UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

RICHARDSON MORO SCHMITTEL

HIBRIDISMO ORGANIZACIONAL E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS PARA LEGITIMAÇÃO DE NEGÓCIOS DE IMPACTO

VITÓRIA/ES
2023

RICHARDSON MORO SCHMITTEL

HIBRIDISMO ORGANIZACIONAL E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS PARA LEGITIMAÇÃO DE NEGÓCIOS DE IMPACTO

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração.

VITÓRIA/ES

2023

Ficha catalográfica disponibilizada pelo Sistema Integrado de Bibliotecas - SIBI/UFES e elaborada pelo autor

---

Schmittel, Richardson Moro, 1981-
S355h Hibridismo organizacional e desenvolvimento de competências empreendedoras para legitimação de negócios de impacto / Richardson Moro Schmittel. - 2023.
137 f. : il.

Orientador: Alexandre Reis Rosa.
Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

1. Hibridismo organizacional. 2. Competências empreendedoras. 3. Negócios de impacto. 4. Ecossistema de negócios de impacto. I. Rosa, Alexandre Reis. II. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 65

RICHARDSON MORO SCHMITTEL

HIBRIDISMO ORGANIZACIONAL E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS PARA LEGITIMAÇÃO DE NEGÓCIOS DE IMPACTO

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo (PPGADM/Ufes) como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração.

Aprovada em 8 de dezembro de 2023.

Documento assinado digitalmente
gov.br ALEXANDRE REIS ROSA
Data: 11/12/2023 17:09:21-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Prof. Dr. **Alexandre Reis Rosa**
Universidade Federal do Espírito Santo
Orientador

Documento assinado digitalmente
gov.br RUBENS DE ARAUJO AMARO
Data: 20/12/2023 21:23:19-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Prof. Dr. **Rubens de Araújo Amaro**
Universidade Federal do Espírito Santo

ADONAI JOSE LACRUZ:04208818751
Assinado de forma digital por ADONAI JOSE LACRUZ:04208818751
Dados: 2023.12.12 16:19:56 -03'00'

Prof. Dr. **Adonai José Lacruz**
Universidade Federal do Espírito Santo

Documento assinado digitalmente
gov.br ANA CAROLINA JULIO DA SILVA ANDRADE
Data: 13/12/2023 11:10:27-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Profª. Drª. **Ana Carolina Júlio da Silva Andrade**
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças

VALCEMIRO NOSSA:93889941753
Assinado de forma digital por VALCEMIRO NOSSA:93889941753
Dados: 2023.12.12 14:01:03 -03'00'

Prof. Dr. **Valcemiro Nossa**
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças

RESUMO

Adquirir competências para empreender em organizações híbridas pode ser um desafio, uma vez que equilibrar as missões econômica e social pode apresentar objetivos antagônicos devido ao hibridismo organizacional dessas empresas. A tese analisou em profundidade entrevistas com empreendedores, *sites*, redes e documentos para entender como o empreendedor de negócios de impacto interpreta seu contexto de ação e desenvolve competências para buscar legitimidade do seu empreendimento de impacto em um ecossistema imerso em um conflito de lógicas institucionais. A análise foi realizada sob a ótica do realismo crítico e foi identificado que o empreendedor reconhece a importância da lógica econômica dentro do ecossistema e a importância da obtenção de dinheiro e financiamento, mas sempre valorizando o altruísmo e a colaboração. Dentro desse contexto, o empreendedor procura desenvolver suas competências por meio de um processo interativo e recursivo, em que é influenciado e procura influenciar as estruturas e os atores do ecossistema.

Palavras-chave: hibridismo organizacional; competências empreendedoras; negócios de impacto; ecossistema de negócios de impacto.

ABSTRACT

Acquiring skills to undertake impact businesses can be a challenge, since balancing economic and social missions can bring conflicting objectives due to the organizational hybridity of these businesses. The thesis analyzed in-depth interviews with entrepreneurs, websites, networks and documents to understand how impact business entrepreneurs interpret their context of action and develop skills to seek legitimacy for their impact venture in an ecosystem immersed in a conflict of institutional logics. The analysis was carried out from the perspective of critical realism and it was identified that the entrepreneur recognizes the importance of economic logic within the ecosystem and the importance of obtaining money and financing, but always valuing altruism and collaboration. Within this context, the entrepreneur seeks to develop his skills through an interactive and recursive process, in which he is influenced and seeks to influence the structures and actors of the ecosystem.
Keywords: organizational hybridism; entrepreneurial skills; hybrid organizations; ecosystem of hybrid organizations.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Construção da legitimação 26
Figura 2 – Zonas de conflito entre campos 29
Figura 3 – Ecossistema como campo 30
Figura 4 – Relacionamento recursivo entre instituições e ação 38
Figura 5 – Desenvolvimento de competências por meio do trabalho institucional 39
Figura 6 – Jornada do empreendedor de negócios de impacto 56
Figura 7 – Narrativas das instituições intermediadoras 59
Figura 8 – Postagem Instagram: bate-papo 67
Figura 9 – Postagem Instagram: cestas alimentos 67
Figura 10 – Postagem Instagram: boas notícias 68
Figura 11 – Recorte relatório: onda verde 72
Figura 12 – Capas do relatórios PIPE.Social 72
Figura 13 – Recorte *site*: mobilizando capital privado 74
Figura 14 – Recorte *site*: investidores sociais privados 74
Figura 15 – Recorte *site*: busca de financiamento 74
Figura 16 – Recorte relatório: tecnologias de impacto 78
Figura 17 – Recorte relatório: mercado de tecnologias de impacto 78
Figura 18 – Postagem Instagram: formação doutorado 82
Figura 19 – Postagem Instagram: formação administradora 82
Figura 20 – Postagem Instagram: formação relações internacionais 82
Figura 21 – Recorte relatório: plataforma-vitrine 86
Figura 22 – Recorte relatório: fomentar o ecossistema 87
Figura 23 – Recorte site: por que participar 87
Figura 24 – Postagem Instagram: inclusão produtiva 88
Figura 25 – Postagem Instagram: startup experience 88
Figura 26 – Postagem Instagram: promovendo treinamentos 89
Figura 27 – Postagem Instagram: primeiro *pitch* 89
Figura 28 – Postagem Instagram: jornada por Portugal 89
Figura 29 – Postagem Instagram: boas notícias para o planeta 89
Figura 30 –LinkedIn: somos credenciados 90
Figura 31 – Postagem Instagram: cestas de alimentos 90
Figura 32 – Recorte *site*: recomendações 113

Figura 33 – Recorte *site*: rede mensuração 113
Figura 34 – Recorte site: indicadores de sucesso.....114
Figura 35 – Recorte relatório: recursos 117
Figura 36 – Recorte relatório: escolaridade 118
Figura 37 – Recorte relatório: programa fomento.....118
Figura 38 – Recorte *site*: *impact academy* 119
Figura 39 – Recorte *site*: incubadora virtual.....119
Figura 40 – Recorte *site*: jornada de aprendizado.....120
Figura 41 – Recorte *site*: censo.....120
Figura 42 – Postagem Instagram: você sabia que 121
Figura 43 – Postagem Instagram: matrículas Transtorno do Espectro Autista (TEA) 122
Figura 44 – Postagem Instagram: mitos e verdades 122

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Competências empreendedoras 27
Quadro 2 – Concepções ontológicas e epistemológicas sobre competências 34
Quadro 3 – Proposta de concepção crítico-realista para o estudo das competências 35
Quadro 4 – Deslocamento ontológico 36
Quadro 5 – Deslocamento epistemológico.....36
Quadro 6 – Concepção crítico-realista sobre competências 37
Quadro 7 – Organizações do ecossistema de impacto no Brasil 46
Quadro 8 – Perfil dos empreendedores entrevistados 48
Quadro 9 – Tríade hermenêutica 50
Quadro 10 – Tríade hermenêutica 51
Quadro 11 – Estratégias metodológicas 54
Quadro 12 – Organizações intermediadoras como agentes econômicos 61
Quadro 13 – Tecnologia atrai investidores.....62
Quadro 14 – Ecossistema conectado.....64
Quadro 15 – Formação empreendedores 66
Quadro 16 – Conexões ajudam o empreendedor 69
Quadro 17 – Sustentabilidade ambiental 73
Quadro 18 – Lógica econômica não muda.....76
Quadro 19 – Tecnologia é uma exigência.....79
Quadro 20 – Conexões ajudam o empreendedor 85
Quadro 21 – Importância dos espaços.....91
Quadro 22 – Lógica econômica predomina.....108
Quadro 23 – Lógica de colaboração 111
Quadro 24 – Apresentação do impacto.....115
Quadro 25 – Conhecimento impressiona.....123

LISTA DE SIGLAS

Anprotec	Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores
BNDES	Banco Nacional do Desenvolvimento
Enimpacto	Estratégia Nacional de Investimento e Negócios de Impacto
ESG	*Environmental, Social and Governance* (Meio Ambiente, Social e Governança
Fapes	Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Espírito Santo
Gife	Grupo de Institutos, Fundações e Empresas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICE	Instituto de Corresponsabilidade pela Educação
INW	Instituto Nelson Williams
OECD	*Organization for Economic Co-operation and Development*
ONU	Organização das Nações Unidas
Pisa	Programa Internacional de Avaliação
Sebrae	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
Secel-MT	Secretaria de Estado de Cultura, Esporte e Lazer e Mato Grosso

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 11
2 REFERENCIAL TEÓRICO 22
2.1 NEGÓCIO DE IMPACTO, O HÍBRIDO IDEAL 22
2.2 O DESVIO DE MISSÃO E A BUSCA POR LEGITIMIDADE 25
2.3 O ECOSSISTEMA COMO CAMPO DE NEGÓCIOS DE IMPACTO 30
2.4 O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA LEGITIMAÇÃO 32
2.5 DIFICULDADES E FACILIDADES PARA A LEGITIMAÇÃO 41
3 METODOLOGIA 45
3.1 CARACTERIZAÇÃO E COLETA DE DADOS DO CAMPO 45
3.2 CONHECENDO E COLETANDO DADOS SOBRE OS EMPREENDEDORES 47
3.2.1 Codificação 50
3.2.2 Análise das categorias 51
3.2.3 Triangulação dos dados 53
3.2.4 Limitações da pesquisa 54
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO 56
4.1 O ECOSSISTEMA DE IMPACTO 56
4.2 NARRATIVAS DAS ORGANIZAÇÕES INTERMEDIADORAS 58
4.2.1 A relação entre as narrativas das instituições intermediadoras 59
4.2.2 O setor de impacto e a necessidade de captar recursos com investidores 60
4.2.3 A tecnologia e o crescimento dos negócios de impacto 62
4.2.4 Os negócios de impacto e a força do ecossistema 63
4.2.5 A necessidade de formar empreendedores 65
4.3 COMPREENSÃO DO AMBIENTE, ESTRUTURAS E LÓGICAS 66
4.3.1 A importância do ecossistema de negócios de impacto 67
4.3.2 A sustentabilidade ambiental como exigência do ecossistema 70
4.3.3 A força da lógica econômica nos negócios de impacto 73
4.3.4 A adoção de tecnologia como exigência para a legitimação 77
4.4 DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS PARA LEGITIMAÇÃO 80
4.4.1 A formação do empreendedor como processo contínuo 81
4.4.2 A importância do ecossistema para a caracterização do campo 86

4.4.3 Competências utilizadas para a legitimação 92
4.4.3.1 Construir redes de relacionamento 92
4.4.3.2 Comunicar 95
4.4.3.3 Buscar conhecimento 96
4.4.3.4 Educar e teorizar 98
4.4.3.5 Criar e inovar 100
4.4.3.6 Liderar 102
4.4.3.7 Demonstrar altruísmo 103
4.5 USO DE COMPETÊNCIAS PARA INFLUENCIAR SUJEITOS DE LEGITIMAÇÃO 106
4.5.1 Trabalho institucional por meio de uma lógica de impacto 107
4.5.2 Apoio para realizar mudanças e influenciar os sujeitos de legitimação 109
4.5.3 Empreendedores influenciam apresentando o impacto 112
4.5.4 Empreendedores influenciam educando, teorizando e comunicando 116
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 124
REFERÊNCIAS 128
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA 137

1 INTRODUÇÃO

A preocupação com o impacto dos negócios no meio ambiente e na sociedade está em alta, e as preocupações com iniciativas ESG, do inglês *Environmental, Social and Governance* (Meio Ambiente, Social e Governança) — termo cunhado na década de 1970 (FRIEDE; BUSCH; BASSEN, 2015) —, se tornaram essenciais para que as organizações tenham legitimidade para atuar no mercado, bom desempenho econômico e bom retorno financeiro aos seus acionistas.

Organizações que demonstram preocupação em preservar o meio ambiente e gerar impacto social positivo, com uma boa estrutura de governança corporativa, atingem bons *scores* ESG, gerando melhores resultados econômicos para seus acionistas (BAKER *et al.*, 2021; CHEN; YANG, 2020; FATEMI; GLAUM; KAISER, 2018), conseguindo financiamento a custo mais baixo por demonstrar menor risco de crédito (ELIWA; ABOUD; SALEH, 2019; NAUMER; YURTOGLU, 2020) e apresentando menor risco para investidores (BROADSTOCK *et al.*, 2021; HASSAN *et al.*, 2021; SHAKIL, 2021; VAN DUUREN; PLANTINGA; SCHOLTENS, 2016). É notável, na literatura, que esse movimento, agora intitulado ESG, é uma tendência no campo organizacional e tem profunda ligação com o que foi chamado no Brasil de negócios de impacto.

Os negócios de impacto — organizações que geram resultados econômicos e sociais simultaneamente — promovem benefício social e ambiental de maneira sustentável. Tais benefícios não poderiam ser atingidos pelas vias das organizações que atuam exclusivamente com finalidade econômica ou exclusivamente com finalidade social. Esses negócios são concebidos dentro de uma perspectiva de dupla lógica, segundo a qual o empreendedor precisa desenvolver competências únicas para buscar sustentá-los no mercado, que é majoritariamente composto por empresas que têm como propósito único lucratividade e atores, como clientes e fornecedores, com dificuldade de reconhecer empresas e produtos que tenham a dupla lógica. Logo, é importante compreender o contexto desse desenvolvimento das competências dos empreendedores para posicionar seus negócios de impacto no mercado.

Observa-se, com o movimento ESG, que as organizações com objetivos lucrativos estão se movendo para estratégias que as destaquem no mercado por sua

responsabilidade social e ambiental, como o já citado movimento ESG (AMEL-ZADEH; SERAFEIM, 2018), a certificação B-Corp (VILLELA; BULGACOV; MORGAN, 2019) ou as estratégias que demonstrem atendimento aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis da Organização das Nações Unidas (ONU) (BEXELL; JÖNSSON, 2017), entre outras. Já os negócios de impacto, que possuem forte objetivo social, têm dificuldades de obter reconhecimento no mercado, não devido a sua missão social, mas por serem híbridos, com objetivos social e lucrativo simultâneos, diferentemente da maioria das organizações que compõem o mercado.

Esse movimento em que organizações com objetivos econômicos buscam os objetivos sociais pode ser compreendido com uma breve revisão histórica, especialmente entre a revolução industrial e a década de 1980, quando a sociedade entendia como normal empresas ocasionarem impactos ambientais e sociais para realizar suas atividades econômicas, desde que reparassem esses danos com ações diretas para amenizá-los, por meio de filantropia. No entanto, com o avanço japonês da gestão da qualidade, gestão ambiental e desperdício zero, as organizações compreenderam que realizar um processo misto em que a produção das organizações fosse pensada em conjunto com questões ambientais e sociais pode gerar vantagem competitiva (HART, 2006), ou seja, não necessariamente o *trade-off* entre produção comercial e objetivos é necessário, pois os japoneses conseguiram combinar as duas coisas com vantagem competitiva.

O modelo japonês nos mostra que é possível um caminho que busque equilibrar resultados econômicos e ambientais, por exemplo, sendo necessário então criar alternativas para solução desses problemas e um novo caminho para reequilibrar a sociedade, uma vez que o capitalismo, na forma como está estruturado atualmente, não beneficiou todas as nações e, mesmo que traga benefícios a curto prazo, pode não ser sustentável para gerações futuras (HART, 2006). Talvez seja necessário repensar a maneira como a sociedade gera e distribui suas riquezas, com a existência de empresas que, além do lucro, contemplem em seus objetivos os benefícios sociais e ambientais (SABETI, 2011). Essa proposta de Sabeti (2011) foi corroborada pela proposta de Mintzberg (2015), que indicou um novo caminho, nem público, nem privado, nem à direita, nem à esquerda dos governos, mas sim plural, que, com a participação de todos, pode tornar a sociedade mais justa sob o aspecto social e mais

equilibrada no consumo e na distribuição de recursos. Logo, para superar os problemas apresentados, é necessário um grande esforço de diversos setores, dialogando com a tecnologia e as ciências naturais e sociais (MEDEIROS *et al*., 2017).

