógicas institucionais a tendência é de existir uma escolha mais acentuada para uma das lógicas dependendo da estratégia adotada pela organização.

Nesta estratégia de gerar renda, a empresa *Alfa*, agora como um negócio de impacto social, tem como intuito a construção de uma cooperativa de vestuário no Haiti. Segundo o documento H_43, o objetivo dessa cooperativa além de gerar renda para a população da comunidade escolhida no Haiti é também capacitar e democratizar o acesso das crianças e adolescentes a uniformes, pois, devido a situação socioeconômica do país muitos não tem condições de adquirir.

Sobre a forma como a cooperativa no Haiti funciona o entrevistado “E2” explica:

“Eu sei que a cooperativa funciona de uma maneira bem rígida, então são poucas (mulheres) pois não dava para a gente acolher todo mundo, então elas não podiam faltar, elas não podiam não prestar atenção, elas tinham que levar bem a sério. A Voluntaria “A” ajudou com a capacitação das mulheres, o Sócio “A” ajudou mesmo na hora de montar a estrutura lá e depois elas já começaram a pegar pedidos e nisso ele (Sócio “A”) já estava aqui no Brasil. A voluntaria “A” foi passando para o Sócio “A” as informações de como estava indo, elas iam pegando os pedidos e enfim, a EMPRESA ALFA ia pagando todos os custos e agora elas já conseguem se manter sozinhas, já conseguiram pagar todos os custos da cooperativa e retirar um pouquinho para elas também”. [E2].

Ou seja, a empresa *Alfa*, seguindo o modelo de microcrédito de Yunus (2005), por meio de aporte financeiro e parcerias com outros voluntários, auxiliou uma comunidade a construir uma cooperativa que além de capacitar a população gera renda. Entende-se que ao mudar a estratégia da organização para um negócio de impacto social a empresa *Alfa* passou por uma quebra de sentido, e, com a elaboração desta cooperativa ela está criando um novo sentido para a própria organização e transmitindo esse novo sentido para seus *stakeholders*. Esse processo de *sensegiving* segundo o entrevistado “E1” foi diferente da estratégia anterior mais voltada para o assistencialismo e de doações:

“Ficou uma coisa menos midiática certo! Mas para a gente é uma coisa muito mais legal no que diz respeito ao impacto social efetivo e a longo prazo. Não adianta a gente ficar doando, doando e doando. Se eu tiver que doar, toda hora tem que vender uma camiseta, ai eu vou lá, doar refeições a pessoa come e foi lá e acabou. E então tem que vender outra camiseta. E a roda nunca vai girar sozinha sabe! Sempre vai depender muito de recurso, matéria prima e muitas outras coisas. Então porque não investir e ter um retorno mais a longo prazo social né! Então é esse o nosso principal desafio”. [E1].

Ainda no ano de 2016 a empresa *Alfa*, por meio de seu *site* disponibilizou matérias alertando sobre essa mudança de sentido, desse novo sentido da organização. No documento “apenas vender e doar não faz mais sentido”, o Sócio “A” em mais um momento de *sensegiving* explica o que foi feito até aquele momento e quais serão os próximos passos da empresa ressaltando que estão em constante evolução e processo de mudança.

O processo de mudança de um “negócio social” para um “negócio de impacto social” aparentemente foi um processo de maturação da empresa *Alfa*. Se antes, eles acreditavam que por meio de doações poderiam impactar positivamente a sociedade, agora eles sabem que somente as doações não são capazes de causar o impacto desejado. Indagado sobre o impacto dessa mudança no propósito inicial da organização o entrevistado “E1” responde:

“O propósito não né! O intuito sempre foi fazer uma empresa que gerasse valor pro mundo, e devolver parte do que gerava. Mas a concepção do negócio em termos de impacto social mudou, não sei se eu te falei que a gente mudou o modelo de impacto social. Ao invés de só doar a gente começou a criar condições para as pessoas saírem da condição de pobreza por elas mesmas. E essa foi uma mudança natural assim né, foi estudando, fui me envolvendo e a partir do momento que você se envolve mais e vê mais da realidade e vive isso, você tem outra percepção né, ai você muda como a gente muda todo dia né. E como a EMPRESA ALFA é uma empresa pequena foi mais fácil fazer essa mudança”. [E1].

Segundo o trabalho de Petrini, Scherer e Back (2016) um dos indicadores que caracterizam um negócio de impacto social é a equação do lucro social. Segundo as autoras esse lucro social é mensurado por meio de quem está sendo impactado. No caso da empresa *Alfa* esse indicador é medido segundo a geração de renda da comunidade impactada pela cooperativa no Haiti. Perguntado sobre a mensuração desse lucro social o entrevistado “E1” revelou que é muito difícil medir agora com a estratégia de gerar renda e revelou que quando a empresa praticava assistencialismo, ou seja, doava, era mais fácil mensurar pois era fácil saber quantas camisetas, uniformes e refeições foram doadas e para quem foi doada e completa que:

“... no começo era perguntando para os nossos parceiros o que acontecia depois da doação. O que acontecia com as crianças, nos orfanatos, ou com os pais, o que que mudava na família, se mudava algum comportamento da criança também, e depois foi simplesmente o quanto melhorava o boletim escolar, o quanto melhorava a questão de faltas, se a criança continuava faltando para ir trabalhar ao invés de ir para a escola sabe! Sendo que a gente doava refeição nas escolas. Mas ele sempre foi através de perguntas também. O que que muda, o que que está mudando o que está acontecendo. E aí com a cooperativa, se está evoluindo, se está conseguindo gerar algum negócio, se elas estão se dando bem, se tão conseguindo trabalhar em grupo”. [E1]

O entrevistado “E2” acrescenta que depois do investimento inicial as mulheres que participam da cooperativa já estão conseguindo se manter sozinhas, ou seja, a empresa *Alfa* não coloca mais dinheiro na cooperativa, contudo, eles ainda tem participação no sentido de se acontecer algo que os cooperados não são capazes de resolver a empresa *Alfa* surge para dar uma segurança a eles.

Este caso da empresa *Alfa* agora como negócio de impacto social a qualifica para seguir com esta estratégia de não mais fazer doações mas gerar renda. Em outras palavras, há a criação de um novo sentido e agem de acordo com ele.

Como já ressaltado anteriormente a construção de sentido envolve os processos de *sensemaking*, *sensegiving* e *sensebreaking*, e, esses processos são iterativos. Assim, na próxima seção é apresentado o intuito da empresa *Alfa* de transmitir esse novo sentido, esse novo significado da organização ao seu público.

4.1.7. “... não fazemos mais doações, geramos renda!”

Segundo relatório da ONU (2015), mais de 800 milhões de pessoas vivem com menos de U\$ 1,25 por dia no mundo, o que é o equivalente à população que habita no continente europeu. Se no começo da empresa *Alfa* seus sócios imaginaram que para impactar positivamente o mundo precisavam “doar, mostrar serviço e levar algo bom às pessoas” (documento H_15), e adotaram a estratégia de doar uma camiseta, um uniforme e/ ou refeição para populações carentes a cada peça vendida, a partir do segundo semestre de 2016 a estratégia mudou, eles não enxergavam mais o sentido em apenas doar, sentiam que precisavam e podiam fazer mais, e, tendo o *good case* do Grameen Bank de Muhammad Yunus como inspiração o foco da

empresa *Alfa* transmudou para a geração de renda por meio do microcrédito como conta o entrevistado “E2”.

“Então alguém tem que fazer alguma coisa para a situação delas (população necessitada) mudar. Então eles tentaram adaptar um pouco e conheceram a Voluntaria “A”, que já gere um projeto lá com eles (HAITI) ai eles pensaram em uma cooperativa de mulheres. Eles fizeram um estudo lá e foi detectado que as mulheres investem mais na família do que os homens”. [E2].

Questionados sobre como ocorreu esse estudo em que detectaram que as mulheres investem mais na família do que os homens os entrevistados responderam que foi uma pesquisa informal, “boca-a-boca”, mas, mesmo sem uma métrica formal o resultado desta pesquisa feita com a população do Haiti foi suficiente para que a empresa *Alfa* decidisse fundar a cooperativa de vestuário no Haiti.

