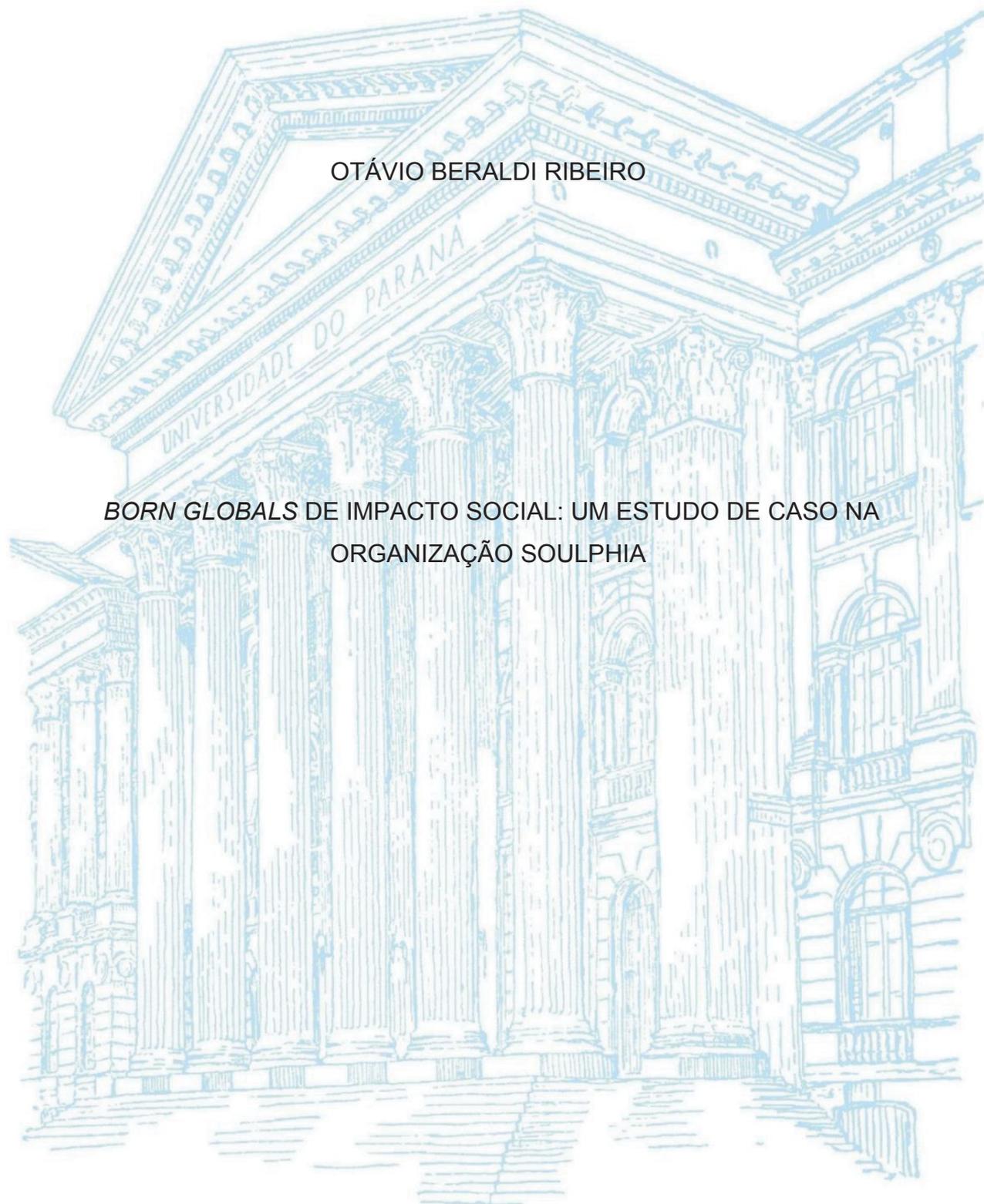


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

OTÁVIO BERALDI RIBEIRO

BORN GLOBALS DE IMPACTO SOCIAL: UM ESTUDO DE CASO NA
ORGANIZAÇÃO SOULPHIA



CURITIBA

2020

OTÁVIO BERALDI RIBEIRO

BORN GLOBALS DE IMPACTO SOCIAL: UM ESTUDO DE CASO NA
ORGANIZAÇÃO SOULPHIA

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, Área de concentração em Estratégia e Análise Organizacional, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Germano Glufke Reis

CURITIBA

2020

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

Ribeiro, Otávio Beraldi

Born Globals de impacto social: um estudo de caso na organização
Soulphia / Otávio Beraldi Ribeiro. – 2020.
110 p.

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

Orientador: Germano Glufke Reis.

Defesa: Curitiba, 2020.

1. Administração. 2. Negócios. 3. Empreendedorismo social.
I. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas.
Programa de Pós-Graduação em Administração. II. Reis, Germano
Glufke. III. Título.

CDD 658.408



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
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

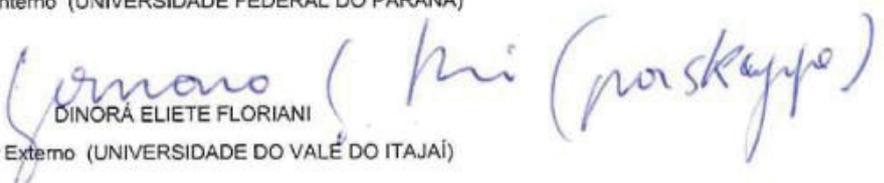
Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da Dissertação de Mestrado de **OTÁVIO BERALDI RIBEIRO** intitulada: **BORN GLOBALS DE IMPACTO SOCIAL: UM ESTUDO DE CASO NA SOULPHIA**, sob orientação do Prof. Dr. GERMANO GLUFKE REIS, que após terem inquirido o aluno e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua *aprovação* 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, 19 de Fevereiro de 2020.


GERMANO GLUFKE REIS
Presidente da Banca Examinadora (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)


QUEILA REGINA SOUZA MATITZ
Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)


DINORÁ ELIETE FLORIANI
Avaliador Externo (UNIVERSIDADE DO VALÉ DO ITAJAÍ)

RESUMO

Essa dissertação teve como objetivo identificar as características distintivas das empresas *Born Globals* de impacto social em relação às demais *Born Globals* padrão, através de um estudo de caso. A metodologia utilizada foi uma pesquisa exploratória e qualitativa. A estratégia de pesquisa foi o estudo de caso único. Os dados foram coletados por meio da realização de uma entrevista semiestruturada com o empreendedor fundador do estudo de caso analisado, e também com o uso de documentos e notícias de mídia, para triangulação dos resultados. Os dados foram codificados e analisados com o método de análise de conteúdo e a técnica de análise temática. Os resultados evidenciaram que as *Born Globals* de Impacto Social (BGIS) possuem características distintivas e um modelo teórico prévio foi proposto com quatro características de negócios de impacto social e seis de organizações *Born Globals*. Esse modelo foi aplicado no estudo de caso da organização Soulphia e duas novas características de BGIS não previstas anteriormente emergiram da análise dos dados: orientação empreendedora social e vanguardismo social. A primeira descreve o histórico social do empreendedor ao longo de sua trajetória de vida e que o levou a empreender um negócio de impacto social. Já a segunda descreve a inclinação da BGIS para a resolução de problemas sociais, onde o objetivo é mais amplo do que se ater a resolver apenas um problema social. Foi evidenciado que esse tipo de organização possui um papel ativo na vanguarda de novos problemas sociais.

Palavras-chave: Internacionalização, empreendedorismo, negócios sociais, empresas sociais, impacto social.

ABSTRACT

This dissertation aimed to identify the distinctive characteristics of the Born Globals companies with social impact in relation to the other standard Born Globals, through a case study. The methodology used was an exploratory and qualitative research. The research strategy was a single case study. Data were collected through a semi-structured interview with the founding entrepreneur of the analyzed case study, and also through the use of documents and media news, to triangulate the results. The data were coded and analyzed using the content analysis method and the thematic analysis technique. The results showed that Born Globals of Social Impact (BGIS) have distinctive characteristics and a theoretical model was proposed with four characteristics of social impact businesses and six of Born Globals organizations. This model was applied in the case study of the Soulphia organization and two new features of BGIS not previously foreseen emerged from the data analysis: social entrepreneurial orientation and social vanguardism. The first describes the social history of the entrepreneur throughout his life and which led him to undertake a business with a social impact. The second describes the characteristic of BGIS to solve social problems through its international contacts, where the objective is broader than to stick to the achievement of just one social problem, on the contrary, it was evidenced that this type of organization has an active role in different forms of social problems.

Key-words: Internationalization, entrepreneurship, social business, social enterprises, social impact.

LISTA DE SIGLAS

BG – *Born Globals*

BGIS – *Born Globals* de Impacto Social

NIS – Negócio de Impacto Social

VBR – Visão Baseada em Recursos

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01: PRINCIPAIS DEFINIÇÕES DE <i>BORN GLOBALS</i>	18
QUADRO 02: ASPECTOS RELEVANTES SOBRE AS <i>BORN GLOBALS</i>	22
QUADRO 03: CATEGORIAS DE ANÁLISE <i>BORN GLOBAL</i>	32
QUADRO 04: DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE NEGÓCIO DE IMPACTO SOCIAL.	35
QUADRO 05: COLETA DE DADOS.....	40
QUADRO 06: CATEGORIA DE ANÁLISE E FONTES DE COLETA DE DADOS	41
QUADRO 07: RESUMO DA METODOLOGIA.	44
QUADRO 08: SOULPHIA ENQUANTO NEGÓCIO DE IMPACTO SOCIAL...	74
QUADRO 09: SOULPHIA ENQUANTO <i>BORN GLOBAL</i>	80

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01: <i>FRAMEWORK</i> INTEGRATIVO DE BGIS	30
FIGURA 02: PASSOS SEGUIDOS NA ANÁLISE DE CONTEÚDO.	43
FIGURA 03: <i>FRAMEWORK</i> INTEGRATIVO TEÓRICA DE BGIS	90
FIGURA 04: NOVAS CARACTERÍSTICAS DE BGIS.....	90
FIGURA 05: MODELO COMPLETO DE BGIS.....	91

SUMÁRIO

1 . INTRODUÇÃO	11
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA	13
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICO-PRÁTICA	13
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	14
2 . REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO	15
2.1.1 <i>Born Globals</i>	17
2.1.2 Características das <i>Born Globals</i>	21
2.2 NEGÓCIOS COM IMPACTO SOCIAL	26
2.2.1 Características das Empresas de Impacto Social	28
2.3. <i>Born Globals</i> de impacto social	29
3 . PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	31
3.1 PROBLEMA DE PESQUISA	31
3.2 DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE	32
3.3.1 Abordagem e Delineamento de Pesquisa	37
3.3.2 Visão Geral do Caso Estudado	38
3.4 COLETA DOS DADOS.....	39
3.5 ANÁLISE DE DADOS.....	42
3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	44
3.7 RESUMO DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	44
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	46
4.1 NEGÓCIO DE IMPACTO SOCIAL	46
4.1.1 Visão social do negócio.....	46
4.1.2 Modelo de negócios que gera duplo valor.....	48
4.1.3 Inovação no modelo de negócios.....	51
4.1.4 Tensão entre a natureza social e econômica	53
4.2 <i>BORN GLOBAL</i>	57
4.2.1 Orientação empreendedora internacional	57
4.2.2 Domínio de competências tecnológicas globais.....	59
4.2.3 Domínio de competências interculturais.....	61

4.2.4	Redes de relacionamento	64
4.2.5	Desenvolvimento de recursos intangíveis	67
4.2.6	Competência organizacional relacional.....	69
4.3	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	70
4.3.1	Negócio de Impacto Social.....	71
4.3.2	<i>Born Globals</i>	77
4.3.3	<i>Born Global</i> de Impacto Social (BGIS).....	85
4.3.3.1	Orientação empreendedora social	85
4.3.3.2	Vanguardismo social em <i>Born Globals</i>	87
4.3.3.3	Modelo integrativo de BGIS	89
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	92
5.1	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	94
5.2	SUGESTÃO PARA ESTUDOS FUTUROS	95
5.3	CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO	95
	REFERÊNCIAS.....	97
	ANEXO 01: TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA.....	106
	ANEXO 02: TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA UTILIZAÇÃO DO NOME DA EMPRESA.....	107
	ANEXO 03: ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	108

1. INTRODUÇÃO

Esse projeto de dissertação tem como objetivo principal entender, através de um estudo de caso, organizações que são concomitantemente *Born Globals* e de impacto social, analisando suas características e o que as difere de organizações *Born Globals* padrão.

O conceito de *Born Globals* foi criado para designar um novo campo de estudos, que era emergente na literatura de negócios internacionais, e que se contrapõe às teorias tradicionais da internacionalização. As organizações *Born Globals* são aquelas que já nascem adotando uma visão global, desde o início de suas operações, e têm se dedicado a um rápido processo de internacionalização (RENNIE, 1993). Essas organizações são internacionais desde sua origem e concepção, e têm como característica buscar a vantagem competitiva por meio da utilização de recursos, da venda para diversos países e das soluções rápidas e inovadoras (OVIATT; MCDOUGALL, 2005).

Em uma revisão recente sobre a pesquisa já produzida acerca de empresas *Born Globals*, Knight e Liesch (2016) apresentam um conjunto amplo de temas que têm sido estudados em relação às *Born Globals*, tais como aprendizagem, networks, recursos e capacidades. Os autores também enumeram tópicos que têm recebido menor atenção e que carecem ser pesquisados pela academia. Uma das lacunas apontadas refere-se aos impactos sociais das empresas *Born Globals* e de empreendimentos internacionais. Os autores sugerem que sejam estudados aspectos como as dimensões envolvidas nos impactos sociais dessas empresas e, principalmente, características particulares que elas apresentam no que diz respeito a esse ponto (KNIGHT; LIESCH, 2016).

A constatação de tal lacuna foi um dos fatores que estimulou o presente trabalho. O foco são as *Born Globals* que têm por meta gerar impacto social em suas atividades (aspecto definido mais à frente) e pretende analisar as características que as distinguem das empresas de internacionalização acelerada com base na literatura publicada.

No que tange a importância dos negócios de impacto social, diversos autores versam sobre o tema. Segundo Smith, Gonin e Besharov (2013) em um mundo cheio de pobreza, degradação ambiental e injustiças, as empresas sociais oferecem um raio de esperança, mas que não eliminam tensões com empresas tradicionais, que são

orientadas somente para o lucro. De acordo com Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010) essas tensões são causadas pelo próprio sistema capitalista. Por um lado, as empresas podem ser vistas como negócios que maximizam o lucro, cujo objetivo é criar valor para os acionistas. Por outro, organizações sem fins lucrativos existem para cumprir objetivos sociais.

ONGs e organizações da sociedade civil existem há muito tempo com essa finalidade, e são extremamente importantes para a melhora da sociedade. Os negócios com impacto social aparecem no bojo dessa discussão. Eles diferem das ONGs e organizações da sociedade civil pelo fato de utilizarem mecanismos de mercado na busca de sustentabilidade financeira, não dependendo de doações ou outro tipo de apoio nesse sentido para sobreviver. Da mesma forma, diferem da visão de responsabilidade empresarial na medida em que o impacto social é o motivador da empresa (BARKI, 2015).

Esse tipo de empresa é importante porque o sistema econômico vigente trouxe desafios de ordem social e ambiental que inicialmente eram ignorados ou subestimados, mas que atualmente passam a ocupar cada vez mais espaço nas discussões e atuação de empresas, governo e sociedade civil. As consequências provocadas pelo aumento das desigualdades sociais e do desgaste dos recursos naturais são alguns exemplos da abrangência dessas discussões (ROSOLEN; TISCOSKI; COMINI, 2014).

Na tentativa de prover respostas e soluções a esses desafios, começam a surgir novos modelos de organizações, que têm como intuito a geração de valor social e/ou ambiental além do valor econômico. Esses empreendimentos apresentam produtos e formatos inovadores para atender a uma demanda da sociedade, sua organização pode variar entre o modelo privado e o do terceiro setor. Entretanto, como novo campo de estudo, os negócios sociais também carecem de definições e consenso a respeito de uma terminologia única (COMINI, BARKI, AGUIAR, 2012).

Tudo isto posto, este presente estudo resgata a literatura sobre *Born Globals* e negócios de impacto social. Diferindo dos estudos atuais sobre *Born Globals* que focam em empresas de tecnologia e mercado centradas, este visa um modelo de negócio diferente, o de impacto social. Para isso, se utiliza de um estudo de caso único na empresa Soulphia, organização que emprega moradoras de rua da cidade de Nova York como professoras de inglês *online* para todo o mundo. Se caracterizando dessa forma como uma *Born Global* e um negócio de impacto social simultaneamente. Ressalta-se

que o objetivo aqui não é comparar as duas formas de empresa, mas sim fazer a união entre os dois conceitos.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Esse projeto de dissertação pauta-se na questão, de quais as características que diferem empresas *Born Globals* de impacto social em contraposição às demais empresas *Born Globals*?

1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA

A partir deste problema desdobram-se os objetivos de pesquisa:

Objetivo geral: Identificar as características distintivas das empresas *Born Globals* de impacto social em relação às demais *Born Globals* padrão, através de um estudo de caso.

Objetivos específicos:

1. Identificar na literatura as características das *Born Globals* em geral.
2. Adaptar modelos teóricos conceituais identificados na literatura de *Born Globals* para o contexto de negócios de impacto social, gerando um modelo teórico integrativo.
3. Aplicar o modelo teórico proposto em estudo de caso de *Born Globals* de impacto social, analisando a sua adequação para entendimento do fenômeno.
4. Refinar o modelo inicialmente proposto, a partir da pesquisa de campo.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICO-PRÁTICA

Esse estudo se justifica por diversas razões. Uma delas é a de indicar uma experiência inovadora no campo de empresas *Born Global* de impacto social em um momento de graves crises econômicas e sociais vivenciadas em nível mundial. Perceber sua dinâmica poderá auxiliar outras práticas bem-sucedidas, na medida em que poderá contribuir com o entendimento do processo, pouco explorado, de internacionalização de empresas de pequeno porte, mas de expressivo impacto social. O trabalho também se

justifica na medida em que pretende dialogar com a literatura de negócios internacionais *Born Globals* e a de negócios de impacto social.

A pesquisa ainda é relevante, pois objetiva se debruçar sobre um modelo de negócios diferente do que faz a literatura de BGs, com importância para a teoria, podendo identificar as especificidades dessas empresas em relação às de trabalhos empíricos em outros países, e também para a prática, ao providenciar insights críticos e análises sobre o caso investigado e às estratégias e causas de sucesso, contribuindo para o conhecimento do meio em questão.

Esse estudo contribuirá com essa discussão ao analisar uma organização conjuntamente *Born Global* e de impacto social. Knight e Leisch, autores seminais do tema, afirmam que um dos principais *gaps* dos estudos internacionais é o que toca a questão social. Como há poucos estudos que abranjam estes temas em conjunto, pretendemos com esta pesquisa, contribuir com a diminuição dessa lacuna.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esse projeto de pesquisa está estruturado em três seções: a primeira é a introdução; a segunda o referencial teórico; a terceira e última é a de procedimentos metodológicos.

O primeiro capítulo foi esta introdução, que apresentou o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos, e a justificativa teórico-prática.

O segundo capítulo é o referencial teórico, o qual apresenta os conceitos utilizados nesta pesquisa, de *Born Globals* e negócios de impacto social, apresentando ao final da seção um modelo integrativo.

O terceiro capítulo é o de metodologia, que reitera as perguntas de pesquisa, definições constitutivas e operacionais, delineamento da pesquisa, procedimentos de coleta e análise de dados, limitações da pesquisa e resumo da metodologia. Também é apresentado o cronograma de trabalho.

O quarto capítulo apresenta os resultados da pesquisa de campo, incluindo as características das Soulphia enquanto negócio de impacto social, *Born Global* e em sequência, é apresentada a discussão dos resultados.

O quinto capítulo apresenta as conclusões e considerações finais do trabalho, incluindo a sugestão para estudos futuros. Após, estão as referências utilizadas e os anexos do trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Essa seção tem como objetivo apresentar o referencial teórico que dá suporte a esta dissertação. Nela estão descritos os aspectos referentes à internacionalização e empresas *Born Globals*, e em seguida, sobre negócios de impacto social. Finalmente, é também apresentado um modelo teórico-conceitual integrativo.

2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO

Existem diversas teorias e abordagens que visam explicar o fenômeno da internacionalização das empresas. Conforme afirmado por Reuber, Dimitratos e Kuivalainen (2017), a literatura pode ser dividida entre as teorias econômicas da internacionalização e as teorias comportamentais. Segundo esses autores, as principais abordagens econômicas são a Teoria do Poder de Mercado, a Teoria da Internalização e o Paradigma Eclético. As abordagens econômicas partem do pressuposto de que as empresas se internacionalizam ou para explorar vantagens competitivas ou para internalizar transações que seriam mais ineficientes ou mais caras se fossem feitas pelos mecanismos de mercado (FLEURY; FLEURY, 2007).

A primeira das teorias econômicas, de acordo com Reuber, Dimitratos e Kuivalainen (2017), é a Teoria do Poder de Mercado, a qual possui suas origens no trabalho seminal de Hymer (1960). Sob esta visão econômica, as firmas em seu processo de expansão, buscam aumentar sua participação em seu mercado doméstico através de fusões, aquisições e investimentos.

Posteriormente à essa visão, conforme Reuber, Dimitratos e Kuivalainen (2017), uma nova denominada de Teoria da Internalização foi proposta inicialmente por Buckley e Casson (1976), com base no trabalho de Coase (1937) dos custos de transação. Sua ênfase recai na eficiência com a qual as transações entre unidades produtivas são organizadas. Esta visão utiliza os custos de transação para justificar se deve ser utilizado um mercado (externo à empresa, contratual) ou uma internalização (hierarquia).

A terceira visão econômica da internacionalização, ficou conhecida como Paradigma Eclético. Em relação ao Paradigma Eclético, destaca-se que este possui suas origens a partir do trabalho de Dunning (1977), e considerou a evolução das funções das subsidiárias e empresas multinacionais, o que permitiu classificações de seus papéis. Esta visão é mais focada em empresas multinacionais e suas subsidiárias (REUBER; DIMITRATOS; KUIVALAINEN, 2017).

Já em relação às abordagens comportamentais, Reuber, Dimitratos e Kuivalainen (2017) citam o modelo de Uppsala (também conhecido na literatura como escola Nórdica da internacionalização), a perspectiva de *Networks* e a do Empreendedorismo Internacional. Essas abordagens nasceram para complementar as teorias econômicas, ao abarcar aspectos comportamentais que antes eram deixados de lado pelas abordagens.