Como consequência desse movimento associado à responsabilidade social e ambiental das empresas, surgiram organizações com duplo propósito, lucrativo e social. Essas organizações são chamadas de organizações híbridas, pois possuem características de empresas comerciais e de organizações do terceiro setor (BATTILANA *et al.*, 2012). Essas organizações compreendem que podem obter vantagem competitiva com esse duplo objetivo e corrigir falhas do modelo capitalista, que tem dificuldades de gerar produtos e serviços para as populações mais pobres que estão na base da pirâmide (HART, 2006), por exemplo.

Organização híbrida é compreendida como "[...] uma organização que inclui um sistema de valor e comportamentos que representam dois diferentes setores da sociedade para endereçar problemas sociais complexos" (HAI; DAFT, 2016, p. 248). Essas organizações estão imersas em, no mínimo, duas lógicas institucionais, como a lógica do mercado (econômica) e a lógica social (do Estado) (THORNTON; OCASIO, 2008), ou seja, possuem missão social e geram lucro para seus donos ou acionistas, contudo essa dupla missão não significa realizar filantropia com a lucratividade dos negócios, mas sim possuir propósito social, intencional, com a relação e a dependência da geração de receita e geração de lucro (SABETI, 2011). No Brasil, essas organizações híbridas são denominadas negócios de impacto e possuem reconhecida importância por parte do Estado, que formalizou em 2019 a Estratégia Nacional de Investimentos e Negócios de Impacto (BRASIL, 2017).

Por ter objetivo social, os negócios de impacto podem contribuir para a sociedade, promovendo mudanças no mercado de trabalho e na sociedade, uma vez que altera as rotinas de fluxos de recursos e autoridades, bem como crenças de sistemas sociais de maneira ampla e duradoura, características importantes no campo das inovações sociais (NICHOLLS; MURDOCK, 2012). Essas mudanças são realizadas de maneira inovadora, possivelmente em resposta às tensões internas e externas que estão presentes nas organizações híbridas (BATTILANA; LEE, 2014), com dificuldades inerentes à consistência de lógicas aparentemente conflitantes, como o lucro e o benefício social e ambiental.

Como proposto em Battilana *et al.* (2012), negócios de impacto possuem desafios que podem gerar desvio de missão, quando a organização, por não conseguir se adaptar à dupla lógica, opta pela lógica econômica, abandonando a lógica social, ou opta por continuar buscando o benefício social e dá menos ênfase ou até mesmo abandona o objetivo econômico. Entre os desafios destacados por Battilana *et al.* (2012) estão: (1) identificar uma estrutura legal adequada para enquadrar o negócio de impacto; (2) obter financiamento para investir em suas atividades; (3) equilibrar a necessidades de seus clientes que também são beneficiários; (4) criar uma cultura organizacional balanceada em que seus colaboradores permaneçam focados nas missões.

Hai e Daft (2016) também exploram o conflito de lógicas e o representam por meio de um modelo de objetivos organizacionais dicotômicos, como escolhas entre controle hierárquico ou participativo, objetivo lucrativo ou social de um produto ou serviço e forma de alcançar legitimidade por expertise técnica ou por contribuição com a missão social.

Compreende-se que os desafios identificados por Battilana *et al.* (2012) e os conflitos de Hai e Daft (2016) afetam negativamente o desenvolvimento dos negócios de impacto e dificultam sua legitimação. Questões sobre o modo como as organizações híbridas perseguem objetivos conflitantes ou como os atores dessas organizações respondem a tensões inerentes ao conflito de lógica também já foram indicadas por Doherty, Haugh e Lyon (2014) para pesquisas futuras. O estudo de Ebrahim, Battilana e Mair (2014) destacou desafios relacionados à governança dessas organizações com o objetivo de evitar o desvio de missão. O conflito entre custo e qualidade foi citado por Henderson *et al.* (2018) como um fator que desvia a missão de um negócio de impacto. Maibom e Smith (2016) identificaram estratégias para reduzir o conflito de lógicas, mas perceberam claramente que existem silos organizacionais para separar as lógicas mais adequadas para cada empregado em um caso estudado. Mcmullen (2018) relata que a dupla missão pode dificultar a tomada de decisões financeiras, pois empregados e público externo têm dificuldades de entender como os negócios de impacto funcionam.

Como observado, os negócios de impacto possuem diversos problemas que afetam a forma como a organização é percebida como legítima no mercado. Nicholls (2010) compreende que a legitimidade organizacional ocorre como consequência de uma

troca dinâmica entre o nível macro da estrutura institucional e o nível micro da agência, ou seja, os atores organizacionais e a estrutura institucional se modificam e influenciam um ao outro dinamicamente. Ele chama isso de isomorfismo reflexivo e, dentro dessa dinâmica, surgem duas vertentes de pesquisa sobre legitimação. A primeira em termos de agência e processos dinâmicos e a segunda em termos de estrutura e isomorfismo organizacional (NICHOLLS, 2010).

Acompanhando a ideia de Nicholls (2010) e analisando os desafios que causam dificuldade de legitimação nos negócios de impacto, observamos que, para uma visão mais completa do fenômeno, é adequado observar estrutura e agência de maneira integrada. Como em grande parte dos trabalhos apresentados, Battilana *et al.* (2012), ao mostrar os motivos de desvio de missão, citam problemas relacionados à estrutura, como dificuldade de obter reconhecimento legal e financiamento, dificuldade de precificar bens e serviços; problemas relacionados à agência, como comunicar valores aos empregados e estabelecer uma cultura organizacional balanceada. Hai e Daft (2016) repetem Battilana e outros (2012), ao destacar que o problema estrutural de uma modalidade jurídica correta prejudica os negócios de impacto, mas também enfatizam questões relacionadas à agência, como obter apoio dos empregados para manter a missão social. Doherty, Haugh e Lyon (2014) sugerem pesquisar problemas relacionados à estrutura, quando indicam pesquisar diferentes estruturas institucionais que apoiam ou desencorajam negócios de impacto; também apontam problemas relacionados à agência, quando sugerem pesquisa sobre o modo como membros de conselhos, gerentes e empregados respondem a questões relacionadas às diferenças entre sistemas de valores com lógicas conflitantes.

Lounsbury e Ventresca (2003) indicam que a legitimação está associada a uma dinâmica produzida por atores e estruturas de governança, ou seja, depende de aspectos socialmente construídos e de estruturas estabelecidas; logo, um problema organizacional pode ser resolvido ou amenizado por indivíduos influenciando os demais atores e consequentemente influenciando a estrutura. Desse modo, propõe-se que um dos possíveis caminhos para buscar essa legitimidade pode ser o trabalho institucional, pelo qual o empreendedor, imerso em um contexto que é influenciado pela estrutura e precisa influenciá-la, utiliza recursos e habilidades para construir sua instituição (LAWRENCE; SUDDABY, 2003), ou seja, busca desenvolver e mobilizar

competências para entender o ambiente e promover as mudanças desejadas com o apoio dos demais atores.

Nesse ponto, é necessário trazer a discussão sobre legitimação dos negócios de impacto dentro do contexto brasileiro, sem desconsiderar que essa é uma questão global que mudou a forma de realizar filantropia e obter financiamento (SALAMON, 2014). As primeiras organizações do Brasil com objetivos sociais foram iniciadas pela Igreja Católica, com organizações do terceiro setor. O Estado, em um primeiro momento, investiu nessas organizações para suprir a necessidade de atendimento à população, mas, com o passar do tempo, diminuiu a disponibilização de recursos. Essas organizações passaram a ofertar produtos e serviços ao mercado como forma de manter seus serviços sociais (SILVA, 2010).

Tais mudanças levaram esse ambiente, formado por organizações com objetivos sociais, a tomar uma forma complexa com diversos atores, como associações de Organizações não governamentais (ONG), entidades de classes, fundações privadas para fomento etc., e o mercado começou a exigir profissionalização e técnicas de gestão para realizar atividades, conseguir recursos e prestar contas (SILVA, 2010). Isso causou uma clara mudança de lógica nessas organizações, que incialmente foram criadas com finalidade social e precisaram se adaptar à lógica de mercado em vários aspectos. Mesmo sem se posicionar como um negócio de impacto, passaram a adotar práticas tipicamente aplicadas a negócios com objetivo lucrativo (EBRAHIM; BATTILANA; MAIR, 2014; HENDERSON *et al*., 2018).

Um claro problema relacionado à legitimação foi ocasionado com essas mudanças que ocorreram no Estado e nas organizações que prestam serviços sociais no Brasil, pois a responsabilidade pela prestação e pelo financiamento dos serviços para amenizar problemas sociais não estava e não está claramente atribuída ao setor público ou ao terceiro setor e, menos ainda, aos negócios de impacto, que não são claramente reconhecidos pela sociedade e pelas políticas públicas, apesar da Estratégia Nacional de Investimentos em Negócios de impacto (BRASIL, 2017).

O problema da legitimação se torna proeminente quando uma organização com fins econômicos busca alcançar um mercado de uma população mais pobre, pois pode caracterizar uma exploração de indivíduos que, de acordo com o senso comum,

deveriam ser atendidos pelo Estado, pela caridade ou pela filantropia, ou seja, empresas com fins econômicos não se caracterizam como legítimas para realizar serviços com objetivos sociais, podendo inclusive ter sua reputação afetada de maneira negativa, caso tente explorar o mercado desse modo (BATTILANA, 2018).

Outro problema em relação à legitimação dos negócios de impacto está relacionado diretamente às estruturas que são adotadas para acomodar objetivos conflitantes. Maibom e Smith (2016) perceberam claramente adaptações nas estruturas dessas organizações para acomodar as duas lógicas, em vez de utilizar estratégias para combinar os objetivos comerciais e sociais. Entre as adaptações identificadas, os autores destacam que as atividades internas do caso estudado eram distribuídas aos empregados de acordo com a lógica pela qual o empregado tinha mais aptidão, existindo inclusive separação física entre departamentos de acordo com a lógica necessária para o trabalho. Então, mesmo que a missão estivesse clara para os empregados, cada um estava adaptado a uma lógica e não à lógica econômica e social simultaneamente. Nesse caso específico, a estrutura foi adaptada e não transformada para acolher a dupla lógica de um negócio de impacto.

Essas estruturas do mercado causam desconfiança dos atores, que podem não confiar em consumir produtos ou investir em negócios de impacto (VILLAR; RESE; ROGLIO, 2019), causando um problema claro de legitimação. Assim, como proposto, entender o modo como o empreendedor busca, com suas competências, influenciar os demais atores para que visualizem seus negócios de impacto como legítimos pode ser uma via importante para amenizar o problema da legitimação.

Compreendida a necessidade de buscar a legitimação dos negócios de impacto, é necessário entender como alcançar a legitimidade e influenciar os sujeitos de legitimação, atores que determinam, por meio de suas percepções, quais organizações são legitimas para atuar no mercado (SUDDABY; BITEKTINE; HAACK, 2017).

A influência sobre os sujeitos de legitimação ocorre por caminhos diversos, mas é natural que o empreendedor de um negócio de impacto empregue suas competências na busca de influenciar esses sujeitos por meio da ação, combinando seus conhecimentos, suas habilidades e atitudes (AMARO, 2008) em busca de influenciá-

los e modificar a estrutura posta, com um exemplo clássico do trabalho institucional (LAWRENCE; SUDDABY, 2003). Essa influência por meio do trabalho institucional pode ocorrer de duas formas. A primeira ocorre por um processo político, com o empreendedor envolvendo os sujeitos que deseja influenciar nas questões relacionadas ao negócio em questão, e a segunda, por um processo sociocognitivo, com o empreendedor buscando influenciar, por meio de educação, ensino, treinamento, conhecimento, o lugar em que o sujeito muda sua percepção devido ao conhecimento adquirido (LAWRENCE; SUDDABY, 2003). Para ambos os casos, o empreendedor precisa desenvolver e mobilizar competências.

No processo político, pode ser que faça uso de competências como compreender e enquadrar expectativas das partes interessadas, construir redes de relacionamento (HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS, 2017; ZOTT; HUY, 2007); negociar e resolver conflitos (FLIGSTEIN, 2007; ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT [OECD], 2014); persuadir (FLIGSTEIN, 2007; LAWRENCE; SUDDABY; BERNARD, 2003) e barganhar (FLIGSTEIN, 2007), por exemplo. Já no processo sociocognitivo, é possível que sejam utilizadas competências como habilidade de comunicação visual, escrita, condução de reuniões (BAUM; LOCKE, 2004; HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS, 2017; OECD, 2014); habilidades de teorização e educação (LAWRENCE; SUDDABY; BERNARD, 2003) e habilidade de dispensar atenção pessoal aos interlocutores (ZOTT; HUY, 2007). Enfim, a teoria indica competências importantes aos empreendedores, mas é necessário ir a campo para identificar as competências utilizadas especificamente para buscar a legitimação dos negócios de impacto.

Apresentados os pontos relacionados à legitimação de negócios de impacto e o uso das competências para influenciar os sujeitos de legitimação, observa-se que questões sobre o modo como as organizações híbridas perseguem com sucesso objetivos conflitantes e garantem vantagem competitiva ou ainda como membros do conselho, gerentes, funcionários e voluntários de organizações híbridas respondem às tensões inerentes aos sistemas de valores contrastantes de organizações privadas, públicas e sem fins lucrativos ainda não foram claramente respondidas pela teoria desenvolvida no campo dos estudos organizacionais (DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014). Sendo assim, a presente tese se propõe a responder o seguinte problema de

pesquisa: **como os empreendedores de negócios de impacto interpretam seu contexto de ação e desenvolvem as competências necessárias para influenciar os sujeitos de legitimação?**

Em resposta ao problema proposto, o objetivo geral da tese consiste em **compreender como o empreendedor de um negócio de impacto interpreta seu contexto de ação e desenvolve competências para buscar a legitimidade do seu negócio em um ecossistema imerso em um conflito de lógicas institucionais.** Em termos específicos, propõe-se os seguintes objetivos: (1) identificar como o empreendedor compreende o ambiente de negócios, suas estruturas e lógicas, para conceber o seu negócio de impacto e desenvolver suas competências para a legitimação de um negócio de impacto; (2) identificar como o empreendedor desenvolve e quais são as competências que utiliza para legitimar seus negócios de impacto; (3) compreender como o empreendedor aplica suas competências para realizar o trabalho institucional e buscar a modificação de sua organização e para influenciar os sujeitos de legitimação em busca da legitimidade; (4) analisar como os empreendedores de negócios de impacto podem influenciar o comportamento dos atores e sujeitos de legitimação para que seus negócios demonstrem legitimidade no mercado.

Pesquisar temas que possam melhorar o desempenho dos negócios de impacto justifica-se sob aspectos práticos do cotidiano da sociedade, que vê seus problemas se agravarem e possuem poucas alternativas viáveis para solucioná-los, sendo os negócios de impacto uma delas. O relatório de metas do desenvolvimento sustentável da Organização das Nações Unidas (ONU) apresentou que, em 2020, 71 milhões de pessoas voltaram ao estado de pobreza extrema no mundo, sendo que esse indicador apresentava melhora desde 1998. O mesmo relatório relata que 4 bilhões de pessoas não tiveram nenhuma forma de benefício social em 2020, entre outros problemas graves nas áreas de educação, saneamento, habitação etc. (UNITED NATIONS, 2020).

O Brasil também vem apresentando piora em indicadores sociais, como desemprego, que aumentou de 6,9% em 2014 para 11,7% em 2019 (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2020), além de indicadores educacionais que podem comprometer a competitividade e crescimento econômico do país, que tem o pior

rendimento em leitura na avaliação do Programa Internacional de Avaliação (Pisa) e pouca formação de professores (OECD, 2020). Esse baixo desempenho educacional em relação à OCDE reforça a importância de estudar as competências empreendedoras no Brasil.

Especificamente sobre os negócios de impacto, observamos crescimento no número de negócios de impacto no Brasil, pois o último mapa de impacto da plataforma PIPE.Social apresentou um número de 1.272 negócios de impacto funcionando no Brasil (PIPE.SOCIAL, 2021), enquanto o mesmo relatório, em 2017, apresentava apenas 579 negócios (PIPE.SOCIAL, 2017). Seguindo a avaliação do mapa de impacto, observa-se que esses negócios são muito dependentes de seus empreendedores, uma vez que 69% dos negócios que participaram da pesquisa possuem menos de 6 pessoas na equipe e apenas 4% estão em fase de escala (PIPE.SOCIAL, 2021). O Instituto de Corresponsabilidade pela Educação (ICE), uma importante instituição brasileira fomentadora de negócios de impacto, também indica que o Brasil precisa investir em formação de empreendedores e em pesquisas sobre o tema (ICE[2], 2020).

Sob uma perspectiva de contribuição teórica, esta tese procura preencher lacunas relacionadas ao conflito de lógicas institucionais dos negócios de impacto, que dificultam a legitimação. O conflito de lógicas e o desvio de missão foi tema abordado como necessidade de estudos futuros em publicações de Battilana *et al.* (2012), Battilana (2018), Battilana e Lee (2014), Douglas, Eti-Tofinga e Singh (2018), Ebrahim, Battilana e Mair (2014), Hai e Daft (2016) e Doherty, Haugh e Lyon (2014). Nos estudos apresentados, é notório que o desvio de missão é uma questão importante, mas pouco explicada em sua essência, e está diretamente relacionada à legitimação dos negócios de impacto.