Quanto à escolha por uma cooperativa têxtil o sócio “A” explica no documento “Sonhos tomando forma: impacto social sem gerar dependência”, que analisaram a oportunidade de mercado e decidiram que teriam como foco uniformes escolares, “já que é obrigatório mesmo em escolas públicas”, e vestidos femininos. Juntamente com a Voluntaria “A” ministraram um curso de costura para algumas mulheres alugaram um espaço, investiram nas máquinas e estão acompanhando o negócio até ele se tornar autossustentável e não fazer mais parte da empresa *Alfa*.

No esforço para passar aos stakeholders seu novo modelo de negócio a empresa *Alfa* por meio do Sócio “A” salienta no documento “Criando negócios sociais – transformando vidas com fundamento!”, que não são um “negócio social, mas seu modelo de impacto agora é criar esses negócios para quem precisa e fazer muito mais com o dinheiro da sua compra”, ou seja, agora eles não fazem mais doações, eles geram renda aos menos favorecidos. O entrevistado “E1” ressalta que:

“O dinheiro nem era muito o principal objetivo nesse início (da cooperativa), era simplesmente fazer com que elas (cooperadas) tivessem horário, disciplina e trabalhassem em grupo porque no HAITI parece que 90% da população não tem isso sabe, são acostumados com doação. Então eles não tem muita responsabilidade com alguma coisa que é doada para eles sabe, então é muito difícil criar isso”. [E1]

Ainda no documento “Criando negócios sociais – transformando vidas com fundamento!”, o sócio “A” acena que o montante financeiro investido na cooperativa

do Haiti, foi na verdade um empréstimo, seguindo o modelo de Yunus (2007). Deste modo, assim que as cooperadas devolverem o montante o mesmo deverá ser reinvestido para criar outro negócio social, pois, segundo o entrevistado “E2” o microcrédito “é sobre você investir um pouquinho no negócio da pessoa e a pessoa aos poucos ir retornando. Deste modo, para viabilizar novos negócios, o sócio “A” afirma no documento “Evolução – apenas vender e doar não faz mais sentido para a empresa *Alfa*”, que estão analisando as necessidades em outros países e conversando com novos parceiros.

A empresa *Alfa* defende que é possível proporcionar impacto social sem gerar dependência. Contudo, o entrevistado “E1” salienta que sempre quis deixar claro que a empresa *Alfa* tem o foco em estimular as pessoas a viajarem e completa que:

“A gente não bate em cima do lado social sabe! Isso é sempre orgânico. Raramente a gente faz um post no blog explicando e até é uma dificuldade nossa e um gargalo, a gente precisava colocar isso mais na mídia dos nossos clientes né mas a gente não faz isso e realmente é algo muito necessário”. [E1]

No documento “Impacto social sem gerar dependência é possível”, salientam que esse processo de proporcionar impacto social sem gerar dependência é “um pouco lento e trabalhoso”, mas que não vão parar de tentar pôr em prática essas maneiras que podem ajudar os que mais precisam a “gerar renda própria e deixarem de depender de doações e ajuda externa”. Questionado sobre os próximos passos da empresa *Alfa* o entrevistado “A” relata que segue inquieto e não está satisfeito com absolutamente nada e sabe que ainda tem muito a ser feito e completa dizendo que:

“... a gente tem alguns objetivos ai a curto, médio e longo prazo, a gente precisa de mais pessoas pensando a favor da EMPRESA ALFA, a gente precisa melhorar nossos custos, nossa produção, nossa criação, nosso timing com relação a moda, nosso relacionamento com o cliente, a gente precisa melhorar nosso relacionamento com nossos varejistas, nossos clientes do atacado ..., a gente precisa melhorar nossa prospecção de vendas para o atacado, nosso *marketing inbound*, a gente precisa melhorar bastante coisa e hoje na verdade, como qualquer empreendedor, as vezes a gente se sente um pouco frustrado né, ainda mais uma empresa nova, começando, tentando ai ganhar um espaço em um espaço tão competitivo né”. [E1].

Já o entrevistado “E2” destaca os planos expostos pelos sócios no âmbito do fomento à novos negócios sociais:

“O Sócio “A” tinha o planejamento para esse ano (2018) de começar o microcrédito, já foram feitas algumas aulas, mas o Sócio “A” queria ir fisicamente lá para tornar isso viável. Eles fizeram a capacitação de empreendedorismo, para as pessoas que já tem um negócio, como empreender, administrar esse negócio. E a gente tinha também o planejamento de colocar uma cooperativa talvez no mesmo formato da que existe lá no HAITI no Quênia. Só que lá é bem mais burocrático e o Sócio “A” estava tendo algumas dificuldades, mas tem uma ONG de um amigo do Sócio “A” que já funciona no Quênia e provavelmente eles iriam trabalhar juntos, eles tem uma horta lá, então eu não sei se eles iriam trabalhar diretamente porque nessa ong do amigo do Sócio “A” tem um orfanato lá e uma escola, e eu não sei se trabalharia direto com o orfanato e a escola ou com essa horta que faz parte da escola mas enfim, até onde eu sei são essas informações que tinha”. [E2]

Nestes dois relatos apresentados acima sobre os planos futuros da empresa *Alfa* foi percebida mais uma vez a tensão entre as lógicas que permeiam as atividades da organização. Na fala do entrevistado “E1” nota-se traços da lógica de mercado, em que ele sugere alguns desafios para o melhor funcionamento e expansão da organização, já na fala do entrevistado “E2” capta-se a lógica social quando ele expõe os planos e as dificuldade de avançar em novos projetos de negócios sociais. segundo Battilana e Lee (2014) é natural que em organização híbridas exista essa tensão entre as lógicas, mas, é importante também que os atores sociais possuam traços híbridos para se ter o balanço entre as múltiplas lógicas e assim possa existir harmonia.

Em vista disso, o entrevistado “E1” reitera que o principal desafio da empresa *Alfa* em termos sociais:

“... é como mostrar esse nosso trabalho hoje né! Também ficou mais difícil. Antes a gente doava e era muito mais fácil você mostrar, era pô, fizemos x doações, gera mais conteúdo, gera mais visualização, as pessoas se animam. Mas do jeito que a gente está fazendo é um pouco mais difícil, a gente está tentando também. Do lado empresa normal a gente tem que produzir camisetas, a gente tem que produzir, é, criar uma coisa bacana, criar algo que seja vendável, é, levar sempre em conta o preço”. [E1]

O “mostrar esse nosso trabalho” é caracterizado segundo Gioia e Chittipeddi (1991), como o processo de *sensegiving*, ou seja, a tentativa de influenciar a construção de sentido, e, essa dificuldade que a empresa *Alfa* tem no processo de *sensegiving* fica mais evidente quando o entrevistado “E1” afirma que para produzir produtos de qualidade eles são obrigados a pagar mais caro pela produção, pois, como já evidenciado nas seções acima a produção é terceirizada para uma empresa que produz peças em grandes volumes para marcas como *osklen*, *reserva* e *redley*.

“Então isso dificulta muito. Nossa margem diminui, nosso custo aumenta para repassar para o nosso varejista parceiro e, a nossa camiseta acaba sendo vendida um pouco mais cara do que a gente queria. Mas a gente não tem como, não fazer assim hoje se a gente quer entregar qualidade para o cliente. Que também é uma outra parte né. O cliente não compra só pelo impacto social. Se ele quiser comprar em alguma hipótese só pelo social ele até compra, mas depois ele não vai comprar de novo né. É por isso que muita empresa que se diz social, e que também faz, doa qualquer coisa, não está nem ai, não pensa na real necessidade dos lugares para oferecer uma solução realmente efetiva. É, esse pessoal acha que só o lado social já vai vender né, e ele não vende, jamais. As pessoas compram qualidade, custo benefício, é, uma identidade legal, um conceito bacana e a EMPRESA ALFA tem isso”. [E1]

Mais uma vez na tentativa de uma aproximação entre o modelo de negócio de impacto social sugerido por Petrini, Scherer e Back (2016) e as práticas adotadas pela empresa *Alfa* verifica-se que enquanto no documento “Negócios sociais – um modelo que pode te encantar”, a empresa apresenta uma “receita” teórica de negócio de impacto social composta pela medição do impacto causado; adaptação e melhoramento do modelo; meta de escala nas vendas, no lucro e no modelo de impacto mas que, na prática os entrevistados “E1” e “E2” sugerem que não conseguem transmitir para um relatório o impacto causado por terem dificuldade de realizar a mensuração, além de expor em documentos que os sócios ainda não possuem salários, e que a produção possui um custo mais acentuado por não ser em massa.