A primeira teoria comportamental da internacionalização, de acordo com Reuber, Dimitratos e Kuivalainen (2017), é o “Modelo de Uppsala”, desenvolvido por Johanson e Vahlne (1977). Estes autores defendem a internacionalização de empresas como um processo do qual a empresa gradualmente intensifica sua atuação em um determinado país para posteriormente mover-se em direção a países fisicamente mais próximos.

Posteriormente à essa visão, a Teoria dos *Networks* foi desenvolvida por Forsgren e Johanson (1992), e afirma que toda empresa está inserida em uma rede de relacionamentos, e o grau de internacionalização passa a depender do nível de internacionalização da rede em que a empresa está inserida.

Por fim, a última abordagem comportamental, é a do Empreendedorismo Internacional, desenvolvida por McDougall (1989). Sob esta perspectiva, o desenvolvimento de novos negócios internacionais ocorre desde o momento de sua concepção, onde os negócios se envolvem na lógica da internacionalização (MCDUGALL, 1989).

Esta última abordagem, do Empreendedorismo Internacional, foi particularmente relevante, pois contrapõem às teorias econômicas tradicionais da internacionalização, que apontam à internacionalização das empresas na primeira parte do século XX, como processos lentos e graduais, de forma geral, característicos de empresas maiores e já estabelecidas (FLEURY; FLEURY, 2007).

Na visão de Zahra e George (2002), o Empreendedorismo Internacional pode ser definido como o processo de criativamente descobrir e explorar oportunidades que se encontram fora do mercado doméstico da empresa, na perseguição de vantagem competitiva. De outra forma, McDougall (1989) define o empreendedorismo internacional como a descoberta, ativação, avaliação e exploração de oportunidades para além das fronteiras nacionais, visando criar bens e serviços futuros.

Nesse sentido, a abordagem do empreendedorismo internacional foi emergente porque, mais recentemente, o fenômeno da globalização e os impactos

das novas tecnologias digitais têm levado à uma rápida evolução do modo como ocorre a criação e organização dos novos empreendimentos internacionais. Isso colocou uma clara evidência de que existe uma dissonância entre as explicações clássicas sobre o processo de internacionalização de empresas tradicionais e a realidade desses novos empreendimentos, abrindo espaço dessa forma para novas discussões e novas perspectivas teóricas acerca desse novo fenômeno (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2014).

Foi a partir desses entendimentos, que foi criado um novo conceito que ficou conhecido como "*Born Globals*", para designar um novo campo de estudos que era emergente na literatura de negócios internacionais e que caracteriza empresas que nascem internacionalizadas. Sendo antagônica à teoria incrementalista de internacionalização criada pela escola de Uppsala, divergência essa propiciada pelo advento da internet e a crescente globalização comercial.

A seguir na próxima seção, serão apresentados os aspectos referentes às organizações *Born Globals*.

2.1.1 *Born Globals*

O termo "*Born Globals*" foi introduzido por Rennie (1993) em um estudo de firmas exportadoras na Austrália, o qual descobriu um número surpreendentemente grande de firmas que realizavam transações econômicas transfronteiriças em pouco tempo a partir de sua concepção. Para o autor, as organizações *Born Globals* são aquelas que já nascem adotando uma visão global desde o início de suas operações e tem se dedicado a um rápido processo de internacionalização (RENNIE, 1993). Desse modo, as organizações *Born Globals* são internacionais desde sua origem e concepção, e tem como característica buscar a vantagem competitiva por meio da utilização de recursos e da venda para diversos países (OVIATT; MCDUGALL, 2005).

Este conceito de *Born Globals* teve sua origem inicialmente no trabalho seminal de Mcdougall (1989), o qual analisou as diferenças das novas empresas internacionais que estavam emergindo em relação as empresas domésticas dos EUA. Depois disso, um outro trabalho, escrito por Rennie (1993) também realizou essas constatações dentro do contexto australiano, segundo esse trabalho, várias empresas iniciam suas exportações já nos dois primeiros anos de vida. Este foi o responsável por cunhar o termo *Born Global*.

Seguindo o desenvolvimento teórico, um outro trabalho que avançou no conceito de empresas que se internacionalizam rápido foi o de Oviatt e McDougall (1994), o qual conceituou o fenômeno que estes autores chamaram de "*International New Ventures*" (INVs) como uma organização de negócios que, desde o início, busca obter vantagem competitiva significativa do uso de recursos e da venda de produtos em vários países.

Um outro estudo que seguiu, foi o de Knight e Cavusgil (1996), onde as empresas *Born Globals* foram exemplificadas como sendo pequenas empresas que geralmente são orientadas para a tecnologia e inovação, e que operam em mercados internacionais desde os primeiros dias de seu estabelecimento, ou firmas que se internacionalizam muito cedo e rapidamente para os mercados externos, neste sentido, tendo como elemento comum nesta definição o aspecto de elevada agilidade nos processos de internacionalização.

Porém, essas pesquisas não seguiram uma única lógica, e dependendo das empresas e do contexto em que eram investigadas, cada estudo sobre *Born Global* apresenta diferentes características e formas de caracterizar este tipo de empresa. Isso fez com que uma grande variedade de definições e formas de entender as *Born Globals* surgissem na literatura, sem um entendimento único (KNIGHT; LIESCH, 2016). Nesse sentido, o entendimento de *Born Globals* é sujeito a várias interpretações e dependente da linha teórica do autor escolhido. Entre as diversas definições de empresas *Born Globals* existentes na literatura, as principais podem ser observadas abaixo no quadro 01.

Quadro 01: Principais definições de *Born Globals*.

Autor (es)	Definição
Rennie (1993).	As organizações <i>Born Globals</i> são aquelas que já nascem adotando uma visão global desde o início de suas operações e têm se dedicado a um rápido processo de internacionalização.
Oviatt e McDougall (1994); Gabrielson et al (2008)	<i>Born Globals</i> podem ser definidas como aquelas empresas que buscam negócios em mercados externos desde o início ou concepção de suas atividades, procurando com isso originar vantagem competitiva a partir de seus recursos e venda de bens e serviços em outros países.

Knight e Cavusgil (2004); Bell e McNaughton (2003)	<i>Born Globals</i> são empresas que buscam performance superior em negócios internacionais desde a sua formação, a partir do uso de recursos baseados em conhecimento para vender seus produtos em múltiplos países.
Cavusgil e Knight (2015)	As firmas <i>Born Globals</i> são aquelas empresas empreendedoras jovens caracterizadas por uma intensa perseguição a clientes em mercados exteriores que desde muito jovem iniciam suas atividades nos negócios internacionais.
Knight e Liesch (2016, p.1)	As organizações <i>Born Globals</i> (BG) são aquelas que se engajam na condução de seu negócio para ser internacional já (ou muito próximo) da sua própria fundação e existência.
Reuber, Dimitratos e Kuivalainen (2017)	As empresas <i>Born Globals</i> são aquelas empresas que, num horizonte de tempo de até cinco anos de sua fundação, já iniciaram sua internacionalização, realizando negócios com pelo menos um mercado internacional.
Falahat, Knight e Alon (2018).	<i>Born Globals</i> podem ser definidas como aquelas empresas que são frutos da globalização e usam tecnologias avançadas que facilitam sua internacionalização precoce; são as empresas nascidas internacionais e jovens internacionalizadas.
Loufrani, Hauch e Elidrissi (2019).	São as organizações de negócios que, a partir ou muito próximo de sua fundação, buscam desempenho superior de negócios a partir da aplicação de recursos baseados em conhecimento para a venda de produtos em múltiplos países.
Rodríguez-Serrano e Martín-Armario (2019).	As firmas <i>Born Globals</i> são aquelas empresas, de pequeno e médio porte (PMEs), que se internacionalizam em um estágio inicial e possuem uma visão global de seus mercados.

Neste sentido, existem muitas definições distintas, enquanto algumas são mais específicas ao incluir tecnologia e recursos, como a de Loufrani, Hauch e Elidrissi (2019), que utilizam a visão baseada no conhecimento para caracterizar as *Born Globals*, outras são mais genéricas e abrangentes, como Knight e Liesch (2016, p.1), que definem *Born Globals* amplamente como as empresas que já nascem global ou se internacionalizam muito rapidamente.

A partir do quadro 01 é possível verificar, conforme afirmado por Dzikowski (2018), que existe uma fragmentação de teorias e conceitos em relação aos negócios *Born Globals*. Esta literatura se desenvolveu de modo ambíguo ao longo do tempo, com diversos temas recorrentes aparecendo nas pesquisas. A literatura sobre *Born Globals* inclui muitas definições diferentes do mesmo fenômeno.

Deste modo, Apesar do crescimento das pesquisas em empresas *Born Globals*, nenhuma definição unânime, em termos de qualidade e eficiência, existe sobre este conceito. Também não há consenso sobre quais indicadores exercem maior influência sobre seus principais fatores que levam as *Born Globals* a obter sucesso nos mercados internacionais (COVIELLO, 2015). A variedade de perspectivas das *Born Globals* com base em várias teorias e conceitos, levou a inconsistência de definições e a gama de critérios a serem levados em consideração tornam a pesquisa sobre *Born Globals* mais abrangentes, heterogêneas e inconclusivas (KEUPP; GASSMANN, 2009).

Posto isto, nesta dissertação, a definição adotada para caracterizar as organizações *Born Globals* é a proposta por Falahat, Knight e Alon (2018), os quais definem este tipo de empresa como aquelas que são exportadoras e se internacionalizaram em até três anos de criação e geram mais de 25% de sua receita no mercado externo, são também frutos da globalização e usam tecnologias avançadas que facilitam sua internacionalização precoce; são as empresas nascidas internacionais ou jovens internacionalizadas. Neste sentido, no núcleo desta definição pode ser encontrado os aspectos tecnológicos e inovativos deste tipo de empresa, pois a tecnologia é uma das características que permite a internacionalização precoce deste tipo de empresa (FALAHAT; KNIGHT; ALON, 2018).

Se a literatura não apresenta consenso em relação às definições, o mesmo se observa para as características das empresas *Born Globals*. A seguir no próximo tópico podem ser observados esses aspectos.

2.1.2 Características das *Born Globals*

As empresas *Born Globals* têm diversas características distintivas, um trabalho que demonstrou as principais diferenças foi o de Knight (1997) que explicou as *Born Globals* como sendo empresas que realizam uma internacionalização rápida e substancial, possuem recursos limitados, tendem a ser formadas por empreendedores com competências técnicas e com conhecimentos dos mercados externos, tendem a ser associadas a produtos inovadores e diferenciados e se ancoram em uma rede de contatos, ou *networks*. Dentre as conclusões de Borini e Ribeiro (2012) é apontado que as habilidades gerenciais internacionais são um fator proeminente na internacionalização das empresas de base tecnológica brasileiras.

Deste modo, existem características fundamentais das *Born Globals*. Segundo Dominginhos e Simões (2004) existe um conjunto de elementos razoavelmente consistentes, que representam o núcleo do fenômeno das *Born Globals*. Nesta categoria os autores incluem a sua natureza empreendedora, alicerçada na figura do(s) empreendedor(es), com a sua capacidade visionária e as competências acumuladas através das suas carreiras no campo dos negócios ou no campo acadêmico, remetendo também para a importância do capital social.

As empresas *Born Globals*, na visão de Gerschewski, Rose e Lindsay (2014) tendem a apresentar altos níveis de desempenho, sendo que alguns dos motores críticos do desempenho em empresas *Born Globals* são a orientação empreendedora, o foco na qualidade dos produtos/serviços e a orientação para a competição. Nesse sentido os autores afirmam em seu estudo que as empresas *Born Globals* tendem a dar respostas mais rápidas de desempenho em relação a internacionalização de empresas tradicionais. As empresas *Born Globals* combinam de modo holístico seus recursos como conhecimentos e rede de relacionamentos, o que é um fator crítico para sua performance internacional.

Deste modo, as empresas caracterizadas como *Born Globals* possuem diversas características particulares que as diferenciam das firmas tradicionais, que desenvolvem seus processos de internacionalização de maneira incremental e gradual, com base na exploração inicial de mercados internos, e a consequente expansão para os mercados externos na medida em que a inserção de mercado e os recursos aumentam. Este tipo de internacionalização é frequentemente explorado na literatura, e característico de modelos como o de Uppsala. No entanto, devido às mudanças no panorama de competição global, outro tipo de empresa que consegue realizar seu processo de internacionalização muito mais rapidamente, e às vezes até

de maneira imediata quando da formalização do negócio, tem emergido. Os autores Knight e Cavusgil (2004) foram seminais ao denominar esses novos negócios de “*Born Globals*”. Neste sentido, essa é a principal característica dessas empresas.

Dessa forma, o artigo de Knight e Cavusgil (2004) foi importante ao tentar explicar como essas empresas denominadas de *Born Globals* (BG) conseguem internacionalizar suas atividades tão rapidamente, em um espaço de tempo tão curto que outros modelos teóricos e teorias não eram capazes de explicar, e também quais são os motores do desempenho dessas firmas. A conclusão da pesquisa de Knight e Cavusgil (2004) foi que essas empresas conseguem se internacionalizar rapidamente e obter alto desempenho por meio de uma característica central: as empresas *Born Globals* possuem em sua essência, uma natureza altamente inovativa. Os autores descrevem que esta natureza inovativa é o motor que suporta a obtenção de conhecimento e o desenvolvimento de capacidades organizacionais que dão suporte a internacionalização rápida e a um desempenho superior em mercados internacionais.

Neste sentido, a inovação é a característica que representa o núcleo e a essência das empresas *Born Globals*. Esta constatação de Knight e Cavusgil (2004) foi importante, pois não só ajudou a descrever as características das *Born Globals*, como também orientou e guiou a evolução deste novo campo de estudos que atualmente é amplamente reconhecido no contexto dos negócios internacionais (COVIELLO, 2015). Assim sendo, um dos requisitos para se estudar *Born Globals* é selecionar casos para análise de organizações com propostas de valor e modelos de negócios inovadores, visto que esta é a principal característica que explica este tipo de empresa.

Em um artigo mais recente, os autores seminais Knight e Liesch (2016), publicaram uma pesquisa onde desenvolveram um *framework* conceitual que sumariza alguns aspectos relevantes sobre as *Born Globals* e sugerem novas vias para pesquisas futuras. Este *framework* envolve tanto os aspectos ambientais e de contexto, como os internos de recursos, capacidades e estratégias utilizadas pelas firmas *Born Globals*, e também suas características. Este modelo pode ser observado a seguir:

Quadro 02: Aspectos relevantes sobre as *Born Globals*.

Aspectos das <i>Born Globals</i>	Fenômeno Geral
----------------------------------	----------------

Indústria	Internacionalização rápida e precoce
Tamanho	Desvantagens de firma nova e pequena
Estrutura	Criação de oportunidades
Idade	Descoberta de oportunidades
Idade na internacionalização	Responsabilidade social/sustentabilidade
Outros	Outros

Fonte: Adaptado de Knight e Liesch (2016).

Este *framework* dos autores aponta que se faz necessário pesquisas que investiguem em profundidade essas características e que comparem com as empresas já estabelecidas ou multinacionais que se internacionalizaram tardiamente. De acordo com os autores, as *Born Globals* frequentemente encontram desafios por apresentarem novidades ao mercado, e também sofrem com estrangeirismo. Assim como essas empresas estão realizando sua internacionalização de modo precoce, elas também devem aprender a ser capazes de sobreviver como todas as demais empresas jovens. Neste sentido, os autores apontam que cabe investigar quais fatores nos níveis da indústria e da empresa suportam as BGs no enfrentamento de tais tarefas múltiplas? Como as BGs superam os passivos inerentes para alcançar legitimidade nos mercados estrangeiros?

A partir destes desenvolvimentos, após nos debruçarmos sobre a literatura do tema de *Born Globals*, encontramos e separamos as principais características dessas organizações que são: Orientação empreendedora internacional, Domínio de competências tecnológicas globais, Domínio de competências interculturais, Redes de relacionamentos, Desenvolvimento de recursos intangíveis e Competência organizacional relacional. Elas são discutidas a seguir.

As principais características identificadas são:

- Orientação empreendedora internacional – Possuir orientação empreendedora internacional é uma característica que permite aos gestores identificar e desenvolver competências empreendedoras (no nível individual, coletivo ou organizacional) que permite as empresas adentrarem mercados internacionais e aprimorar a estratégia de internacionalização (AUTIO et al., 2000; McDOUGALL et al., 1994; LOUFRANI; HAUCH, ELIDRISSI, 2019;

RODRIGUEZ-SERRANO; MARTIN-ARMARIO, 2019).

- Domínio de competências tecnológicas globais – Permite a criação de produtos tecnológicos de qualidade internacional, o que permite a empresas, mesmo que de pequeno porte, obter vantagem competitiva ao atender às necessidades específicas dos mercados pelo mundo inteiro, devido a seus aspectos inovativos (KNIGHT; CAVUSGIL, 2003; KNIGHT; LIESCH, 2016; LOUFRANI; HAUCH, ELIDRISSI, 2019).
- Domínio de competências interculturais – Esta é uma competência essencial para as *Born Globals*, na medida em que aumenta sua atenção e capacidade de sentir as diferenças e tendências no mundo global, identificando e selecionando oportunidades, e as modelando para penetrar em diferentes mercados e contextos (BOULOCHER-PASSET; DALY; RUAUD, 2019; LOUFRANI; HAUCH, ELIDRISSI, 2019; RODRIGUEZ-SERRANO; MARTIN-ARMARIO, 2019).
- Redes de relacionamentos – São as *networks* que abrem as portas para as firmas *Born Globals*. Dando acesso aos mercados, distribuição e financiamento alianças e redes de contatos e associações que facilitam o aprendizado, a internacionalização e aumentam o desempenho. Redes de relacionamento são um dos fatores mais cruciais para a rápida internacionalização, tanto por sua experiência internacional como pela rede de contatos formada (MADSEN; SERVAIS, 1997; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004; OVIATT; MCDUGALL 2005; GERSCHEWSKI; ROSE; LINDSAY, 2014; RODRIGUEZ-SERRANO; MARTIN-ARMARIO, 2019).
- Desenvolvimento de recursos intangíveis – Seguindo a Visão Baseada em Recursos (VBR), uma das características das *Born Globals* é que o desenvolvimento de recursos intangíveis como tecnologias e recursos baseados em conhecimento é um importante facilitador da descoberta de novas oportunidades e das capacidades dessas firmas jovens para se internacionalizar rapidamente (GERSCHEWSKI; ROSE; LINDSAY, 2015; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004; LAANTI; GABRIELSSON; GABRIELSSON, 2007; MATHEWS; ZANDER, 2007; OVIATT; MCDUGALL 2005; RODRIGUEZ-SERRANO; MARTIN-ARMARIO, 2019).
- Competência organizacional relacional – São as competências que permitem

gerenciar, criar e manter relacionamentos com parceiros externos, que podem incluir providenciar suporte técnico e sistemas de pós-venda; ouvir e se adaptar para as necessidades dos parceiros internacionais, e reconfigurar os produtos e processos em função destes; se tornar visível na comunidade de negócios e; saber como construir uma boa reputação e boa imagem. Esta competência é essencial para desenvolvimento de prestígio e imagem nos mercados internacionais (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004; OVIATT; MCDOUGALL 2005; LOUFRANI; HAUCH, ELIDRISSI, 2019).

De acordo com a literatura, estas são as seis principais características que foram identificadas nos trabalhos e que permitem às *Born Globals* entrarem em novos mercados externos e se internacionalizarem rapidamente, obtendo desempenho superior ao fazer isto.

Nesse sentido, é importante pesquisar também a inserção e entrada de empresas de menor porte nos mercados internacionais, em especial no contexto brasileiro. Pesquisas no contexto brasileiro são importantes, pois Gerschewski, Rose e Lindsay (2014) evidenciaram que as pesquisas sobre internacionalização de empresas *Born Globals* tem focado muito em processos de formação empreendedora e características organizacionais, e tem havido muito pouco esforço para compreender os relacionamentos entre o ambiente externo em que a global está inserida e seus efeitos no desempenho.

Isto é um problema, pois Dzikowski (2018) afirmou que criar um ambiente no qual as empresas *Born Globals* possam prosperar é importante para o desenvolvimento econômico do país. A emergência de empresas *Born Globals* contribui para o crescimento econômico nacional, já que estas frequentemente agem como players chave no ecossistema que dá suporte às organizações multinacionais, além disso são empresas importantes para fomentar a inovação e a tecnologia, suportando crescimento industrial, gerando empregos, e sendo, portanto, elementos fundamentais para o desenvolvimento sobretudo em países emergentes.

Em economias principalmente de países emergentes com internacionalização e participação no comércio exterior, esta é concentrada em poucas empresas, geralmente multinacionais, classificadas como entrantes tardias nos mercados externos e restringindo-se aos negócios internacionais baseados em exportação e importação. Complementarmente, Dzikowski (2018) afirma em seu estudo que apesar de a maioria das empresas *Born Globals* serem empresas jovens, empreendedoras,

de tamanho pequeno e médio, e com recursos limitados, os estudos sobre este tipo de empresa têm sido concentrados em grandes empresas e multinacionais.

Posto isto, se faz relevante pesquisas sobre como as pequenas e médias empresas também podem conseguir alto desempenho internacional enquanto organizações *Born Globals*. Argumenta-se aqui que as empresas pequenas e médias também podem se internacionalizar e obter sucesso ao expandir suas atividades nos mercados exteriores. Posto isto, nesta pesquisa, visa-se contribuir com este *gap* ao evidenciar como uma empresa pequena *Born Global* conseguiu internacionalizar suas atividades e obter alto desempenho ao fazê-lo.

Diversos estudos têm sido publicados abordando empresas *Born Globals* de diversos setores e segmentos de atuação (KNIGHT; LIESCH, 2016; FALAHAT, KNIGHT, ALON, 2017) No entanto, um tipo específico e muito relevante de empresa para o desenvolvimento econômico e social dos países, não tem sido pesquisado na teoria, que são os negócios de impacto social (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012). Desse modo, um tipo de empresa relevante para os estudos de *Born Globals* são os negócios de impacto social. Knight e Liesch (2016) apontam que uma das possíveis pesquisas futuras são *Born Globals* de impacto social, que carecem de estudos mais aprofundados.

Esta dissertação pretende contribuir com a teoria e literatura de internacionalização e com o conceito de *Born Globals* ao realizar uma primeira aproximação entre organizações *Born Globals* e de impacto social. Pretende-se ao fim da pesquisa, apresentar um modelo que sintetize as especificidades dessa relação. Assim, na próxima seção, são discutidos os aspectos referentes aos negócios de impacto social.