Por fim, mas não menos importante, o tema “competência empreendedora” será explorado sob a perspectiva do realismo crítico, considerando um inter-relacionamento entre estrutura e agência (REED, 1997). As perspectivas racionalista (FLEURY; FLEURY, 2001) e interpretativista (MORAIS; MELO; BIANCO, 2015), entre outras, já foram exploradas em alguns estudos sobre competências, mas uma nova via pode ser importante para analisar esse fenômeno, visto que não está devidamente

explorado. Desse modo, é possível que o realismo crítico contribua para o desenvolvimento de novas abordagens sobre competências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 NEGÓCIO DE IMPACTO, O HÍBRIDO IDEAL

As principais instituições da sociedade, como o Estado burocrático, as famílias, a democracia e a religião cristã, seguem lógicas distintas que influenciam o comportamento dos seus participantes, e essas lógicas podem ser contraditórias (FRIEDLAND; ALFORD; 1991), pois uma ação necessária e desejada em um tipo de organização pode ser prejudicial ou indesejada para o outro tipo de organização. No entanto, existem organizações que seguem mais de uma lógica e são chamadas de organizações híbridas.

Para fins da presente tese, será considerado um tipo específico de organização híbrida — a organização que equilibra as lógicas econômica e social. Conceitua-se organização híbrida como “[...] uma organização que inclui um sistema de valor e comportamentos que representam dois diferentes setores da sociedade para endereçar problemas sociais complexos” (HAI; DAFT, 2016) e seguem simultaneamente a lógica econômica do mercado e a lógica social do Estado (THORNTON; OCASIO, 2008).

Diversas são as definições utilizadas para organizações híbridas na literatura. O conceito de negócio social é associado exclusivamente ao de empresa híbrida no leste asiático, que a define como organização que está envolvida com atividades comerciais e busca objetivo social ao mesmo tempo. Em outros locais do mundo, por exemplo, na Europa, África e Oceania, as empresas híbridas são chamadas de “empresa social” (GONÇALVES; CARRARA; SCHMITTEL, 2016), o que acaba dificultando a identificação do fenômeno da eclosão de empresas híbridas no meio científico.

Nesse sentido, organizações híbridas produzem bens e serviços de necessidade pública, mas preservam características típicas de empresas privadas, principalmente sob o aspecto da organização e do gerenciamento (THOMASSON, 2009). Por bens e serviços de necessidade pública compreendem-se as diversas necessidades da sociedade, no que diz respeito a saúde, educação, emprego, moradia, meio ambiente e até mesmo fatores associados ao bem-estar humano, como garantia de direitos sociais, conforto, realização pessoal e profissional, entre outros. Sobre as

características típicas de empresas privadas, o ponto mais importante está relacionado à lucratividade e a todos os aspectos que a envolvem, como a busca pela eficiência, a redução de custos, a maximização do lucro, a capacidade gerencial da equipe de liderança e a redução de riscos do negócio, entre outros.

No Brasil, o termo “organizações híbridas” é conhecido na academia, porém, para os praticantes, o termo conhecido e regulamentado é “negócios de impacto”, iniciativa reconhecida pelo Decreto nº 9.244, de 19 de dezembro de 2017 (BRASIL; 2017), que, em seu art. 2º, define negócio de impacto como sendo “[...] empreendimentos com o objetivo de gerar impacto socioambiental e resultado financeiro positivo de forma sustentável” (BRASIL, 2017).

Esse conceito, quando alinhado à teoria, é caracterizado como organização híbrida ou como híbrido ideal, proposto por Battilana *et al.* (2012), o que justifica utilizar o que, no Brasil, é denominado negócio de impacto como sinônimo de organização híbrida. O conceito de organização híbrida na literatura também é utilizado para empresas que possuem múltiplas identidades e, muitas vezes, essas identidades são adquiridas durante fusão, aquisição ou implantação de modelos de gestão em empresas com fins econômicos (WOOD JR., 2010), mas Battilana *et al.* (2012) propõem que os negócios sociais que combinam objetivo econômico a benefícios sociais são o tipo ideal de organização híbrida. Battilana *et al.* (2012) sugerem ainda que as empresas filantrópicas ou as que buscam exclusivamente o lucro migrem suas iniciativas para o ideal híbrido, alinhando o objetivo social ao econômico, o que também pode gerar melhores resultados comerciais, uma vez que os consumidores estão mais adeptos a consumo de bens e serviços que tenham um apelo social ou ambiental.

Avaliando o cenário nacional sob o aspecto dos serviços sociais e das empresas filantrópicas, identifica-se que, no período pós-guerra, houve redefinição do papel do Estado, o que impactou na prestação dos serviços sociais devido à crise econômica na ocasião. A sociedade, em meio à redefinição do papel do Estado, via nele a principal fonte de problemas que originaram a crise política e econômica da época; ao mesmo tempo, identificava que a lógica do mercado seria mais adequada para vencer os desafios postos ao cenário brasileiro, ocasionando então um grande movimento para criação de empresas do terceiro setor para suprir as necessidades da sociedade civil (PERONI; OLIVEIRA; FERNANDES, 2009).

Durante décadas, as empresas do terceiro setor foram fundamentais para a prestação de serviços na área de assistência social, saúde e educação. O Estado, por meio de suas políticas, buscou um modelo em que os serviços sociais passaram a ser desempenhados cada vez mais pela sociedade civil organizada (PERONI; OLIVEIRA; FERNANDES, 2009), ou seja, realizados por fundações e associações sociais, educacionais ou da saúde. No entanto, recentemente, com a corrente diminuição dos subsídios estatais para essas instituições, está sendo necessária a adoção de um modelo sustentável de negócios que seja financeiramente independente do Estado e mantenha os interesses sociais, pois o cenário de redução de subsídios tem dificultado a manutenção das atividades das empresas filantrópicas no Brasil.

Nesse contexto, entende-se que as empresas híbridas podem ser um modelo ideal para esse novo cenário apresentado, sendo possível que as empresas com fins econômicos ou até mesmo as filantrópicas busquem o ideal híbrido para melhorar seus resultados e melhor contribuir para a sociedade (BATTILANA *et al.*, 2012), como o movimento das empresas com fins econômicos em busca de estratégias ESG e a pressão que as gestoras de fundo de investimentos vêm trazendo para o mercado, a exemplo do posicionamento da BlackRock, maior gestora de investimentos do mundo, em buscar empresas com melhores práticas ambientais, sociais e de governança (PIPE.SOCIAL, 2021).

Compreende-se então que os negócios de impacto podem ter um papel fundamental na economia e na prestação de serviços à população, haja vista o exemplo do período pós-guerra, quando o modelo privado de gerir negócios serviu como padrão a ser seguido. Hoje, mesmo diante da diminuição dos subsídios para a filantropia no Brasil, tal cenário pode se repetir, caso ocorra agravamento da crise econômica, porém, com menos subsídios do Estado, o modelo híbrido se apresenta como um padrão autossustentável para realizar as atividades sociais e, como já indicado por Battilana *et al.* (2012), é possível que as empresas híbridas se tornem o modelo tido como ideal, numa sociedade contemporânea carregada de complexidade e desafios sociais e econômicos.

2.2 O DESVIO DE MISSÃO E A BUSCA POR LEGITIMIDADE

Para que o tipo ideal híbrido seja reconhecido, é necessário que o mercado e seus atores reconheçam os negócios de impacto como legítimos, ou seja, reconheçam que essas empresas podem participar e são necessárias no mercado.

A legitimidade pode ser compreendida como uma percepção de que as ações de uma entidade (pessoa ou organização) são desejáveis e apropriadas dentro de um sistema de normas e valores socialmente construídos (DEEPHOUSE; SUCHMAN, 2008). A legitimidade seria então um elemento de reconhecimento de uma organização, uma vez que o público interno e externo reconhece sua existência e importância em determinado campo, sendo esse reconhecimento formado pela visão dos atores, “aos olhos de quem vê” (SUDDABY; BITEKTINE; HAACK, 2017), ou seja, é uma percepção que depende da imagem captada pelo público de uma organização.

O conceito de “legitimidade” é construído por diversas posições (SUDDABY; BITEKTINE; HAACK, 2017) e combina ideias estruturalistas que concebem legitimidade como um acoplamento da organização às normas sociais e às leis formais (DEEPHOUSE; SUCHMAN, 2008), até uma visão neoinstitucional, em que a legitimidade seria associada a uma dinâmica coevolutiva de lógicas, atores, práticas e estruturas de governança (LOUNSBURY; VENTRESCA, 2003).

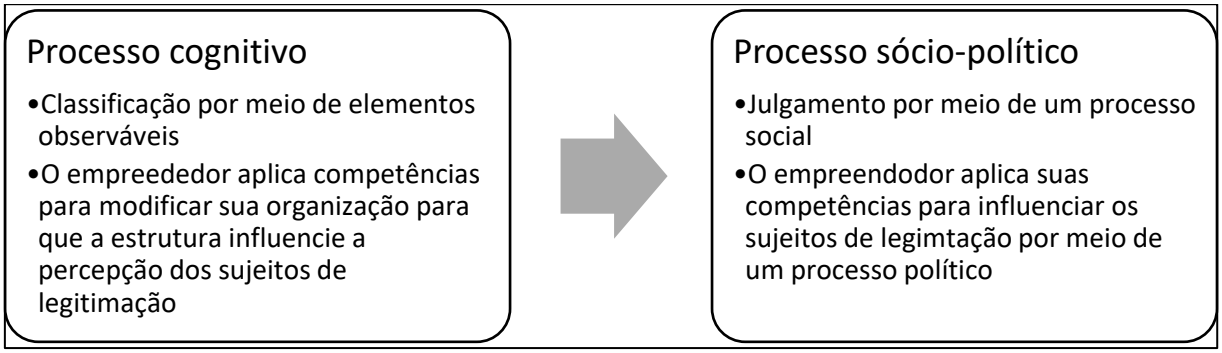
Diversos atores — sujeitos de legitimação — avaliam elementos observáveis para definir se uma organização possui legitimidade ou não para atuar em determinado mercado. Elementos como procedimentos, processos, saídas de atividades, carisma dos líderes ou até mesmo elementos técnicos e gerenciais são avaliados pelos sujeitos num processo de classificação de uma organização (BITEKTINE, 2011).

Suddaby, Bitektine e Haack (2017) compreendem legitimidade sob três tipos de configurações, sendo a legitimação como propriedade ou ativo (características desejadas), a legitimação como processo (uma propriedade) e a legitimação como percepção (construção social). Nessa última, desenvolvida por meio de interação e uso da linguagem, combinam-se as duas primeiras, porém, com viés subjetivo, a legitimidade é desenvolvida por um processo sociocognitivo com a interação de indivíduos, ou seja, um processo subjetivo que contemple as propriedades, o

processo, mas também o gosto e o julgamento (SUDDABY; BITEKTINE; HAACK, 2017).

Partindo de uma visão neoinstitucional, adicionamos à concepção de legitimidade os elementos percepção e suposição, como também a ideia de que os sujeitos são a fonte de legitimação, em um processo que seria fundamentalmente político (DEEPHOUSE; SUCHMAN, 2008) e sociocognitivo (SUDDABY; BITEKTINE; HAACK, 2017). A legitimação ocorreria então por uma sequência iniciada pela percepção e classificação dos diversos elementos observáveis — processos cognitivos — e se consolidaria por um processo sociopolítico — o escrutínio — em que o ator valida sua percepção por um processo social (BITEKTINE, 2011), ou seja, a atuação do empreendedor e suas competências podem influenciar os demais atores durante esse processo cognitivo e sociopolítico, como representado na Figura 1.

Figura 1 – Construção da legitimação



Fonte: Elaboração do autor (2021).

Adotando o conceito de legitimidade como percepção, compreende-se que os atores de uma organização podem influenciar a percepção do público; empreendedores habilidosos e competentes podem modificar suas organizações para influenciar os atores, os quais podem conferir a ela o *status* de legítima. Bitektine (2011) destacou que atores-chave discutem e negociam esse julgamento de legitimidade de uma organização, comunicando isso a outros atores e produzindo um entendimento comum sobre a legitimidade de uma organização.

Propõe-se então que um dos caminhos para buscar a legitimidade das organizações seja a influência sobre os sujeitos de legitimação, o que pode ser realizado quando o empreendedor aplica suas competências. Buscar a legitimidade de uma organização passaria por influenciar a percepção e o julgamento dos atores de um campo, por

meio de ações (SUDDABY; BITEKTINE; HAACK, 2017); os empreendedores de negócio de impacto poderiam atuar no processo de legitimação a partir do momento que consigam desenvolver competências para tal.

Competências como as listadas no Quadro 1 podem ajudar os empreendedores a influenciar os demais atores e a reconhecer suas organizações como legítimas, contudo, para os negócios de impacto, pouco foi estudado a respeito.

Quadro 1 – Competências empreendedoras

Competências	**Fonte**
Demonstrar autocontrole	Harvard Business Review Press (2017) e OECD (2014)
Fingir não estar no controle para persuadir	Fligstein (2007) e Lawrence, Suddaby e Bernard (2003)
Comunicar-se bem (visão, escrita, fala e reuniões	Baum e Locke (2004), Harvard Business Review Press (2017) e OECD (2014)
Demonstrar comprometimento pelo trabalho	Baum e Locke (2004) e Zott e Huy (2007)
Compreender e enquadrar expectativas de *stakeholders*	Harvard Business Review Press (2017), Zott e Huy (2007) e Fligstein (2007)
Negociar e resolver conflitos	Harvard Business Review Press (2017), OECD (2014) e Fligstein (2007)
Construir redes de relacionamento	Harvard Business Review Press (2017), Zott e Huy (2007) e Fligstein (2007)
Demonstrar confiança e credibilidade (moral, formação ou conhecimento técnico)	Harvard Business Review Press (2017) e Zott e Huy (2007)
Dispensar atenção pessoal a seus interlocutores	Zott e Huy (2007)
Tenacidade, persistência e aquisição progressiva	Baum e Locke (2004), Fligstein (2007) e Lawrence, Suddaby e Bernard (2003)
Monitorar e compreender o ambiente e o sistema (policiamento)	OECD (2014), Fligstein (2007) e Lawrence Suddaby e Bernard (2003)
Demonstrar poder para definir e modificar regras	Fligstein (2007) e Lawrence, Suddaby e Bernard (2003)
Reconhecer desvantagem	Fligstein (2007)
Barganhar	Fligstein (2007)
Agregar interesses	Fligstein (2007)
Demonstrar abnegação	Fligstein (2007)
Buscar interesse comum	Fligstein (2007)
Apoiar	Lawrence, Suddaby e Bernard (2003)
Construir identidades	Lawrence, Suddaby e Bernard (2003)
Copiar o comportamento do outro	Lawrence, Suddaby e Bernard (2003)
Educar e Teorizar	Lawrence, Suddaby e Bernard (2003)
Valorizar ou demonizar	Lawrence, Suddaby e Bernard (2003)
Criar mitos	Lawrence, Suddaby e Bernard (2003)

Fonte: Elaboração do autor (2021).

Mesmo que o empreendedor possua experiência e competências desenvolvidas em outras organizações, o caminho para buscar a legitimação pode ser mais complexo quando se trata de negócios de impacto, pois, por serem um fenômeno recente, os negócios de impacto passam por problemas de legitimação pelos quais organizações com fins econômicos ou filantrópicas não passam, tais como dificuldade de reconhecimento legal, dificuldade de conseguir financiamento, estabelecimento de cultura organizacional (BATTILANA *et al.*, 2012; BATTILANA; LEE, 2014), além da dificuldade de estabelecer preço pelos seus bens e serviços (BATTILANA *et al.*, 2012).