Por outro lado, no modelo de Petrini, Scherer e Back (2016) é sugerido uma rede de parceiros que podem ser associações e cooperativas que possam atuar como intermediadores entre a organização e a comunidade e neste ponto a empresa *Alfa* consegue se desenvolver bem, pois, desde a primeira doação, ainda quando se

autodenominava um negócio social até a concepção da cooperativa têxtil no Haiti eles trabalham em parceria com voluntários e organizações nas comunidades em questão.

Outro elemento sugerido por Petrini, Scherer e Back (2016) se trata da proposição de valor acerca dos clientes e produtos. As autoras afirmam que o produto pode ser ofertado tanto para a população da base da pirâmide social como para outras classes desde que seja uma solução para um gargalo social e que gere renda. Como visto, a empresa *Alfa* preza por um produto de qualidade, mas, como a demanda não é grande e nem constante o valor do produto final acaba sendo mais elevado do que outras empresas de vestuário populares, assim, a organização não evidencia qual é seu público alvo na venda, mas acerta em esclarecer como será utilizado parte do montante das vendas: no fomento de geração de renda.

Em suma, o ciclo de construção de sentido na empresa *Alfa* expõe os processos de *sensemaking*, *sensegiving* e *sensebreaking* desde sua concepção no ano de 2013 até a data final da coleta de dados em dezembro de 2018. E como diz o sócio “A” no documento H_39 “Mas isso não basta. Estamos em constante evolução e processo de mudança”.

No próximo capítulo são apresentadas as considerações finais desta dissertação.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo foi desenvolvido com o objetivo de **compreender como ocorre o processo de construção de sentido em negócios de impacto social do contexto brasileiro**. Com base no objetivo geral foram propostas duas questões que nortearam a pesquisa: (1) Como se configura o negócio de impacto social selecionado como objeto de investigação desta pesquisa? E, (2) De que maneira ocorreu a construção de sentido do negócio de impacto social objeto deste estudo, considerando as fases de concepção inicial da ideia do negócio, os desenvolvimentos e sua evolução ao longo do tempo?

Caracterizada como uma pesquisa de cunho qualitativo, foi adotado como estratégia de pesquisa o estudo de caso único por ter como objetivo uma descrição rica da organização objeto do estudo além de constatar padrões que possibilitaram elucidar os objetivos preteridos (GODOI; BANDEIRA-DE-MELO; SILVA, 2006). Como instrumento de coleta de dados foi utilizado a coleta de documentos disponíveis em *sites* e duas entrevistas semiestruturadas com gestores da empresa *Alfa*. E, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo (KRIPPENDORFF, 2004; BARDIN, 2011). para averiguar os resultados obtidos.

Os sócios responsáveis pela organização analisada não autorizaram a utilização do nome social, assim, optou-se pelo termo “empresa *Alfa*” para descrever tal organização. A empresa *Alfa* é caracterizada, segundo os sócios como um negócio de impacto social. Em termos teóricos, entende-se por negócio de impacto social organizações que procuram solucionar gargalos sociais seja oferecendo produtos ou serviços com o intuito de gerar benefícios sociais e promover a sustentabilidade financeira (SCHERER; PETRINI, 2015).

Assim, compreende-se que negócios de impacto social fazem parte do conjunto de termos no campo das organizações híbridas (BATTILANA; LEE, 2014), ou seja, organização que são permeadas por múltiplas lógicas institucionais (THORNTON; OCASIO, 2008), no caso da empresa *Alfa*, as lógicas dominantes são as lógicas de mercado, ou do capital e a lógica social. Contudo, é possível notar que há muita dificuldade em manter essas lógicas equilibradas. O sócio entrevistado afirma que há um grande desejo em cumprir com as metas sociais, mas parece haver uma preocupação maior com a questão dos lucros.

Deste modo, buscando facilitar o entendimento acerca da temática, foi adotado no decorrer do trabalho o termo empresa social para abranger todos os tipos de organizações híbridas no campo dos negócios sociais (COMINI, 2016), e, a adoção do termo negócio de impacto social se deu por conta da empresa objeto deste estudo ser classificada dessa forma.

Para entender como a empresa *Alfa* construiu o sentido em ser um negócio de impacto social e alcançar a resposta para o problema de pesquisa foi utilizado a perspectiva da construção de sentido. É compreendido que a construção de sentido se trata de um ciclo iterativo composto pelos processos de *sensemaking*, *sensegiving* e *sensebreaking*. Por *sensemaking* entende-se como um processo de elaboração de sentido enraizado na construção da identidade organizacional capaz de promulgar um ambiente sensível, social e retrospectivo, a construção de sentido é sobre a busca de criar sentido para uma situação que inicialmente não faz sentido (WEICK, 1995). Por *sensegiving* compreende-se como sendo a tentativa de influenciar a construção de sentido, a construção de significado de outros em direção a uma redefinição preferida do sentido (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991). E *sensebreaking* tem como propósito o rompimento da atual significação, é o processo de quebra de sentido existente (PRATT, 2000).

Como resultados, foram identificados seis momentos na história da empresa *Alfa* que indicam como ocorre o processo de significação dos objetivos organizacionais e as formas de ação consequentes disso. No primeiro momento “Saindo da zona de conforto” foi exposto o processo de *sensebreaking* que deu origem ao processo de *sensemaking* que culminou na vontade do sócio “A” de fundar uma organização que impacta-se positivamente a sociedade. O segundo momento “Negócio social” é o relato do nascimento da empresa *Alfa* no ano de 2013. O terceiro momento “Compre 1, doaremos 1” trouxe o processo de *sensemaking* e o de *sensegiving* da empresa *Alfa* em construir e transmitir o sentido da sua estratégia de impacto social para seus stakeholders.

O quarto momento “... o Yunus mudou a nossa visão!” expôs evidências de como os ensinamentos de Muhammad Yunus, - prêmio Nobel da paz - mudaram de maneira radical o sentido da empresa *Alfa*, esse momento foi caracterizado pelos processos de *sensebreaking*, *sensemaking* e *sensegiving*. O quinto momento “Negócio de impacto social” apontou o início da nova fase da empresa *Alfa*, em que a

organização não se considerava mais um negócio social, mas sim um negócio de impacto social, responsável por fomentar negócios sociais.

E o último momento “... não fazemos mais doações, geramos renda!” retratou o processo de *sensemaking* da empresa *Alfa* ao, perceber que fazer doações não era mais o objetivo da organização e que a partir desse momento o foco seria em gerar renda aos menos favorecidos, este momento apontou também a tentativa de se desvincular do assistencialismo proposto nos primeiros anos da organização e transmitir aos stakeholders seu novo sentido, ou seja o *sensegiving*.

Por consequência, foi percebido que por se tratar de uma organização híbrida em que existem múltiplas lógicas, o ciclo iterativo de construção de sentido faz com que exista uma mudança constante e, os próprios atores sociais da organização tentam transmitir para seu público por meio de documentos disponibilizados no *site* da organização, palestras e reportagens a veículos midiáticos que estão aprendendo, que estão em mudança constante, ou seja, eles tentam transmitir a ideia de que os objetivos organizacionais da empresa *Alfa* não são estáticos, mas estarão sempre em construção.

Ademais, as evidências empíricas expostas nesta dissertação acerca do ciclo iterativo da construção de sentido (vide Figura 2) confabulam que as empresas sociais, por serem híbridas, tendem, em sua essência de compartilhar lógicas apresentar tensões entre elas, deste modo pode-se inferir que os processos de *sensemaking*, *sensegiving* e *sensebreaking* são iterativos no ciclo de construção de sentido por não ocorrerem de modo ordenado ou predefinido.