2.2 NEGÓCIOS COM IMPACTO SOCIAL

Na visão de Torres e Barki (2013) os negócios com impacto social são uma nova proposta de negócios que buscam, simultaneamente, retorno financeiro e impacto social, por meio de mecanismos de mercado. No entanto, por ser um campo novo ainda requer melhor conceituação. Os negócios de impacto social podem apresentar diversas perspectivas de análise, mas são frequentemente classificados de acordo com necessidades básicas das famílias em uma sociedade moderna: geração de renda e acesso à educação, saúde e moradia.

Na tentativa de prover respostas e soluções a esses desafios, começam a surgir novos modelos de organizações, os quais têm como intuito a geração de valor social e/ou ambiental além do valor econômico. Esses empreendimentos apresentam produtos e formatos inovadores para atender a uma demanda da sociedade, e sua organização pode variar entre o modelo privado e o do terceiro setor. Entretanto, como novo campo de estudo, os negócios sociais também carecem de definições e consenso a respeito de uma terminologia única (COMINI, BARKI, AGUIAR, 2012).

Neste sentido, Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010) afirmam que na estrutura organizacional, essa nova forma de negócio é basicamente a mesma dos negócios que maximizam o lucro: não é uma instituição de caridade, mas um negócio em todos os sentidos. A mentalidade gerencial deve ser a mesma de uma empresa: quando você está administrando um negócio social, você pensa e trabalha de forma diferente da qual caso estivesse administrando uma instituição de caridade, mesmo que seu objetivo seja diferente de uma empresa que maximiza o lucro. Ao mesmo tempo em que tentam atingir seu objetivo social, os negócios sociais precisam recuperar seus custos totais para que possam ser autossustentáveis.

Para os negócios sociais, a missão social da organização é implicitamente um aspecto central. Todas as oportunidades do mercado são percebidas e endereçadas tendo em vista este aspecto. Os impactos sociais se tornam um critério central, não apenas a criação de valor e riqueza. A riqueza e os lucros são apenas um meio para os fins dos negócios sociais (DEES, 2001).

Complementarmente, Mair e Martí (2006) afirmam que os negócios de impacto social podem ser vistos como empresas que catalisam a mudança social e abordam importantes necessidades sociais de uma forma que não é dominada por benefícios financeiros diretos para os empreendedores. Os negócios sociais são vistos como sendo diferentes de outras formas de empreendedorismo na prioridade relativamente mais alta dada à promoção de valor social e desenvolvimento versus a captura de valor econômico (MAIR; MARTÍ, 2006).

Os empreendedores sociais e os negócios sociais, para Zahra et al. (2009), fazem contribuições significativas e diversas para suas comunidades e sociedades, adotando modelos de negócios para oferecer soluções criativas para problemas sociais complexos e persistentes. Esses autores propõem que o empreendedorismo social engloba as atividades e processos empreendidos para descobrir, definir e explorar oportunidades, a fim de aumentar a riqueza social, criando novos

empreendimentos ou gerenciando organizações existentes de maneira inovadora (ZAHRA et al., 2009).

Uma característica a ser ressaltada é que assim como o empreendedor de *Born Globals* já possui um histórico com o tema, o mesmo se repete com o empreendedor social. A literatura nos mostra que a maioria dos empreendedores sociais, já se envolvia com atividades de cunho social antes de abrir um negócio com estas diretrizes. Denotando uma visão social prévia que é adaptada para este modelo específico de negócio.

As empresas de negócio social agregam valor econômico assim como as empresas mercado centradas, mas sua geração de valor vai além disso, agregando também valor social na comunidade na qual estão inseridas. Utilizando-se dessa renda como alavanca para o impacto social (DEES 2001). A estrutura organizacional dessas novas empresas é basicamente a mesma dos negócios que maximizam o lucro: não é uma instituição de caridade, mas um negócio em todos os sentidos.

2.2.1 Características das Empresas de Impacto Social

Com base na literatura, também podemos elencar características centrais de empresas de impacto social. São elas:

- Visão social do negócio: as empresas sociais possuem uma visão social ao buscar resolver os problemas de miséria humana e pobreza. Neste sentido, essas empresas se diferenciam ao possuir como missão e propósito de existência, melhorar a vida das pessoas de uma determinada comunidade, em detrimento de gerar retornos financeiros. Esta é a principal característica que permite aos negócios sociais transformar as sociedades onde estão inseridas, amenizando e reduzindo os problemas sociais. (MARGOLIS; WALSH, 2003; YUNUS, 2017).

- Modelo de negócios que gera duplo valor (social e econômico): Os negócios de impacto social buscam atender simultaneamente a duas lógicas: a social, visando resolver problemas sociais, e a capitalista, pois ao mesmo tempo em que visam o bem-estar social, necessitam serem financeiramente viáveis. Por meio destas características que essas empresas fazem contribuições significativas e diversas para suas comunidades e sociedades, adotando um modelo de negócios para oferecer soluções criativas para problemas sociais complexos e persistentes, ao mesmo tempo que podem operar e se sustentar (ZAHRA; et al., 2009; YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010).

- Inovação no modelo de negócios – de acordo com Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010, p. 311), os negócios de impacto social podem ser caracterizados como uma inovação nos modelos de negócios, são as inovações nos modelos de negócios que permitem essas empresas obterem sucesso ao utilizarem uma lógica que contrapõem o sistema capitalista. Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010, p. 312) propõem três componentes da inovação no modelo de negócios sociais, que são: (1) a proposta de valor (que são nossos clientes e o que nós oferecemos de valor); (2) a constelação de valor (como nós entregamos valor aos clientes, seja por parceiros ou *networks*); (3) uma equação de lucro positivo (como os custos, capital e lucros são equacionados).

- Tensões entre a missão social e a natureza do negócio – Missões sociais e empreendimentos comerciais estão associados a objetivos, valores, normas e identidades divergentes. Atender a eles simultaneamente cria tensões, demandas competitivas e dilemas éticos. A compreensão efetiva das empresas sociais depende, portanto, da percepção da natureza e do gerenciamento dessas tensões (SEO; CREED, 2002; SMITH; LEWIS, 2011; SMITH; GONIN; BESHAROV, 2013).

2.3. BORN GLOBALS DE IMPACTO SOCIAL

O objetivo geral desta pesquisa é identificar como ocorre a internacionalização de *Born Globals* de impacto social e identificar as características específicas dessas empresas em relação as demais *Born Globals*. Para isto, com base na literatura, integramos aqui às *Born Globals* com impacto social, denominando essas organizações de *Born Global* de impacto social (BGIS), então sendo aquelas empresas que agregam características tanto das empresas *Born Globals* tradicionais como dos negócios de impacto social.

Ou seja, além das características das empresas *Born Globals* previamente identificadas com base na literatura, que são:

- Orientação empreendedora internacional (AUTIO et al., 2000; McDOUGALL et al., 1994; LOUFRANI; HAUCH, ELIDRISSI, 2019; RODRIGUEZ-SERRANO; MARTIN-ARMARIO, 2019);

Domínio de competências tecnológicas globais (KNIGHT; CAVUSGIL, 2003; KNIGHT; LIESCH, 2016; LOUFRANI; HAUCH, ELIDRISSI, 2019);

Domínio de competências interculturais (BOULOCHER-PASSET; DALY; RUAUD, 2019; LOUFRANI; HAUCH, ELIDRISSI, 2019; RODRIGUEZ-SERRANO; MARTIN-ARMARIO, 2019);

Redes de relacionamentos (MADSEN; SERVAIS, 1997; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004; OVIATT; MCDOUGALL 2005; GERSCHEWSKI; ROSE; LINDSAY, 2014; RODRIGUEZ-SERRANO; MARTIN-ARMARIO, 2019);

Desenvolvimento de recursos intangíveis (GERSCHEWSKI; ROSE; LINDSAY, 2015; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004; LAANTI; GABRIELSSON; GABRIELSSON, 2007; MATHEWS; ZANDER, 2007; OVIATT; MCDOUGALL 2005; RODRIGUEZ-

SERRANO; MARTIN-ARMARIO, 2019) e; Competência organizacional relacional (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004; OVIATT; MCDOUGALL 2005; LOUFRANI; HAUCH, ELIDRISSI, 2019).

As BGIS também conterão as características que são particulares das empresas caracterizadas como negócios de impacto social, que conforme a revisão de literatura, são:

Visão social do negócio (MARGOLIS; WALSH, 2003; YUNUS, 2017);

Modelo de negócios que gera duplo valor (social e econômico) (ZAHRA; et al., 2009; YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010);

Inovação no modelo de negócios (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN- ORTEGA, 2010; YUNUS, 2017);

Tensões entre a missão social e a natureza do negócio (SEO; CREED, 2002; SMITH; LEWIS, 2011; SMITH; GONIN; BESHAROV, 2013).

Desse modo, o *framework* integrativo dessa pesquisa pode ser observado a seguir:

Figura 01: *Framework* integrativo de BGIS



Fonte: O autor (2020).

A BGIS é uma organização que agrega características de *Born Globals* e de negócios de impacto social. Ou seja, diferentemente das *Born Globals* tradicionais descritas na literatura, ela também incorpora aspectos como os citados acima característicos dos modelos de negócios sociais. Ela, apresenta, portanto, características distintas das *Born Globals* tradicionalmente investigadas na literatura. A pesquisa de campo permitiu examinar e discutir em que medidas estas características que emergiram da literatura de fato caracterizam BGIS e seus aspectos distintivos. A pesquisa também possibilitou realizar ajustes e complementações a esta perspectiva inicial baseada na literatura.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa seção visa apresentar os procedimentos metodológicos que serviram para nortear este projeto de dissertação e sua realização. Nela estão descritas o problema de pesquisa, categorias de análise suas definições e o modo como são operacionalizadas, o delineamento da pesquisa, a estratégia de coleta de dados, a análise de dados, as limitações da pesquisa e o resumo dos procedimentos metodológicos.

3.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Conforme já foi apresentado anteriormente, o problema de pesquisa deste estudo é:

- Quais são as características distintivas das empresas *Born Globals* de impacto social em relação a *Born Globals* padrão?

3.2 DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE

Esta pesquisa apresenta dois grandes grupos de categorias de análise, relacionadas às *Born Globals* e a negócio de impacto social. O processo de internacionalização é entendido como comprometimento de recursos com mercados externos, envolvendo investimentos e operações em outros países. As organizações internacionalizadas adotam diferentes estratégias e formas organizacionais para alcançar suas necessidades (FLEURY; FLEURY, 2007). As organizações *Born Globals* são aquelas que já nascem adotando uma visão global desde o início de suas operações e tem se dedicado a um rápido processo de internacionalização (RENNIE, 1993). A definição adotada nessa dissertação para caracterizar as organizações *Born Globals* é a proposta por Falahat, Knight e Alon (2018), os quais definem este tipo de empresa como aquelas que são exportadoras e se internacionalizaram em até três anos de criação e geram mais de 25% de sua receita no mercado externo, são também frutos da globalização e usam tecnologias avançadas que facilitam sua internacionalização precoce.

A seguir será apresentado no quadro 03 descrições concisas das características das *Born Globals* que emergiram da discussão teórica. As categorias baseiam-se nas características identificadas na literatura. Também é apresentado o modo como cada categoria será operacionalizada na pesquisa de campo, com base na literatura analisada.

Quadro 03: Categorias de análise *Born Global*

Categoria	Descrição sintética.	Operacionalização
Orientação empreendedora internacional	Possuir orientação empreendedora internacional é uma característica que permite aos gestores identificar e desenvolver competências empreendedoras (ao nível individual, coletivo ou organizacional) que a permite as empresas adentrarem mercados internacionais e aprimorar a estratégia de internacionalização (AUTIO et al., 2000; McDOUGALL et al.,	O empreendedor concebe o empreendimento, desde o seu início, como uma operação internacional (MCDUGALL, 1989); possuindo em todas as fases do negócio, uma mentalidade voltada para a internacionalização, para investimentos em outros e

	1994; LOUFRANI; HAUCH, ELIDRISSI, 2019; RODRIGUEZ-SERRANO; MARTIN-ARMARIO, 2019).	para realizar atividades em outros países (RODRIGUEZ-SERRANO; MARTIN-ARMARIO, 2019).
Domínio de competências tecnológicas globais	Permite a criação de produtos tecnológicos de qualidade internacional, o que permite a empresas, mesmo que de porte pequeno, obter vantagem competitiva ao atender às necessidades específicas dos mercados pelo mundo inteiro, devido a seus aspectos inovativos (KNIGHT; CAVUSGIL, 2003; KNIGHT; LIESCH, 2016; LOUFRANI; HAUCH, ELIDRISSI, 2019).	Empresas que buscam e investem no desenvolvimento e aquisição de diferentes tecnologias visando vantagem e/ou inserção nos mercados internacionais (KNIGHT; LIESCH, 2016).
Domínio de competências interculturais	Esta é uma competência essencial para as <i>Born Globals</i> , na medida em que aumenta sua atenção e capacidade de sentir as diferenças e tendências no mundo global, identificando e selecionando oportunidades, e as modelando para penetrar em diferentes mercados e contextos (BOULOCHER-PASSET; DALY; RUAUD, 2019; LOUFRANI; HAUCH, ELIDRISSI, 2019; RODRIGUEZ-SERRANO; MARTIN-ARMARIO, 2019).	Habilidade do empreendedor de conhecer e saber lidar com diferentes culturas e diversidade (LOUFRANI; HAUCH, ELIDRISSI, 2019), compreendendo as diferenças entre as culturas dos países (BOULOCHER-PASSET; DALY; RUAUD, 2019).
Redes de relacionamentos	São os <i>networks</i> que abrem as portas para as firmas <i>Born Globals</i> . Dando acesso aos mercados, distribuição e financiamento alianças e redes de contatos e associações que facilitam o aprendizado, a internacionalização e aumentam o desempenho. Redes de relacionamento é um dos fatores mais cruciais para a rápida internacionalização, tanto por sua experiência internacional como pela rede de contatos formada (MADSEN; SERVAIS, 1997; KNIGHT; CAVUSGIL,	<i>Networks</i> do empreendedor, que servem como facilitadores e habilitadores da inserção e internacionalização para mercados externos (MADSEN; SERVAIS, 1997; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004).

	2004; OVIATT; MCDOUGALL 2005; GERSCHEWSKI; ROSE; LINDSAY, 2014; RODRIGUEZ-SERRANO; MARTIN-ARMARIO, 2019).	
Desenvolvimento de recursos intangíveis	Seguindo a Visão Baseada em Recursos (VBR), uma das características das <i>Born Globals</i> é que o desenvolvimento de recursos intangíveis como tecnologias e recursos baseados em conhecimento é um importante facilitador da descoberta de novas oportunidades e das capacidades dessas firmas jovens para se internacionalizar rapidamente (GERSCHEWSKI; ROSE; LINDSAY, 2015; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004; LAANTI; GABRIELSSON; GABRIELSSON, 2007; MATHEWS; ZANDER, 2007; OVIATT; MCDOUGALL 2005; RODRIGUEZ-SERRANO; MARTIN-ARMARIO, 2019).	São os recursos intangíveis construídos ao longo do tempo nos mercados externos, e que permite a empresa obter vantagem competitiva e operar nesses mercados (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004); incluem recursos como conhecimento, marca, reputação, confiança, credibilidade, capacidade de aprendizagem e outros (GERSCHEWSKI; ROSE; LINDSAY, 2015).
Competência organizacional relacional	São as competências que permitem gerenciar, criar e manter relacionamentos com parceiros externos, que podem incluir providenciar suporte técnico e sistemas de pós-venda; ouvir e se adaptar para as necessidades dos parceiros internacionais, e reconfigurar os produtos e processos em função destes; se tornar visível na comunidade de negócios e; saber como construir uma boa reputação e boa imagem (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004; OVIATT; MCDOUGALL 2005; LOUFRANI; HAUCH, ELIDRISSI, 2019).	Competência e habilidades do empreendedor e gestores para se relacionar com fornecedores, clientes e parceiros, desenvolvendo relações ganha-ganha de longo prazo (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004).

Fonte: O autor (2020).

A seguir será apresentado o segundo grupo de categorias de análise, que contém as características dos negócios de impacto social. Os negócios de impacto social são definidos nesta pesquisa como aqueles que combinam a estratégia que visa a maximização do lucro ao mesmo tempo com a de criação de valor social, se contrapondo com a lógica de mercado ao questionar algumas suposições básicas sobre as formas organizacionais (BATTILANA; LEE, 2014).

Quadro 04: Definição das categorias de análise negócio de impacto social.

Categoria	Descrição sintética.	Operacionalização
Visão social do negócio	As empresas sociais possuem uma visão social ao buscar resolver os problemas de miséria humana e pobreza. Neste sentido, essas empresas se diferenciam ao possuir como missão e propósito de existência melhorar a vida das pessoas em uma determinada comunidade, em detrimento de gerar apenas retornos financeiros. Esta é a principal característica que permitem aos negócios sociais transformar as sociedades onde estão inseridas, amenizando e reduzindo os problemas sociais. (MARGOLIS; WALSH, 2003; YUNUS, 2017).	Pode ser identificada pela missão organizacional, pelos valores e crenças e pelas ações concretas que os gestores realizam para o pro do coletivo, visando o desenvolvimento local e da sociedade como um todo (MARGOLIS; WALSH, 2003; YUNUS, 2017).
Modelo de negócios que gera duplo valor (social e econômico)	Os negócios de impacto social buscam atender simultaneamente a duas lógicas: a social, visando resolver problemas sociais, e a capitalista, pois ao mesmo tempo em que visam o bem-estar social, necessitam serem financeiramente viáveis. Por meio desta característica que essas empresas fazem contribuições significativas e diversas para suas comunidades e sociedades, adotando modelos de negócios para oferecer soluções criativas para problemas sociais complexos e persistentes, ao mesmo tempo que podem operar e se sustentar	O empreendimento visa alcançar tanto a maximização de resultados sociais como econômicos. Tem estrutura organizacional, plano estratégico, operações e/ou indicadores (entre outros) voltados, simultaneamente, para esses dois objetivos (YUNUS et al., 2010).

	(ZAHRA; et al., 2009; YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010).	
Inovação no modelo de negócios	De acordo com Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010, p. 311), os negócios de impacto social podem ser caracterizados como uma inovação nos modelos de negócios, são estas inovações nos modelos de negócios que permitem as empresas obterem sucesso ao utilizarem uma lógica que se contrapõem ao sistema capitalista. Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010, p. 312) propõem três componente da inovação no modelo de negócios sociais, que são: (1) a proposta de valor (que são nossos clientes e o que nós oferecemos de valor); (2) a constelação de valor (como nós entregamos valor aos clientes, seja por parceiros ou <i>networks</i>); (3) uma equação de lucro positivo (como os custos, capital e lucros são equacionados).	Pode ser identificado nos diferentes tipos de inovação que estão no núcleo da organização, que pode ser tanto do modelo de negócios, quanto inovações mercadológicas e Tecnológicas (YUNUS, MOINGEON E LEHMANN- ORTEGA, 2010).
Tensões entre a missão social e a natureza do negócio	Missões sociais e empreendimentos comerciais estão associados a objetivos, valores, normas e identidades divergentes. Atender a eles simultaneamente cria tensões, demandas competitivas e dilemas éticos. A compreensão efetiva das empresas sociais depende, portanto, da percepção da natureza e do gerenciamento dessas tensões (SEO; CREED, 2002; SMITH; LEWIS, 2011; SMITH; GONIN; BESHAROV, 2013).	Tais tensões e dúvidas emergem ao longo do histórico da organização, e no seu dia-a-dia, na definição dos objetivos, estrutura, modelo de negócio, alocação de recursos (SMITH; GONIN; BESHAROV, 2013); e são mais presentes em tempos de dificuldade ou quando se enfrenta concorrência (SEO; CREED, 2002).

Fonte: O autor (2020).

A seguir, será apresentado o delineamento da pesquisa.

3.3.1 Abordagem e Delineamento de Pesquisa

A abordagem utilizada nesta pesquisa é qualitativa. Pesquisas qualitativas se justificam em função da riqueza dos dados que proporcionam, esse tipo de pesquisa ocorre em um cenário natural, oferecendo ao pesquisador a sensibilidade e reflexão para ver o fenômeno social de maneira holística e, a possibilidade do pesquisador adotar uma ou mais estratégias de investigação (CRESWELL, 2007).

Objetiva-se no presente estudo a realização de uma pesquisa tipo exploratória, procurando observar o contexto total da problemática tratada, interpretando os fenômenos que ainda não estão claros na teoria com profundidade de análise (YIN, 2011), e devido a inclusão de categorias de análise ainda pouco relacionadas na literatura (FARAGO; BORINI; FERREIRA, 2019).

A estratégia de pesquisa deste estudo é o estudo de caso único. Os estudos de caso único dão foco em um estudo contextual completo dos fatos, condições e suas inter-relações, essa ênfase em detalhes em profundidade permite acessar informações valiosas para a teoria (CRESWELL, 2007). Os estudos de caso únicos são úteis para a construção de teoria quando o caso escolhido revela aspectos únicos para o estudo (MARIOTTO; ZANNI; MORAES, 2014).

Retomando o objetivo geral de analisar a internacionalização de negócios de impacto social *Born Globals*, e tendo em vista o aspecto interpretativo, qualitativo e exploratório delineado na abordagem metodológica, buscou-se encontrar um estudo de caso único que permita dados em profundidade que ajudem a entender como ocorre o processo de internacionalização de uma empresa *Born Global* de impacto social.

Para contribuir com este *gap* de pesquisa encontrado, foi inicialmente pesquisado em diversos canais de mídia e jornais, notícias sobre negócios de impacto social que podem ser descritos de acordo com a definição de Falahat, Knight e Alon (2018) de *Born Globals*. Inicialmente foram triadas possíveis empresas que poderiam enquadrar-se na definição de BGIS formulada no modelo de pesquisa (exemplos, Grupo SOS e *Divine Chocolat*).

Contudo, as informações disponíveis sobre estas empresas não são suficientes em termos de dados públicos para obter informações capazes de realizar uma triangulação.

Apesar disso, uma empresa que está obtendo destaque internacionalmente devido ao seu modelo de negócio inclusivo foi encontrada. Essa organização se caracteriza na definição proposta no modelo de BGIS, buscando conciliar retorno econômico com desenvolvimento e impacto social, ao mesmo tempo que já nasceu operando globalmente, é o caso da empresa Soulphia. Um dos motivos que levou a escolha desta empresa é o fato de existirem muitas informações públicas sobre ela, incluindo entrevistas com os fundadores. Dessa forma, foram encontradas e verificadas as informações para assegurar o alinhamento dessa empresa com os objetivos dessa pesquisa e com a definição de BGIS.