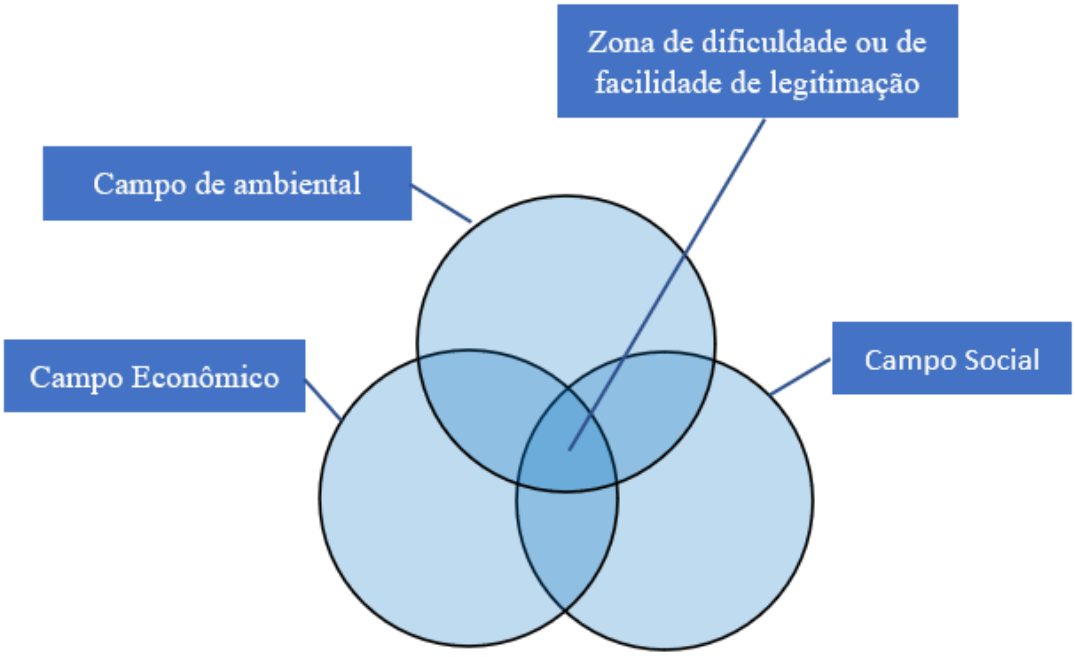
Essas dificuldades ocorrem na relação do negócio com os demais atores, internos e externos, que não conseguem identificar essas organizações como legítimas pela falta de conhecimento desse campo emergente, desviando os negócios de impacto dos modelos de organização socialmente legitimados (VILLAR; RESE; ROGLIO, 2019). Compreende-se que é fácil identificar uma organização com fim lucrativo, assim como é fácil identificar uma organização com foco principal na questão social, porém ainda há grande dificuldade de se entender uma organização que tanto quer lucrar como prestar um serviço à sociedade, de modo que as pessoas ainda desconfiam da possibilidade de atingir esse equilíbrio entre os objetivos comerciais e sociais. Pode haver uma desconfiança de que tais interesses não são verdadeiros e legítimos, pois lucro e questões sociais ainda parecem objetivos antagônicos e, por isso, as organizações híbridas carecem de legitimação.

Os empreendedores, por sua vez, são atores-chave para buscarem a legitimação dessas organizações com suas competências, e o trabalho institucional pode ser um mecanismo para esse reconhecimento, uma vez que os empreendedores conseguem controlar os recursos da empresa para buscar seus interesses (THORNTON; OCASIO, 2008).

Outro elemento que torna complexa a legitimação do negócio de impacto é o fato de estar posicionado em uma interseção de campos — o campo econômico, o campo social e o campo ambiental. Propõe-se que existam duas zonas que dificultam o processo de legitimação, sendo a primeira a sobreposição de lógicas institucionais e a segunda a sobreposição das zonas de conflito entre a busca pelo lucro e os impactos no ambiente e na sociedade. A sobreposição de lógicas é bem explorada na literatura, como em Battilana *et al.* (2012) e em Hai e Daft (2016), contudo a zona que sobrepõe

o campo ambiental, colocada em evidência pelo movimento ESG, é pouco explorada e pode indicar muita dificuldade ou facilidade de legitimação, como ilustrado na Figura 2, salvo possíveis variações na proporcionalidade da sobreposição entre os campos.

Figura 2 – Zonas de conflito entre campos



Fonte: Elaboração do autor (2021).

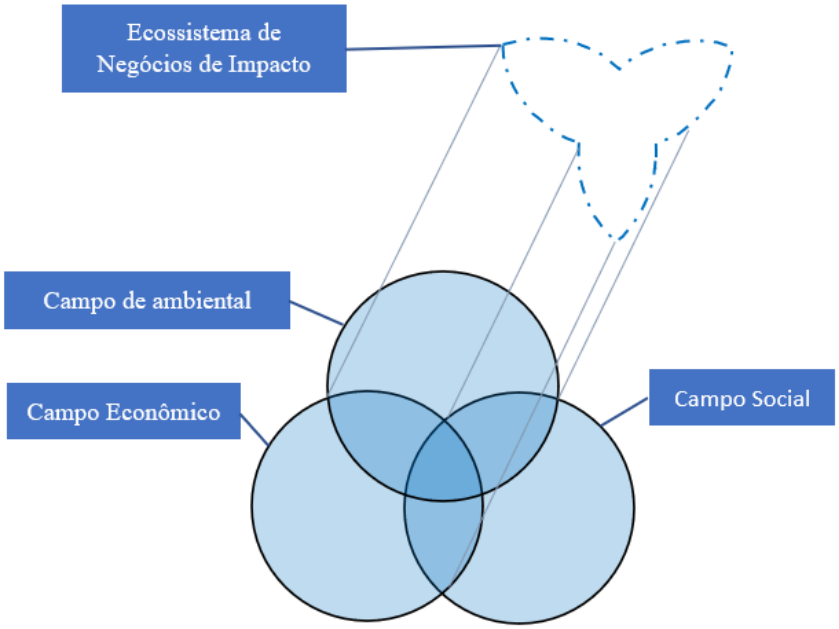
É importante ressaltar que, apesar das dificuldades de legitimação dos negócios de impacto, pode acontecer também uma facilitação dessa legitimação, pois, ao mesmo tempo que o mercado pode receber com estranheza a dupla missão, também pode simpatizar com essas organizações e incentivá-las, financiando-as. Isso acontece com organizações que investem em estratégias ESG, o que pode facilitar o processo de legitimação, podendo inclusive tornar elementos da dupla missão uma vantagem competitiva, como os exemplos de Hockerts (2015), que cita o caso de uma organização que utiliza trabalho de profissionais autistas para testar *software* e de uma segunda organização que contrata pessoas cegas para trabalho em *telemarketing* por possuírem maior atenção auditiva. No entanto, esse caminho de facilitação de legitimação também possui complexidade.

2.3 O ECOSSISTEMA COMO CAMPO DE NEGÓCIOS DE IMPACTO

Ao conceber legitimidade como percepção, faz-se necessário compreender os atores e seus papéis no ecossistema de negócios de impacto. Como destacado por Suddaby, Bitektine e Haack (2017), a legitimidade dependeria da percepção do público de uma organização, ou seja, a legitimidade não está relacionada a algo que o empreendedor ou a organização possui, mas sim relacionada ao modo como os demais atores de um campo percebem o empreendedor e a organização.

Desse modo, o ambiente dos negócios de impacto pode ser compreendido como um campo, no sentido de que existem três condições: (1) um espaço de produção, como incubadoras, aceleradoras ou mesmo o mercado no sentido amplo; (2) autoridades que ditam as regras, como investidores e (3) um mercado de bens simbólicos, com reconhecimentos e premiações pelo impacto gerado (SAPIRO, 2018); no entanto, é útil adicionar o conceito de ecossistema empreendedor para melhor compreender a dinâmica do ecossistema e o relacionamento com outros campos (AUSCHRA; SCHMIDT; SYDOW, 2019). A Figura 3 apresenta uma visão do ecossistema de negócios de impacto concebida pela interseção dos campos econômico, social e ambiental.

Figura 3 – Ecossistema como campo



Fonte: Elaboração do autor (2021).

Compreendendo que esse fenômeno ocorre na interseção de campos estabelecidos e possui um sistema aberto com a presença de diversos atores, ilustra-se o ecossistema de negócios de impacto com fronteiras abertas que permitem a conexão com novos atores durante o desenvolvimento do ecossistema.

O conceito de ecossistema, compreendido em um primeiro momento como "[...] uma estrutura de alinhamento do conjunto de parceiros que precisam interagir para que uma proposta de valor focal se materialize" (ADNER, 2017), se enquadra bem no fenômeno dos negócios de impacto, pois esse fenômeno emergente, com dificuldade de legitimação, ocorre em um ambiente com uma série de organizações com propósitos e dificuldades similares, assim como possui participação de organizações diversas, como incubadoras, aceleradoras, organizações não governamentais ou do próprio Estado que ajuda a promover e desenvolver os negócios de impacto.

Especificamente para a presente tese, convém acrescentar ao conceito de ecossistema o conceito de ecossistema empreendedor. Ecossistemas empreendedores são "[...] sistemas sociais que permitem e restringem as atividades contínuas de um determinado grupo de atores 'dentro de um determinado território': empreendedores" (AUSHURA; SCHMIDT; SYDOW, 2019, p. 66). Logo, o empreendedor, que precisa de competências para desenvolver seu negócio de impacto, teria papel central no ecossistema.

Jacobides, Cennamo e Gawer (2018) exploram duas perspectivas de ecossistemas. A primeira é a perspectiva da afiliação, que possui foco centralizado nos atores e suas redes de interdependência que dão origem a proposições de valor. A segunda é o ecossistema como estrutura, em que os atores precisam se alinhar a uma proposição de valor já existente. Acredita-se em uma perspectiva recursiva, em que a agência (atores) e a estrutura influenciam um ao outro, ao ajudar a organização a ganhar legitimidade e credibilidade, acessando recursos necessários para seu bom desenvolvimento (AUSHURA; SCHMIDT; SYDOW, 2019).

Essa concepção recursiva entre estrutura e agência se afasta da concepção estruturalista de campo organizacional elaborada por DiMaggio e Powell (1983) e se aproxima da concepção de Fligstein e McAdam (2012), que enfatiza a participação dos atores no campo, com seus interesses, seu poder, suas habilidades sociais, entre

outras. Então, compreender o fenômeno relacionado aos empreendedores de negócios de impacto sob a concepção de ecossistemas empreendedores consiste em focar no conhecimento e no fluxo de processos de conhecimento; enfatizar a agência; conceber uma visão menos processual e mais evolutiva dos processos organizacionais; considerar interação entre outros campos ou ecossistemas menos desenvolvidos (AUSHURA; SCHMIDT; SYDOW, 2019).

2.4 O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA LEGITIMAÇÃO

A literatura sobre competências possui diversas posições ontológicas, epistemológicas e correntes teóricas que precisam estar alinhadas para que seja possível uma teorização a respeito das competências para empreendedores de negócios de impacto.

Para iniciar uma compreensão a respeito do tema, podemos nos basear em Morais, Melo e Bianco (2015), que introduzem o conceito de competência a partir de uma concepção instrumental do desenvolvimento do tema em relação aos sistemas de organização do trabalho. Segundo os autores, o conceito de competência muda de acordo com a concepção do modo de produção e organização do trabalho, sendo que, no taylorismo, o trabalhador era considerado competente quando sabia receber ordens e executar suas tarefas sem atrito, ou seja, executava tarefas sem questionar e seguia rígidos padrões de execução. No entanto, após o taylorismo, uma nova organização do trabalho foi estabelecida com a crise das formas burocráticas de gestão, e um novo tipo de conceito de competência foi apresentado, segundo o qual o trabalhador competente era o que tinha iniciativa, assumia responsabilidades e era flexível quando necessário (MORAIS; MELO; BIANCO, 2015).

Vieira e Luz (2005) também compreendem que o conceito de competência segue condições históricas associadas aos modos de produção, especialmente relacionado ao desenvolvimento do capitalismo e à preparação de profissionais para o trabalho, enfatizando a dimensão experimental, reduzindo as dimensões social e conceitual da qualificação profissional e enquadrando os esforços educacionais da sociedade como uma forma de produzir mão de obra para o capitalismo.

Seguindo a reflexão de Morais, Melo e Bianco (2015), apoiada por Vieira e Luz (2005), é possível fazer um paralelo histórico com o desenvolvimento das principais correntes sobre competências: a corrente americana, fortemente associada ao modelo taylorista, e a corrente francesa, mais flexível e relacionada com o pós-taylorismo e a crise burocrática.

A corrente americana, iniciada pelos estudos de McClelland (1973), compreende a competência como uma característica subjacente da pessoa, seus conhecimentos, suas habilidades e atitudes, um estoque de recursos que a pessoa detém para cumprir suas atividades laborais (FLEURY; FLEURY, 2001). McClelland (1973) acreditava que a competência do indivíduo poderia ser medida e desenvolveu testes psicológicos para tal. Então, a performance do indivíduo no desenvolvimento de uma atividade estaria pré-determinada por suas capacidades e pouco influenciada pelo meio. Na revisão de literatura de Hoffman (1999), é possível observar que grande parte dos conceitos sobre competências está associada a essa visão, relacionada aos atributos, aos indivíduos e à qualidade observada no desempenho das pessoas.

A corrente francesa vem de uma tradição iniciada pelos trabalhos clássicos de Zarifian (1999) e Le Boterf *et al.* (2003), que definem a competência como uma mobilização de recursos internos e externos ao indivíduo para enfrentar situações específicas em suas atividades laborais (AMARO, 2020), ou seja, a competência não depende apenas do estoque de habilidades do indivíduo, pois as situações postas a ele no ambiente exige flexibilidade e criatividade para ser resolvida, um saber agir (FLEURY; FLEURY, 2001). L. Munck e M. M. Munck (2008) salientam que Le Boterf caracterizava a competência como um cruzamento de três eixos: a biografia e a socialização do indivíduo, sua formação educacional e sua experiencia profissional.

As concepções americana e francesa sobre competências são distintas devido a posições ontológicas divergentes sobre o modo como o indivíduo se compreende no mundo. Morais, Melo e Bianco (2015) e Sandberg (2000) destacam as diferentes concepções e suas consequências epistemológicas, conforme explicado no Quadro 2.

Quadro 2 – Concepções ontológicas e epistemológicas sobre competências

Ontologia	Posição epistemológica	Sobre o trabalhador	Competência	Correntes teóricas
Racionalista (Pessoa e mundo são distintos)	Funcionalista	Passivo / recebe e cumpre ordens	Orientada ao trabalho ou ao trabalhador	Escola americana (McClelland)
Interpretativista (Pessoa e mundo são inseparáveis)	Construtivista	Ativo / dinâmico	Orientada ao contexto. Trabalhador vive o trabalho.	Escola francesa (Zarifian e Le Boterf)

Fonte: Elaboração do autor (2023) com base em Morais, Melo e Bianco (2015) e Sandberg (2000).

Os elementos do objeto desta tese remetem a uma concepção de competência aparentemente mais aderente à corrente francesa, pois seria complexo teorizar o tema competência de maneira funcional e prescritiva em um campo que está em formação, possui interseção com outros campos e em que a competência do empreendedor se confunde com a competência organizacional. Outro aspecto que reforça essa aproximação dos elementos da tese com a corrente francesa é a formação da legitimação como um processo sociocognitivo, que não é centrado na estrutura, como na corrente americana, mas sim baseado na percepção, “aos olhos de quem vê”, desenvolvido pelas interações e uso da linguagem, baseado no gosto e julgamento (SUDDABY; BITEKTINE; HAACK, 2017) ou formado pela discussão e negociação entre atores-chave, que comunicam suas percepções sobre legitimidade de uma organização a outros atores (BITEKTINE, 2011).

Essas competências não seriam apenas um estoque de recursos que os empreendedores aprenderiam a colocar em prática, como na perspectiva americana, mas sim algo que vai além da tarefa, um saber-agir complexo (FLEURY; FLEURY, 2001) que prepare o empreendedor para lidar com situações inesperadas no dia a dia dos negócios de impacto. A competência seria a convergência entre a pessoa, sua formação educacional e sua experiência profissional (MORAIS; MELO; BIANCO, 2015), cabendo ao empreendedor de negócios de impacto combinar esses três elementos para legitimar seu negócio, ou seja, o empreendedor mobilizaria as competências desenvolvidas para, por meio de um processo sociocognitivo, negociar com atores chave em busca de mudar suas visões para reconhecer seu negócio como legítimo.

No entanto, compreende-se que, sob os aspectos epistemológicos, nem a abordagem funcionalista do modelo norte-americano, nem a abordagem construtivista do modelo francês estariam alinhadas ao ambiente emergente de empreendimento nos negócios de impacto. Na abordagem funcionalista, o sujeito recebe o conhecimento passivamente e a estrutura tem papel determinante sobre o desenvolvimento de competências, contudo essa abordagem não se sustenta para estudos atuais e já foi fortemente questionada pela teoria da contingência e ecologia populacional (HASSARD; COX, 2013). A abordagem construtivista, por sua vez, concebe que o sujeito é ativo e desenvolve competências, porém quase que de maneira a anular os demais atores que participam desse processo, como também anular a própria estrutura (MORAIS; MELO; BIANCO, 2015). Por outro lado, esse sujeito logocêntrico também não é sustentável para estudos atuais, pois ele não responderia mecanicamente ao ambiente, mas sim estaria em um profundo movimento junto à estrutura (HASSARD; COX, 2013).

Propõe-se então uma abordagem que contemple a existência de uma realidade parcialmente objetiva das instituições, mas que também seja constituída pela influência subjetiva dos empreendedores, ou seja, o sujeito influencia e é influenciado pelo meio no processo de desenvolvimento de suas competências, um processo de conscientização e reflexibilidade, características do trabalho institucional (LAWRENCE; SUDDABY, 2003), presente em uma ótica crítico-realista e também apoiado em uma relação estrutura e agência interdependente (REED, 1997), como proposto no Quadro 3.

Quadro 3 – Proposta de concepção crítico-realista para o estudo das competências

Ontologia	**Posição epistemológica**	**Sobre o trabalhador**	**Competência possível**
Realista (Pessoa e mundo interdependentes)	Realismo Crítico	Ativo / Passivo	Orientado tanto para o contexto quanto para o trabalhador Desenvolvida pelo inter-relacionamento estrutura x agência

Fonte: Elaboração do autor (2023) com base em Bhaskar (2013) e Reed (1997).