Como sugestões para pesquisas futuras recomenda-se a replicação deste estudo com a estratégia do estudo de casos múltiplos ou até mesmo o estudo de caso comparativo. Outro fator que merece ser estudado é a relação do contexto em que a empresa objeto do estudo está presente, visto que em cada contexto apresenta-se uma realidade distinta pode-se encontrar diferentes resultados que acrescentariam ainda mais à literatura da construção de sentido nas organizações híbridas.

Se tratando de sugestões metodológicas para estudos futuros entende-se que é preciso mapear o campo das organizações híbridas presentes no contexto brasileiro e categoriza-las dentro dos principais termos existentes na literatura. Mesmo migrando do interpretativismo para algo mais funcionalista, esse mapeamento será capaz de auxiliar ainda mais na evolução do campo do hibridismo organizacional, pois, estudos que diferenciem os diferentes modelos de organizações híbridas e suas

distintas lógicas institucionais podem apresentar evidências validas para a aplicação prática e teórica.

Outro ponto relatado neste estudo que carece de estudos mais aprofundados diz respeito à tensão entre as lógicas institucionais que permeiam as empresas sociais visto que estas organizações se configuram com múltiplas lógicas, em determinados momentos uma lógica pode se sobressair sobre as demais e podem gerar dilemas organizacionais.

O trabalho de Maitlis e Christianson (2014) evidencia que mesmo os estudos que tratam da perspectiva do *sensemaking* como sendo uma construção de sentido organizacional se caracterizam por explorar apenas os micro processos organizacionais, portanto, estudos que evidenciem a construção de sentido no ambiente macro organizacional, ou seja, entre organizações, explorando as redes organizacionais auxiliará no desenvolvimento da perspectiva da construção de sentido.

Como contribuições práticas para as organizações os resultados desta dissertação sugerem que as organizações híbridas, em especial os negócios de impacto social são constituídos em torno da figura de um empreendedor social, que, por sua vez delinea como a organização construirá sentido no que faz. Contudo, este estudo de caso único retratou uma organização cujo os sócios apresentaram no decorrer da coleta de dados possuírem uma outra ocupação e trabalharem na empresa *Alfa* de maneira suplementar à suas principais atividades.

Portanto, conclui-se que as organizações que possuem em seu *core business* o impacto social e ambiental positivo, com instrumentos de mensuração de lucro financeiro e social e trabalhem com uma rede de parceiros levando em consideração a responsabilidade socioambiental de toda a sua cadeia, desde matéria prima até o consumidor final podem ser caracterizados como negócios de impacto social.

REFERÊNCIAS

- AGUINIS, H; GLAVAS, A. On corporate social responsibility, *sensemaking*, and the search for meaningfulness through work. **Journal of Management**. V.XX, p. 1-30, 2017.
- AUSTEN, A; KAPIAS, M. Decoupling between policy and practice through the lens of *sensemaking* and *sensegiving*. **Management**.V.20, n.1, 2016.
- BARBOZA, L. G. S; SILVA, E; BERTOLINI, G. R. F. **Negócios sociais no Brasil: a produção de teses e dissertações entre 2005 e 2015**. Revista Capital Científico. Vol. 15 n.1 – Janeiro/Março 2017.
- BARDIN, Lawrence. Análise de conteúdo. **Brasil: Edições 70**, 2011.
- BARKI, Edgard ; COMINI, Graziella Maria ; CUNLIFFE, Ann ; HART, Stuart ; RAI, S.Social Entrepreneurship And Social Business: Retrospective And Prospective Research. **RAE - Revista de Administração de empresas**, v. 55, p. 380-384, 2015.
- BARKI, Edgard. Negócios de Impacto: Tendência ou Modismo?. **GV Executivo**, v. 14, p. 14-17, 2015.
- BATTILANA, Julie; DORADO, Silvia. Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, v. 53, n. 6, p. 1419-1440, 2010.
- BATTILANA, Julie; LEE, Matthew. Advancing research on hybrid organizing–Insights from the study of social enterprises. *The Academy of Management Annals*, v. 8, n. 1, p. 397-441, 2014.
- BROWN, A. D; COLVILLE, I; PYE, A. Making sense of *sensemaking* in organization studies. **OrganizationStudies**. V. 32, n. 2, p. 265-277, 2015.
- CHOO, W., ROCHA, E. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar conhecimento, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Senac, 2003.
- COELHO, Fábio Ulhoa. Manual do direito comercial: direito de empresa. **Saraiva**: São Paulo, 23.ed, 2011.
- COLLIS, J. HUSSEY, R. Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. **Bookman** – Porto Alegre, 2ª ed, 2005.
- COLVILLE, I; PYE, A; BROWN, A. D. *Sensemaking* processes and Weickarious learning. **Management Learning**. V.47(1), p. 3-13, 2016.
- COMINI, G. M. **Negócios sociais e inovação social: um retrato de experiências brasileiras**. 166 f. Tese (Livre-Docência). FEA-USP, São Paulo, 2016.

COMINI, Graziella Maria; BARKI, Edgard ; AGUIAR, L. T. . A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis. *Revista de Administração (FEA-USP)*, v. 47, p. 385-397, 2012.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração-12ª Edição**. McGraw Hill Brasil, 2016.

CRESWELL, J. W. *Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches*. Thousand Oaks: **Sage**, ed. 3, 2013.

CRESWELL, J. W. *Research design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. United States: **Sage Publications**. 2014.

DACIN, M. Tina; DACIN, Peter A.; TRACEY, Paul. Social entrepreneurship: A critique and future directions. **Organization science**, v. 22, n. 5, p. 1203-1213, 2011.

DEES, J. Gregory. The meaning of "Social Entrepreneurship". 2001. Disponível em: <http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf>. Acesso em: 24 dez. 2017.

Definição de porte de estabelecimentos segundo o número de empregados. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena empresa 2013**, Brasília, 2013. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE_conceito_empregados.pdf>. Acesso em dezembro de 2018.

DEGN, Lise. *Sensemaking, sensegiving and strategic management in Danish higher education*. **Higher Education**. V. 69, p. 901-913, 2015.

DERVIN, Brenda. From the mind's eye of the user: the sense-making qualitative-quantitative methodology. In Jack D. Glazier and Ronald R. Powell, **Qualitative Research in Information Management** - Libraries Unlimited, 1992, pp. 61-84, 1992.

DJABALLA, M; HAUTOBOIS, C; DESBORDES, M. Sponsors' CSR strategies in sport : a *sensemaking* approach of corporations established in France. **Sport Management Review**. 2016.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**. V. 50, n. 1, p. 25-32, 2007.

GILLHAM, Bill. *Case study research methods*. Bloomsbury Publishing, 2000.

GIOIA, D.A; CHITTIPEDDI, K. *Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation*. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 433-448, 1991.

GIULIANI, Marco. *Sensemaking, sensegiving and sensebreaking*. **Journal of Intellectual Capital**. V. 17, n.2, p. 218-237, 2016.

GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, AB da. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. **São Paulo: Saraiva**, v. 2, 2006.

GODOY, Arlida Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GOLEMAN, Daniel. *Vital Lies, simple truths: the psychology of self-deception*. **Bloomsbury** – London, 1985.

GRANADOS, et al. Social Enterprise and social entrepreneurship research and theory: A bibliometric analysis from 1991 to 2010. **Social Enterprise Journal**. V. 7, n. 3, P.198-218, 2011.

HAMILTON, William. Framing Vision: an Examination of Framing, *Sensegiving* and *sensemaking* during a change initiative. **Community College Journal of Research and Practice**. Apr/2016.

HENRY, Paul.; MOSCOVICI, Serge. Problèmes de l'analyse de contenu. **Langages**, n. 11, p. 36-60, 1968.

HOLT, R; CORNELISSEN, J. *Sensemaking revisited*. **Management Learning**.V.45(5), p.525-539, 2014.

IIZUKA, Edson Sadao; VARELA, C. A. ; LARROUDE, E. R. A. . DILEMAS DE NEGÓCIOS SOCIAIS BRASILEIROS: CASO REDE ASTA. **RAE - Revista de Administração de empresas**, v. 1, p. 385-396, 2015.

KEZAR, Adrianna. Understanding *sensemaking/sensegiving* in transformational change process from the bottom up. **High educ**. V.65, 2013, p. 761-780.