3.3.2 Visão Geral do Caso Estudado

Com a sede estabelecida nos Estados Unidos, a empresa tem como clientes potenciais todos os países não anglofônicos do mundo, tendo como principais mercados o Brasil e posteriormente o restante da América Latina, dada a origem de seus fundadores. Além dos dados secundários, também foi realizado contato prévio com os criadores e realizada uma entrevista piloto com um deles. Esse contato inicial serviu para reforçar o alinhamento dessa organização com o objetivo de pesquisa proposto nessa dissertação e com as definições aqui adotadas. Por esse motivo, foi escolhido o estudo de caso único na organização Soulphia por esta empresa se caracterizar tanto como sendo *Born Global*, e desse modo já tendo participado de um processo de internacionalização e por ser um negócio de impacto social. Desse modo, fornece informações e dados únicos que são árduos de encontrar em outras organizações, em diversas buscas pela internet os achados foram incertos sobre organizações que se adequem bem aos elementos que este estudo se propõe a estudar.

A Soulphia utiliza moradores de rua como tutoras americanas para dar aulas online de conversação com alunos estrangeiros para que estes percam seu medo de falar em inglês. A jornada de aprendizagem possui três níveis: *Pré-Intermediate*; *Upper Intermediate*; *Fluency*. A primeira diz respeito ao vocabulário

básico, contar histórias simples, falar frases curtas e permite um entendimento parcial; A segunda compreende um vocabulário em desenvolvimento mais avançado, com habilidade para expressar qual quer ideia, uso de sentenças mais complexas e bom entendimento; A terceira envolve comunicação mais avançada, proficiência na fala, habilidade de fazer negócios, imersão total na cultura e um excelente entendimento (SOULPHIA, 2019).

Esta empresa utiliza como tutoras moradoras de rua, que são oferecidas com a oportunidade de se capacitarem para se preparar a trabalhar como tutoras para a Soulphia, recebendo assim, uma oportunidade de reinserção na sociedade.

Há também diversos exemplos de pessoas que conseguiram transformar sua realidade e sua vida por meio das oportunidades que a Soulphia deu. Por este motivo, esta organização em específico, pode oferecer oportunidades únicas para obter os dados que permitam responder o objetivo de pesquisa proposto, de modo que seria difícil conseguir em outra organização, em função das características peculiares da Soulphia, que se enquadram no escopo deste trabalho, justificando assim a importância de um estudo em profundidade nessa empresa para o desenvolvimento do conceito de *Born Globals* e o entendimento de como empresas sociais se desenvolvem e internacionalizam. As empresas BGIS são bastante trabalhosas de se identificar, em um contato prévio, a organização Soulphia se mostrou aberta para a realização da pesquisa e possui características interessante tanto sob a ótica da sua internacionalização rápida quanto sua missão social.

Dadas suas características singulares enquanto negócio de impacto social e organização Born Global, a Soulphia foi selecionada para este estudo. A empresa autorizou a realização da pesquisa e também autorizou a divulgação de seu nome, conforme pode ser observado no **Anexo 2**.

3.4 COLETA DOS DADOS

A coleta de dados deste estudo foi realizada por uma triangulação entre observação, entrevista com o proprietário do negócio de impacto social Soulphia, e documentos de mídia. Essa técnica de triangulação é necessária para acrescentar validade e confiabilidade no processo de pesquisa

qualitativa (CRESWELL, 2007), ao usar múltiplas fontes de evidências. Também foi analisada toda a história e trajetória da empresa, de modo a obter um conhecimento mais extenso sobre o modelo de negócios adotado.

Um dos empreendedores foi entrevistado para entender sobre as características da Soulphia enquanto *Born Global* de impacto social. Também foi feito neste estudo observação para ver como funcionam as dinâmicas sociais e as interações entre os funcionários com clientes e o impacto social. Para enriquecer o estudo, também foram consultadas informações de notícias e documentos da Soulphia.

No quadro a seguir, estão descritos os procedimentos da coleta de dados:

Quadro 05: Coleta de dados

Fonte de coleta	Forma que serão coletados os dados:
<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas com o empreendedor fundador da Soulphia.
<ul style="list-style-type: none"> • Documentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Mídias sociais oficiais da empresa. • Notícias publicadas sobre esta organização. • Reportagens da TV. • Entrevistas de rádio.

Fonte: O autor (2020).

Conforme o quadro acima, a coleta de dados do estudo aconteceu através de entrevista. Em todas as categorias de análise, foi utilizado a entrevista como principal fonte, e uso de documentos como forma de triangulação.

Nesse sentido, a entrevista com o gestor foi realizada com um dos fundadores da organização. Essa entrevista é importante para acessar a visão global do modelo de negócio. Desse modo, essa entrevista mostrou todo o percurso da empresa desde a ideia, concepção, desenvolvimento e perspectivas estratégicas futuras.

O quadro 06 buscou relacionar as categorias de análise com as fontes de coleta de dados:

Quadro 06: Categoria de Análise e Fontes de Coleta de dados

Categorias de análise	Estratégia de coleta dos dados:
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Born Globals.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista com o empreendedor fundador da Soulphia. • Mídias sociais oficiais da empresa. • Notícias publicadas sobre esta organização. • Reportagens da TV e Youtube. • Entrevistas de rádio.
<ul style="list-style-type: none"> • Negócios de impacto social e suas características. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista com o empreendedor fundador da Soulphia. • Mídias sociais oficiais da empresa. • Notícias publicadas sobre esta organização. • Reportagens da TV. • Entrevistas de rádio.

Fonte: O autor (2020).

A realização das entrevistas pode ser de três formas: estruturada, semiestruturada e aberta (CRESWELL, 2007). Neste estudo a entrevista foi feita no formato semiestruturado, pois de acordo com Creswell (2007)

permite que o pesquisador seja mais aberto, podendo acessar o fenômeno e conduzir a linha da entrevista.

O roteiro de entrevista semi estruturado pode ser observado no **Anexo 3** do trabalho.

A triangulação também fez-se com base nos documentos públicos que estão disponíveis nos canais oficiais da Soulphia, bem como em notícias de mídia, televisão e entrevistas na rádio que os fundadores realizaram.

3.5 ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados das entrevistas, documentos e matérias de mídia e documentos foi feita por meio de análise de conteúdo. A análise de conteúdo ocorreu de acordo com o manual de codificação e análise de Krippendorff (2013). O manual feito pelo autor inspirou como referência os códigos e o processo analítico de análise dos dados; o manual teve como ponto de partida as categorias de análise definidas anteriormente.

A análise de conteúdo foi definida por Krippendorff (2013) como sendo uma técnica de pesquisa adequada para fazer inferências replicáveis e válidas a partir dos textos escritos (ou outra forma de material) para o contexto de seu uso. Desse modo, enquanto técnica, a análise de conteúdo é útil para análise de dados qualitativos e envolve procedimentos especializados para isso.

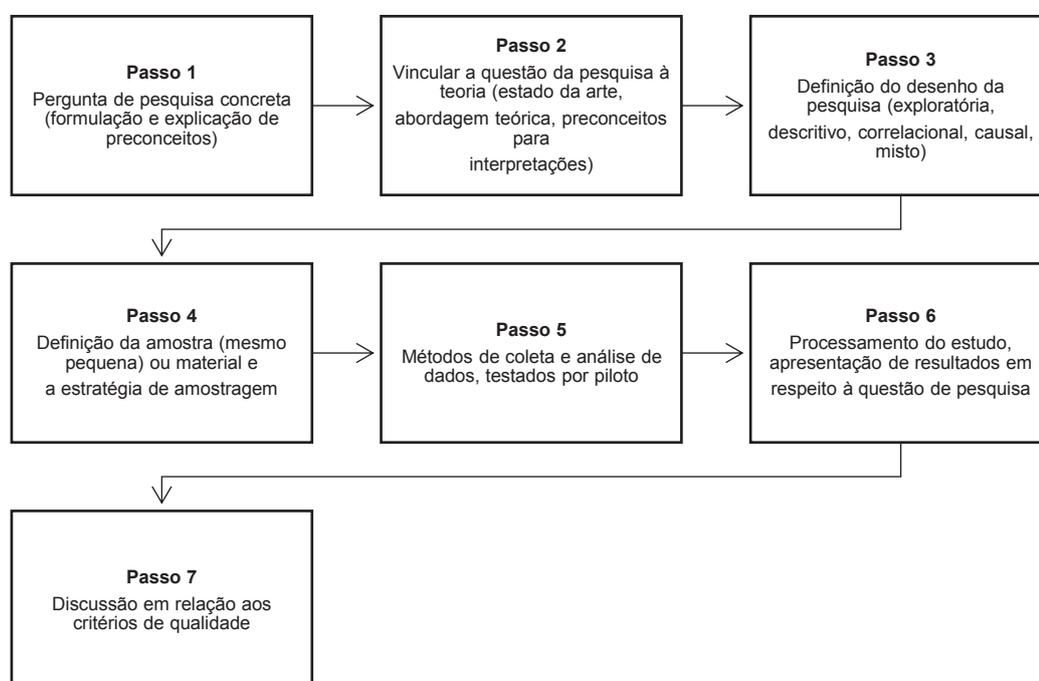
Enquanto uma técnica de pesquisa, a análise de conteúdo possibilita extrair novas informações e ideias a partir dos dados coletados, aumentando o entendimento do pesquisador sobre fenômenos particulares, de modo científico e confiável, permitindo encontrar achados replicáveis, obtendo os mesmos resultados quando a técnica é aplicada sobre o mesmo conjunto de dados (KRIPPENDORFF, 2013).

Um componente importante da análise de conteúdo é a análise temática, que conota um conjunto de análises em torno de uma unidade de análise denominada de “temas”, ou combinação de categorias, conforme a codificação. (KRIPPENDORFF, 2013). A análise temática teve como ponto

de partida as categorias de análise previamente definidas para as BGIS, apresentadas anteriormente.

A análise de conteúdo pode ser replicada desde que seja realizada com passos estabelecidos previamente (KRIPPENDORFF, 2013). Neste interim, foi utilizado neste estudo passos instrutivos e replicáveis conforme evidenciado por Mayring (2014) e exposto a seguir no fluxo abaixo:

Figura 02: Passos seguidos na análise de conteúdo.



Fonte: adaptado de Mayring (2014)

Tanto na etapa de coleta de dados como na análise, foram seguidos os critérios de validade antes e após a pesquisa delineados por Hayashi Jr, Abib e Hoppen (2019), os quais afirmam que a validade e confiabilidade da pesquisa e seus resultados são elementos importantes para evidenciar a qualidade da pesquisa no campo organizacional.

Os critérios seguidos de acordo com Hayashi Jr et al. (2019) são: validade dos construtos, validade interna das categorias, metodologias

sustentadas e aceitas pela comunidade e ética na pesquisa qualitativa. Nesse sentido esses aspectos foram considerados e seguidos em todas as fases do projeto de dissertação. Para assegurar validade e confiabilidade os autores sugerem que, os procedimentos de confiabilidade seguidos na pesquisa consistam em um roteiro de entrevista validado por um pesquisador da área.

Em relação à validade dos constructos, ressalta-se que foi realizada a triangulação ao considerarem-se múltiplas fontes de evidência, como entrevistas em profundidade, análise de material público da empresa e uso de documentos.

3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A primeira limitação refere-se ao método de análise de conteúdo, que possui limitações em termos de generalização, ao não utilizar métodos estatísticos e procedimentos de amostragem, o que seria útil para enriquecer o modelo integrativo desenvolvido.

Outra limitação diz respeito às definições adotadas, pois a literatura é diversa, e ao selecionar definições deixamos de lado outras que também nos poderiam ser úteis. Desse modo essas escolhas por si só caracterizam limitações, mas são necessárias para a concretização da pesquisa.

Uma terceira limitação diz respeito às características selecionadas para caracterizar *Born Globals* e negócios de impacto social. A literatura é diversa e dependendo da corrente teórica, é possível extrair diferentes categorias. Opções foram adotadas e isto implica uma limitação.

3.7 RESUMO DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A partir dos procedimentos metodológicos, foi elaborado um resumo com as características desse projeto de pesquisa.

Quadro 07: Resumo da metodologia.

Assunto	Escolha feita
---------	---------------

Delineamento da pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> • Estudo Qualitativo. • Natureza exploratória. • Estratégia de pesquisa estudo de caso único.
Coleta de dados	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista semi-estruturada. • Documentos. • Websites.
Análise dos dados	<ul style="list-style-type: none"> • Análise de conteúdo. • Análise temática. • Codificação e códigos.
Categorias de análise (dois grupos de categorias)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Born Globals</i> • Negócios de impacto social • BGIS

Fonte: O autor (2020).

A pesquisa de campo realizada foi elaborada com base nesses critérios metodológicos de delineamento da pesquisa, coleta de dados, análise de dados e categorias de análise.

A seguir, será apresentado os resultados da pesquisa empírica.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

No presente capítulo, encontram-se apresentadas as análises dos dados coletados e a discussão teórica. Esse capítulo está dividido em três seções: negócio de impacto social; *Born Globals* e discussão.

4.1 NEGÓCIO DE IMPACTO SOCIAL

Nessa seção são apresentadas as características dos negócios de impacto social: visão social do negócio, modelo de negócios que gera duplo valor, inovação no modelo de negócios e tensão entre a natureza social e econômica.

4.1.1 Visão social do negócio

Em relação a visão social do negócio, é possível verificar que o negócio social estudado – a empresa Soulphia – possui uma forte identidade com sua missão social, conforme pode ser observado no trecho a seguir:

“O nosso objetivo era ajudar quem mais precisasse, e quem mais precisa são as mulheres porque têm menos oportunidades. Pra elas é mais difícil ser morador de rua em Nova York” (Terra, 2019).

Ainda nesse sentido, no trecho a seguir é possível observar que a organização transcende um objetivo meramente econômico e possui uma forte identidade com sua visão social:

“Somos mais do que um simples curso de inglês pela internet. Nossa meta é transformar as vidas das tutoras que fazem parte do nosso projeto, e também o modo de aprender um novo idioma. E ousa dizer: sonho com o dia em que ninguém mais será obrigado a morar na rua por falta de oportunidades. Acredito, firmemente, que iniciativas como a nossa são o caminho para que este sonho se torne realidade” (Draft, 2019).

Posto isto, observa-se que a organização possui uma forte identidade com os problemas sociais. Os aspectos sociais são parte integrante da

Soulphia desde suas etapas iniciais e da concepção do negócio. A seguir, no próximo trecho pode ser observado isto:

“O Soulphia é um projeto iniciado por dois brasileiros, Tiago Souza e Felipe Marinho, ambos residentes em Nova York. No trabalho voluntário realizado junto a abrigos da cidade, os dois tiveram a ideia de desenvolver um projeto que oferecesse oportunidades de reinserção social e recolocação profissional às mulheres, que também nos Estados Unidos, muitas vezes, acabam tendo menos oportunidades que os homens” (Brasil fashion News, 2019).

A opção por fazer o modelo de negócios voltado as mulheres se deram pela constatação dos empreendedores de que as mulheres têm maiores dificuldades de conseguir oportunidades para melhorar suas condições de vida do que os moradores de rua homens. A seguir pode ser observado um trecho que evidencia isso:

“A gente tentou entender qual era o morador de rua que tinha menos chance de sair daquela situação. Claramente a gente percebeu que eram mulheres e eram mulheres acima de 50 anos. Então, se você é morador de rua e você é mulher e acima de 50 anos e no geral negra, a sua chance de sair daquela situação é muito, muito baixa. E tinha vários estudos provando isso” (Instituto Milenium, 2019).

Essas mulheres então foram capacitadas para atuarem com instrutoras de inglês para alunos estrangeiros. Isto pode ser observado a seguir:

“Nossos tutores são moradores de abrigo, capacitados pela Educurious – uma das maiores e reconhecidas empresas de educação dos Estados Unidos. Por isso, quando você escolhe a Soulphia, você também incentiva o desenvolvimento de outras pessoas, permitindo uma nova vida a cada uma delas” (Soulphia, 2019).

A seguir, pode ser observado o motivo desta ação:

“A ideia foi a de usar a habilidade da fluência nativa do idioma para quebrar o ciclo depressivo, oferecer um propósito e resgatar a auto-estima dessas mulheres. Na outra ponta, os alunos seriam beneficiados, pois teriam aulas com professoras que têm o inglês como primeira língua” (Gazeta do povo, 2019).

A partir dessa ideia, que nasceu o objetivo da organização:

“(…) Nós, do Soulphia, que iniciamos o projeto por acreditar que poderíamos fazer algo para transformar as histórias de vida das nossas tutoras” (Acontecendo aqui, 2019).

A seguir, o entrevistado comenta sobre a missão social da Soulphia:

“A gente vai hoje se manter trabalhando com mulheres porque a gente acredita que ali é que está a nossa missão social e como nosso número é baixo a gente ainda não conseguiu alcançar o que a gente busca, mas nada impede que outras instituições que queiram fazer isso com outras populações não assistidas que aprendam com a gente e usem nossa metodologia” (Entrevistado, 2019).

Complementarmente, segundo o mesmo entrevistado:

“Como a gente ainda não gerou um impacto expressivo são só 70 de um universo de 300 mil a gente espera ser mais expressivo para então replicar para outros grupos, mas nada impediria que outras empresas que queiram fazer isso utilizem a nossa metodologia pra fazer” (Entrevistado, 2019).

A seguir, é apresentado as características enquanto modelo de negócios que gera duplo valor.

4.1.2 Modelo de negócios que gera duplo valor

Em relação ao modelo de negócios que gera duplo valor, é possível verificar que o negócio social estudado – a empresa Soulphia – possui uma

forte identidade com sua missão social, assim como com o valor econômico que gera.

Conforme apontado pelo entrevistado, a empresa ainda não conseguiu um tamanho expressivo, e precisa dar ênfase também a parte econômica, para que seja possível ampliar o impacto social causado.

No trecho a seguir, essa característica é evidenciada:

“Enquanto você aprende inglês, uma mulher nos Estados Unidos muda de vida: nossas tutoras são moradoras de abrigo dos Estados Unidos, que contam com a sua ajuda para transformar a realidade em que vivem” (Soulphia, 2019).

Este trecho evidencia que enquanto a organização Soulphia possui a preocupação com o ponto de vista social de transformação da vida das pessoas, também gera um valor econômico aos clientes, que é aprender inglês. A seguir outro trecho evidencia esse aspecto:

“Pra que desse pra fazer alguma coisa que desse pra eles alguma coisa sustentável, e que fosse o *start* pra mudança de vida deles e a saída daquele lugar” (Instituto Milenium, 2019).

Esse trecho evidencia o lado da sustentabilidade financeira prezado pela organização. Pois os negócios de impacto social necessitam se sustentar financeiramente e gerar valor para os clientes, de modo a obter receitas, continuar existindo e ser capaz de gerar impacto.

De modo similar, segundo outra fonte:

“Além da nova profissão, essas mulheres ganharam independência e sentido na vida” (Globo News, 2019).

Assim, ao desenvolver um modelo de negócios que gera valor para os clientes, a empresa consegue se financiar para poder causar impacto na sociedade.

Por fim, esta característica de modelo de negócios que gera duplo valor foi enfatizada em publicação do jornal Gazeta do Povo (2019):

“Se você pensa que os projetos voltados à reinserção social são foco apenas das ONGs e não têm nenhuma relação com metas de faturamento, saiba que está enganado. A prova: dois brasileiros que residem em Nova York (EUA) que, com pouco investimento e muita vontade de gerar oportunidades de emprego para pessoas em situação de rua, fizeram sua empresa crescer 10 vezes em cerca de dois anos e têm a ambiciosa meta de faturar US\$ 750 milhões por mês (cerca de R\$ 2,9 bilhões) nos próximos anos”.

Esse trecho é relevante, pois evidencia de modo claro que a Soulphia possui um modelo de negócios que gera duplo valor. Ao atuar como negócio social, causa impacto positivo e ajuda na reinserção de mulheres moradoras de rua na sociedade. Mas também, é destacado os esforços em torno de tornar o negócio rentável, conforme evidenciado na reportagem onde acusa-se que o negócio de impacto social cresceu 10 vezes em apenas dois anos e possui planos estratégicos de expansão.

Por outro lado, o entrevistado apresentou sua visão sobre isso durante um trecho da entrevista, que pode ser observada em sequência:

“Esse é o objetivo do Soulphia, transformar a vida de pessoas, mas é um negócio e é um *business* interessante. Então a gente acredita que a consequência natural dessa transformação é uma expressão financeira interessante (Entrevistado, 2019).

Nesse trecho fica também evidente o papel da Soulphia enquanto agente transformador de seu entorno, mas sem perder seu lado comercial, chamado de “*business*” pelo entrevistado. Este é um ponto essencial que caracteriza a Soulphia enquanto negócio de impacto social.

A seguir, o entrevistado continua com sua explicação:

“Mas como a melhor forma de uma empresa social sobreviver, é que tenha venda, seja *profitable* e tenha uma boa gestão para o dinheiro funcionar, o que é totalmente possível. É

só ser uma empresa com gestão padrão, mas com objetivo de transformação social” (Entrevistado, 2019).

Com base nisso, fica evidenciado os dois lados da Soulphia: o primeiro enquanto negócio social que visa transformação, e o segundo, que visa uma gestão econômica preocupado com a rentabilidade de curto e longo prazo e sobrevivência comercial do negócio.

A seguir é apresentada a inovação no modelo de negócios.

4.1.3 Inovação no modelo de negócios

Em relação a característica de inovação no modelo de negócios, é possível verificar que o negócio social estudado – a empresa Soulphia – possui uma forte identidade com a inovação ao utilizar tecnologia de informação aplicada na educação.

A seguir é possível a inovação no modelo de negócios da Soulphia:

“Aulas de Inglês particulares via vídeo ao vivo pela Internet, com americanas nativas em situação de rua na cidade de Nova York, treinadas para lidar com alunos de qualquer nível de proficiência no idioma. Essa é a ideia disruptiva da empresa social SOULPHIA, que identifica e treina mulheres para que tenham uma chance de reconstruírem suas vidas usando o conhecimento e a empatia que adquiriram durante toda a sua história” (Radio Geek, 2019).

Nesse sentido, a Soulphia traz um modelo de negócios único e inovador, principalmente pelos aspectos sociais e transformadores que traz como preocupação central.

A ideia da Soulphia de utilizar a tecnologia da informação aliado a trazer mulheres em situação de rua para capacitá-las e dar uma nova oportunidade não é trivial. Poucos negócios atuam nesse tipo de segmento e isso confere a Soulphia um destaque em termos de inovação em seu modelo de negócios.