Em relação à posição ontológica, propõe-se um deslocamento que vai além do que já temos na literatura sobre competências e, por meio de uma relação entre racionalismo e interpretativismo, é proposto que a competência é desenvolvida em uma realidade existente, que mesmo sem ser acessada pelo conhecimento existente e está posta,

independentemente do significado que damos a ela. Esse deslocamento, apresentado no Quadro 4, é necessário, pois o conhecimento é um produto social, mas os objetos estudados existem e agem separadamente dos indivíduos (BHASKAR, 2013); portanto, estudar competências sob um contexto que considere o poder das estruturas e do contexto social pode ajudar a avançar no que temos posto atualmente na literatura sobre competências.

Quadro 4 – Deslocamento ontológico

Posição Ontológica	Limitação	Proposta
Racionalismo	Realidade depende da possibilidade do conhecimento	Realismo ontológico = realidade existente, mesmo que não acessada
Interpretativismo	Realidade depende de uma construção social	

Fonte: Elaboração do autor (2023) com base em Bhaskar (2013).

Sob o aspecto epistemológico, propomos um deslocamento visando uma superação do modelo funcionalista, de caráter objetivo, e do modelo construtivista, de caráter subjetivo. A combinação desses dois modelos considera uma produção de conhecimento objetivo-subjetiva, em que estrutura e agente se fundem na concepção do conhecimento, como já proposto por Reed (1997) e, mais recentemente, corroborado por Peters (2019), como apresentado no Quadro 5.

Quadro 5 – Deslocamento epistemológico

Posição Epistemológica	Limitação	Proposta
Funcionalista	Desconsidera a subjetividade da produção do conhecimento	Relativismo epistêmico = objetiva-subjetiva
Construtivista	Desconsidera a influência da estrutura e de uma realidade parcialmente acessível	

Fonte: Elaboração do autor (2023) com base em Peters (2019).

Sob a mesma abordagem de Reed (1997), o trabalho institucional procura entender como a ação dos atores moldam as instituições (LAWRENCE; SUDDABY; BERNARD, 2003); no presente contexto, há interesse em compreender o modo como um empreendedor molda sua organização em busca de legitimação. O trabalho institucional tem o objetivo de perceber as práticas que os atores utilizam para influenciar as instituições, criando-as, modificando-as ou desestruturando-as. Esses atores utilizam essas práticas para alcançar legitimidade em meio a um ambiente de pressão provocado pela instituição sobre seu comportamento e práticas, como

também buscam pressionar a instituição para atingir seus objetivos (MICHEL *et al*., 2019).

Os indivíduos utilizariam o trabalho institucional para modificar o ambiente ou para defender o *status-quo*, mas também podem fazê-lo para buscar legitimação da sua organização. O trabalho institucional difere de uma simples resistência a mudanças, pois os atores utilizam criatividade e proatividade em seus esforços (MICHEL *et al*., 2019). Essa criatividade pode ser utilizada para modificar as instituições quando os interesses dos atores não são supridos pela instituição da forma como eles desejam, podendo então o indivíduo desafiar, enfraquecer, rejeitar, melhorar, modificar ou apoiar a instituição (TROSHANI *et al*., 2018).

Nesse processo de transformação, o indivíduo necessita desenvolver suas competências sob uma perspectiva menos passiva que a funcionalista e mais integrada a outros atores do que o modelo construtivista, concebendo uma nova via, crítico-realista, com a formação da competência dentro de uma dimensão objetivo-subjetiva, com poderes causais de diferentes entidades (sujeitos ou estrutura) interagindo entre si (PETERS, 2019). Sustentar-se-ia então uma conjugação da dimensão intransitiva associada a uma realidade existente, um “realismo ontológico”, e uma dimensão transitiva, formada por um quadro social e historicamente variável, um “relativismo epistêmico” (PETERS, 2019), como apresentado no Quadro 6.

Quadro 6 – Concepção crítico-realista sobre competências

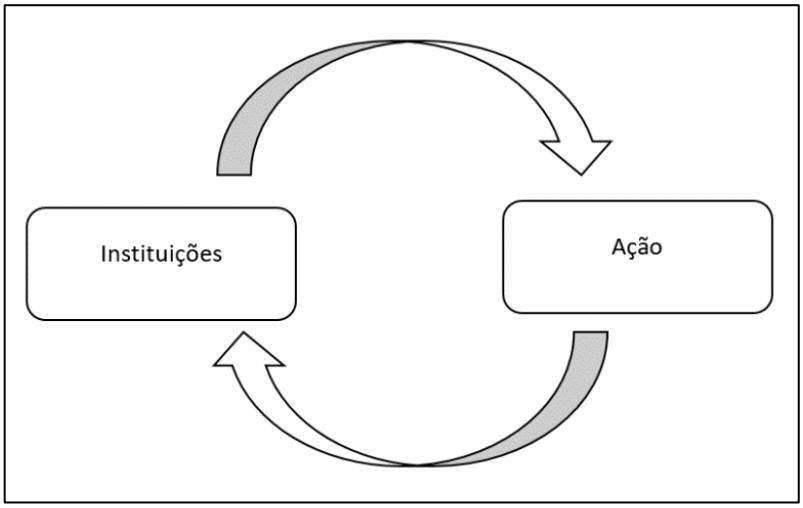
Concepção crítico-realista sobre competências	
Processo de desenvolvimento	• Restrições estruturais são desafiadas por meio da ação social, ocasionando uma mútua transformação, onde o ator desenvolve competências para modificar o meio. • Diversas entidades possuem poderes causais sobre um fenômeno que acontece durante essa interação.
Fronteira estrutura x agência	• Rejeita o modo de pensar a estrutura separadamente da agência. • Agência e estrutura são interrelacionadas e interdependentes.
Visão da realidade	• Fluxo perpétuo e transformador que depende da percepção dos seus membros, sendo impossível simulação. • Combinação de uma realidade ontológica, compreendida por um relativismo epistêmico

Fonte: Elaboração do autor (2023) com base em Peters (2019).

Seguindo essa proposta de concepção crítico-realista sobre competências, é possível apoiar em Lawrence, Suddaby e Bernard (2003) quando propõem que existe uma

relação recursiva entre a instituição e as ações dos indivíduos, e essa recursividade promove a criação, modificação e desestruturação das organizações, como apresentado na Figura 4. Acredita-se que a instituição molda a ação e o comportamento dos indivíduos, e a ação e o comportamento dos indivíduos moldam as instituições recursivamente, ficando a cargo do trabalho institucional explicar como o comportamento dos atores — a ação — molda as instituições.

Figura 4 – Relacionamento recursivo entre instituições e ação



Fonte: Lawrence, Suddaby e Bernard (2003, tradução nossa).

Seguindo essa relação recursiva, Lawrence e Suddaby (2003) classificaram diversas formas de trabalho institucional entre as ações de criar, modificar e desestruturar as instituições. O trabalho institucional poderia então ser utilizado por indivíduos que precisam equilibrar as lógicas presentes nos negócios de impacto e buscar legitimidade.

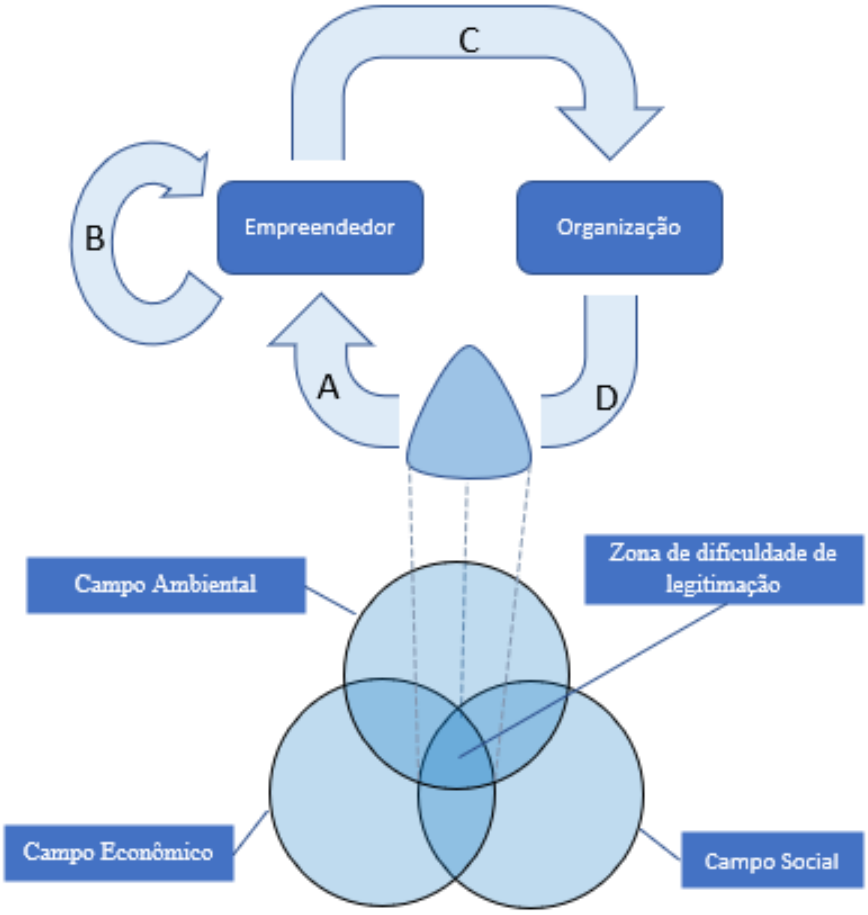
Propõe-se então que o trabalho institucional pode ser compreendido como uma forma que o empreendedor utiliza para identificar elementos que constroem a legitimidade da sua organização nos campos de atuação e para desenvolver competências com o intuito de influenciar os demais atores e sua própria instituição para trazer a legitimidade necessária ao bom desenvolvimento do seu negócio de impacto.

O processo de legitimação aconteceria por meio do trabalho institucional, de modo que o empreendedor identificaria a necessidade de desenvolvimento de competências em contato com o campo; pelo desenvolvimento de suas próprias competências,

poderia então desenvolver competências organizacionais para que sua instituição consiga se legitimar.

A Figura 5 apresenta um modelo teórico que busca explicar esse processo. Por meio de um esforço metodológico voltado para a operacionalização da análise, foi realizada uma divisão desse processo em quatro movimentos, sendo que o mesmo não necessariamente aconteceria de maneira tão estruturada como representado graficamente.

Figura 5 – Desenvolvimento de competências por meio do trabalho institucional



Fonte: Elaboração do autor (2021).

A Figura 5 é composta por uma representação da formação de uma zona de dificuldade de legitimação, em que estariam os atores do mercado — sujeitos de legitimação — e uma interação por meio de movimentos (A, B, C e D) entre o empreendedor, sua organização e o campo. A referida zona é o lugar em que ocorre o conflito entre as lógicas econômica, social e ambiental. Essa zona constitui um novo

campo — o campo de negócios de impacto —, em que o empreendedor atua em busca de legitimação do seu negócio.

Em um processo recursivo, o empreendedor, por meio da percepção, identifica os elementos necessários para caracterizar seu negócio como legítimo junto aos sujeitos de legitimação — atores que influenciam o mercado. Ao identificar as características necessárias para buscar a legitimação de seus negócios, por meio de um processo cognitivo, ele buscaria em um primeiro movimento **identificar as competências necessárias (A)** para influenciar esses sujeitos, considerando uma leitura das três forças que compõem a zona de dificuldade de legitimação: a econômico, a social e a ambiental.

De posse dessas informações, o empreendedor passaria então a **desenvolver suas competências (B)** via processo cognitivo para **aplicar as mudanças organizacionais (C),** em um processo sociocognitivo e sociopolítico, tornando sua organização mais atraente e adequada para impressionar os sujeitos de legitimação. O processo de desenvolvimento dessas competências ocorreria por uma relação objetivo-subjetiva em que o sujeito e a estrutura possuem poderes causais que, durante uma interação, permite o desenvolvimento das competências (PETERS, 2019), ocasião em que o sujeito realiza leituras da estrutura e a desafia, ocasionando uma transformação em si ou na própria estrutura, num fluxo contínuo construído socioculturalmente.

Em um quarto movimento, o empreendedor pode mobilizar suas competências para **influenciar os sujeitos de legitimação (D)** pelo processo sociopolítico, fechando um ciclo de trabalho institucional para diminuir a dificuldade de legitimação do negócio de impacto, ou seja, o empreendedor, em um movimento coletivo, utilizaria suas habilidades para modificar a realidade, atuando coletivamente, por meio da sua organização, junto aos sujeitos de legitimação. É nesse movimento que ocorre maior fricção com o campo em que está localizada a zona de dificuldade de legitimação.

Compreendida a dinâmica do trabalho institucional e do desenvolvimento de competências para a busca de legitimidade, faz-se necessário identificar os elementos que podem facilitar ou dificultar o caminho do empreendedor durante esse processo.

2.5 DIFICULDADES E FACILIDADES PARA A LEGITIMAÇÃO

Com o objetivo de buscar a legitimidade no campo, as organizações tendem a se adequar a um *template* (padrão), como proposto por Battilana, Besharov e Mitzinneck (2017), porém esse *template*, no caso do recente fenômeno dos negócios de impacto, não está formado, cabendo então aos empreendedores desses negócios entender melhor o ambiente em que estão inseridos e identificar as melhores alternativas de ações para buscar a legitimidade. Nesse sentido, propõe-se que ocorra o primeiro movimento da Figura 5, por meio do qual o empreendedor busca identificar características do ecossistema para definir as competências que precisa desenvolver por meio de um processo cognitivo.

Os negócios de impacto possuem diversas dificuldades de legitimação, entre as quais podemos destacar a principal, que é a própria coexistência de lógicas institucionais e de lógicas do campo econômico, do campo social e do campo ambiental, como destacado na zona de conflito de lógicas da Figura 3. Essa dupla lógica está no cerne dos negócios de impacto e pode fazer com que essas organizações desviem de uma das missões, adotando uma lógica em detrimento da outra, em vez de combiná-las, pois, como proposto por Battilana *et al.* (2012), Battilana (2018), Battilana e Lee (2014), Douglas, Eti-Tofinga e Singh (2018), Ebrahim, Battilana e Mair (2014) e Hai e Daft (2016), essas organizações híbridas podem renunciar à missão social para conseguir melhores resultados econômicos ou desistir dos resultados econômicos e passarem a se portar como organizações filantrópicas, por exemplo.

Battilana (2018) entende que ganhar dinheiro com a base da pirâmide — populações mais pobres — pode soar estranho ao mercado, como se o benefício social fosse responsabilidade exclusiva do Estado ou da filantropia, e assevera que os atores do mercado podem compreender que qualquer ação com objetivo econômico nesse sentido seria uma exploração de indivíduos desfavorecidos, afetando negativamente a reputação do negócio de impacto. Como consequência, isso geraria uma dificuldade de legitimação. Essa desconfiança dos atores do mercado provavelmente ocorre porque os negócios de impacto possuem estruturas diferentes dos modelos de negócios socialmente legitimados (VILLAR; RESE; ROGLIO, 2019). A interseção que ocorre entre a zona de conflito de lógicas e o campo ambiental, como destacado na

Figura 4, possibilita que os atores do campo tenham dificuldades de identificar o papel do negócio de impacto no mercado.

A adequação legal também é um desafio, pois muitos países ainda não possuem legislação específica que contemple os negócios de impacto. Essa adequação legal, destacada nos estudos de Battilana (2018) e Battilana e outros (2012), é uma barreira para legitimação, pois, se nem o Estado consegue adequar sua legislação para essas organizações, os consumidores, parceiros comerciais e até empregados tendem a estranhar esse modelo de negócio. Ebrahim, Battilana e Mair (2014) destacam que não existe forma legal universalmente aceita para essas organizações e as formas existentes variam em termos de propriedade e estrutura financeira. Hai e Daft (2016) aprestam que escolher a estrutura jurídica correta para os negócios de impacto é um desafio, mas é difícil escolher uma boa estrutura jurídica se ela não está disponível e legitimada pelo Estado. O empreendedor então buscaria mobilizar suas competências para modificação de suas instituições com o objetivo de obter enquadramento à estrutura, como proposto no movimento C da Figura 4, quando buscaria influenciar os atores do campo por meio de processos sociocognitivos em que os sujeitos de legitimação percebessem o enquadramento do negócio de impacto e o identificassem como legítimo.

Os usuários de serviços dos negócios de impacto possuem uma preocupação com a qualidade dos serviços prestados, pois uma empresa que presta serviços com o valor abaixo do mercado busca a redução de custos recorrentemente, inclusive remunerando seus empregados com valor abaixo da média do mercado, podendo impactar a qualidade dos serviços (HENDERSON *et al*., 2018). Román-Calderón, Odoardi e Battistelli (2015) complementam essa visão, destacando que os negócios de impacto utilizam contratos psicológicos e apelo à satisfação do trabalho para conseguir contratar e estimular seus colaboradores a prestarem um bom serviço com remuneração abaixo da média do mercado. Se, por um ponto, os contratos psicológicos ajudam os empregados a se engajarem nos negócios, a desconfiança dos consumidores dificulta a legitimação; essas ações, ilustradas no movimento C da Figura 4, vão além do trabalho de modificação das instituições e o empreendedor mobilizaria suas competências para influenciar, em um processo sociopolítico, os

usuários dos serviços, os colaboradores da sua empresa e os potenciais candidatos a classificar seus negócios como legítimos.