KLEIN, G. ECKHAUS, E. *Sensemaking and sensegiving* as predicting organizational crisis. **Risk Management**. V. 19, n. 3, p. 225-244, 2017.

KRIPPENDORFF, Klaus. *Content analysis: an introduction to its methodology*. California: **Sage Publications**, 2^a. Ed, 2004.

LEE, In. A social enterprise business model for social entrepreneurs: theoretical foundations and model development. **International Journal Social Entrepreneurship and Innovation**, v. 3, n. 4, 2015.

LEITÃO, P. C. C; NASSIF, M. E. **Decisões estratégicas e informação: sensemaking organizacional como abordagem alternativa**. *Estratégia e Negócios*, Florianópolis, v.2, n.1, jan/jun. 2009.

LUDKE, Menga & ANDRÉ, Marli E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo, Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

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

MAITLIS, S; CHRISTIANSON, M. *Sensemaking* in organizations: Taking stock and moving forward. **The Academy of Management Annals**. V. 8, n. 1, p. 57-125, 2014.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 5. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MARQUEZ, P.; REFICCO, E.; BERGER, G. Negócios inclusivos em America Latina. **Harvard Business Review**, v. 87, n. 5, p. 28-38, 2009.

MARTINS, G. A. Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa. **Editora Atlas** – São Paulo, 2006.

MENEZES, G. A.; COSTA, M. C.; VOESE, S. B. Diálogo entre casos em lógicas institucionais: uma meta-síntese qualitativa. **XVII USP International Conference in Accounting**, 2017.

MOURA, A. M.; COMINI, G. M.; TEODÓSIO, A. S. S. The International Growth of a Social Business: A Case Study. **RAE (Impresso)**, v. 55, p. 444-460, 2015.

NEUENDORF, Kimberly. A. The content analysis guidebook. California: **Sage Publications**, 2002.

NEVES, José Luis. **Pesquisa Qualitativa- características, usos e possibilidades**. Caderno de pesquisa em administração, São Paulo, v. 1, n.3, 2º sem., 1996.

OECD. Boosting Social Enterprise Development: Good Practice Compendium, **OECD Publishing**, Paris, 2017.

ONKILA, T.; SILTAOJA, M. One rule them all? Organizational *Sensemaking* of corporate responsibility. **Journal of Business Ethics**. V. 144, n. 1, p. 5-20, 2017.

ONU. **Transformando nosso mundo: a agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável**. 2015. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/wp-content/uploads/2015/10/agenda2030-pt-br.pdf>>. Acesso em fevereiro de 2018.

PAIVA-JÚNIOR, Fernando. G.; LEÃO, André Luiz. M. S.; MELLO, Sérgio, C. B. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em Administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, 2011.

PETRINI, M.; SCHERER, P.; BACK, L. Business model with a social impact. **Revista de Administração de empresas**, v. 56, n. 2, p. 209-225, 2016.

PIVA, Naiady. **Negócios que mudam o mundo podem chegar a 50 bilhões até 2020**. Jornal Gazeta do Povo. 21/02/2017. Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/economia/empreender-pme/negocios-que-mudam-o-mundo-podem-chegar-a-r-50-bilhoes-ate-2020-dzia2bq9aezwgaimgcanatl2>>. Acesso em: 31 de dezembro de 2017.

PRAHALAD, C. K. The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits, Upper Saddle River, NJ: **Wharton School Publishing**, 2005.

PRAHALAD, C. K.; HART, Stuart. The Fortune at the Bottom of the Pyramid. **Strategy +Business**, Chicago, v. 22, p. 1-14, Jan. 2002.

RESE, Natália; KUABARA, F. H. S. ; VILLAR, E. G. ; FERREIRA, J. M. . O Vir a Ser da Estratégia como uma Prática Social. **RAC. Revista de Administração Contemporânea** (Online), v. 21, p. 227-248, 2017.

ROSOLEN, T. ; TISCOSKI, G. P. ; COMINI, Graziella Maria . Empreendedorismo Social e Negócios Sociais: Um Estudo Bibliométrico da Publicação Nacional e Internacional. **RIGS - REVISTA INTERDISCIPLINAR DE GESTÃO SOCIAL**, v. 3, p. 85-105, 2014.

SALVADOR, D. W. ; RESE, Natália . O *Sensegiving* No Processo De Elaboração De Sentido Da Estratégia Em Pequenas empresas Caracterizadas Como Organizações Híbridas. **REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas empresas**, v. 6, p. 128, 2017.

SANDBERG, J.; TSOUKAS, H. Making sense of the *sensemaking* perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development. **Journal of Organizational Behavior**. V.36, n. 1, p. 6-32, 2014.

SCHERER, P. C.; PETRINI, M. C. Entendendo os *negócios de impacto social*: uma proposta de quadro referencial com elementos de modelo de *negócios de impacto social*. **XXXIX Encontro da ANPAD** – Belo Horizonte, 2015.

SCHRAMM, Wilbur. Notes on Case Studies of Instructional Media Projects. 1971.

SHARMA, G; GOOD, D. The work of middle managers: *sensemaking* and *sensegiving* for creating positive social change. **The journal of applied behavioral science**. V.49(1), 2013, p. 95-122.

SMIRCICH, L; STUBBART, C. Strategic management in an enacted world. **Academy of Management Review**, 10(4), 724-736. 1985.

SMITH, Wendy K.; GONIN, Michael; BESHAROV, Marya L. Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise. **Business Ethics Quarterly**, v. 23, n. 3, p. 407-442, 2013.

SOUSA, Indira Gandhi Bezerra de. O processo de desenvolvimento da inovação social com a participação dos fundos de investimento de impacto: um estudo de casos múltiplos. 261 f. **Dissertação de mestrado** (PPGADM-UFPR) 2017.

SPERS, R. G.; WRIGHT, J. T. C. Uma análise das dimensões estratégicas críticas para a internacionalização das empresas brasileiras nos mercados de base da pirâmide (BOP) globais. **Brazilian Business Review**. V. 10, n. 2, p. 26-50, 2013.

STAKE, Robert. E. Multiple case study analysis. Ney York: **The Guilford press**, 2006.

STARBUCK, W. H.; MILLIKEN, F. J. Executives' perceptual filters: what they notice and how they make sense. In D. C. Hambrick (Ed.), **The executive effect: Concepts and methods for studying top managers** (pp. 35-65). Greenwich, CT: JAI, 1988.

STEPHAN, U; DRENCEVA, A. The person in social entrepreneurship: A systematic review of research on the social entrepreneurial personality, In G. Ahmetoglu, T. Chamorro-Premuzic, B. Klinger, & T. Karcisky (Eds.), **The Wiley Handbook of Entrepreneurship**. Chichester: John Wiley, 2017.

TEIXEIRA, M. G.; DÉA ROGLIO, K.; FERREIRA, J. M. Reflexões ao campo de processo decisório a partir da abordagem de logicas institucionais. **Revista ADM**, Santa Maria, v. 10, n. 4, p. 668-687, 2017.

TELLES, R. A efetividade da “matriz de amarração” de Mazzon nas pesquisas em Administração. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 36, n. 4, p. 64–72, 2001.

TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa ; COMINI, Graziella Maria . Inclusive business and poverty: prospects in the Brazilian context. *Revista de Administração (FEA-USP)*, v. 47, p. 410-421, 2012.

THE WORLD BANK. **Poverty & equity data portal**. Disponível em: <<http://povertydata.worldbank.org/poverty/country/BRA>>. Acesso em fevereiro de 2018.

THOMAS, J. B.; CLARK, S. M.; GIOIA, D. Strategic *sensemaking* and organizational performance: linkages among scanning. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 2, p. 239-270, 1993.

THORNTON, P. H; OCASIO, W. Institutional Logics. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R. **The Sage Handbook of Organizational Institutionalism**. Great Britain: Sage Publications, p. 99-129, 2008.

VALLIERE, Dave. Entrepreneurial *sensegiving* and the attention contract. **IntEntrepManag J**. v. 11, 2015, p. 77-94.

VENTURA, M. M.; O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista SOCERJ**. V. 20, N. 5, p. 383-386, 2007.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. Pesquisa qualitativa em administração. **FGV Editora** – Rio de Janeiro, 1ª ed, 2004.