Na percepção dos gestores da Soulphia essa característica é importante:

“A nossa aula tem que ser mais legal, porque a gente não tem como objetivo copiar todas as metodologias padrões, mas sim ser disruptivo no conceito de quem está dando aula e na forma” (Instituto Milenium, 2019).

Além do próprio modelo de negócios ser inovador, conforme evidenciado nos trechos acima, nota-se pela última passagem que as aulas, que são o produto comercial da Soulphia, também apresentam diferenciais inovadores em relação a outros negócios e concorrentes do segmento, ao fugir das metodologias convencionais de ensino. Isto confere um diferencial em relação a concorrência e demonstra a preocupação do negócio de impacto social em relação a originalidade e inovação de suas atividades.

Além da inovação no modelo de negócio, na forma de dar aula, a concepção do negócio da Soulphia é inovadora sob a ótica social também:

“Para as 25 tutoras já formadas pelo projeto, o Soulphia é transformadora à medida que representa a oportunidade de recomeçar, de reescrever a própria história a partir da possibilidade de ter uma nova profissão: dar aulas de Inglês (sua língua nativa) a alunos que podem estar em qualquer parte do mundo, através da internet” (Acontecendo aqui, 2019).

A proposta da Soulphia para gerar impacto social é inovadora e original. Ela funciona tanto enquanto missão social de transformar a realidade das mulheres de rua, quanto do ponto de vista comercial ao prover a empresa Soulphia com um diferencial competitivo que os concorrentes não têm: que é o valor gerado pela transformação social.

Ainda nesse sentido:

“Eles falam inglês e a gente sabe que a gente precisa aprender inglês, a gente é brasileiro, então por que não tentar prepará-los para ser professoras de inglês” (Instituto Milenium, 2019).

Por conta das características únicas da Soulphia, o ambiente de aprendizado que isto cria para os estudantes também é inovador:

“A interação é muito menos intimidante porque as professoras são moradoras de rua: "Elas são pessoas muito amáveis e simples que conseguem criar um ambiente bastante descontraído, o que resulta em uma aula mais prazerosa" (Terra, 2019).

Deste modo, evidenciou-se a inovação no modelo de negócios da Soulphia em suas várias facetas: tanto da inovação no modelo de negócios em si, quanto da inovação em sua transformação social, como nas aulas e na inovação na aprendizagem para os clientes da organização.

A seguir, é apresentada a característica da tensão entre a natureza social e econômica.

4.1.4 Tensão entre a natureza social e econômica

Em relação a característica de tensão entre a natureza social e econômica, é possível verificar que o negócio social estudado – a empresa Soulphia – possui estas tensões, conforme evidenciado nos trechos a seguir:

“Enquanto um dos objetivos dos sócios é chegar em mais países e impactar mais pessoas – e, conseqüentemente, oferecer mais oportunidade a mais mulheres em situação de risco de Nova York (a projeção é alcançar 120 mil em cinco anos) –, eles também querem melhorar a experiência do usuário” (Galileu, 2019).

Este trecho demonstra uma certa tensão, à medida que existe um objetivo de impactar pessoas (aspecto social), mas também existe o objetivo econômico de captar clientes para manter a sustentabilidade econômica do negócio.

Foi evidenciado na seção anterior que o modelo de negócios da Soulphia é inovador e capaz de gerar duplo valor. Isto faz com que as tensões sejam reduzidas, uma vez que a missão social da Soulphia é utilizada como um diferencial competitivo. Apesar disto, entretanto, enquanto negócio, as tensões são inevitáveis, pois a empresa precisa investir para gerar impacto, e manter um negócio rentável para obter as receitas.

Devido a essas tensões, a Soulphia retém para si parte dos lucros que consegue obter para manter sua sustentabilidade financeira. Isto está evidenciado no extrato a seguir:

“As tutoras, como as professoras são chamadas, ganham US\$ 10 por aula e o restante do valor fica para a Soulphia. Para não ficar exposta à volatilidade do dólar, já que o curso é pago em reais e toda a operação financeira é realizada nos EUA, a startup fez uma parceria com a qual consegue estabelecer um valor de câmbio fixo, tendo, desse modo, um ganho estável” (Diário, Comércio e Indústria, 2019).

Ainda de modo semelhante, de acordo com outra publicação:

“cada aula tem 45 minutos e é feita por vídeo chamada. Elas custam entre R\$ 40 e R\$ 60 - 80% é pago às professoras” (A tarde, 2019).

Esses aspectos evidenciam que apesar do impacto que visa causar, também existe uma preocupação com o lucro que causa tensões para a organização Soulphia. A preocupação com o lado econômico é importante para a empresa, conforme evidenciado a seguir:

“Começamos a oferecer as aulas e deu certo. Os alunos queriam fazê-las, as mulheres estavam sendo transformadas, mas ainda não éramos uma empresa de educação. Não havíamos trabalhado com isso antes e iríamos quebrar porque não tínhamos algo estruturado” (Gazeta do povo, 2019).

Deste modo, estas tensões existem dentro da Soulphia e foram relevantes sobretudo no início de sua operação, onde havia incerteza em relação a sustentabilidade do negócio como um todo. As tensões, conforme apontado, foram essenciais para que a Soulphia fosse capaz de se adaptar e desenvolver a sustentabilidade comercial e financeira em seu modelo de negócios, gerando duplo valor.

De modo similar:

“Enquanto o aluno aprende um inglês originalmente dos Estados Unidos, sua tutora, uma mulher em situação de vulnerabilidade, garante uma renda para melhorar de condição de vida: as professoras do Soulphia ficam com aproximadamente dois terços do valor de cada aula” (Galileu, 2019).

Nesse sentido, apesar das tensões, maior parte das receitas continuam sendo distribuídas as moradoras de rua, evidenciado o comprometimento da empresa com sua missão social de transformar a vida das mulheres.

Ainda nesse mesmo sentido:

“A primeira destas parcerias foi estabelecida com a Vila Betânia, ONG do Estado de Pernambuco, norteadas pelo Estatuto da Criança e do Adolescente, que acolhe meninas de 0 a 17 anos em situação de risco e vulnerabilidade social no município de Jaboatão dos Guararapes. Parte do lucro do SOULPHIA retorna à sociedade através das aulas de inglês ministradas a estas meninas” (Radio Geek, 2019).

Entretanto, atingir objetivos sociais enquanto a maioria dos concorrentes e outras organizações só perseguem os econômicos traz dificuldades adicionais ao modelo de negócios da Soulphia:

“Também enfrentamos problemas financeiros, pois, na maioria dos meses, a conta do Soulphia “não fecha”. Isso tornou necessário, inclusive, algumas renúncias pessoais, como ter que me mudar para uma casa menor, trocar de carro, economizar em diversas contas do dia a dia” (Draft, 2019).

Esses aspectos causam tensões no modelo de negócios quanto a sua viabilidade financeira. Implementar um negócio de impacto social em um mundo capitalista marcado pela competição não é uma tarefa fácil para um negócio. Conforme evidenciado, isto ameaçou a sustentabilidade e ameaçou a sobrevivência da Soulphia em suas etapas iniciais.

Estes trechos evidenciam a tensão que existe no modelo de negócios da Soulphia. Inevitavelmente o objetivo capitalista de maximização do lucro entra em conflito com a missão de transformação de um negócio de impacto social. É preciso habilidade por parte dos gestores para administrar essas tensões, caso contrário, o negócio dificilmente vai ganhar tração e se desenvolver.

Uma das formas pelas quais essas tensões podem ser gerenciadas é por meio da exploração das oportunidades subjacentes aos negócios sociais. Foi observado na Soulphia que os aspectos sociais também conferem algumas vantagens competitivas em relação aos concorrentes que não possuem missão social, como por exemplo:

“O baixo preço dos serviços também é um ponto positivo. Nossas colaboradoras, devido a suas condições sociais, cobram mais barato do que outras professoras formadas e experientes” (Diário, Comércio e Indústria, 2019).

Adicionalmente a isso, o entrevistado também relata as tensões existentes na Soulphia:

“Uma empresa social que não é uma ONG ela tem que faturar, é a única forma dela se manter, ou ter algum apoio do governo” (Entrevistado, 2019).

Porém, apesar de em alguns momentos a Soulphia ter priorizado o aspecto financeiro para sobreviver e gerenciar as tensões no modelo de negócio, no trecho a seguir é evidenciado que a Soulphia sempre teve uma forte identidade com sua missão social:

“Nesse conceito a gente optou por resolver um problema social mais do que com fazer um *valuation* alto ou pra fazer um IPO ou uma empresa preparada pra venda ou qualquer coisa como isso. O objetivo final do Soulphia é transformar a vida de moradoras de rua dos EUA hoje” (Entrevistado, 2019).

Ainda nesse sentido, o entrevistado também relatou que a missão social notadamente prejudica o crescimento do negócio sob uma ótica

capitalista, relatando em sua percepção, que seria mais fácil de crescer se não fosse um negócio social. Esse trecho pode ser visualizado abaixo:

“Se a gente não tivesse capitalizado provavelmente teria um conflito gigante e teria sido mais fácil não ser social e ter resultado do que ser social. Então ser social nesse contexto, faz a gente andar mais devagar do que não ser social” (Entrevistado, 2019).

Essa tensão no caso da Soulphia, também se manifestou sob a forma legal, já que os empreendedores tinham que aderir a legislação de um país estrangeiro. Esse trecho pode ser observado a seguir:

“A tomada de decisão se a gente seria uma ONG ou uma empresa, isso não foi um entrave também mas foi uma coisa que consumiu muito da nossa energia, porque o entrave foi não saber a regulamentação americana para o que a gente deveria ser, e foi um processo complexo de tomada de decisão” (Entrevistado, 2019).

Posto isso, apresentou-se até aqui as quatro características extraídas da teoria subjacente acerca dos negócios de impacto social.

Na sequência serão apresentadas as características da Soulphia enquanto *Born Global*.

4.2 BORN GLOBAL

Nessa seção são apresentadas as características de organizações *Born Global*, incluindo: orientação empreendedora internacional, domínio de competências tecnológicas globais, domínio de competências interculturais, redes de relacionamento, desenvolvimento de recursos intangíveis e competência organizacional relacional.

4.2.1 Orientação empreendedora internacional

Em relação a característica de orientação empreendedora internacional, é possível verificar que o negócio social objeto deste estudo possui essa característica, como será apresentado nos trechos abaixo.

“Eu sou brasileiro, eu morava em São Paulo, eu mudei para os Estados Unidos com o objetivo de abrir o escritório da minha empresa aqui, quando vim para os Estados Unidos parte do meu tempo eu dedicava pra ações sociais” (Instituto Milenium, 2019).

A orientação empreendedora internacional fica evidenciada no trecho acima, que demonstra que o empreendedor já possui uma visão internacional antes mesmo de dar início formal a organização. Fica destacado que mesmo quando o empreendedor estava no Brasil, residindo em São Paulo – SP, já possuía a intenção de ir para os Estados Unidos para começar um negócio de impacto social, evidenciando a orientação empreendedora internacional característica de empresas *Born Globals*.

Partindo disto, o empreendedor buscou realizar seu desejo de ir para os Estados Unidos, como pode ser observado no trecho a seguir:

“Nesse processo de construir uma carreira no mundo de saúde, eu tentei ingressar em Harvard foi minha primeira tentativa de ir pros Estados Unidos” (Entrevistado, 2019).

Em sequência a isto, o empreendedor já possuía uma visão global de do que seria sua atuação nos Estados Unidos, onde pretendia dar oportunidades para mulheres em situação de rua deste país, para estrangeiros que não dominavam o idioma inglês. Este trecho pode ser observado a seguir:

“Meu sonho é que a Soulphia cresça e passe a ensinar outros idiomas além do inglês. Assim, daremos oportunidade também para mulheres de outros países que também vivem em situação de rua” (acontecendo aqui, 2019).

Nesse sentido, ficou evidenciado a orientação empreendedora internacional que existia no fundador da Soulphia mesmo antes da criação formal da organização.

A seguir será apresentada outra característica, o domínio de competências tecnológicas globais.

4.2.2 Domínio de competências tecnológicas globais

No que tange a característica de domínio de competências tecnológicas globais, é possível verificar que o negócio social objeto deste estudo possui essa característica, conforme os trechos abaixo.

Já foi evidenciado anteriormente que a Soulphia possui um modelo de negócios disruptivo e inovador, esses aspectos de domínio de competências tecnológicas podem ser observados abaixo:

“O objetivo é agregar inovação e maior interatividade ao aprendizado do idioma. Os alunos inscritos poderão escolher sobre quais conteúdos querem aprender, conforme o interesse, em um ambiente on-line semelhante aos das plataformas de streaming de filmes e séries, como o Netflix” (Correio Braziliense, 2019).

De modo semelhante, no trecho a seguir pode ser observado o domínio de competências tecnológicas que permitem agregar valor para os clientes da organização:

“Agora, os alunos inscritos poderão escolher sobre quais conteúdos querem aprender, conforme seu interesse, em um ambiente on-line semelhante aos das plataformas de streaming de filmes e séries, como o Netflix, por exemplo” (MTI tecnologia, 2019).

Esses aspectos foram relevantes para o sucesso da Soulphia, conforme pode ser observado abaixo num trecho da entrevista:

“A gente não queria ser uma escola de inglês normal, a gente não queria pegar um livro e falar, professor usa aqui esse livro, porque essas não são pessoas iguais aos professores padrões. A gente queria pensar na realidade deles e transformar a aula de inglês considerando a realidade deles, assim poderiam

usar o melhor de si pra oferecer uma boa aula de inglês” (Entrevistado, 2019).

Ainda nesse sentido, no trecho a seguir é possível observar que os gestores da Soulphia têm trabalhado para desenvolver a competência tecnológica do negócio social:

“Aplicando o máximo de tecnologia, quando eu falo máximo de tecnologia, nossos materiais eles são mais bonitos, ao invés de textos gigantes usamos vários infográficos, compartilhamos vídeos na nossa plataforma. Agora a gente tá nessa linha de trazer o máximo da tecnologia, a gente tá criando a primeira aula em realidade virtual entre um tutor americano e um aluno brasileiro, primeira aula de inglês em realidade virtual” (Instituto Milenium, 2019).

O domínio tecnológico é relevante para o sucesso comercial do negócio já que melhora a atratividade, usabilidade e facilidade de uso para o usuário, como pode ser evidenciado abaixo:

“Essa é a motivação para o desenvolvimento da nossa própria plataforma de streaming, que colocamos agora à disposição de todos os nossos alunos, que passam a ter mais flexibilidade para escolher os temas das aulas de acordo com a sua preferência” (Instituto Milenium, 2019).

Porém, em seus estágios iniciais, a Soulphia ainda não tinha desenvolvido as competências tecnológicas que possui atualmente, e começaram com as aulas utilizando o software Skype, para só posteriormente desenvolver seu próprio sistema inovador:

“Saímos do Skype e fomos pra outro parceiro fazer o streaming, que foi bem melhor que o Skype” (Instituto Milenium, 2019).

Nesse sentido, fica evidenciado que houve uma evolução nas competências tecnológicas da Soulphia até que esta pudesse desenvolver um domínio sobre o uso da tecnologia que pudesse ser utilizado como diferencial competitivo, facilitando a internacionalização do negócio.

A seguir, será apresentado o domínio de competências interculturais.

4.2.3 Domínio de competências interculturais

No que tange a característica de domínio de competências interculturais, é possível verificar que o negócio social objeto deste estudo possui esta característica, conforme os trechos abaixo.

O domínio de competências interculturais foi observado na organização objeto deste estudo na medida em que ela se mostrou capaz de entrar em um mercado internacional, compreender as necessidades sociais das mulheres moradoras de ruas locais e entender também os clientes estrangeiros que desejam aprender o idioma local (inglês). Esse aspecto pode ser observado no trecho a seguir:

“Característica que a gente desenha o morador de rua, que é, uma pessoa jogada embaixo da ponte suja, que não consegue conversar com ninguém e tudo o mais, é outro mundo, outro universo. Quando a gente começou a mergulhar, a gente percebeu que uma parcela pequena, 10% dos moradores de rua, eles são o biótipo que a gente desenha, 90% deles eram pessoas lutando pra ter uma vida e não conseguiram” (Instituto Milenium, 2019).

Esse trecho demonstra um entendimento que os gestores da Soulphia possuem acerca das mulheres moradoras de rua e suas necessidades sociais. Por meio desse entendimento profundo é que foi possível desenvolver um modelo de negócios que causa impacto social e compreende as necessidades dos clientes, desencadeando um modelo de negócios que gera tanto valor social como econômico.

Porém, essa dimensão não emergiu na empresa imediatamente, mas foi aprendida ao longo da trajetória de desenvolvimento do negócio, como pode ser observado no trecho a seguir:

“Os próprios responsáveis pelos albergues não acreditavam na nossa proposta. Para abranger mais abrigos, tivemos que recorrer a instâncias superiores, como por exemplo,

empresários que mantinham financeiramente albergues, prefeituras, enfim, pessoas e instituições que, de alguma forma, poderiam facilitar o alcance e implantação da iniciativa” (Draft, 2019).

Posto isto, foi necessário além do entendimento inicial de quem são os clientes e como gerar impacto social, entender como funciona o ambiente no qual a organização está inserida. Deste modo, foi preciso aprender para desenvolver a competência intercultural que por sua vez, foi fundamental para a criação e desenvolvimento do modelo de negócios da Soulphia.

Porém, além dos aprendizados que vieram na etapa de ideação, criação e desenvolvimento do negócio, essa dimensão também veio da própria trajetória de vida e experiências profissionais anteriores do empreendedor, como pode ser vista a seguir:

“Todas as empresas que eu trabalhei ou empresas que eu tive uma participação societária, elas faziam negócios internacionais. Eu trabalhei na Pfizer que é uma empresa americana e, portanto, tinha bastante relação com os Estados Unidos. Trabalhei na Merchant Done que é uma empresa americana também, tinha bastante relação, e no meu plano de saúde um dos investidores era americano, eu fui sócio de um outro investidor americano e os Estados Unidos sempre esteve próximo da minha vida” (Entrevistado, 2019).

Nesse sentido, por meio de sua experiência profissional anterior o empreendedor pôde compreender a dinâmica de funcionamento da economia americana e sua cultura, o que permitiu um entendimento detalhado que foi fundamental para o desenvolvimento da competência intercultural.

Porém mesmo com experiência e vivência na cultura americana, o empreendedor reconheceu o fato de não ser um norte americano como um entrave. Para contornar esse problema, ele recorreu a um sócio norte americano. Essa ideia pode ser notada a abaixo.

“O primeiro entrave foi não ser americano, e a forma de resolver esse primeiro entrave foi arrumando um sócio americano” (Entrevistado, 2019).

Adicionalmente a ter um sócio norte americano, o empreendedor também buscou ajuda em uma universidade norte americana para compreender melhor e adquirir o conhecimento necessário para operar nos Estados Unidos. Esse trecho está transcrito em sequência.

“(…) Pra gente dar embasamento a gente foi na Columbia University e assinou com eles, então a gente tem o selo de qualidade deles” (Entrevistado, 2019).

Além do sócio norte americano e da ajuda da universidade, o empreendedor também buscou mobilizar as conexões que tinha com empresas locais, bem como buscar novas parcerias.

“(…) a gente já tinha algumas conexões, como empresas ou com parceiros nos EUA, a gente começou com elas mais especificamente o que abriu bastante portas foi um projeto que eu fiz com o Kobra, o artista de rua de Nova York onde a gente pintou 27 murais, então nesse processo eu acabei tendo muito contato com empresários americanos e isso abriu bastante portas” (Entrevistado, 2019).

Além desses, o empreendedor também buscou parceria com as prefeituras locais, para ter apoio governamental para o empreendimento.

“A gente é parceiro de todas as prefeituras que fornecem tutoras pra gente, mais especificamente New Jersey City a gente tem uma parceria mais forte onde eles oferecem um escritório pra gente, e as prefeituras pagam os treinamentos, a gente treina os tutores mas este treinamento é pago pelas prefeituras” (Entrevistado, 2019).

Essas parcerias foram fundamentais para dar viabilidade para o negócio em suas etapas iniciais, até atingir o ponto em que a empresa podia se sustentar. Mas foi o domínio das competências interculturais que permitiu que o negócio se desenvolvesse e fosse viabilizado.

Complementarmente a estes aspectos, também é passada orientação para personalizar a aprendizagem ao aluno:

“Na primeira aula, a tutora tenta entender o objetivo do aluno. Com ajuda do sistema, customiza um plano de ensino, o qual muda conforme a necessidade e a proficiência do aluno” (Galileu, 2019).

Nesse sentido, por meio de todos esses elementos fica evidenciado o domínio das competências interculturais que foram fundamentais para o processo de internacionalização e desenvolvimento do negócio.

4.2.4 Redes de relacionamento

No que tange a característica de redes de relacionamento, é possível verificar que o negócio social objeto deste estudo possui esta característica, conforme os trechos abaixo.

As redes de relacionamento foram importantes desde o início do negócio, como pode ser observado logo abaixo.

“(…) mesmo sabendo inglês quando eu comecei o negócio não era um inglês suficiente pra lidar com americanos então eu tive que evoluir na língua ao mesmo tempo que a gente tava montando o negócio” (Entrevistado, 2019).

Inicialmente, as redes e parcerias auxiliaram na adaptação local e no idioma.

Posteriormente, as redes de relacionamento com empresas também foram importantes, como pode ser observado logo abaixo.

“(…) a gente já tinha algumas conexões, como empresas ou com parceiros nos EUA, a gente começou com elas mais especificamente o que abriu bastante portas foi um projeto que eu fiz com o Kobra, o artista de rua de Nova York onde a gente pintou 27 murais, então nesse processo eu acabei

tendo muito contato com empresários americanos e isso abriu bastante portas” (Entrevistado, 2019).

Um exemplo dessas parcerias com outras empresas é a parceria com a fundação Bill e Melinda Gates:

“Conseguimos parceria muito legal com a fundação Bill e Melinda Gates foundation, que desenvolve conteúdos para mudar o mundo, o objetivo deles é mudar a forma que o mundo aprende. Eles são uma das maiores empresas de construção de conteúdo dos Estados Unidos e hoje eles são nossos parceiros, todo nosso conteúdo é produzido por eles” (Instituto Milenium, 2019).

Essas parcerias foram muito relevantes para que a empresa pudesse penetrar no novo mercado internacional e se adaptar a cultura e as necessidades sociais e comerciais locais.

Também foi fundamental a rede de relacionamento com universidades locais, em especial com a Columbia University como destacado pelo entrevistado. Esse trecho está transcrito em sequência.