Essas dificuldades apresentadas resumem o modo como os atores internos ou externos podem ter dificuldades de identificar a forma como os negócios de impacto funcionam, tornando difícil a construção de uma identidade e consequentemente de legitimação (MCMULLEN, 2018).

No caminho oposto, estão os elementos que podem facilitar a obtenção da legitimidade dos negócios de impacto. Como exemplo dessa facilitação para a legitimidade, estão os movimentos das organizações do mercado rumo a estratégias ESG, como já citado anteriormente. Alberti e Garrido (2017) explicam que os negócios de impacto, ao contemplar seus consumidores como beneficiários, podem obter uma boa reputação no mercado, o que facilitaria o processo de legitimação, principalmente no que tange aos processos sociopolíticos ilustrados no movimento C da Figura 4, mesmo que o ecossistema do mercado não esteja adaptado para dupla missão, como explicam Alberti e Garrido (2017).

Na mesma via, os clientes estão demandando produtos e serviços com responsabilidade social e admiram empresas que desenvolvem tais produtos e serviços (MCMULLEN, 2018). Os governos locais estão criando legislação específica para facilitar a criação e a sustentabilidade dessas empresas, o que auxilia o processo de legitimação. No Brasil, por exemplo, existe a Estratégia Nacional de Investimento e Negócios de Impacto (Enimpacto), que materializa as intenções governamentais no crescimento e na legitimação desse modelo de negócios (BRASIL, 2017), possibilitando o processo de enquadramento da estrutura pelo caminho cognitivo, como proposto no movimento C da Figura 4.

Os exemplos de Hockerts (2015) apresentam o modo como empregados, que teoricamente não teriam bom desempenho em alguns tipos de organizações, são utilizados como diferencial competitivo nos negócios de impacto e geram qualidade de serviço superior, facilitando a legitimação junto aos clientes. Esses empregados podem apoiar o empreendedor no desenvolvimento de suas competências, conforme proposto no movimento B da Figura 4. Do mesmo modo, também pode facilitar esse processo.

Outro exemplo que pode ajudar o empreendedor no desenvolvimento de competências são os aspectos culturais locais, que podem facilitar a legitimação de negócios de impacto, segundo Douglas, Eti-Tofinga e Singh (2018).

Os fatores destacados no referencial podem facilitar ou dificultar a legitimação de negócios de impacto. Teoricamente ocorreriam nos movimentos contextualizados na Figura 5, cabendo então ao empreendedor, segundo a proposta desta tese, desenvolver competências para mitigar as dificuldades e potencializar as facilidades de legitimação.

3 METODOLOGIA

Para alcançar o objetivo do estudo, foi realizada uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, com triangulação de dados primários e secundários, obtidos por meio de entrevistas, relatórios técnicos e análise de conteúdo disponível na internet, buscando conhecer o campo de negócios de impacto e seus atores.

Visando responder ao problema sobre o modo como os empreendedores de negócios de impacto percebem o mercado e desenvolvem competências para influenciar os sujeitos de legitimação, foi necessário compreender a relação entre estruturas e atores. Foram utilizados dados secundários disponibilizados por organizações intermediadoras e instituições fomentadoras de negócios de impacto e análise de conteúdo disponível em *sites* da internet e redes sociais, ou seja, com dados secundários reinterpretados e combinados quando necessários (CORTI; WATHAN, 2017). Já questões intersubjetivas relacionadas ao modo como os atores desenvolvem e utilizam suas competências para a legitimação de negócios de impacto foram levantadas por meio de entrevistas semiestruturadas mediadas com tecnologias baseadas na internet (O'CONNOR; MADGE, 2017).

3.1 CARACTERIZAÇÃO E COLETA DE DADOS DO CAMPO

As organizações que apoiam e aceleram negócios de impacto no Brasil realizam constantes pesquisas sobre o campo e frequentemente publicam relatórios para auxiliar empreendedores e aceleradoras a desenvolver os negócios. Exemplos desses estudos são os relatórios *Visões de futuro para a agenda de impacto no Brasil*, *O ecossistema de investimentos e negócios de impacto entre 2015 e 2020* e o *3º Mapa de Negócios de Impacto Socioambiental*, que podem ser encontrados nos *sites* da Aliança pelo Impacto (ver https://aliancapeloimpacto.org.br/) e da PIPE.Social (ver https://pipe.social/).

Na primeira etapa da pesquisa, para caracterizar o campo de negócios de impacto, as organizações que dele participam e a forma como impactam os empreendedores de negócios de impacto, foram analisados relatórios e dados obtidos em *sites* na internet, reinterpretando os dados. Utilizar dados de uma pesquisa bem-estruturada, como os

relatórios e *sites* das instituições intermediadoras de negócios de impacto ajudou no *design* desta pesquisa (CORTI; WATHAN, 2017).

Adicionalmente foi realizada análise de documentos de organizações de fomento e aceleração de negócios de impacto. Tais organizações, importantes no ecossistema brasileiro, estão incluídas no Quadro 7.

Quadro 7 – Organizações do ecossistema de impacto no Brasil

Organização	**Como se descrevem**	**Website**
PIPE.Social	"Uma plataforma-vitrine que conecta negócios com quem investe e fomenta o ecossistema de impacto no Brasil"	https://pipe.social/
GIFE - Grupo de Institutos, Fundações e Empresas	"[...] associação dos investidores sociais do Brasil, sejam eles institutos, fundações ou empresas"	https://gife.org.br/
Artemisia	"A Artemisia é uma organização sem fins lucrativos, pioneira na disseminação e no fomento de negócios de impacto social no Brasil."	https://artemisia.org.br/
Yunus Corporate	"Oferecemos diversos serviços e processos de inovação social para que as corporações possam criar ou aumentar a sua conexão com problemas reais e complexos presentes na sociedade e no planeta, tornando produtos, marcas e a própria corporação mais relevante socialmente e, portanto, mais forte e perene"	https://www.yunusnegociossociais.com/
Impacta Nordeste	"[...] mais que um portal, somos uma plataforma para fomentar o ecossistema de inovação social do Nordeste."	https://impactanordeste.com.br/
Aupa Jornalismo de Impacto	A Aupa é um veículo jornalístico segmentado, lançado em maio de 2018 e voltado à cobertura crítica do ecossistema de impacto social.	https://aupa.com.br/
Aliança pelo Impacto	A Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto é uma iniciativa criada em 2014 com o objetivo de apoiar o fortalecimento de um ecossistema para a agenda de investimento e negócios de impacto no Brasil, principalmente através de duas estratégias: (1) produção e disseminação de conteúdos e (2) articulação com atores estratégicos.	https://aliancapeloimpacto.org.br/
BNDES Garagem	Programa gratuito criado pelo BNDES, em parceria com Artemisia, Wayra e Liga Ventures, que irá impulsionar empreendedores(as) de impacto de todo o Brasil.	https://garagem.bndes.gov.br/

Fonte: Elaboração do autor (2021).

Para completar a formação do *corpus* de pesquisa a partir de dados secundários, foram utilizados documentos *online* como *sites*, *blogs*, notícias e redes sociais das organizações fomentadoras dos negócios de impacto e dos próprios negócios de impacto pesquisados. Hewson (2012) elenca que a análise de documentos *online* permite acesso a grande quantidade de dados, custa pouco e permite grande período de observação dos dados, como também o pesquisador não exerce relação de poder sobre o sujeito pesquisado. Bowen (2009) destaca que a análise de documentos é discreta e não causa reação nos atores, tendo pouca interferência no processo de pesquisa. Para analisar aspectos relacionados às lógicas institucionais adotadas no campo, foram analisados editais de chamamento para fomento e investimento em negócios de impacto.

A coleta de dados dos atores do campo foi realizada por meio de acessos aos *sites* e às redes sociais das organizações indicadas no Quadro 7. Durante o acesso ao *site web*, foi realizado *download* e captura de imagem de telas, sendo que, sempre que possível, os documentos foram armazenados em formato que permitiu a obtenção de dado textual para facilitar a etapa de codificação, sem ignorar interpretação a respeito de imagens disponíveis nesses *sites*. Para coleta de dados sobre os demais atores do ecossistema, foi utilizada análise de conteúdo de *sites*, análise de documentos *online* (páginas *web*, notícias, portfólios) e redes sociais (FIELDING; LEE; BLANK, 2017).

3.2 CONHECENDO E COLETANDO DADOS SOBRE OS EMPREENDEDORES

Na etapa de coleta de dados sobre os empreendedores, foi realizada uma pesquisa exploratória, em que foram coletadas as narrativas dos empreendedores e a triangulação desses dados com os dados secundários da pesquisa.

Os empreendedores selecionados foram identificados por meio de indicação do ecossistema de negócios de impacto local, por intermédio do Sebrae do Estado do Espírito, e por consulta aos sites das instituições intermediadoras que possuem cadastro de negócios de impacto. Não foi utilizada estratégia de entrevista com indicações do tipo “bola de neve” para buscar maior diversidade de entrevistados.

A partir da análise dos secundários obtidos por meio dos relatórios das instituições intermediadoras de negócios de impacto, foi produzido um roteiro de entrevistas (APÊNDICE A) para coleta de dados primários junto aos empreendedores de negócios de impacto que, posteriormente, foram combinados com os demais dados secundários e interpretados com base nos pontos apresentados no referencial teórico.

As entrevistas foram mediadas pela internet, realizadas de maneira online e síncrona, por meio de software de videoconferência e foram realizadas até a saturação dos dados. Elas foram gravadas e transcritas com a autorização dos entrevistados. O perfil dos entrevistados consta no Quadro 8.

Quadro 8 – Perfil dos empreendedores entrevistados

Código do(a) entrevistado(a)	Dados da empresa	Dados do(a) entrevistado(a)
E01	Desenvolvimento de serviços e soluções para pessoas e projetos ligados ao oceano, às zonas costeiras, comunidades e mudanças climáticas. Tempo aproximado de existência: 5 anos	Mulher, com formação em Oceanografia; especialização em Projetos Sociais e Políticas Públicas; MBA em Administração do Terceiro Setor; MBA em Liderança, Inovação e Gestão 3.0, Economia e Gestão Empresarial
E02	Serviço de tratamento de esgoto tendo a água como ativo essencial. Tempo aproximado de existência: aproximadamente 10 anos	Homem, com formação em Publicidade e Propaganda
E03	Serviço de treinamento de competências comportamentais e técnicas a atendentes. Tempo aproximado de existência: 2 anos	Mulher com formação em Psicologia
E04	Produção e comercialização de bonecas e bonecos negros e outros brinquedos com foco na diversidade e em uma educação antirracista. Tempo aproximado de existência: 7 anos	Mulher, com formação em *Design* (habilitação em *design* de produto); especialização em *Design* Estratégico e especialização em Docência do Ensino Superior
E05	Serviços de kit reforma acessíveis para comunidades. Tempo aproximado de existência: 4 anos	Mulher, com formação em Arquitetura e Urbanismo
E06	Serviço de curadoria e mobilização de recursos para organizações do Terceiro Setor. Tempo aproximado de existência: 5 anos	Homem, atuante na área social
E07	Serviço de impulsionamento de marcas por meio de ações publicitárias sustentáveis com água potável e refrigerada de forma gratuita. Tempo aproximado de existência: 3anos	Mulher, formada em Engenharia de Produção; MBA em Gestão Empresarial; especialização em *Lean Manufacturing*

Código do(a) entrevistado(a)	Dados da empresa	Dados do(a) entrevistado(a)
E08	Serviço para facilitar a educação profissional de pessoas surdas, potencialmente. Tempo aproximado de existência: 2 anos	Mulher, com formação em Arquitetura e Urbanismo; mestrado em Engenharia Civil e Especialização em *Design* Instrucional; atuando na área da Educação
E09	Construções de fachadas sustentáveis, com otimização energética e conforto térmico. Tempo aproximado de existência: 4 anos	Homem, com formação em Engenharia Civil
E10	Serviço de impulsionamento de empreendedores autônomos. tempo aproximado de existência: 4 anos	Mulher, com formação em Administração; MBA em Varejo e Mercado de Consumo
E11	Serviço de consultoria em Identidade e Inclusão para organizações. Tempo aproximado de existência: 6 anos	Mulher, com formação em Relações Internacionais e Comunidade
E12	Serviço de conexão de confiança entre pessoas e profissionais cuidadores de idosos. Tempo aproximado de existência: 3 anos	Mulher, com formação em direito; MBA em Gestão Empresarial
E13	Serviço de aceleração do processo de transformação de resíduos alimentares, com tecnologia de dados. Tempo aproximado de existência: projeto de 2023	Mulher, com formação em Arquitetura; MBA em Desenvolvimento Sustentável e Economia Circular
E14	Serviço de aplicativo para gerar impacto na vida e rotina de crianças autistas e suas famílias. Tempo aproximado de existência: 5 anos	Homem, estudante de *Marketing*
E15	Curadoria de kits de produtos naturais, de pequenos produtores locais, entregues em combos e outros formatos. Tempo aproximado de existência: 1 ano	Homem, com formação em Engenharia Civil, MBA em Administração e mestrado em Engenharia Civil
E16	Plataforma de conexão entre pessoas que possuem interesse em trocar serviços. Tempo aproximado de existência: 2 anos	Mulher, empreendedora com formação em Artes e especialização em Marketing
E17	Serviço de profissionalização e operacionalização para associação de catadores. Tempo aproximado de existência: 3 anos	Homem, servidor público, com formação em Engenharia de Alimentos
E18	Plataforma virtual de cuidados com a saúde mental. Tempo aproximado de existência: 5 anos	Homem, com formação em Sistemas de Informação
E19	Serviços de consultoria em diversidade para pequenos e médios negócios. Tempo aproximado de existência: 4 anos	Mulher, com formação em Serviço Social

Código do(a) entrevistado(a)	Dados da empresa	Dados do(a) entrevistado(a)
E20	Plataforma de relacionamento entre empreendedores. Tempo aproximado de existência: 5 anos	Homem, com formação em Engenharia

Fonte: Elaboração do autor (2023).

Para uma análise do ecossistema, este estudo analisou 101 documentos provenientes de *sites*, entrevistas e postagens de redes sociais, sendo 7 instituições intermediadoras, 8 instituições fomentadoras, 20 entrevistas com empreendedores e redes sociais de 30 negócios de impacto. Durante a análise, foi possível identificar os principais atores envolvidos no ecossistema de impacto.

O ecossistema de negócios de impacto é composto por uma série de atores, indivíduos e instituições, com papéis bem definidos. Foi possível identificar, durante a coleta e a análise de dados, os atores do Quadro 9.

Quadro 9 – Tríade hermenêutica

Atores	**Descrição**
Empreendedores de impacto	Sujeitos que investem tempo e recursos em busca de desenvolver negócios que tragam lucratividade para investidores e para si próprio
Empregados de negócios de impacto	Sujeitos que trabalham nos negócios de impacto em busca de remuneração, de propósito, ou ambos.
Clientes	Consumidores que pagam por produtos ou serviços dos negócios de impacto, seja ele beneficiado pelo impacto gerado pelo negócio, ou não.
Fornecedores	Empresas que fazem parte da cadeia produtiva dos negócios de impacto.
Instituições intermediadoras	Instituições que conectam investidores a empreendedores de impacto para gerar benefício para ambas as partes.
Instituições fomentadoras	Instituições públicas ou privadas que fornecem recursos financeiros para desenvolvimento dos negócios de impacto.
Investidores	Sujeitos detentores de capital que desejam investir em negócios de impacto, seja para obter lucro, para gerar impacto, ou ambos.

Fonte: Elaboração do autor (2023).

3.2.1 Codificação

A codificação dos dados consiste na atribuição de termos aos trechos das entrevistas e dos documentos, sendo os termos alinhados com a lente teórica utilizada na pesquisa. O texto transcrito foi dividido em recortes menores para facilitar a identificação e a codificação dos dados e, para cada recorte, foi criado um código que

o representou. A codificação teve o objetivo de identificar e relacionar os trechos com um nome ou uma ideia (código), como proposto por Gibbs (2009).

No caso das entrevistas, a atividade de determinar o código para cada recorte foi realizada utilizando-se a tríade hermenêutica apresentada por Czarniawska (2004), que conceitua três formas de leitura do texto para ajudar no processo de codificação ou classificação, quais sejam, a explicação, a explanação e a exploração, como apresentado no Quadro 10.

Quadro 10 – Tríade hermenêutica

Explicação	Explanação	Exploração
Busca identificar o que a narrativa diz, como em um resumo.	Tem o objetivo de compreender a narrativa, por meio de um modo de interpretação que pode ser subjetivista, objetivista ou construtivista.	Interpreta a narrativa sob a ótica das experiências do pesquisador e por um processo de reflexão.
O que o texto diz?	Como foi dito pelo narrador?	O que o pesquisador compreendeu após refletir sobre a narrativa?