WEICK, K. E. *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: **Sage**, 1995.

WEICK, K. E. The collapse of *sensemaking* in organizations: The Man Gulch disaster. **Administrative Science Quarterly**, v. 38, p. 628-652, 1993.

WEICK, K. E. *The social psychology of organizing*. Reading, MA: **Addison-Wesley**, 1969.

YUNUS, M. Building Social Business: the New Kind of Capitalims that Serves Humanity's Most Pressing Needs. **Public Affairs**, New York, 2010.

YUNUS, M. Creating a world without poverty: social business and the future of the capitalism. New York: **Public Affairs**, 2007.

YUNUS, Muhammad; CHU, Michael. Is it fair to do business with the poor? **World Microfinance Forum Geneva Report**, Oct 2008. Disponível em: <<http://www.othercanon.org/uploads/Is%20it%20Fair%20to%20do%20business%20with%20the%20Poor.pdf>>. Acesso em: 30 dez. 2017.

ZAPPELLINI, Marcello Beckert; FEUERSCHÜTTE, Simone Ghisi. O Uso Da Triangulação Na Pesquisa Científica Brasileira Em Administração/The Use Of Triangulation In Brazilian Scientific Research In Administration. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 16, n. 2, p. 241, 2015.

ANEXOS E APÊNDICES

Apêndice A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM O(A) FUNDADOR(A) DO NIS

Antes da Entrevista

- Esclarecer que o objetivo desta pesquisa é estritamente acadêmico;
- Mencionar que será respeitada a decisão de não responder alguma questão;
- Alinhar a duração aproximada da entrevista;
- Lembrar o(a) entrevistado(a) de que ele(a) receberá uma cópia das publicações resultantes da pesquisa;
- Pedir permissão para gravar a entrevista e esclarecer que os dados gravados serão utilizados exclusivamente pelo pesquisador;
- Solicitar o consentimento do (a) entrevistado(a) após o início da gravação.

Nome:

Formação:

Idade:

Cargo:

Tempo de firma:

PERGUNTA	QUESTÕES DE PESQUISA
Conte como foi sua trajetória até agora, quais foram os principais desafios, qual foi o seu sonho inicial, quem participou dessas etapas?	2, 3 e 4
O que é ser empreendedor no Brasil? E ser empreendedor social, você sentiu diferença na forma de ser tratado?	2, 3 e 4
Quais são as vantagens de ser empreendedor social?	2, 3 e 4
Como você se sente hoje em relação ao seu negócio?	2, 3 e 4
O propósito e ideia inicial da empresa tem mudado ao longo do tempo? Se mudou, como e por que mudou?	2, 3 e 4

Como os clientes, sócios, fornecedores, comunidade em geral reagiram quando ocorreram essas mudanças?	2, 3 e 4
Quais foram os projetos mais importantes desenvolvidos?	2, 3 e 4
Quais são os resultados alcançados até agora em termos sociais, financeiros, tecnológicos e outros?	2, 3 e 4
Como ocorre a mensuração do impacto social?	2, 3 e 4
E se hoje precisasse explicar a um cliente, amigos, família, o que é um NIS, como faria?	2, 3 e 4
Vocês possuem algum tipo de certificação ou conhece alguma específica para NIS?	2, 3 e 4

Apêndice B – ROTEIRO BASE DE ENTREVISTA COM O(A) GESTOR(A) DO NIS

Antes da Entrevista

- Esclarecer que o objetivo desta pesquisa é estritamente acadêmico;
- Mencionar que será respeitada a decisão de não responder alguma questão;
- Alinhar a duração aproximada da entrevista;
- Lembrar o(a) entrevistado(a) de que ele(a) receberá uma cópia das publicações resultantes da pesquisa;
- Pedir permissão para gravar a entrevista e esclarecer que os dados gravados serão utilizados exclusivamente pelo pesquisador;
- Solicitar o consentimento do (a) entrevistado(a) após o início da gravação.

Nome:

Formação:

Idade:

Cargo:

Tempo de firma:

PERGUNTA	QUESTÕES DE PESQUISA
Conte como foi sua trajetória até agora, quais foram os principais desafios, qual foi o seu sonho inicial, quem participou dessas etapas?	2, 3 e 4
Conte sobre a idealização da empresa (dados históricos, tempo de atuação, portfólio de produtos ou serviços, diversificação, público alvo e atuação geográfica).	2, 3, e 4
Por que o negócio foi criado?	2, 3 e 4
Qual era o propósito inicial?	2, 3 e 4
Esse propósito e ideia inicial tem mudado ao longo do tempo? Se mudou, como e por que mudou?	2, 3 e 4
Como os clientes, sócios, fornecedores, comunidade em geral reagiram quando ocorreram essas mudanças?	2, 3 e 4
Quais foram as ações adotadas para fazer com que as pessoas aceitassem essas mudanças?	2, 3 e 4

Quais foram os projetos mais importantes desenvolvidos?	2, 3 e 4
Por que esses projetos foram desenvolvidos?	2, 3 e 4
Quais são os resultados alcançados até agora em termos sociais, financeiros, tecnológicos e outros?	2, 3 e 4
Como ocorre a mensuração do impacto social?	2, 3 e 4
Como esse resultado é utilizado?	2, 3 e 4
Como a organização se mantém financeiramente? (ver como o negócio se financiou no início e se isso se modificou ao longo do processo de mudança)	2, 3 e 4
E se hoje precisasse explicar a um cliente, amigos, família, o que é um NIS, como faria?	2, 3 e 4
Vocês possuem algum tipo de certificação ou conhece alguma específica para NIS?	2

Apêndice C – Matriz de Amarração

QUADRO 14: MATRIZ DE AMARRAÇÃO

Problema de Pesquisa	Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Questões de Pesquisa	Referencial Teórico	Forma de Coleta de Dados	Questões do Instrumento de Coleta de Dados	Técnica de Análise de Dados
Como ocorre o processo de construção de sentido em negócios de impacto social, considerando o contexto brasileiro?	Compreender como ocorre o processo de construção de sentido em negócios de impacto social do contexto brasileiro.	Descrever as características do negócio de impacto social selecionado como objeto de investigação desta pesquisa	Como se configura o negócio de impacto social selecionado como objeto de investigação desta pesquisa?	Barki (2015); Battiliana e Lee (2014); Comini (2016); Comini, Barki e Aguiar (2012); Petri, Scherer e Back (2016); Prahalad (2005); Prahalad e Hart (2002); Scherer e Petri (2015); Yunus (2005, 2007, 2008, 2010).	Pesquisa Documental e Entrevistas Semiestruturadas	<ul style="list-style-type: none"> - Conte como foi sua trajetória até agora, quais foram os principais desafios, qual foi o seu sonho inicial, quem participou dessas etapas? # O que é ser empreendedor no Brasil? E ser empreendedor social, você sentiu diferença na forma de ser tratado? # Quais são as vantagens de ser empreendedor social? # Como você se sente hoje em relação ao seu negócio? - O propósito e ideia inicial da empresa tem mudado ao longo do tempo? Se mudou, como e por que mudou? - Como os clientes, sócios, fornecedores, comunidade em geral reagiram quando ocorreram essas mudanças? - Quais foram os projetos mais importantes desenvolvidos? - Quais são os resultados alcançados até agora em termos sociais, financeiros, tecnológicos e outros? - Como ocorre a mensuração do impacto social? 	Análise de Conteúdo com o Auxílio do Software Atlas.ti 7
		Analisar e descrever como ocorreu a construção de sentido do negócio de impacto social deste estudo, considerando as fases de concepção inicial da ideia do negócio, os desenvolvimentos e sua evolução e modificação ao longo do tempo.	De que maneira ocorreu a construção de sentido do negócio de impacto social objeto deste estudo, considerando as fases de concepção inicial da ideia do negócio, os desenvolvimentos e sua evolução ao longo do tempo?	Berger e Luckmann (1966); Brown e Colville; Pye (2015); Gioia e Chittipeddi (1991); Gioia, Corley e Hamilton (2012); Giuliani (2016); Holt e Cornelissen (2013); Maitlis e Christianson (2014); Vuori e Virtaharju (2012); Weick (1995); Weick (2010);			

Apêndice D – TERMO DE CONSENTIMENTO

Prezado(a) participante:

Você está sendo convidado para participar desta pesquisa conduzida pelo mestrando em Administração na Universidade Federal do Paraná, na linha de concentração “Estratégia e Análise Organizacional”, Guilherme Primo Matias com orientação da professora Dr^a Jane Mendes Ferreira Fernandes.