“(…) Pra gente dar embasamento a gente foi na Columbia University e assinou com eles, então a gente tem o selo de qualidade deles” (Entrevistado, 2019).

A ajuda recebida foi ressaltada pelo empresário:

“O Felipe ele é *alumni*, ele é ex aluno da Columbia University e eu do MIT e a gente resolveu conversar com as universidades pra ver quanto eles poderiam nos portar, a Columbia University foi a universidade que de fato nos ajudou” (Instituto Milenium, 2019).

Outras pessoas também contribuíram com a formação do negócio, como personalidades:

“O apoio de personalidades também é um grande passo para o projeto, que terá peças assinadas por Eduardo Kobra. O artista é mundialmente conhecido por seus trabalhos de arte em

painéis gigantes. Para o Soulphia, ele irá criar um mural com as tutoras, assim como outras artes para divulgar o aspecto transformador do projeto” (Terra, 2019).

Complementarmente:

“O Projeto Soulphia, iniciativa que oferece oportunidades de reinserção social a moradoras de abrigo de Nova York (EUA), preparando-as para atuarem como tutoras de Inglês via web aulas, é o mais novo homenageado com um mural do artista brasileiro Eduardo Kobra” (Sopa Cultural, 2019)

As redes de relacionamento também foram importantes para os alunos, que tinham desconfiança quanto a ter aulas com pessoas moradoras de ruas.

“O entrave maior do lado de cá dos alunos foi que fazer aula com morador de rua era um negócio estranho, conceitualmente o morador de rua na cabeça do brasileiro é um cara que é um mendigo, drogado e sem roupa. Nos EUA é diferente, conseguir reorganizar essa imagem dos alunos ainda é um desafio” (Entrevistado, 2019).

Adicionalmente:

“É zero mecanizada, é um *flow* muito mais agradável e atual, as aulas são baseadas em temas que você escolhe, mas o tutor também escolhe, então são temas da realidade deles dentro da cultura americana que o aluno vai ter mais interesse de assistir e que ele vai ter mais fluidez de falar” (Entrevistado, 2019).

Nesse sentido, as redes de relacionamento foram fundamentais para a inserção internacional da Soulphia e para a própria criação do negócio. Todas as etapas do desenvolvimento da Soulphia foram possibilitadas devido às redes de relacionamento com outras empresas, universidades, governos, alunos e mesmo comunidade.

A seguir é apresentado o desenvolvimento de recursos intangíveis.

4.2.5 Desenvolvimento de recursos intangíveis

No que tange a característica de desenvolvimento de recursos intangíveis, é possível verificar que o negócio social objeto deste estudo possui esta característica, conforme os trechos abaixo.

Um dos principais recursos da Soulphia são as mulheres moradoras de rua. Elas são imprescindíveis, pois são tanto a missão social do negócio quanto as professoras que atuam diretamente com os alunos.

Nesse sentido, as mulheres moradoras de rua são o elemento fundamental tanto da missão social como da geração de receita do negócio. O conhecimento e habilidade de ensino dessas mulheres é o principal recurso intangível do negócio, por isso precisou ser desenvolvido.

Esse desenvolvimento pode ser visualizado no extrato abaixo:

“Boa parte delas tinha a habilidade de ensinar muito nata, porque elas fizeram isso ao longo da vida delas com os filhos delas, então o processo de treinamento foi muito simples, muuito mais simples do que todo mundo imaginava, elas já sabiam ensinar, o que a gente precisava era dar um guidance e fazer elas entenderem quais eram as habilidades que elas tinham e se aplicariam ao que a gente precisava” (Instituto Milenium, 2019).

Os fatores culturais também impactaram nisso, principalmente pela falta de formação das mulheres moradoras de rua:

“Pra ser professor nos EUA tem que ter uma formação própria pra isso, então a gente tava falando que não precisa da formação, não tem uma lei que obrigue ter, mas tem uma cultura que se deveria ter. A gente falou não precisa dessa formação e a gente consegue transformar moradoras de rua nisso” (Entrevistado, 2019).

A partir dessa falta de uma educação formal das mulheres, foi estudado os modelos de aula possíveis e então definido o modelo:

“Eu vou estudar o modelo do seu professor e vou criar as aulas baseadas em quem eles são e não no conteúdo em si. Fizemos isso aí a gente criou mais de mil aulas com a Edcurious e temos o selo de qualidade deles, mas o selo de qualidade deles é menos importante do que de fato o conteúdo que eles produziram” (Entrevistado, 2019).

Foi a partir disso que foi elaborado um modelo piloto para ser testado no mercado. Conforme relatado a seguir:

“Conseguimos depois de fazer o piloto dessas mulheres e mostrar que dava certo” (Entrevistado, 2019).

Os recursos intangíveis da Soulphia foram assim sendo desenvolvidos, conforme observado a seguir:

“Desde que lançamos o Soulphia, buscamos meios de tornar mais atrativo o aprendizado de Inglês, para estimular sobretudo aquelas pessoas que, em algum momento, desistiram de estudar o idioma por não se identificarem com as metodologias convencionais” (Instituto Milenium, 2019).

As mulheres foram sendo capacitadas e o modelo de aulas personalizado para os alunos, o que confere um diferencial que agrega valor e aprimora o aprendizado dos alunos, configurando um importante recurso intangível da organização.

Na visão de uma aluna sobre este recurso intangível pode ser visualizado este aspecto:

“Em outra escola a aula era supertravada e acreditava que o professor tratava a gente com um ar superior, na Soulphia elas têm uma simplicidade que me deixa emocionada” (Folha, 2019).

Nesse sentido, o conhecimento e didática das mulheres desenvolvida por meio do treinamento se configura como o principal recurso intangível que foi desenvolvido e aplicado pela Soulphia.

A seguir, é apresentado a competência organizacional relacional.

4.2.6 Competência organizacional relacional

No que tange a característica de competência organizacional relacional, é possível verificar que o negócio social objeto deste estudo possui esta característica, conforme os trechos abaixo.

“As parcerias foram importantes para a construção da nossa metodologia de ensino e, no início, para entender o processo de criar uma empresa no segmento social em um país diferente” (DCI, 2019).

Deste modo, por meio da relação da Soulphia com as parcerias fica evidenciado a competência relacional com outras organizações. Foram essas competências que permitiram a Soulphia gerenciar, criar e manter relacionamentos com parceiros externos de modo a se adaptar para as necessidades dos parceiros internacionais.

Um dos relacionamentos chave desenvolvido por meio dessa competência foi o com a prefeitura de Nova York:

“A gente teve apoio da prefeitura de Nova York, e a gente teve apoio de é... do “*care for the homeless*” que é uma instituição que cuida de alguns abrigos e a gente teve o apoio das comunidades locais, então tiveram vários voluntários ajudando a gente no processo de seleção das pessoas e de treinamento” (Instituto Milenium, 2019).

Complementando, as empresas privadas também foram essenciais, e extrair valor a partir delas foi possível devido a esta competência organizacional relacional:

“A plataforma da Soulphia foi remodelada em parceria com a Edcurious, empresa da Fundação Bill & Melinda Gates. Hoje, as aulas têm duração de cerca de 45 minutos, e a proposta é que os alunos tenham professoras diferentes para treinar os diversos tipos de sotaque. Muito bate-papo e uso de tecnologia” (Conexão Planeta, 2019).

Adicionalmente:

“(…) eu vou estudar o modelo do seu professor e vou criar as aulas baseadas em quem eles são e não no conteúdo em si. Fizemos isso aí a gente criou mais de mil aulas com a Edcurious e temos o selo de qualidade deles, mas o selo de qualidade deles é menos importante do que de fato o conteúdo que eles produziram” (Entrevistado, 2019).

Na sua gênese, a competência relacional foi essencial para conseguir recursos necessários para a operação do negócio de impacto social, como pode ser observado abaixo.

“A tutora Soulphia opera o serviço didático diretamente do laboratório de informática de um abrigo da prefeitura de Nova York ou do escritório da Soulphia, uma sala cedida por uma igreja local no condado de Bronx” (Galileu, 2019).

Nesse sentido, essas competências permitiram gerenciar, criar e manter relacionamentos com parceiros externos, de modo a se reconfigurar e se tornar visível na comunidade de negócios, além de construir uma boa reputação e boa imagem.

4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir da descrição do caso e da análise dos dados levantados, algumas implicações emergiram desta pesquisa de campo. Dados os estudos

levantados na fundamentação teórica, é possível argumentar acerca da atuação da Soulphia enquanto *Born Global* de impacto social (BGIS).

A seguir será apresentada a articulação teórica dos resultados.

4.3.1 Negócio de Impacto Social

Os negócios de impacto social surgem de uma tentativa de prover respostas a soluções e desafios do mundo capitalista, e são definidas como organizações, as quais têm como intuito a geração de valor social e/ou ambiental além do valor econômico (COMINI, BARKI, AGUIAR, 2012).

Estes aspectos foram observados no caso estudado, a organização Soulphia, em trechos como este:

“O nosso objetivo era ajudar quem mais precisasse, e quem mais precisa são as mulheres porque têm menos oportunidades. Pra elas é mais difícil ser morador de rua em Nova York” (TERRA, 2019).

Complementando:

“A gente vai hoje se manter trabalhando com mulheres porque a gente acredita que ali é que está a nossa missão social e como nosso número é baixo a gente ainda não conseguiu alcançar o que a gente busca, mas nada impede que outras instituições que queiram fazer isso com outras populações não assistidas que aprendam com a gente e usem nossa metodologia” (ENTREVISTADO, 2019).

Estes aspectos evidenciam a missão social da Soulphia enquanto negócio de impacto social, de acordo com a literatura acadêmica.

Complementarmente:

“Enquanto você aprende inglês, uma mulher nos Estados Unidos muda de vida: nossas tutoras são moradoras de abrigo dos Estados Unidos, que contam com a sua ajuda para transformar a realidade em que vivem” (Soulphia, 2019).

Essa visão social está de acordo com Dees (2001). Para este autor, a missão social é o aspecto central de um negócio de impacto social. Todas as oportunidades do mercado são percebidas e endereçadas tendo em vista este aspecto. Os impactos sociais se tornam um critério central, não apenas a criação de valor e riqueza. A riqueza e os lucros são apenas um meio para os fins dos negócios sociais (DEES, 2001).

Ademais, os negócios de impacto social, por definição, se configuram como uma nova proposta de negócios que buscam, simultaneamente, retorno financeiro e impacto social, por meio de mecanismos de mercado (TORRES E BARKI, 2013).

Em conformidade com o pensamento desses autores, essas características estão presentes na Soulphia, evidenciadas em trechos como:

“Enquanto você aprende inglês, uma mulher nos Estados Unidos muda de vida: nossas tutoras são moradoras de abrigo dos Estados Unidos, que contam com a sua ajuda para transformar a realidade em que vivem” (Soulphia, 2019).

“Esse é o objetivo do Soulphia, transformar a vida de pessoas, mas é um negócio e é um *business* interessante. Então a gente acredita que a consequência natural dessa transformação é uma expressão financeira interessante (Entrevistado, 2019).

Estes aspectos demonstram que a Soulphia possui uma forte identidade com sua missão social, porém sem negligenciar o lado econômico.

Estando em conformidade com Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010), os quais afirmam que na estrutura organizacional, os negócios de impacto social possuem basicamente a mesma dos negócios que maximizam o lucro: não é uma instituição de caridade, mas um negócio em todos os sentidos.

Posto isso, os negócios de impacto social também dispõe de preocupação com os aspectos financeiros, como pode ser observado no trecho abaixo:

“Mas como a melhor forma de uma empresa social sobreviver, é que tenha venda, seja *profitable* e tenha uma boa gestão para o dinheiro funcionar, o que é totalmente possível. É só ser uma empresa com gestão padrão, mas com objetivo de transformação social” (Entrevistado, 2019).

Nesse sentido, a mentalidade gerencial deve ser a mesma de uma empresa: quando você está administrando um negócio social, você pensa e trabalha de forma diferente da qual caso estivesse administrando uma instituição de caridade, mesmo que seu objetivo seja diferente de uma empresa que maximiza o lucro. Ao mesmo tempo em que tentam atingir seu objetivo social, os negócios sociais precisam recuperar seus custos totais para que possam ser autossustentáveis (YUNUS, MOINGEON E LEHMANN-ORTEGA, 2010).

Complementarmente, Mair e Martí (2006) afirmam que os negócios de impacto social podem ser vistos como empresas que catalisam a mudança social e abordam importantes necessidades sociais de uma forma que não é dominada por benefícios financeiros diretos para os empreendedores. Nesse sentido, isto se verificou no negócio social estudado:

“As tutoras, como as professoras são chamadas, ganham US\$ 10 por aula e o restante do valor fica para a Soulphia. Para não ficar exposta à volatilidade do dólar, já que o curso é pago em reais e toda a operação financeira é realizada nos EUA, a startup fez uma parceria com a qual consegue estabelecer um valor de câmbio fixo, tendo, desse modo, um ganho estável” (Diário, Comércio e Indústria, 2019).

Os negócios de impacto social, para Zahra et al. (2009), fazem contribuições significativas e diversas para suas comunidades e sociedades, adotando modelos de negócios para oferecer soluções criativas para problemas sociais complexos e persistentes. A seguir é apresentada essa noção dentro da Soulphia.

“Aulas de Inglês particulares via vídeo ao vivo pela Internet, com americanas nativas em situação de rua na cidade de Nova York, treinadas para lidar com alunos de qualquer nível de proficiência no idioma. Essa é a ideia disruptiva da empresa social SOULPHIA, que identifica e treina mulheres para que tenham uma chance de reconstruírem suas vidas usando o conhecimento e a empatia que adquiriram durante toda a sua história” (Radio Geek, 2019).

No trecho é possível observar as contribuições que a Soulphia causa para os alunos e as mulheres moradoras de rua que são impactadas pelo negócio.

Assim, as empresas de negócio social agregam valor econômico assim como as empresas mercado centradas, mas sua geração de valor vai além disso, agregando também valor social nas comunidades nas quais estão inseridas. Utilizando-se dessa renda como alavanca para o impacto social (DEES 2001).

A seguir, é apresentado um quadro resumo com as principais características da Soulphia enquanto negócio de impacto social:

Quadro 08: Soulphia enquanto negócio de impacto social

Categoria	Comentários	Exemplo
Visão social do negócio	A visão social do busca resolver problemas de miséria, sociais e de pobreza. Estas organizações se diferenciam ao possuir como missão e propósito de existência melhorar a vida das pessoas em uma determinada comunidade. A empresa busca resolver os problemas sociais da	O entrevistado apontou que a Soulphia é mais que um curso de inglês pela internet. A missão é transformar as vidas das tutoras que fazem parte do projeto e também o modo de aprender um novo idioma. “E ousou dizer: sonho com o dia em que ninguém mais será obrigado a morar na rua

	<p>comunidade na qual está inserida, e expandir esse processo para ajudar também outras comunidades.</p>	<p>por falta de oportunidades. Acredito, firmemente, que iniciativas como a nossa são o caminho para que este sonho se torne realidade” (Entrevistado, 2019).</p>
<p>Modelo de negócios que gera duplo valor (social e econômico)</p>	<p>Os negócios de impacto social têm como objetivo atender simultaneamente as duas lógicas, a capitalista, ao mesmo tempo em que visa o bem-estar social, e necessita ser lucrativa para poder se financiar. Este tipo de empresa obtém lucro para seus ser sustentável e atingir os objetivos sociais.</p>	<p>A Soulphia gera valor para alunos e mulheres moradoras de rua: “Enquanto você aprende inglês, uma mulher nos Estados Unidos muda de vida: nossas tutoras são moradoras de abrigo dos Estados Unidos, que contam com a sua ajuda para transformar a realidade em que vivem”. (Soulphia, 2019).</p>
<p>Inovação no modelo de negócios</p>	<p>Os negócios de impacto social são por si só uma inovação no modelo de negócios por se contrapor a lógica capitalista mas ainda assim buscar viabilidade financeira. Mas tanto no modelo de negócios, quanto em inovações mercadológicas e tecnológicas.</p>	<p>A organização em questão inova no modelo de negócios ao criar uma nova forma de gerar renda e ganho social, com aulas de Inglês particulares via vídeo ao vivo pela Internet, com americanas nativas em situação de rua na cidade de Nova York, treinadas para lidar com alunos de qualquer nível de proficiência no</p>

		idioma. Essa é a ideia disruptiva da Soulphia.
Tensões entre a missão social e a natureza do negócio.	Os negócios de impacto social atendem a duas lógicas divergentes (capitalista e social), atender a elas simultaneamente cria tensões, demandas competitivas e dilemas éticos. Tais tensões e dúvidas surgem ao longo do dia-a-dia, na definição dos objetivos, estrutura, modelo de negócio, alocação de recursos. Esta dualidade de objetivos por vezes gera problemas e incertezas que as empresas tentam mitigar.	A Soulphia já enfrentou diversos problemas financeiros e já deu prejuízo, pois, na maioria dos meses iniciais, a conta do Soulphia “não fechava” (entrevistado 2019). Isso tornou necessário, inclusive, algumas renúncias pessoais dos empreendedores e mudança no modelo de negócios.

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Com base nisso, evidenciou-se que a Soulphia, enquanto negócio de impacto social possui visão social do negócio, ou seja, possui uma visão social ao buscar resolver os problemas de miséria humana e pobreza.

A Soulphia se diferencia ao possuir como missão e propósito de existência, melhorar a vida das pessoas de sua comunidade, em detrimento de gerar apenas retornos financeiros. Esta é a principal característica que permite aos negócios sociais transformar as sociedades onde estão inseridas, amenizando e reduzindo os problemas sociais. (MARGOLIS; WALSH, 2003; YUNUS, 2017).

Enquanto modelo de negócios que gera duplo valor (social e econômico), a Soulphia busca atender simultaneamente a duas lógicas: a social, visando resolver problemas sociais, e a capitalista, pois ao mesmo

tempo em que visão o bem-estar social, necessitam serem financeiramente viáveis. Essas características permitem a Soulphia enquanto negócio social operar e se sustentar (ZAHRA; et al., 2009; YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010).

Outra característica observada na Soulphia foi a inovação no modelo de negócios, que de acordo com Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010), é essencial já que os negócios de impacto social em si podem ser caracterizados como uma inovação nos modelos de negócios, pois são as inovações nos modelos de negócios que permitem essas empresas obterem sucesso ao utilizarem uma lógica que contrapõem o sistema capitalista.

Por fim, também se observou a última característica, que é a presença de tensões entre a missão social e a natureza do negócio, pois missões sociais e empreendimentos comerciais estão associados a objetivos, valores, normas e identidades divergentes (SEO; CREED, 2002). Atender a eles simultaneamente cria tensões, demandas competitivas e dilemas éticos. A compreensão efetiva das empresas sociais depende, portanto, da percepção da natureza e do gerenciamento dessas tensões (SMITH; LEWIS, 2011; SMITH; GONIN; BESHAROV, 2013).

A seguir é apresentada a discussão acerca das *Born Globals*.

4.3.2 *Born Globals*

As organizações *Born Globals*, por definição, são aquelas que já nascem adotando uma visão global desde o início de suas operações e passam por um rápido processo de internacionalização (RENNIE, 1993).

A Soulphia possui uma mentalidade global desde o início de suas atividades, como pode ser observado no trecho abaixo:

“Eu sou brasileiro, eu morava em São Paulo, eu mudei para os Estados Unidos com o objetivo de abrir o escritório da minha empresa aqui, quando vim para os Estados Unidos parte do meu tempo eu dedicava pra ações sociais” (Instituto Milenium, 2019).

Esse trecho demonstra que o empreendedor já possuía uma visão internacional antes mesmo de dar início formal a organização. Fica destacado que mesmo quando o empreendedor estava no Brasil, residindo em São Paulo – SP, já possuía a intenção de ir para os Estados Unidos e começar um negócio de impacto social.

Este trecho está de acordo com a visão de Knight (1997), que definiu as *Born Globals* como sendo empresas que realizam uma internacionalização rápida e substancial, possuem recursos limitados, tendem a ser formadas por empreendedores com competências técnicas e com conhecimentos dos mercados externos, tendem a ser associadas a produtos inovadores e diferenciados e se ancoram em uma rede de contatos, ou networks.

Todos esses aspectos são relevantes para a internacionalização rápida e dentre as conclusões de Borini e Ribeiro (2012), temos que, as habilidades gerenciais internacionais são um fator proeminente na internacionalização das empresas de base tecnológica brasileiras. Estes aspectos foram evidenciados na Soulphia, que demonstrou possuir competências tecnológicas e relacionais para internacionalizar suas atividades.

O papel do empreendedor também é relevante na internacionalização de *Born Globals*, segundo Dominginhos e Simões (2004), pois está inclusa a natureza empreendedora, alicerçada na figura do empreendedor, com a sua capacidade visionária e as competências acumuladas através das suas carreiras no campo dos negócios ou no campo acadêmico.

No caso da Soulphia, foi demonstrado o domínio de competências relacionais e de redes de relacionamento profissional e parcerias acadêmicas como um importante viabilizador do negócio, como pode ser observado abaixo:

“(...) Pra gente dar embasamento a gente foi na Columbia University e assinou com eles, então a gente tem o selo de qualidade deles” (Entrevistado, 2019).

Além do sócio norte americano e da ajuda da universidade, o empreendedor também buscou mobilizar as conexões que tinha com empresas locais, bem como novas parcerias.

“(…) a gente já tinha algumas conexões, como empresas ou com parceiros nos EUA, a gente começou com elas mais especificamente o que abriu bastante portas foi um projeto que eu fiz com o Kobra, o artista de rua de Nova York onde a gente pintou 27 murais, então nesse processo eu acabei tendo muito contato com empresários americanos e isso abriu bastante portas” (Entrevistado, 2019).

Além desses, o empreendedor também buscou parceria com as prefeituras locais, para ter apoio governamental para o empreendimento.

“A gente é parceiro de todas as prefeituras que fornecem tutoras pra gente, mais especificamente New Jersey City a gente tem uma parceria mais forte onde eles oferecem um escritório pra gente, e as prefeituras pagam os treinamentos, a gente treina os tutores mas este treinamento é pago pelas prefeituras” (Entrevistado, 2019).

Estes trechos estão em conformidade com Dominginhos e Simões (2004), que apontam como fundamental nas empresas *Born Globals* a natureza empreendedora, alicerçada na figura do empreendedor, com a sua capacidade visionária e as competências acumuladas através das suas carreiras no campo dos negócios.