Fonte: Elaboração do autor (2023) com base em Czarniawska (2004).

O pesquisador aproximou sua análise ao nível de exploração por meio de um processo intersubjetivo (CUNLIFFE, 2011), de forma que as narrativas dos entrevistados e o conhecimento e as experiências do pesquisador constituíram um novo conhecimento.

3.2.2 Análise das categorias

Com a lista de códigos concluída e cada código relacionado aos respectivos recortes, foi realizado um exame estruturado dos dados, buscando identificar conceitos comuns a mais de um código e formando as categorias analíticas. Para esse processo, foi utilizada a análise da frequência de ocorrência dos códigos e de ocorrência de um mesmo código em mais de uma entrevista. Dessa forma, compreende-se que foram selecionados os códigos mais importantes, entretanto os códigos menos frequentes não foram descartados prematuramente, pois poderiam representar alguma categoria importante já identificada na literatura.

O procedimento foi realizado por meio de uma codificação aberta e o pesquisador atribuiu os códigos livremente, sem se preocupar com categorias ou códigos pré-

existentes na literatura (GIBBS, 2009), cabendo, em uma última etapa de análise, um encontro entre as categorias identificadas pelo pesquisador e as categorias identificadas no referencial teórico previamente levantado.

A partir da identificação das categorias mais relevantes, foi realizada a análise dos recortes que as representam. No caso da análise de dados primários, compreende-se que a análise das narrativas foi adequada ao objetivo da pesquisa, pois permitiu inferências sobre a forma na qual cada sujeito apresentou suas ideias e histórias, bem como os mecanismos retóricos que ele utilizou, ou seja, algo que está relacionado diretamente com o uso de habilidades sociais (GIBBS, 2009). Além disso, a análise narrativa permitiu uma proximidade com o mundo empírico dos sujeitos participantes da pesquisa e deu voz aos entrevistados (GIBBS, 2009).

Czarniawska (2004) apresenta a narrativa como a base da vida social e um método importante para estudos na área de Ciências Sociais. Para Czarniawska (2004), viver é como escrever um livro, em que as pessoas são coautores da sua história, ou seja, os sujeitos reproduzem as narrativas de outros, o que, sob o ponto de vista do estudo das competências e do trabalho institucional, é característica importante para o problema proposto nesta tese. Assim, as narrativas foram exploradas para compreender os movimentos propostos no modelo teórico, pois a forma como o empreendedor identifica competências (movimento A), bem como a forma como ele busca influenciar os sujeitos de legitimação (movimento D) está relacionada ao modo como ele se expressa e explica esse processo por meio de suas narrativas. Do mesmo modo, desenvolver competências (movimento B) e aplicar mudanças organizacionais (movimento C), necessários para o trabalho institucional, também podem ser movimentos realizados pela escuta e pela reprodução de narrativas, o que justifica o caminho metodológico utilizado.

O procedimento de análise dos dados da pesquisa foi realizado em três etapas, sendo a primeira a codificação dos dados a partir das transcrições das entrevistas e do conteúdo obtido na coleta de dados secundários, organizando trechos extraídos das falas e imagens, seguido da identificação dos códigos. A segunda etapa consistiu na categorização hierárquica dos códigos identificados e a terceira etapa, na análise das categorias.

A codificação e categorização foram aprofundadas para se aproximar da ontologia estratificada do realismo crítico, sendo considerados três extratos, a saber:

1. domínio empírico – as experiências relatadas e as percepções identificadas pelo pesquisador foram sintetizadas;
2. domínio real – os códigos foram consolidados em categorias de ações ou eventos;
3. domínio profundo – o pesquisador buscou identificar estruturas, mecanismos de poder e relações que governam o fenômeno.

É importante destacar que os domínios não foram identificados com a busca de conexão um com ou outro, mas com a procura estratos diferentes do mesmo fenômeno, como proposto por Fleetwood e Ackroyd (2004).

3.2.3 Triangulação dos dados

Após a codificação, a categorização e a análise dos dados primários e secundários separadamente, foi realizada uma triangulação a fim de um corroborar o outro ou adicionar informações aos resultados da pesquisa (BOWEN, 2009; NATOW, 2019).

Especificamente foram combinados os dados resultados da entrevista e dos documentos obtidos via internet. Com o procedimento de triangulação, foi realizada uma análise que permitiu o controle maior do viés do pesquisador a partir de visão mais plural do fenômeno, baseada em diferentes perspectivas fornecidas por cada fonte de dados explorada na pesquisa (FLICK, 2004; BOWEN, 2009).

A análise dos dados foi realizada separadamente em cada momento e depois foi efetuada a análise de convergência e da divergência, entre o que foi obtido por meio das entrevistas e por meio dos documentos obtidos via internet. Flick (2004) recomenda analisar possíveis divergências entre amostras e diferença do tempo em que os dados foram obtidos para melhorar a qualidade da análise.

Para cada objetivo específico de pesquisa, foi utilizada uma estratégia metodológica de acordo com o tipo de movimento proposto. As estratégias metodológicas são apresentadas no Quadro 11.

Quadro 11 – Estratégias metodológicas

Objetivos	Movimento	Estratégia Metodológica
Identificar como o empreendedor compreende o ambiente de negócios, suas estruturas e lógicas, para conceber o seu negócio de impacto e desenvolver suas competências para a legitimação de um negócio de impacto;	Movimento A (processo cognitivo)	Entrevista com empreendedores e triangulação de dados com documentos e *sites* da internet onde é realizada seleção de negócios para aceleração ou incubação.
Identificar como o empreendedor desenvolve e quais são as competências que utilizam para legitimar seus negócios de impacto.	Movimento B (processo cognitivo e sociocognitivo)	Entrevista com empreendedores e triangulação de dados com documentos, *sites*, vídeos e redes sociais de suas respectivas empresas.
Compreender como o empreendedor aplica suas competências para realizar o trabalho institucional, buscar a modificação de sua organização e influenciar os sujeitos de legitimação em busca da legitimidade;	Movimento C (processo sociocognitivo e sociopolítico)	Entrevista com empreendedores e triangulação de dados com documentos, sites, vídeos e redes sociais de suas respectivas empresas.
Analisar como os empreendedores de negócios de impacto podem influenciar o comportamento dos atores e sujeitos de legitimação para que seus negócios demonstrem legitimidade no mercado.	Movimento D (processo sociopolítico)	Entrevista com empreendedores e análise de material publicitário de suas respectivas empresas, disponível em site, redes sociais, ou impresso.

Fonte: Elaboração do autor (2021).Nota: O movimento se refere ao que se propõe na Figura 5.

Os procedimentos de coleta, análise e triangulação de dados foram adequados para o objeto da pesquisa e, seguindo as diretrizes metodológicas apresentadas, foi possível compreender o fenômeno e responder aos objetivos.

3.2.4 Limitações da pesquisa

As opções metodológicas da pesquisa se mostraram adequadas, contudo algumas limitações foram enfrentadas durante o processo de coleta e análise dos dados.

Em um cenário ideal, seria mais adequado coletar as narrativas de empreendedores por meio de observação, pois, no momento da entrevista, os empreendedores naturalmente se colocam na posição de um ator submetido a uma avaliação, o que pode fazer com que eles controlem suas respostas para impressionar o entrevistador ou até memos omitam informações que possam causar algum constrangimento. A análise das redes sociais dos negócios de impacto e triangulação dos dados com os trechos das entrevistas ajudaram a mitigar esse efeito.

A identificação das competências utilizadas pelos empreendedores foi analisada de maneira linear em todas as entrevistas, e não foi analisado o estágio de maturidade

de cada negócio, o que não permitiu identificar se as competências em estágios iniciais de negócios são diferentes das competências necessárias para estágios de maturidade mais avançados.

Para a análise dos dados, não foram identificadas referencias metodológicas para pesquisas que utilizam o realismo crítico como lente teórica. Foi necessário adaptar método de análise que contemplasse a estratificação ontológica.

Esperava-se maior colaboração das instituições intermediadoras de negócios de impacto com a disponibilização de dados dos relatórios de negócios de impacto já publicados, porém o acesso a dados não foi disponibilizado, sob a justificativa de que essas informações não podem ser compartilhadas, pois representam uma fonte de dados que viabiliza a monetização dos serviços das próprias organizações intermediadoras. Destaque-se que a negativa e a justificativa, apesar de limitar a pesquisa, também foram úteis durante a análise dos dados.

A pesquisa foi realizada durante a pandemia da Covid-19, ocasião em que aconteceram restrições de acesso, locomoção e realização de diversas atividades educacionais, sociais, econômicas, entre outras, o que dificultou o acesso aos empreendedores que estavam buscando adequar seus negócios para uma nova realidade na época. As entrevistas foram realizadas após o término da pandemia, porém é possível que parte dos empreendedores entrevistados ainda estivessem sob impacto da crise econômica que se estabeleceu.

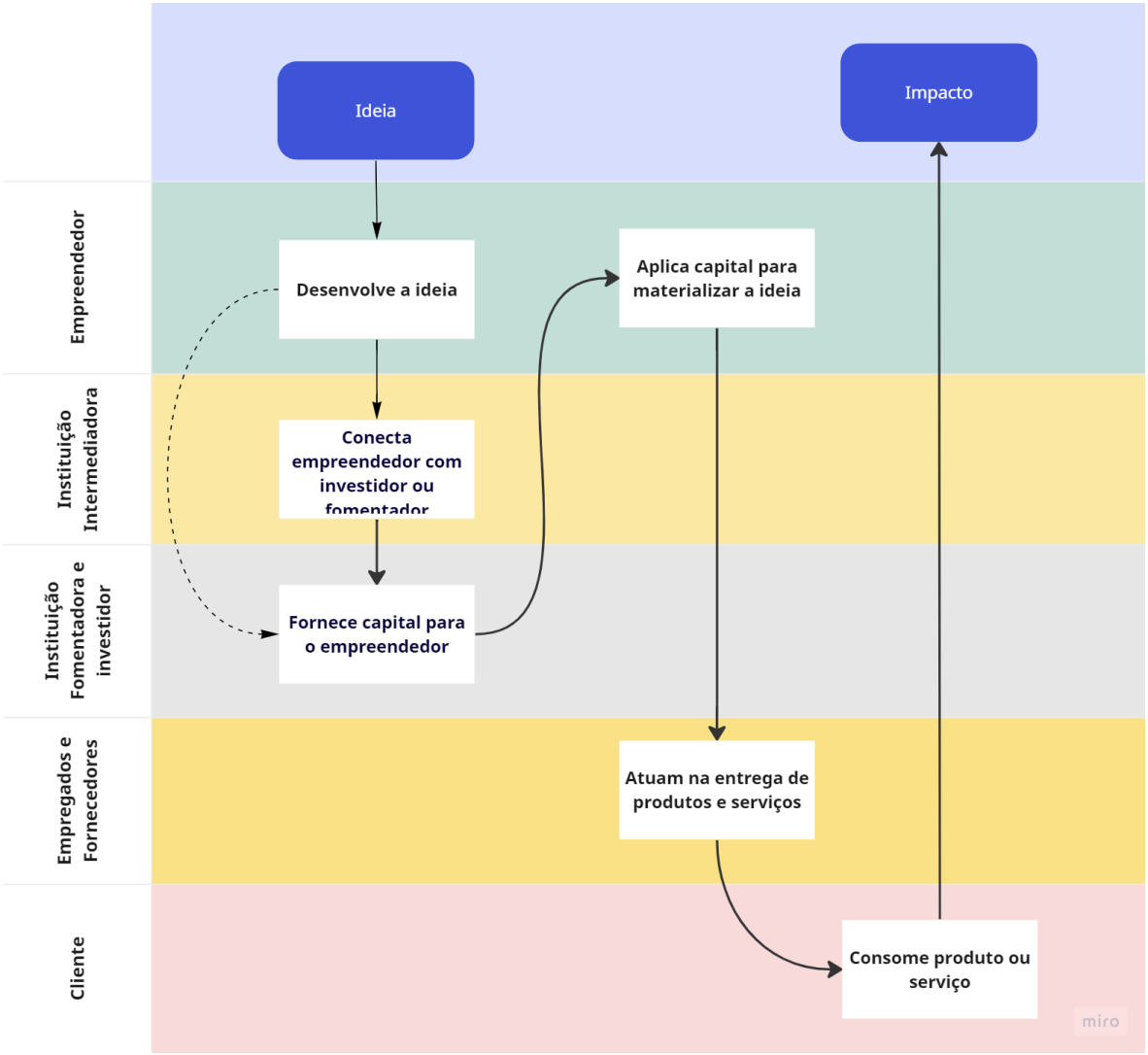
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 O ECOSSISTEMA DE IMPACTO

O empreendedor, para realizar o trabalho institucional e buscar a legitimação do seu negócio com o uso de competências, precisa realizar uma leitura do ambiente compreendendo os atores e seus papéis, para assim definir seu fluxo de ação.

A partir da análise dos documentos, observou-se uma jornada comum em torno do processo de empreender um negócio de impacto sob a ótica do empreendedor. O fluxo da jornada do empreendedor pode ser explicado por meio da Figura 6.

Figura 6 – Jornada do empreendedor de negócios de impacto



Fonte: Elaboração do autor (2023).

Entre a ideia e o impacto, o empreendedor inicia sua jornada com uma atividade quase que solitária quando ele desenvolve a ideia em torno do seu negócio e quando, por meio de um processo criativo, ele utiliza seu conhecimento para idealizar um negócio que contemple a lucratividade e o impacto social simultaneamente. Esse processo foi identificado durante as entrevistas, ocasião em que os empreendedores contavam com orgulho o surgimento e o desenvolvimento da ideia para seu negócio de impacto. Durante esse processo, ele começa a identificar as competências de que precisa para desenvolver os negócios, realizando uma leitura do campo, como no “Movimento A” (processo cognitivo) e posteriormente busca desenvolver as competências, como no Movimento B (processo cognitivo e sociocognitivo), presentes no modelo teórico da tese. Em ambos os movimentos, A e B, o empreendedor realiza leituras do campo e, para captar essa percepção, foi realizada a análise dos *sites*, das redes sociais, dos relatórios das instituições intermediadoras e dos editais das instituições fomentadoras de negócios de impacto.

Com a ideia concebida, o empreendedor, que normalmente precisa de investidores, tem duas opções para conseguir dinheiro: a primeira, por meio de contato com instituições intermediadoras de negócios de impacto; e a segunda, que não inviabiliza a primeira, é o acesso e o convencimento direto aos investidores ou às instituições fomentadoras. Durante esse processo, o empreendedor obtém recursos para investir em seu negócio.

A forma como as instituições intermediadoras tentam influenciar os empreendedores foi identificada por meio da análise dos *sites* e relatórios que elas disponibilizam, conforme proposto na metodologia. O uso das competências empreendedoras para realizar o convencimento de investidores foi identificado durante as entrevistas, como proposto no “Movimento D” (processo sociopolítico) do modelo teórico. Adicionalmente também foram analisadas as redes sociais dos negócios de impacto, cujas postagens representam as narrativas que o empreendedor deseja comunicar aos sujeitos de legitimação.

Os recursos obtidos com os investidores são revertidos em capital e aplicados pelo empreendedor com a contratação de fornecedores e empregados que precisam estar engajados com a dupla missão dos negócios de impacto, produzindo produtos e serviços lucrativos e com impacto social e/ou ambiental. Esse processo foi identificado

nas entrevistas e representou a importância do “Movimento C” (processo sociocognitivo e sociopolítico) do modelo teórico. O cliente então, ao consumir esses produtos e serviços, finaliza a cadeia, produzindo o valor econômico e social desejado pelo empreendedor no início da sua jornada.

Embora esse fluxo não se diferencie muito do fluxo de uma empresa com missão exclusivamente econômica, os procedimentos metodológicos adotados foram essenciais para captar as nuances dessa jornada, como a presença das instituições intermediadoras e a forma como os movimentos do modelo teórico são realizados na prática.

4.2 NARRATIVAS DAS ORGANIZAÇÕES INTERMEDIADORAS

Compreendidos os atores do ecossistema de impacto e a jornada do empreendedor de impacto, foram analisados os relatórios de duas influentes instituições que intermediam e incentivam a criação, apoio e investimentos em negócios de impacto no Brasil, a PIPE.Social e o Instituto de Cidadania Empresarial. Os relatórios possuem narrativas em comum que podem influenciar os sujeitos de legitimação e os empreendedores de negócios de impacto.