O objetivo deste estudo é compreender como ocorre o processo de construção de sentido em negócios de impacto social do contexto brasileiro, e, sua participação envolve em uma entrevista com duração de 25 à 50 minutos, a qual será gravada somente se houver sua permissão.

Ressalta-se que sua cooperação no presente estudo é voluntária e que, os dados coletados possuem caráter científico e, não será revelado informações sigilosas da empresa sem consentimento da mesma. Os dados coletados poderão ser publicados em eventos e periódicos científicos em forma de artigos acadêmicos.

Quaisquer dúvidas em relação a presente pesquisa poderão ser esclarecidas pelo pesquisador, por meio do *email* (guilherme.matias@ufpr.br) e/ou telefone (44) 99845-5281, ou pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná, nos telefones: (41) 3360-4365 e 3360-4495.

Atenciosamente,

Guilherme Primo Matias

Local e data

Jane Mendes Ferreira Fernandes (Orientadora)

Consisto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

Local e data

ANEXO A – CATÁLOGO DE DOCUMENTOS UTILIZADOS PARA ANÁLISE DO CONTEXTO

QUADRO 10 - DOCUMENTOS COLETADOS SOBRE AS EMPRESAS SOCIAIS

EMPRESA SOCIAL			
Identificação do documento	Ano de publicação	Título	Fonte
ES_01	2012	Cresce número de Empresas sociais no Brasil	https://empreendedor.com.br/noticia/cresce-numero-de-Empresas-sociais-e-de-instituicoes-que-as-apoiam
ES_02	2015	O que são Empresas sociais e por que o mundo precisa de mais negócios desse tipo?	https://medium.com/calhau-social/o-que-s%C3%A3o-Empresas-sociais-e-por-que-o-mundo-precisa-de-mais-neg%C3%B3cios-desse-tipo-1698f2cdafe1

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

QUADRO 11 - DOCUMENTOS COLETADOS SOBRE OS NEGÓCIOS SOCIAIS

NEGÓCIO SOCIAL			
Identificação do documento	Ano de publicação	Título	Fonte
NS_01	2011	Negócios Sociais. Como é o modelo que dá lucro e ajuda a sociedade?	https://exame.abril.com.br/marketing/negocios-sociais-como-e-o-modelo-que-da-lucro-e-ajuda-a-sociedade/
NS_02	2013	Negócios sociais: tudo que você sempre quis saber	http://sebraemgcomvoce.com.br/negocios-sociais-tudo-que-voce-sempre-quis-saber/
NS_03	2013	Entenda o(s) conceito(s) de negócios sociais	http://porvir.org/entenda-os-conceitos-de-negocios-sociais/
NS_04	2018	O que são negócios sociais?	http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-sao-negocios-sociais,b01e7b008b103410VgnVCM100000b272010aRCRD
NS_05	2018	O que são negócios sociais e como prosperam	http://inovacaosebraeminas.com.br/o-que-sao-negocios-sociais-e-como-prosperam/
NS_06	2018	Yunus brasil cria braço para ajudar grandes Empresas na área de negócios sociais	https://revistapegn.globo.com/Banco-de-ideias/Negocios-sociais/noticia/2019/02/yunus-brasil-cria-braco-para-ajudar-grandes-Empresas-na-area-de-negocios-sociais.html
NS_07	2018	Negócios Sociais e Inovação Social: um retrato de experiências brasileiras	https://www.pucsp.br/catedraignacysachs/downloads/eventos/Apresentacao-Negocios-Sociais-e-Inovacao-Social-Panorama-e-Perspectivas-no-Brasil.pdf
NS_08	2018	Negócios sociais	http://maratonadenegociossociais.com.br/sc/wp-content/themes/maratona/file/cartilha_ns_ii.pdf
NS_09	2019	Empresas do bem: saiba o que são os negócios sociais	http://www.blogsenacsp.com.br/negocios-sociais/

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

QUADRO 12 - DOCUMENTOS COLETADOS SOBRE OS NEGÓCIOS INCLUSIVOS

NEGÓCIO INCLUSIVO			
Identificação do documento	Ano de publicação	Título	Fonte
NI_01	2011	Negócios inclusivos	http://www.iniciativaincluir.org.br/artigo/50/Negocios-inclusivos
NI_02	2012	Mapa de soluções inovadoras: negócios sociais e negócios inclusivos no Brasil – descobertas e aprendizados	https://sinapse.gife.org.br/download/mapa-de-solucoes-inovadoras-negocios-sociais-e-negocios-inclusivos-no-brasil-descobertas-e-aprendizados
NI_03	2014	PNUD lança Iniciativa Incluir para promoção de negócios inclusivos no Brasil	http://envolverde.cartacapital.com.br/pnud-lanca-iniciativa-incluir-para-promocao-de-negocios-inclusivos-brasil/
NI_04	2015	Negócios inclusivos são oportunidade de economia voltar a crescer, diz ONU	https://www1.folha.uol.com.br/empreendedorsocial/2015/10/1694066-negocios-inclusivos-sao-oportunidade-de-economia-voltar-a-crescer-diz-onu.shtml
NI_05	2016	Negócios inclusivos	http://www.iniciativaincluir.org.br/Public/upload/ckfinder/files/Relat%C3%B3rio%20do%20G20%20Neg%C3%B3cios%20Inclusivos%20para%20a%20C%C3%BApula%20de%202016.pdf
NI_06	2016	Negócios inclusivos	https://www.unilever.com.br/sustainable-living/the-unilever-sustainable-living-plan/inclusive-business/
NI_07	2017	Retrato dos Pequenos Negócios Inclusivos e de Impacto no Brasil 2017	https://sinapse.gife.org.br/download/retrato-dos-pequenos-negocios-inclusivos-e-de-impacto-no-brasil-2017
NI_08	2017	PNUD e SEBRAE mapeiam negócios inclusivos e sociais	https://www.cidadenova.org.br/editorial/nova/3118-pnud_e_sebrae_mapeiam_negocios_inclusivo
NI_09	2017	A ética dos negócios inclusivos	http://www.ver.pt/a-etica-dos-negocios-inclusivos/
NI_10	2017	Negócios Inclusivos é tema central na agenda do G20	http://www.br.undp.org/content/brasil/pt/home/presscenter/articles/2017/03/10/neg-cios-inclusivos-tema-central-na-agenda-do-g20.html
NI_11	2017	PNUD e SEBRAE promovem negócios inclusivos e sociais com a iniciativa Incluir 2017	https://nacoesunidas.org/pnud-e-sebrae-promovem-negocios-inclusivos-e-sociais-com-a-iniciativa-incluir-2017/

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

QUADRO 13 - DOCUMENTOS COLETADOS SOBRE OS NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL

NEGÓCIO DE IMPACTO SOCIAL			
Identificação do documento	Ano de publicação	Título	Fonte
NIS_01	2012	5 dicas para criar um negócio de impacto social	https://revistapegn.globo.com/Empreendedorismo/noticia/2016/04/5-dicas-para-criar-um-negocio-de-impacto-social.html
NIS_02	2015	O que são negócios de impacto	https://aliancapeloimpacto.org.br/o-que-sao-negocios-de-impacto/
NIS_03	2015	Carta de Princípios para Negócios de Impacto no Brasil	https://forcatarefa-assets.s3.amazonaws.com/uploads/2015/10/Carta_Principios.pdf
NIS_04	2017	Saiba o que são negócios de impacto	https://www.inovativabrasil.com.br/negocios-de-impacto-social/
NIS_05	2018	O que são negócios de impacto	https://www.ecycle.com.br/6501-negocios-de-impacto.html
NIS_06	2018	Empreendedorismo de impacto social cresce no Brasil	http://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2018-07/empreendedorismo-de-impacto-social-cresce-no-brasil
NIS_07	2018	A importância dos negócios de impacto social	https://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/a-importancia-dos-negocios-de-impacto-social/
NIS_08	2018	Negócio de impacto social é pouco conhecido no Brasil	https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2018/05/negocio-de-impacto-social-e-pouco-conhecido-no-brasil.shtml
NIS_09	2018	Negócios de impacto social: como empreender com propósito e relevância social	http://blog.sebrae-sc.com.br/negocios-de-impacto-social-como-empreender-com-proposito-e-relevancia-social-2/
NIS_10	NI	Negócios de Impacto	http://ice.org.br/negocios-de-impacto/
NIS_11	NI	O que são negócios de impacto social?	https://artemisia.org.br/conhecimento-negocios-de-impacto-social/