As *Born Globals* possuem características divergentes das firmas tradicionais, que desenvolvem seus processos de internacionalização de maneira incremental e gradual e com base na exploração inicial de mercados internos, tendo a conseqüente expansão para os mercados externos na medida em que a inserção de mercado e os recursos aumentam. Devido às mudanças no panorama de competição global, as *Born Globals* conseguem sua internacionalização muito mais rapidamente, e às vezes até de maneira imediata quando da formalização do negócio (KNIGHT E CAVUSGIL, 2004).

Outro fator relevante para as empresas *Born Globals* é uma natureza altamente inovativa, o que permite que essas empresas consigam se internacionalizar rapidamente e obter alto desempenho (KNIGHT E CAVUSGIL, 2004). A seguir podemos notar alguns trechos que evidenciam a natureza inovativa da Soulphia:

“Aplicando o máximo de tecnologia, quando eu falo máximo de tecnologia, nossos materiais eles são mais bonitos, ao invés de textos gigantes usamos vários infográficos, compartilhamos vídeos na nossa plataforma. Agora a gente tá nessa linha de trazer o máximo da tecnologia, a gente tá criando a primeira aula em realidade virtual entre um tutor americano e um aluno brasileiro, primeira aula de inglês em realidade virtual” (Instituto Milenium, 2019).

Essas competências tecnológicas permitem agregar valor para os alunos:

“Agora, os alunos inscritos poderão escolher sobre quais conteúdos querem aprender, conforme seu interesse, em um ambiente on-line semelhante aos das plataformas de streaming de filmes e séries, como o Netflix, por exemplo” (MTI tecnologia, 2019).

A seguir, é possível observar um quadro resumo com as principais características das *Born Globals* mapeadas na Soulphia.

Quadro 09: Soulphia enquanto *Born Global*

Categoria	Comentário	Exemplo
Orientação empreendedora internacional	O empreendedor possui uma mentalidade voltada para internacionalização e atividades em outros países. Como podemos observar no exemplo, antes de iniciar as	“Eu sou brasileiro, eu morava em São Paulo, eu mudei para os Estados Unidos com o objetivo de abrir o escritório da minha empresa aqui, quando vim para os Estados

	atividades no negócio novo, o empreendedor já possuía conhecimento e experiência internacional.	Unidos parte do meu tempo eu dedicava pra ações sociais” (Entrevistado, 2019).
Domínio de competências tecnológicas globais	Organizações que para se diferenciar buscam desenvolver e investir em tecnologias inovativas para se inserir em mercados internacionais.	“O nosso objetivo é agregar inovação e maior interatividade ao aprendizado do idioma. Os alunos inscritos poderão escolher sobre quais conteúdos querem aprender, conforme o interesse, em um ambiente on-line semelhante aos das plataformas de streaming de filmes e séries, como o Netflix” (MTI tecnologia, 2019).
Domínio de competências interculturais	O conhecimento de diferentes culturas e a habilidade de lidar com a diversidade permite a inserção em diversos mercados. Neste caso como os empreendedores são brasileiros a entrada e adaptação a esse mercado é facilitada, assim como em países semelhantes culturalmente como México e Colômbia.	A falta de conhecimento sobre a cultura diferente foi reconhecido pelo empreendedor como um entrave. A partir disto, ele buscou um sócio americano e parcerias com universidades, empresas e governos locais, agregando conhecimento intercultural na organização.
Redes de relacionamentos	São os <i>networks</i> dos empreendedores que	“Conseguimos parceria muito legal com a

	<p>facilitam a entrada em mercados externos, a rede de contatos possibilita expansão e inserção em diversas localidades. No exemplo o contato com uma instituição de renome como Bill e Melinda Gates foundations permitiu que a empresa fosse reconhecida em países que antes não tinha mercado.</p>	<p>fundação Bill e Melinda Gates foundation, que desenvolve conteúdos para mudar o mundo, o objetivo deles é mudar a forma que o mundo aprende. Eles são uma das maiores empresas de construção de conteúdo dos Estados Unidos e hoje eles são nossos parceiros, todo nosso conteúdo é produzido por eles” (Instituto Milenium, 2019).</p>
<p>Desenvolvimento de recursos intangíveis</p>	<p>O desenvolvimento de recursos intangíveis como tecnologias e recursos baseados em conhecimento é um importante catalisador para novas oportunidades e das capacidades dessas firmas para se internacionalizar rapidamente. A habilidade já nata das professoras de ensinar devido a já serem mães é um importante recurso intangível e diferenciador da organização.</p>	<p>“Boa parte delas tinha a habilidade de ensinar muito nata, porque elas fizeram isso ao longo da vida delas com os filhos delas, então o processo de treinamento foi muito simples, muuito mais simples do que todo mundo imaginava, elas já sabiam ensinar, o que a gente precisava era dar um guidance e fazer elas entenderem quais eram as habilidades que elas tinham e se aplicariam ao que a gente precisava. (Instituto Milenium, 2019).</p>

Competência organizacional relacional	Saber aprender e se adaptar a novas culturas e mercados, entender as necessidades dos parceiros internacionais, e reconfigurar os produtos e processos em função destes. Importante não só entender a cultura nos mercados que está inserida, mas buscar também estar sempre aprendendo para a partir desses <i>feedbacks</i> poder se adaptar melhor e estar sempre se atualizando e melhorando.	“As parcerias foram importantes para a construção da nossa metodologia de ensino e, no início, para entender o processo de criar uma empresa no segmento social em um país diferente” (DCI, 2019), e ““A plataforma da Soulphia foi remodelada em parceria com a Educurious, empresa da Fundação Bill & Melinda Gates” (Conexão Planeta, 2019).
---------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Com base nisto, evidenciou-se que a Soulphia, enquanto *Born Global*, possui as características descritas na literatura.

A primeira característica observada é a orientação empreendedora internacional. Essa é uma característica que permite aos gestores identificar e desenvolver competências empreendedoras (no nível individual, coletivo ou organizacional) que permite às empresas adentrarem mercados internacionais e aprimorar a estratégia de internacionalização (AUTIO et al., 2000; McDOUGALL et al., 1994; LOUFRANI; HAUCH, ELIDRISSI, 2019; RODRIGUEZ-SERRANO; MARTIN-ARMARIO, 2019).

A segunda característica identificada na Soulphia é que esta organização possui o domínio de competências tecnológicas globais, essa competência permitiu a criação de um produto tecnológico de qualidade internacional. Esse tipo de competência permite as empresas, mesmo que de pequeno porte, obter vantagem competitiva ao atender às necessidades específicas dos mercados pelo mundo inteiro, devido a seus aspectos

inovativos (KNIGHT; CAVUSGIL, 2003; KNIGHT; LIESCH, 2016; LOUFRANI; HAUCH, ELIDRISSI, 2019).

Também foi demonstrado que a Soulphia possui domínio de competências interculturais. A literatura preconiza esta como uma competência essencial para as *Born Globals*, na medida em que aumenta sua atenção e capacidade de sentir as diferenças e tendências no mundo global, identificando e selecionando oportunidades, e as modelando para penetrar em diferentes mercados e contextos (BOULOCHER-PASSET; DALY; RUAUD, 2019; LOUFRANI; HAUCH, ELIDRISSI, 2019; RODRIGUEZ-SERRANO; MARTIN- ARMARIO, 2019).

Outra característica fundamental das *Born Globals* observada na Soulphia foi a presença de redes de relacionamento. Essa característica foi essencial para dar acesso aos mercados, distribuição e financiamento. Alianças, redes de contatos e associações que facilitam o aprendizado e a internacionalização. Assim, as redes de relacionamento se configuram como um dos fatores mais cruciais para a rápida internacionalização, tanto por sua experiência internacional como pela rede de contatos formada (MADSEN; SERVAIS, 1997; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004; OVIATT; MCDOUGALL 2005; GERSCHEWSKI; ROSE; LINDSAY, 2014; RODRIGUEZ-SERRANO; MARTIN-ARMARIO, 2019).

O desenvolvimento de recursos intangíveis também é uma das características das *Born Globals*, tido como um importante facilitador da descoberta de novas oportunidades e das capacidades dessas firmas jovens para se internacionalizar rapidamente (GERSCHEWSKI; ROSE; LINDSAY, 2015; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004; LAANTI; GABRIELSSON; GABRIELSSON, 2007; MATHEWS; ZANDER, 2007; OVIATT; MCDOUGALL 2005; RODRIGUEZ- SERRANO; MARTIN-ARMARIO, 2019).

Por fim, a última característica verificada na Soulphia foi a competência organizacional relacional, que são as competências que permitem gerenciar, criar e manter relacionamentos com parceiros externos, que podem incluir providenciar recursos e ajudar a organização a se tornar visível na comunidade de negócios e; saber como construir uma boa reputação

e boa imagem. Esta competência foi essencial para desenvolvimento de prestígio e imagem nos mercados internacionais (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004; OVIATT; MCDUGALL 2005; LOUFRANI; HAUCH, ELIDRISSI, 2019).

A seguir, é apresentado o modelo integrativo das BGIS.

4.3.3 *Born Global* de Impacto Social (BGIS)

A partir dos dados obtidos na pesquisa secundária e primária, um dos achados da pesquisa foi que os negócios de impacto social *Born Global* possuem duas características distintas e não previamente previstas na literatura, que emergiram a partir da pesquisa de campo. Estas características são a orientação empreendedora social e o vanguardismo social.

4.3.3.1 Orientação empreendedora social

Uma característica a ser ressaltada a partir dos resultados da pesquisa de campo é que assim como o empreendedor de *Born Globals* já possui um histórico com o tema, isso se repete com o empreendedor social. A pesquisa nos mostrou que grande parte dos empreendedores sociais, já se envolvia com atividades de cunho social antes de abrir um negócio com estas diretrizes. Denotando uma visão social prévia que é adaptada para este modelo específico de negócio.

Assim, o histórico social do empreendedor foi um elemento relevante e determinante para a criação do negócio de impacto social, como pode ser observado no trecho abaixo:

“Logo que eu fiz o meu primeiro dinheiro na vida, ainda morando na periferia, eu fiz uma promessa que eu dedicaria 20% do meu tempo e 20% do meu dinheiro, dali pra frente, pra melhorar a vida das pessoas que tavam na mesma situação que eu tava, que eu estava saindo dela” (Entrevistado, 2019).

Assim, esse trecho evidencia o histórico social do empreendedor desde bem antes da ideação da Soulphia enquanto organização e negócio de impacto social. Ainda nesse sentido:

“(…) tive vários projetos sociais, eu ajudei na direção de um orfanato ao longo de 7 anos em São Paulo (Perus), chama Proac. Eu ajudei numa instituição que é quase um orfanato, mas era mais uma casa chamada Irmã Clara que suporta crianças com paralisia infantil só que como as pessoas elas têm paralisia infantil as famílias abandonam.

Mantém-se cuidando dessas pessoas após os 18 anos, era um pouco a mais que um orfanato, eu era “sponsor” de algumas pessoas que eram moradoras de rua e eu tentava fazer a reabilitação dessas pessoas, fiz bastante coisa com o pessoal do Teto” (Entrevistado, 2019).

Esses trechos relatados pelo empreendedor demonstram uma forte conexão e orientação para o impacto social, que foi essencial para desenvolver um modelo de negócios que vise não somente o lucro, mas tenha como missão causar impacto social.

Complementarmente:

“Tiago, um dos cofundadores, já trabalhava com projetos sociais no Brasil, mas sentiu falta de desempenhar esse papel quando mudou-se para os Estados Unidos em 2016. Para ele, era fundamental fazer algo além do assistencialismo, então trouxe uma iniciativa que permitisse gerar capital e desenvolver pessoas marginalizadas pela sociedade” (Terra, 2019)

Este trecho complementa a atuação da orientação social para os negócios sociais.

“Parte do meu tempo eu dedicava pra ações sociais, era o que eu já fazia no Brasil, eu vim de uma origem muito humilde, então desde que eu consegui fazer essa mudança de vida eu decidi dedicar sempre uma energia pra atividades sociais” (Instituto Milenium, 2019).

Deste modo, uma característica nova que surgiu a partir dos resultados da pesquisa de campo é a da orientação empreendedora social.

Assim, da mesma forma que existe nas BGIS a característica de orientação empreendedora global, onde o empreendedor já possui contatos com pessoas e organizações de outros países, argumentamos que existe também a orientação empreendedora social que funciona de forma similar, onde o empreendedor já trabalhou e possui experiências com ações sociais no passado, e tem essa tendência ao empreender visando causar impacto social.

No caso analisado da empresa Soulphia o empreendedor já possui longa experiência com trabalhos sociais e até mesmo com moradores de rua. Quando ele foi residir em Nova York, isto o levou a desenvolver ações em prol dos moradores de rua, onde conheceu seu primeiro sócio e disso nasceu a sua BGIS a Soulphia.

Uma outra característica que emergiu dos resultados foi a do vanguardismo social, apresentada a seguir.

4.3.3.2 Vanguardismo social em *Born Globals*

Essa característica está ligada a resolução de problemas sociais. Quando os empreendedores sociais conseguem resolver um problema social e ao mesmo tempo conseguem obter lucro com isso, não tendem a parar ou reduzir suas atividades sociais e focar no lucro. Eles estão sempre preocupados em resolver problemas sociais novos, estão na vanguarda dessas soluções. E, principalmente, esta característica tem um componente internacional e tem o potencial de transformar-se em um campo de ação para o empreendimento internacional.

Um exemplo disso que emergiu na coleta de dados é o caso dos venezuelanos que estão entrando no Brasil. Este é um problema novo que surgiu já com a Soulphia possuindo um modelo de negócios consolidado capaz de gerar valor social e econômico, e o empreendedor demonstrou estar

ativamente procurando soluções sociais para esse novo problema social identificado.

Esta característica pode ser observada abaixo:

“Temos um projeto em Roraima com refugiados venezuelanos e a meta é transformar as aulas dentro do mesmo conceito, mas ao invés de inglês, ensina Espanhol, e usar a plataforma para prepará-los e vender as aulas.

Nossa ideia é criar um modelo onde a gente consiga empregar todos os venezuelanos refugiados no Brasil. Nosso modelo vai gerar emprego para o venezuelano onde quer que ele esteja, basta ter acesso a internet” (Entrevistado, 2019).

Nesse sentido, o empreendedor mostrou que a Soulphia está atenta aos problemas sociais não só nos Estados Unidos onde sua atividade principal está localizada, mas também no Brasil, país de origem dos empreendedores.

Assim que o problema social foi identificado, o empreendedor buscou uma forma de minimizar seus efeitos ao mesmo tempo em que expande a atuação internacional da Soulphia.

“Talvez o espanhol agora com esse projeto dos venezuelanos, mas de alunos sim, a gente já tem alunos em 17 países e a ideia é ter alunos em todos os países do mundo, então a gente quer ensinar inglês para pessoas do mundo inteiro.

Mas a gente não quer ser uma plataforma de ensino de multilínguas, só as que fazem sentido agora nesse contexto. Como nós somos uma plataforma online o venezuelano pode dar aula para o mundo inteiro, mas especificamente o espanhol a demanda de aulas de espanhol nos EUA é muito alta, então provavelmente venezuelanos do Brasil não vão dar aula para brasileiros, a demanda aqui é baixa, eles vão dar aula para americanos” (Entrevistado, 2019).

Deste modo, denota-se o vanguardismo social do empreendedor e da Soulphia enquanto BGIS.

Complementarmente:

“O outro um terço do valor das aulas tem dois destinos: serve para reinvestir em treinar mais tutoras para a plataforma e para a manutenção de um projeto social de aulas de inglês para meninas em situação de risco que vivem no orfanato Vila Betânia, no Recife” (Instituto Milenium, 2019).

Foi demonstrado assim, que a organização, utiliza sua atuação global em vários países para causar impacto para moradores de rua.

A seguir, é apresentado o modelo integrativo de BGIS

4.3.3.3 Modelo integrativo de BGIS

As novas descobertas serão agregadas no modelo integrativo apresentado na seção de referencial teórico elaborada com base na literatura. Assim as duas novas características podem ser incorporadas nas BGIS.

A BGIS é uma organização que agrega características de *Born Globals* e de negócios de impacto social. Ou seja, diferentemente das *Born Globals* tradicionais descritas na literatura, ela também incorpora aspectos característicos dos modelos de negócios sociais. Ela, apresenta, portanto, características distintivas das *Born Globals* tradicionalmente investigadas na literatura.

O *framework* integrativo formulado com base na literatura e na teoria que delineou a condução desta pesquisa acerca das BGIS pode ser observado a seguir:

Figura 03: *Framework* integrativo teórica de BGIS

Fonte: O autor (2020).

A pesquisa de campo permitiu examinar e discutir as características da literatura que caracterizam BGIS e seus aspectos distintivos.

A partir disso, duas novas características que pertencem essencialmente as organizações que se enquadram ao mesmo tempo como negócios de impacto social (NIS) e *Born Globals* foram incorporadas ao modelo teórico do trabalho e podem ser observadas abaixo:

Figura 04: Novas características de BGIS



Fonte: O autor (2020).

A partir dos resultados da pesquisa de campo, o modelo de *Born Globals* de Impacto Social pode ser expandido com mais duas características: orientação empreendedora social e vanguardismo social.

A seguir, é apresentado o modelo completo de BGIS com todas as características:

Figura 05: Modelo completo de BGIS



Fonte: O autor (2020).

A seguir, as conclusões do estudo estão apresentadas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação possui o objetivo geral de identificar as características distintivas das empresas *Born Globals* de impacto social em relação às demais *Born Globals* padrão. Dessa maneira, com base no objetivo geral da presente pesquisa, quatro objetivos específicos foram estabelecidos e tornados norteadores do percurso empírico adotado. São eles: (1) identificar na literatura as características das *Born Globals* em geral ; (2) adaptar modelos teóricos conceituais identificados na literatura de *Born Globals* para o contexto de negócios de impacto social, gerando um modelo teórico integrativo; (3) aplicar o modelo teórico proposto em estudo de caso de *Born Globals*, analisando a sua adequação para entendimento do fenômeno e; (4) refinar o modelo inicialmente proposto, a partir da pesquisa de campo.

O objetivo geral da pesquisa e os específicos foram atingidos na medida em que foram identificadas as características das organizações que atuam como negócios de impacto social (NIS) e que são *Born Globals*, e foi desenvolvido um modelo teórico de *Born Globals* de Impacto Social (BGIS), com base na literatura. Esse modelo foi então aplicado a análise de um estudo de caso único em uma organização de impacto social *Born Global* denominada Soulphia. O modelo teórico então foi refinado e atualizado com mais duas características novas que emergiram da pesquisa de campo.

Para atingir os objetivos propostos foi realizada uma pesquisa de cunho qualitativo, fazendo uso de entrevista semiestruturada com os empreendedores envolvidos em processos de criação e internacionalização do negócio de impacto social estudado. Além disso, também foram utilizados documentos disponibilizados pela organização, bem como diversas informações públicas a respeito dela, que foram coletadas para ampliar o escopo dos dados bem como triangular as informações por meio do uso de diversas fontes.

Uma das principais motivações deste estudo, foi devido ao trabalho de Knight e Liesch (2016), o qual apresenta um conjunto amplo de temas que têm sido estudados em relação às *Born Globals*, tais como aprendizagem, *networks*, recursos e capacidades. Porém, os autores também enumeram

tópicos que têm recebido menor atenção e que carecem ser pesquisados pela academia. Uma das lacunas apontadas refere-se aos impactos sociais das empresas *Born Globals* e de empreendimentos internacionais. Os autores sugerem que sejam estudados aspectos como as dimensões envolvidas nos impactos sociais dessas empresas e, principalmente, características particulares que elas apresentam no que diz respeito a este ponto (KNIGHT; LIESCH, 2016).

A constatação de tal lacuna foi um dos fatores que estimulou o presente trabalho. Ao colocar foco nas *Born Globals* que têm por meta gerar impacto social em suas atividades e analisar as características que as distinguem das empresas de internacionalização rápida usuais, essa dissertação visa suprir essa lacuna na literatura.

Entre os principais resultados, identificou-se com base na literatura da temática, que os negócios de impacto social possuem quatro características principais: visão social do negócio; modelo de negócios que gera duplo valor; inovação no modelo de negócios e; tensões entre a missão social e a natureza do negócio. Já as *Born Globals* possuem seis características principais: orientação empreendedora internacional; domínio de competências tecnológicas globais; domínio de competências interculturais; redes de relacionamentos; desenvolvimento de recursos intangíveis e; competência organizacional relacional.

Foi desenvolvido a partir dessas características um modelo de BGIS. Cada uma das características foi conceituada teoricamente e aplicada no estudo de caso analisado. A partir dos resultados emergiram duas novas características não previstas anteriormente: Orientação Empreendedora Social e Vanguardismo Social.

A orientação empreendedora social vem da constatação de que assim como o empreendedor de *Born Globals* já possui um histórico com o tema, o mesmo se repete com o empreendedor social. A literatura nos mostra que a maioria dos empreendedores sociais, já se envolvia com atividades de cunho social antes de abrir um negócio com estas diretrizes. Denotando uma visão social prévia que é adaptada para este modelo específico de negócio.

Assim, o histórico social do empreendedor foi um elemento relevante e determinante para a criação do negócio de impacto social. Foi evidenciado que o histórico social do empreendedor vem desde bem antes da ideação da Soulphia enquanto organização e negócio de impacto social.

Já a segunda característica que emergiu a partir dos achados da pesquisa é o vanguardismo social. Essa característica está ligada a resolução de problemas. Quando os empreendedores sociais conseguem resolver um problema social e ao mesmo tempo conseguem obter lucro com isso, não tendem a parar ou reduzir suas atividades sociais e focar no lucro. Eles estão sempre preocupados em resolver problemas sociais novos, estão na vanguarda dessas soluções.

Um exemplo disso que emergiu na coleta de dados é o caso dos venezuelanos que estão entrando no Brasil. Este é um problema novo que surgiu já com a Soulphia possuindo um modelo de negócios consolidado capaz de gerar valor social e econômico, e o empreendedor demonstrou estar ativamente procurando soluções sociais para esse novo problema social identificado.

5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Dada a natureza exploratória do trabalho, e uma vez que o BGIS é um conceito em desenvolvimento, é recomendável que seja estudados casos múltiplos, envolvendo outros tipos de empresas, para que as categorias aqui identificadas possam ser testadas e refinadas.

Uma outra limitação é que apenas o fundador foi entrevistado, um conjunto maior de entrevistas com diferentes atores (clientes, funcionários, etc.) permitiria uma compreensão mais completa das categorias analisadas e ampliaria as possibilidades de triangulação, adicionando robustez às constatações do estudo.

Uma vez que a abordagem é qualitativa, a inclusão de outros entrevistados permitirá reduzir possíveis vieses associados a haver apenas um participante. Ademais, uma abordagem longitudinal permitiria examinar o

modo com a BIGS e as características estudadas configuram-se ao longo do tempo.

5.2 SUGESTÃO PARA ESTUDOS FUTUROS

Foi identificado ao longo da pesquisa que as Born Global de impacto social (BGIS) possuem características particulares. Este estudo buscou identificar quais são essas características com base na literatura e propôs duas características novas com base na pesquisa empírica.

Dada a natureza exploratória deste trabalho, ressalta-se que não se pretende aqui esgotar a discussão, mas sim estimulá-la. Entre as sugestões para estudos futuros, ressalta-se a importância de estudos de casos com BGIS em outros contextos e setores de atuação, visando aprofundar o entendimento sobre as características particulares dessas empresas, e propor novas. Ainda, algumas características exploradas neste trabalho podem ser investigadas em novos estudos, tal como o vanguardismo social internacional. Também se destaca a importância de estudos quantitativos que permitam generalizar os resultados obtidos aqui.

Como esta pesquisa trata-se de um estudo de caso único e qualitativo, buscou-se a profundidade dos dados e não sua generalização. Esta é uma limitação desse estudo, e mais pesquisas são requeridas para validar esses achados e validá-los em uma gama de contextos maior.

5.3 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

Este trabalho exploratório – com base na literatura em um estudo de caso - traz à tona um tipo de organização pouco estudado que é a empresa com internacionalização acelerada e que visa gerar, simultaneamente, valor econômico e social. Ao apresentar características das BGIS, e suas peculiaridades, o trabalho adiciona à literatura de *Born globals* e abre possibilidades para novos estudos a para a consolidação do conceito. É proposto um modelo integrativo que engloba tanto características

tradicionalmente associadas às *Born globals* como aspectos mais típicos de organizações de impacto social (tal como a tensão entre o econômico e social) e ainda atributos ainda pouco examinados (vanguardismo social em *Born globals*, com foco internacional).

REFERÊNCIAS

Acontecendo aqui. Projeto Soulphia ganha apoio do muralista Eduardo Kobra. Disponível em: <<https://aconteceandoaqui.com.br/design/projeto-soulphia-ganha-apoio-do-muralista-eduardo-kobra>>. Acesso em 24 set. 2019.

AeC. Soulphia, a plataforma da inclusão. Disponível em: <<https://www.aec.com.br/Site/Noticia/14512?slug=soulphia-a-plataforma-da-inclu>>. Acesso em 24 set. 2019.

BARKI, Edgard. Negócios de impacto: tendência ou modismo?. **GV-executivo**, v. 14, n. 1, p. 14-17, 2015.

BATTILANA, J; LEE, M. 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.

BORINI, F.M ; FLORIANI, D. E. ; FLEURY, M. T. L. . Relação entre Tamanho e Desenvolvimento de Competências Organizacionais em Multinacionais Brasileiras. **Revista de Administração** (FEA-USP), v. 47, p. 596-608, 2012.

BOULOCHER-PASSET, Véronique; DALY, Peter; RUAUD, Sabine. Merci Handy: From start-up to born-global?. **The International Journal of Entrepreneurship and Innovation**, p. 1465750319831921, 2019.

Brasil Fashion News. Projeto Soulphia oferece aula experimental de Inglês gratuita. Disponível em: <<https://www.brasilfashionnews.com.br/projeto-soulphia-oferece-aula-experimental-de-ingles-gratuita/>>. Acesso em 24 set. 2019.

BUCKLEY, P.; CASSON, M. The future of the multinational enterprise, London: **The Macmillan Press** Ltda. 1976.

BUNGE, M. Epistemologia: curso de atualização. São Paulo: T.A. Queiroz, 1980.

CAVUSGIL, S. T. KNIGHT, G; RIESENBERGER, J.R **International business**.

CAVUSGIL, S. Tamer; KNIGHT, Gary. The *Born Global* firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. **Journal of International Business Studies**, v. 46, n. 1, p. 3-16, 2015.

COMINI, G.; BARKI, E.; AGUIAR, L. A Three-Pronged Approach to Social Business: A Brazilian Multi-Case Analysis. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v.47, n.3, p.385-397, jul./ago./set. 2012.

Conexão planeta Disponível. Soulphía, aulas de inglês com alma. em: <<http://conexaoplaneta.com.br/blog/soulphia-aulas-de-ingles-com-alma/>>. Acesso em 24 set. 2019.

Correio Braziliense. Projeto de reinserção social lança plataforma de streaming para inglês. Disponível em: <https://www.correio braziliense.com.br/app/noticia/estudante/ensino_educacaobasica/2019/06/21/ensino_educacaobasica_interna,764772/projeto-de-reinsercao-social-lanca-plataforma-de-streaming-para-aulas.shtml>. Acesso em 24 set. 2019.

COVIELLO, N. E. Re-thinking research on *Born Globals*. **Journal of International Business Studies**, 46(1), 17–26, 2015. <http://dx.doi.org/10.1057/jibs.2014.59>.

CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches**. 2007.

DCI. Startup oferece curso de inglês que tem como professoras mulheres americanas moradoras de abrigos. Disponível em: <<https://www.dci.com.br/empreendedorismo/startup-oferece-curso-de-ingles-que-tem-como-professoras-mulheres-americanas-moradoras-de-abrigos-1.738149/1.738153>>. Acesso em 24 set. 2019.

DEES, J. G. The Meaning of Social Entrepreneurship. 2001. Disponível em: <<https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp->

content/uploads/sites/7/2015/03/Article_Deas_MeaningofSocialEntrepreneurs
hip_20_01.pdf> Acesso em: 31/01/2019.

DOMINGUINHOS, P. M.; SIMÕES, V. C. *Born Globals – O Que Sabemos 10 Anos Depois?* Internacionalização de Empresas, 2004. Disponível em: https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/4613/1/Born_Globals_o_que_sabemos_10_anos_depois.pdf

Draft. “Por que não preparar mulheres em situação de rua em Nova York para ensinar inglês a estrangeiros?”. Disponível em: < <https://projetodraft.com/por-que-nao-preparar-mulheres-em-situacao-de-rua-em-nova-york-para-ensinar-ingles-a-estrangeiros/>>. Acesso em 24 set. 2019.

DUNNING, J. H. Trade, location of economic activity and the MNE: A search for an eclectic approach. In: **The international allocation of economic activity**. Palgrave Macmillan, London, p. 395-418, 1977.

DZIKOWSKI, P. A bibliometric analysis of *Born Global* firms. **Journal of Business Research** 85, 281–294, 2018.

Facebook. Disponível em: <<https://www.facebook.com/soulphiaofficial/>>. Acesso em 24 set. 2019.

FALAHAT, Mohammad; KNIGHT, Gary; ALON, Ilan. Orientations and capabilities of *Born Global* firms from emerging markets. **International Marketing Review**, v. 35, n. 6, p. 936-957, 2018.

FARAGO, F. E.; BORINI, F. M.; FERREIRA, J. M. Capacidades Financeiras como um Microfundamento das Capacidades Dinâmicas: Implicações para o Crescimento das Firms. **XXII Seminários em Administração SEMEAD**, 2019.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Internacionalização e os Países Emergentes**. São Paulo. Editora Atlas, 2007.

FORSGREN, M.; JOHANSON, J. **Managing networks in international business**. Gordon and Breach, 1992.

Galileu. Plataforma oferece aulas de inglês com moradoras de rua de Nova York. Disponível em: <<https://revistagalileu.globo.com/Sociedade/noticia/2018/06/plataforma-oferece-aulas-de-ingles-com-moradoras-de-rua-de-nova-york.html>>. Acesso em 24 set. 2019.

Gazeta do povo. Com projeto de reinserção social nos EUA, brasileiros querem faturar US\$ 750 milhões com aulas de inglês. Disponível em: <<https://www.gazetadopovo.com.br/economia/soulphia-aulas-ingles-streaming-tutoras-nativas/>>. Acesso em 24 set. 2019.

GERSCHEWSKI, S. ROSE, E. L.; LINDSAY, V. J. Understanding the drivers of international performance for *Born Global* firms: An integrated perspective. **Journal of World Business**, 2014.

Globo News. Projeto de brasileiros ajuda mulheres em abrigos de NY. Disponível em: <<http://g1.globo.com/globo-news/jornal-das-dez/videos/v/projeto-de-brasileiros-ajuda-mulheres-em-abrigos-de-ny/6783601/>>. Acesso em 24 set. 2019.

HAYASHI JR, P.; ABIB, G.; HOPPEN, N. Validity in Qualitative Research: A Processual Approach. **The Qualitative Report** 2019 Volume 24, Number 1, How To Article 3, 98-112, 2019.

HYMER, S. H. The international operations of national firms: a study of direct foreign investment. PhD dissertation, MIT. Published 1976 by MIT Press: Cambridge, MA, 1960.

Instagram. Disponível em: < <https://www.instagram.com/soulphiaofficial/>>. Acesso em 24 set. 2019.

Instituto Milenium. AULAS DE INGLÊS COM MORADORAS DE RUA DOS EUA. Disponível em: <<https://www.institutomillennium.org.br/recentes/iniciativa-social-promove-aulas-de-ingles-com-moradoras-de-rua-dos-eua/>>. Acesso em 24 set. 2019.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitment. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n.1, p. 23-32, 1977.

Journal of International Business Studies, 36, 2005.

KEUPP, M. M., GASSMANN, O. The past and the future of international entrepreneurship: A review and suggestions for developing the field. **Journal of Management**, 35, 3, 600–633, 2009.
<http://dx.doi.org/10.1177/0149206308330558>.

KNIGHT, G. A.; CAVUSGIL, S T. Innovation, organizational capabilities, and the *Born Global* firm. **Journal of International Business Studies**, 1994.

KNIGHT, G. A.; CAVUSGIL, S. T. In T. K. Madsen (Vol. Ed.), **The *Born Global* firm: A challenge to traditional internationalization theory**. Vol. 8. Greenwich: Jai Press Inc, 1996.

KNIGHT, G. A.; LIESCH, P. W. Internationalization: From incremental to *Born Global*. **Journal of World Business**. Volume 51, Issue 1, January 2016, Pages 93-102, 2016.

KNIGHT, G. **Emerging Paradigm for International Marketing**. PHD dissertation. Michigan State University, 1997.

KRIPPENDORFF, Klaus. **Content analysis: An introduction to its methodology**. Sage publications, 2013.

LAANTI, R.; M. GABRIELSSON, P. “The Globalization Strategies of Business-to-Business *Born Global* Firms in the Wireless Technology Industry,” **Industrial Marketing Management** 36, 8, 1104–1117, 2007.

Linkedin. Disponível em: < <https://www.linkedin.com/company/soulphia/>>. Acesso em 24 set. 2019.

LOUFRANI-FEDIDA, Sabrina; HAUCH, Valérie; ELIDRISSI, Djamila. The dynamics of relational competencies in the development of *Born Global* firms:

A multilevel approach. **International Business Review**, v. 28, n. 2, p. 222-237, 2019.

MAIR, J., & MARTI, I. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. **Journal of world business**, 41, 1, 36-44, 2006.

MARGOLIS, Joshua D.; WALSH, James P. Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. **Administrative science quarterly**, v. 48, n. 2, p. 268- 305, 2003.

MARIOTTO, F. L.; ZANNI, P. P.; MORAES, G. H. S. M. What Is The Use Of A Single-Case Study In Management Research? **RAE**, São Paulo, 54, 4, 358-369, 2014.

MATHEWS, J. A., AND I. ZANDER. "The International Entrepreneurial Dynamics of Accelerated Internationalization," **Journal of International Business Studies** 38, 3, 387–403, 2007.

Maxpress. Projeto Soulphia lança e-book com dicas práticas de Inglês. Disponível em: <https://www.maxpress.com.br/Conteudo/1,977426,Projeto_Soulphia_lanca_e-book_com_dicas_praticas_de_Ingles,977426,8.htm>. Acesso em 24 set. 2019.

MCDOUGALL, P. P. International versus domestic entrepreneurship: new venture strategic behavior and industry structure. **Journal of Business Venturing**, v. 4, n. 6, p. 387-400, 1989.

MTI tecnologia. Projeto Soulphia inova e lança plataforma de streaming para aulas de Inglês. Disponível em: <<https://www.mtitecnologia.com.br/projeto-soulphia-inova-e-lanca-plataforma-de-streaming-para-aulas-de-ingles/>>. Acesso em 24 set. 2019.

OVIATT, B. M. & MCDOUGALL, P. P. Toward a theory of international new ventures. Pearson Australia, 2014.

Rádio geek. A PROPOSTA INOVADORA DA SOULPHIA: AULAS DE INGLÊS COM MORADORAS DE RUA DOS EUA. Disponível em: < <http://radiogeekbr.com.br/a-proposta-inovadora-da-soulphia-aulas-de-ingles-com-moradoras-de-rua-dos-eua/>>. Acesso em 24 set. 2019.

REIS, G. G.; BORINI, F. Global Mindset de Empresas de Países Emergentes: comparações com as first movers e o impacto da internacionalização. **RACE : Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 13, p. 479-498, 2014.

RENNIE, M. W. *Born Global*. The McKinsey Quarterly, n. 4, p. 45-53, 1993.

REUBER, A. Rebecca; DIMITRATOS, Pavlos; KUIVALAINEN, Olli. Beyond categorization: New directions for theory development about entrepreneurial internationalization. **Journal of International Business Studies**. May 2017, Volume 48, Issue 4, pp 411–422, 2017.

RODRÍGUEZ-SERRANO, M. Ángeles; MARTÍN-ARMARIO, Enrique. Born-Global SMEs, Performance, and Dynamic Absorptive Capacity: Evidence from Spanish Firms. **Journal of small business management**, v. 57, n. 2, p. 298-326, 2019.

ROSOLEN, Talita; TISCOSKI, Gabriela Pelegrini; COMINI, Graziella Maria. Empreendedorismo social e negócios sociais: Um estudo bibliométrico da produção nacional e internacional. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 3, n. 1, 2014.

SEO, M., CREED, W. Institutional contradictions, praxis, and institutional change: A dialectical perspective. **Academy of Management Review**, 27, 2: 222–47, 2002.

Site Soulphia. Disponível em: < <https://soulphia.com/index-v1.php>>. Acesso em 24 set. 2019.

SMITH, W. K., LEWIS, M. W. Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. **Academy of Management Review**, 36, 2, 381–403, 2011. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2011.59330958>.

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.

Sopa cultural. Eduardo Kobra homenageia Projeto Soulphia em novo mural. Disponível em: <<https://www.sopacultural.com/exposicao/eduardo-kobra-homenageia-projeto-soulphia-em-novo-mural/>>. Acesso em 24 set. 2019.

SOULPHIA. **Conquiste a fluência agora.** Disponível em: <<https://www.soulphia.com/>> Acessado em: 05/05/2019.

Superpoderosas band. Disponível em: <<https://www.facebook.com/watch/?v=277494976430126>>. Acesso em 24 set. 2019.

Terra. Moradoras de rua se transformam em professoras de inglês. Disponível em: <<https://www.terra.com.br/vida-e-estilo/comportamento/soulphia-transforma-moradoras-de-rua-em-professoras-de-ingles,9cf89a00913d5b08141a1dfc8d3cb360zzksvqjg.html>>.

TORRES, Haroldo; BARKI, Edgard. Por uma classificação dos negócios com impacto social. In: **VII Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social.**

UOL. Brasileiros criam ação social em abrigos de NY. Disponível em: <<https://atarde.uol.com.br/brasil/noticias/1976814-brasileiros-criam-acao-social-em-abrigos-de-ny>>. Acesso em 24 set. 2019.

YIN, R. K. **Qualitative Research from Start to Finish.** New York: The Gilfod Press, 2011.

Youtube canal prof Paulo. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=YiZaxyW5nPY>>. Acesso em 24 set. 2019.

Youtube. Disponível em: <https://www.youtube.com/channel/UCXo104hZuo_GneqtYZ7CByw/videos>. Acesso em 24 set. 2019.

YUNUS, Muhammad. Social business entrepreneurs are the solution. In: **The Future Makers**. Routledge, p. 219-225, 2017.

YUNUS, Muhammad; MOINGEON, Bertrand; LEHMANN-ORTEGA, Laurence. Building social business models: Lessons from the Grameen experience. **Long range planning**, v. 43, n. 2-3, p. 308-325, 2010.

ZAHRA, S. A., GEDAJLOVIC, E., NEUBAUM, D. O., & SHULMAN, J. M. A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of business venturing*, 24, 5, 519-532, 2009.

ZAHRA, S. GEORGE, G. International Entrepreneurship: The current status of the field and future research agenda. *Strategic Entrepreneurship*, 2002.

ANEXO 01: TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA

Eu, _____, que ocupo o cargo _____ na organização _____ informo que autorizo o pesquisador Otávio Beraldi Ribeiro, aluno do curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal do Paraná, e sob a orientação do Prof^a Dr^a Germano Glufke Reis, a realizar entrevistas e observação dentro da empresa.

Ressalta-se que você está sendo convidado para participar desta pesquisa e que sua cooperação no presente estudo é voluntária. Os dados coletados possuem caráter científico apenas e não será revelado informações sigilosas da empresa sem consentimento da mesma. Os dados coletados serão publicados em eventos e periódicos científicos nacionais e internacionais em forma de artigos acadêmicos de modo anônimo, ou aberto, caso o responsável pela organização autorize.

Quaisquer dúvidas em relação à pesquisa realizada e a forma como os dados serão utilizados pelo pesquisador poderão ser esclarecidas pelo e-mail (otavio_beraldi@hotmail.com) e/ou telefone (16) 98156-0369, ou pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná, nos telefones: (41) 3360-4365 e 3360-4495.

Atenciosamente,

Otávio Beraldi Ribeiro

Local e data

Prof^o Dr^o Germano Glufke Reis

Declaro aceitar participar deste estudo e ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

Assinatura

Local e data

ANEXO 02: TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA UTILIZAÇÃO DO NOME DA EMPRESA

Eu, _____, que ocupo o cargo _____ na organização _____ informo que autorizo o pesquisador Otávio Beraldi Ribeiro, aluno do curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal do Paraná, e sob a orientação do Prof^a Dr^a Germano Glufke Reis, a utilizar os dados e o nome da organização na elaboração da dissertação de mestrado e em futuras publicações em periódicos científicos nacionais e internacionais.

Quaisquer dúvidas em relação à pesquisa realizada e a forma como os dados serão utilizados pelo pesquisador poderão ser esclarecidas pelo e-mail (otavio_beraldi@hotmail.com) e/ou telefone (16) 98156-0369, ou pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná, nos telefones: (41) 3360-4365 e 3360-4495..

Atenciosamente,

Otávio Beraldi Ribeiro

Local e data

Prof^o Dr^o Germano Glufke Reis

Declaro ser responsável pela empresa, aceitar divulgar o nome da organização neste estudo e ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

Assinatura

Local e data

ANEXO 03: ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. DADOS E IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

1.1 Nome da organização:

.....

1.2 Nome da respondente:

.....

1.3 Cargo e função onde atua:

.....

1.4 Data de ingresso na organização:

.....

1.5 Data de fundação do negócio:

.....

1.6 Email:

.....

2. História Pessoal e da Organização

2.1 Conte-me um pouco sobre sua história e da empresa.

2.2 Quais as principais dificuldades para criar o negócio?

2.3 Quais as principais mudanças que aconteceram na empresa desde a sua criação?

3 INTERNACIONALIZAÇÃO E *BORN GLOBAL*

3.1 Por que internacionalizar e operar em vários países?

3.2 Como foi feita a internacionalização?

3.3 Quais as principais dificuldades e aprendizados?

3.4 Como uma empresa faz para operar globalmente nesse setor?

4 NEGÓCIO DE IMPACTO SOCIAL

4.1 Qual o impacto social que a Soulphia gera?

4.2 Quais as principais dificuldades e aprendizados para criar uma empresa social?

4.3 Como uma empresa social se mantém financeiramente?

5 *BORN GLOBAL* DE IMPACTO SOCIAL (BGIS) E SUAS CARACTERÍSTICAS

5.1 Como a empresa se orientou para operar internacionalmente?

5.2 Quais as tecnologias globais que são usadas (TI)?

5.3 Como a empresa gerencia os aspectos interculturais?

5.4 Como vocês desenvolveram a rede de relacionamentos internacional?

5.5 Como vocês desenvolveram os recursos intangíveis? (marca, reputação, conhecimento).

5.6 Como vocês se relacionam para conseguir se inserir no mercado internacional? (stakeholders, comunidade, clientes, aspectos sociais).

5.7 Qual a visão social que você tem da Soulphia?

5.8 Como vocês fazem para gerar valor social ao mesmo tempo que econômico?

5.9 Qual a inovação no modelo de negócios da Soulphia?

5.10 Você observa tensões entre a missão social e a natureza competitiva do negócio? (gerar valor social enquanto concorrentes não tem essa preocupação).

6 HISTÓRIA PESSOAL E DA ORGANIZAÇÃO

6.1 Conte-me um pouco sobre sua história e da empresa.

6.2 Quais as principais dificuldades para criar o negócio?

2.2 Quais as principais mudanças que aconteceram na empresa desde a sua criação?

7 INTERNACIONALIZAÇÃO E *BORN GLOBAL*

7.1 Por que internacionalizar e operar em vários países?

7.2 Como foi feita a internacionalização?

7.3 Quais as principais dificuldades e aprendizados?

7.4 Como uma empresa faz para operar globalmente nesse setor?

8 NEGÓCIO DE IMPACTO SOCIAL

8.1 Qual o impacto social que a Soulphia gera?

8.2 Quais as principais dificuldades e aprendizados para criar uma empresa social?

8.3 Como uma empresa social se mantém financeiramente?

9 *BORN GLOBAL* DE IMPACTO SOCIAL (BGIS) E SUAS CARACTERÍSTICAS

9.1 Como a empresa se orientou para operar internacionalmente?

9.2 Quais as tecnologias globais que são usadas (TI)?

9.3 Como a empresa gerencia os aspectos interculturais?

9.4 Como vocês desenvolveram a rede de relacionamentos internacional?

9.5 Como vocês desenvolveram os recursos intangíveis? (marca, reputação, conhecimento).

9.6 Como vocês se relacionam para conseguir se inserir no mercado internacional? (stakeholders, comunidade, clientes, aspectos sociais).

9.7 Qual a visão social que você tem da Soulphia?

9.8 Como vocês fazem para gerar valor social ao mesmo tempo que econômico?

9.9 Qual a inovação no modelo de negócios da Soulphia?

9.10 Você observa tensões entre a missão social e a natureza competitiva do negócio? (gerar valor social enquanto concorrentes não tem essa preocupação).