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

ANEXO B – CATÁLOGO DE DOCUMENTOS ANALISADOS PARA DESCRIÇÃO DA EMPRESA ALFA Á PARTIR DE *WEB SITES*

QUADRO 14 - DOCUMENTOS COLETADOS SOBRE A EMPRESAS ALFA

Identificação do documento	Ano de publicação	Assunto do documento
S_01	2015	Empresa de vestuário que viaja e conecta pessoas em prol de algo maior
S_02	2015	Empresa <i>Alfa</i> e sua marca social
S_03	2015	Como vender camisetas no Brasil e distribuir sorrisos, e esperança, pelo mundo.
S_04	2015	Novas grifes apostam em 'negócio social'
S_05	2015	Conheça a Empresa <i>Alfa</i> , uma marca de camisetas que está ajudando as pessoas
S_06	2015	Vestindo a camisa
S_07	2015	“Com certeza essa viagem me tornou mais humano e mais perceptivo”
S_08	2016	Marca cria polêmica após lançar coleção com o tema ‘África’
S_09	2016	Como comprar peças-tendência sem dor na consciência
S_10	2016	As viagens e roupas transformadoras da Empresa <i>Alfa</i>
S_11	2016	Como você pode ajudar crianças no Nepal, Haiti e Quênia comprando roupas pela internet
S_12	2016	Marca de roupas brasileira aplica modelo de negócios sociais e ajuda comunidades ao redor do mundo
S_13	2017	Empreendedorismo Social: é possível fazer o bem e ganhar dinheiro?
S_14	2018	Uma marca de roupa que nasceu para fazer a diferença

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

**ANEXO C – CATÁLOGO DE DOCUMENTOS ANALISADOS PARA DESCRIÇÃO
DA EMPRESA ALFA Á PARTIR DO WEB SITE DA EMPRESA**

QUADRO 15 - DOCUMENTOS COLETADOS NO SITE DA EMPRESA ALFA

Identificação do documento	Ano de publicação	Título
H_01	2014	Sejam bem vindos!
H_02	2014	Os carimbos do passaporte
H_03	2014	Os carimbos do passaporte - parte 2
H_04	2014	Primeira doação Empresa <i>Alfa</i>
H_05	2014	Haiti - dia 1
H_06	2014	Haiti - dia 2
H_07	2014	Haiti - dia 3
H_08	2014	Haiti - dia 4
H_09	2014	Primeira coleção Empresa <i>Alfa</i>
H10	2014	Empresa <i>Alfa</i> around the world
H_11	2014	Haiti - dias 5 e 6
H_12	2014	Viagem ao irã.
H_13	2014	Conheça o irã, conheça seu povo.
H_14	2014	Conheça o irã, conheça seu povo. (parte 2)
H_15	2014	Como surgiu a Empresa <i>Alfa</i> - a idealização e concepção
H_16	2014	Doação no haiti - o orfanato do argentino
H_17	2014	Último dia de trabalho no haiti
H_18	2014	Quênia – reserva nacional masai mara
H_19	2015	A escola magae. Risos e felicidade superam as dificuldades para se estudar no quênia.
H_20	2015	Doação Empresa <i>Alfa</i> : futebol, comida e camisetas na comunidade de loire, no quênia
H_21	2015	Diário de doação: o orfanato mais feliz do quênia!

Identificação do documento	Ano de publicação	Título
H_22	2015	Estampas novas - mesmo ideal
H_23	2015	Apresentamos: coletivo briza. O mais novo parceiro de doação da Empresa <i>Alfa</i> !
H_24	2015	1 calça vendida = 10 refeições doadas!
H_25	2015	Nepal - a situação de um país pós terremoto
H_26	2015	Pemba sherpa, o homem que subiu o everest 6 vezes!
H_27	2015	Nepal - comida para turistas
H_28	2015	Nepal – pré-doação numa das vilas mais remotas do país
H_29	2015	Doação vila patle - nepal
H_30	2015	Relato de viagem: desertos da bolívia
H_31	2015	Impacto social através da produção local de uniformes
H_32	2015	Bolívia e peru - o outro lado da moeda
H_33	2015	Califórnia - roadtrip
H_34	2015	Hindu cast - o reencontro
H_35	2016	Omo valley, etiópia.
H_36	2016	Tribo mursi - isolada e fantástica
H_37	2016	Negócios sociais - um modelo que pode te encantar
H_38	2016	A ciranda sertaneja e o sertão
H_39	2016	Evolução – apenas vender e doar não faz mais sentido para a Empresa <i>Alfa</i>
H_40	2016	Escreva uma cartinha e garanta o sorriso de uma criança
H_41	2016	Califórnia road trip - experiências de viagem
H_42	2016	Bangladesh
H_43	2017	Criando negócios sociais - transformando vidas com fundamento!
H_44	2017	Histórias das nossas estampas - patle village
H_45	2017	Histórias das nossas estampas - flores
H_46	2017	8 fotos para inspirar sua próxima viagem
H_47	2017	Lar de sorrisos - por guilherme hoefelmann
H_48	2017	Mochilão & trabalho voluntário: uma viagem diferente e do bem - por fayson merege
H_49	2017	Sonhos tomando forma: impacto social sem gerar dependência
H_50	2017	Empresa <i>Alfa</i> pelo mundo
H_51	2017	Espiadinha na nova coleção
H_52	2017	Negócios sociais na faculdade: uma inspiração para o seu tcc
H_53	2017	Chegou! Nova coleção Empresa <i>Alfa</i> !
H_54	2017	5 motivos para se encantar pela américa latina
H_55	2017	Viajar transforma o ser humano
H_56	2017	7 destinos alternativos de viagem
H_57	2017	Mochilão minimalista pela europa
H_58	2017	E.l.a.s: campeonato de skate feminino
H_59	2017	Belezas do peru: montanha colorida de vinicunca
H_60	2017	Você conhece os melhores locais para visitar no paraná?

Identificação do documento	Ano de publicação	Título
H_61	2017	Maraú é amor à primeira vista
H_62	2017	Recomendações de destino dos parceiros Empresa <i>Alfa</i>
H_63	2017	Conheça punjab, um dos destinos mais legais da Índia - parte i
H_64	2017	Conheça punjab, um dos destinos mais legais da Índia - parte ii
H_65	2017	Paranaense viaja a pé de Paris até Munique
H_66	2018	Impacto social sem gerar dependência é possível!
H_67	2018	Os melhores destinos para curtir o feriado de Tiradentes
H_68	2018	Você tem que conhecer a Chapada Diamantina!
H_69	2018	7 lugares que você vai amar visitar
H_70	2018	Conheça um pouco das nossas camisetas femininas
H_71	2018	Já pensou em conhecer um vulcão de perto?
H_72	2018	Festival das Luzes na Índia
H_73	2018	7 destinos que você vai sonhar em visitar
H_74	2018	Start of a journey: a nova coleção Empresa <i>Alfa</i> chegou!
H_75	2018	7 destinos para quem é apaixonado pelo frio
H_76	2018	Entenda tudo sobre a Empresa <i>Alfa</i>
H_77	2018	Destinos brasileiros que vão te encantar
H_78	2018	A Empresa <i>Alfa</i> pelo mundo
H_79	2018	Monte sua viagem para o feriado
H_80	2018	Conheça: armações de búzios
H_81	2018	Conheça: os segredos e encantos da Tanzânia
H_82	2018	Conheça um pouco sobre o Haiti
H_83	2018	O caminho para uma praia deserta
H_84	2018	Conheça o Peru: muito mais que Machu Picchu
H_85	2018	Coleção Travel the World: continuum

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)