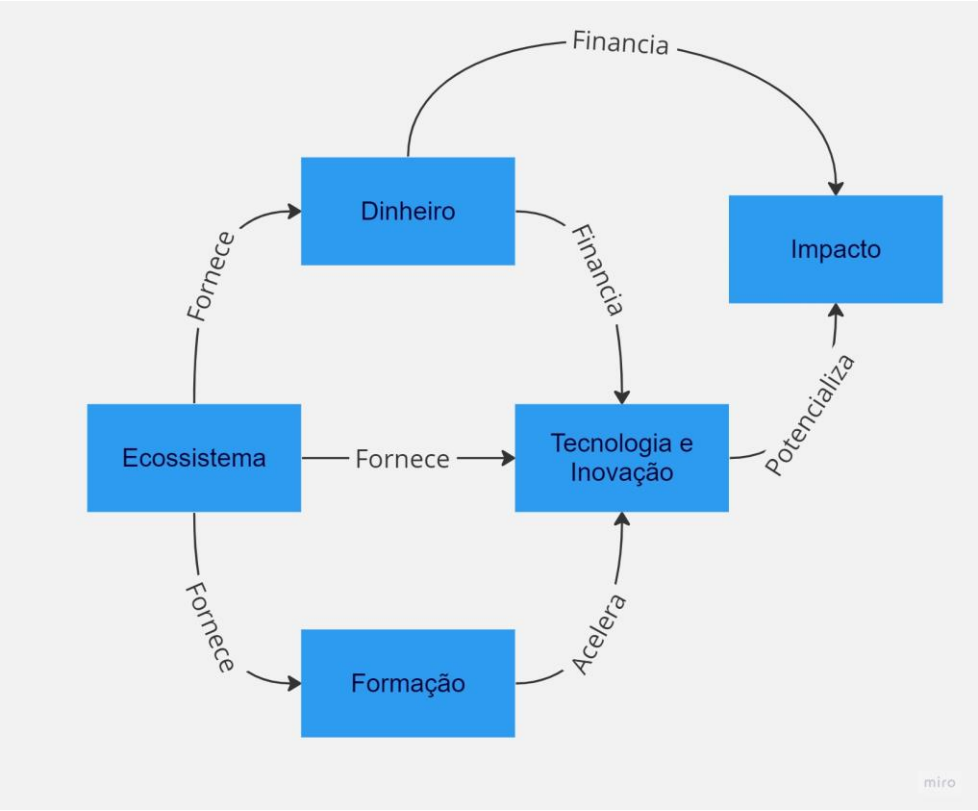
Foram analisados os relatórios intitulados *Visões de futuro para a agenda de impacto no Brasil*, *O ecossistema de investimentos e negócios de impacto entre 2015 e 2020*, e os três *Mapas de Negócios de Impacto Socioambiental*, que podem ser encontrados nos *sites* da Aliança pelo Impacto (cf. https://aliancapeloimpacto.org.br/) e da PIPE.Social (cf. https://pipe.social/) respectivamente.

Após análise desses documentos, foram identificadas quatro grandes narrativas presentes nos relatórios, sendo: (1) Setor de impacto precisa captar recursos com investidores; (2) A tecnologia é necessária para o crescimento dos negócios de impacto; (3) Os negócios de impacto precisam de um ecossistema forte e (4) É necessário formar empreendedores. Para cada narrativa foi realizada análise em profundidade, como segue.

4.2.1 A relação entre as narrativas das instituições intermediadoras

Conduzindo uma análise com as quatro grandes narrativas dos relatórios das instituições intermediadoras, foi possível identificar quatro categorias e relações entre elas, que podem ajudar a explicar o contexto em que eles surgem nos relatórios e indicar a relação delas com o impacto desejado pelos negócios, conforme ilustrado na Figura 7.

Figura 7 – Narrativas das instituições intermediadoras



Fonte: Elaboração do autor (2023).
Nota: Essas quatro categorias possuem a seguinte relação entre si:

- Tecnologia potencializa negócios de impacto
- Dinheiro financia a tecnologia e o impacto
- A formação do empreendedor acelera o desenvolvimento dos negócios de impacto
- Ecossistema fornece dinheiro, tecnologia e formação para o impacto

Aparentemente, a participação dos diversos atores e as trocas que eles podem fazer entre si são apresentadas como elemento fundamental para os negócios de impacto, ou seja, o ecossistema é forte e central nessas relações, pelo seu papel de fornecer dinheiro, fornecer formação para os empreendedores e fornecer tecnologia e inovação para as organizações.

O dinheiro, aparece como algo “necessário” nessas relações. Ele está no caminho crítico do impacto, financiando a tecnologia, a inovação e consequentemente o impacto, pois, segundo os relatórios, e também segundo as narrativas dos empreendedores, sem dinheiro o impacto não acontece.

Ainda segundo os relatórios, a tecnologia e a inovação compõem uma categoria importante, pois os negócios de impacto que não possuem tecnologia embarcada têm dificuldades de escalar e isso pode afetar o convencimento dos investidores.

A formação do empreendedor aparece como acelerador da tecnologia e da inovação, o que leva a compreender que o conhecimento do empreendedor pode ser um ativo de interesse para apoiadores de negócios de impacto e para investidores, o que pode ser um bom ativo para ser usado no processo de legitimação.

Avaliando as categorias e as relações como um todo, identifica-se que os atores do ecossistema trabalham em busca de trocas — mecanismo que garante o movimento do setor, a saber: alguns atores fornecem dinheiro para ter lucro e retorno social; alguns atores fornecem tecnologia e inovação em troca de dinheiro ou impacto social; alguns atores fornecem formação em troca de dinheiro ou impacto social. Essas relações de troca aparentemente são as engrenagens desse sistema representado nos relatórios das instituições fomentadoras.

4.2.2 O setor de impacto e a necessidade de captar recursos com investidores

A narrativa mais frequentes nos relatórios das instituições fomentadoras de negócios de impacto é a necessidade de captar investimentos para tais negócios. Essa narrativa está presente quando as organizações fomentadoras descrevem em seus relatórios a importância de obtenção de recursos e de dar retorno para esses investidores, o que comunica aos negócios de impacto que eles precisam captar recursos para crescimento de seus empreendimentos e comunica aos investidores que investir em negócios de impacto pode dar bons retornos.

As principais mensagens associadas a essa narrativa nos relatórios são:

- existem bons retornos nos investimentos em negócios de impacto;
- conseguir dinheiro é prioridade em relação a obter o impacto;

- é importante medir o impacto para conseguir captar mais recursos;
- é necessário casar interesse dos investidores com as necessidades dos empreendedores;
- o setor de impacto precisa de crédito;
- atrair investidores e capital é importante para aumentar o número de negócios de impacto;
- monetizar o impacto é um caminho para obter investimento;
- surgirão novas formas para obtenção de capital para negócios de impacto.

Analisando os dados dos relatórios, observa-se, no Quadro 12, que, independentemente de ser importante a necessidade de dinheiro para os negócios de impacto, essas instituições que replicam os discursos têm a necessidade de estimular o investimento em negócios de impacto para "monetizar" suas próprias iniciativas, ou seja, se os negócios de impacto não precisarem captar recursos, essas instituições não possuem razão de existir. Em um extrato mais profundo, identifica-se que as organizações intermediadoras se comportam como agente econômico dentro de um sistema mais duro que é o capitalismo, isto é, como um banco, elas conseguem dinheiro para os negócios de impacto em troca de remuneração pelos serviços prestados.

Quadro 12 – Organizações intermediadoras como agentes econômicos

Empírico / códigos (experiencias e percepções)	**Real / categorias (eventos e ações)**	**Profundo / análise (estruturas, mecanismos, poder e relações)**
Negócios de impacto precisam captar recursos para investimento e podem dar boa rentabilidade para os investidores	As organizações intermediadoras replicam narrativas de que o dinheiro e a captação de investimento é importante, pois têm interesse no aumento do ecossistema de impacto para monetizar suas próprias iniciativas.	Organizações intermediadoras são agentes econômicos para o ecossistema dos negócios de impacto.

Fonte: Elaboração do autor (2023).

A atuação dos negócios de impacto no mercado como opção para bons retornos financeiros para investidores está alinhada com Baker *et al*. (2021), Chen e Yang (2020), Fatemi, Glaum e Kaiser (2018), ao associarem que bons scores de ESG indicam empresas que possam dar mais retornos para seus acionistas. Os negócios de impacto podem seguir essa mesma lógica e precisam de agentes para intermediar essas transações, como as organizações intermediadoras, que também podem obter

ganho econômico pelos seus serviços prestados aos negócios de impactos ou aos investidores.

4.2.3 A tecnologia e o crescimento dos negócios de impacto

As instituições intermediadoras de negócios de impacto comunicam em seus relatórios que os negócios de impacto precisam adotar tecnologias para conseguir escalar seus empreendimentos, apresentar soluções inovadoras e gerar riquezas.

Essa narrativa está presente quando as instituições comunicam que:

- o Brasil possui boa infraestrutura de TI, mas é pouco explorada por empreendedores de impacto;
- a tecnologia é importante para crescer e para atrair investimentos;
- a inovação é necessária no setor de impacto; não basta copiar modelos;
- é importante inovar nos produtos e nas formas de apoio;
- alguns problemas só têm potencial de ser resolvidos por meio da inovação;
- a tecnologia será fundamental para resolver problemas e permitir produção de riquezas.

Observa-se que, acompanhando a narrativa, está a necessidade de obter conhecimento a respeito da tecnologia, de inovar e resolver problemas. No entanto, analisando de maneira profunda é possível identificar que o fato de as instituições incentivarem a adoção de tecnologia pode estar associado a atratividade dos negócios para os investidores, acompanhando a narrativa anterior relacionada a captação de investimento. Ou seja, a tecnologia é importante, as instituições intermediadoras incentivam sua adoção, o que, no fim, torna os negócios de impacto mais atrativos para investidores, como proposto no Quadro 13.

Quadro 13 – Tecnologia atrai investidores

Empírico / códigos (experiencias e percepções)	**Real / categorias (eventos e ações)**	**Profundo / análise (estruturas, mecanismos, poder e relações)**
Os negócios de impacto precisam da tecnologia para resolver problemas e ganhar escala.	Instituições intermediadoras incentivam os negócios de impacto a adotar tecnologia	Negócios de impacto com tecnologia embarcada atraem investidores

Fonte: Elaboração do autor 2023).

A preocupação em fazer com que os negócios de impacto tenham maior escala é legítima, pois o mapa de impacto da PIPE.Social de 2021 indica que apenas 4% dos negócios mapeados estavam em fase de escala, ou seja, a maioria dos negócios não estavam consolidados no mercado (PIPE.SOCIAL, 2021), o que indica risco para os investidores que desejam injetar dinheiro em negócios de impacto.

Nesse sentido, apesar de ter concebido o ecossistema de negócios de impacto com uma dinâmica de intercessão dos campos ambiental, econômico e social, seguindo Auschra, Schmidt e Sydow (2019), é preciso reconhecer que a proposta de Sapiro (2018) se torna atraente nesse momento de análise, pois concebe que o ambiente de negócios possui autoridades que ditam as regras como investidores, ou seja, mesmo que exista um mercado de bens simbólicos nos ecossistemas de impacto como proposto pelo próprio Sapiro (2018), no fundo existe uma autoridade detentora de capital ditando regras — os investidores.

4.2.4 Os negócios de impacto e a força do ecossistema

Outra narrativa que se mostrou relevante nos relatórios é a importância do ecossistema, ou seja, a importância da diversidade e da conexão dos atores do campo de negócios de impacto. Essa narrativa está associada a uma necessidade de apoio para os negócios de impacto e a um forte sistema de cooperação presente no campo.

Os relatórios utilizam termos, como os destacados a seguir, para descrever a relação dos atores e o campo:

- o ecossistema e a rede de atores são importantes para os negócios de impacto;
- setor de impacto precisa de ajuda dos demais setores;
- setor precisa de muito apoio, de organizações públicas, privadas, de crédito e de preferências em processos de compras;
- as empresas com fins econômicos precisam apoiar os negócios de impacto em sua cadeia de valor;
- o ecossistema de impacto tem avançado e está favorável, com o surgimento de incubadoras, aceleradoras e *backbone organizations*;

- o ecossistema terá maior credibilidade com o avanço da comunicação e transparência;
- o ecossistema tende a ser formado em territórios com mais necessidade de impacto e participação de atores com perfis diversos;
- o apoio permanecerá importante para os negócios de impacto, e cada vez mais atores participarão do processo.

Os termos “apoio” e “cooperação” aparecem quase que em um tom de pedido de ajuda, mas também pode indicar que existe um sistema de cooperação que incentiva essas conexões e colaboração entre os atores, ou seja, existe um ecossistema forte, conforme Quadro 14. Esse mesmo ecossistema fornece outros elementos em destaque, como tecnologia, a formação para o empreendedor e o financiamento para os negócios de impacto, segundo os mesmos relatórios. Compreende-se que a disponibilidade de recursos a serem fornecidos, associados à força do ecossistema, são convidativos para pedidos de apoio e colaboração.

Quadro 14 – Ecossistema conectado

Empírico / códigos (experiencias e percepções)	**Real / categorias (eventos e ações)**	**Profundo / análise (estruturas, mecanismos, poder e relações)**
Negócios de impacto precisam de apoio para seu desenvolvimento	Ecossistema fornece dinheiro, tecnologia e formação para os negócios de impacto	Existe um ecossistema com forte conexão e potencial de colaboração

Fonte: Elaboração do autor (2023).

O ecossistema forte e colaborativo merece um destaque na análise, pois o apoio do ecossistema aos negócios de impacto está relacionado à obtenção de legitimidade para atuar no campo, como proposto por Suddaby, Bitektine e Haack (2017), segundo os quais essa legitimidade depende da percepção do público, logo o apoio é algo importante para a legitimação — um reconhecimento do ecossistema de que os negócios de impacto são necessários, importantes e merecem ajuda para se estabelecerem.

Na mesma via, o próprio conceito de ecossistema reforça a importância do apoio. O conceito de Adner (2017) contempla que é necessário haver alinhamento e interação entre os atores para que o ecossistema exista e gere valor. Sem apoio, não há ecossistema, não há geração de valor e não há de se falar em legitimação.

4.2.5 A necessidade de formar empreendedores

A última narrativa identificada nos relatórios das instituições fomentadoras é a necessidade de formar empreendedores. Essa narrativa está relacionada com a forma como as instituições fomentadoras compreendem que podem colaborar com o ecossistema, pois foi observado que essas instituições possuem programas próprios de formação.

Nos relatórios foi possível identificar narrativas como:

- a parceria com a academia é importante para a formação dos empreendedores e a aceleração dos negócios;
- para atuar no setor, é importante conhecer conceitos específicos da área, além de estatística e tecnologia;
- conhecimento e formação têm aumentado, principalmente devido à publicação de estudos e ao envolvimento da academia;
- formação de empreendedores com envolvimento da academia é importante para o crescimento do ecossistema.

As instituições intermediadoras entendem que empreendedores bem formados tendem a desenvolver negócios mais sólidos e essa formação acaba sendo um atrativo para investidores e demais atores do sistema. Importante registrar que a formação em si não se mostra necessariamente como um atrativo, mas o que ela proporciona em termos de capacidade técnica e criatividade pode ajudar na legitimação dos negócios de impacto.

Logo, como apresentado no Quadro 15, compreende-se que as instituições fomentadoras incentivam e se propõem a formar os empreendedores. Entende-se também que uma boa formação ajuda no desenvolvimento dos negócios de impacto, mas, num extrato profundo, identifica-se que a boa formação acarreta segurança para os investidores, partindo do princípio de que os negócios de impacto ainda não têm uma legitimidade consolidada no mercado.

Quadro 15 – Formação empreendedores

Empírico / códigos (experiencias e percepções)	**Real / categorias (eventos e ações)**	**Profundo / análise (estruturas, mecanismos, poder e relações)**
Instituições fomentadoras incentivam que os empreendedores tenham uma boa formação	A formação do empreendedor acelera o desenvolvimento dos negócios de impacto	Boa formação de empreendedores traz segurança para os investidores

Fonte: Elaboração do autor (2023).

A boa formação dos empreendedores é elemento central quando o tema é competências. Amaro (2008) explica que competência é uma combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo, ou seja, os conhecimentos, obtidos pelo processo de formação do empreendedor, podem ser utilizados para influenciar os sujeitos de legitimação, inclusive investidores.

4.3 COMPREENSÃO DO AMBIENTE, ESTRUTURAS E LÓGICAS

As análises apresentadas a seguir foram realizadas pela triangulação de dados de relatórios e *sites* das instituições intermediadoras e fomentadoras de negócios de impacto, de editais de fomento, de redes sociais dos negócios de impacto e de entrevista com os empreendedores. Elas apontam que existe um entendimento de que o empreendedor compreende que o ecossistema tem um papel central para o desenvolvimento de seus negócios e ajuda o empreendedor a desenvolvê-los.

Outra narrativa está relacionada à sustentabilidade ambiental, que, antes identificada como um diferencial para os negócios, agora é uma exigência para negócios de impacto. Os empreendedores entendem que não devem existir negócios de impacto ou negócios com objetivo único lucrativo sem sustentabilidade ambiental.

A lógica econômica se mostrou forte durante o processo de análise, a ponto de concluir-se que a lógica econômica não muda para um negócio de impacto, ou seja, ela tem a mesma força e as mesmas premissas do ecossistema que não contempla o impacto social.

A tecnologia, outro elemento identificado, também se apresentou como uma exigência na visão dos atores do ecossistema. A tecnologia acelera e escala os negócios, o que atrai investidores e auxilia no processo de obtenção da legitimidade.

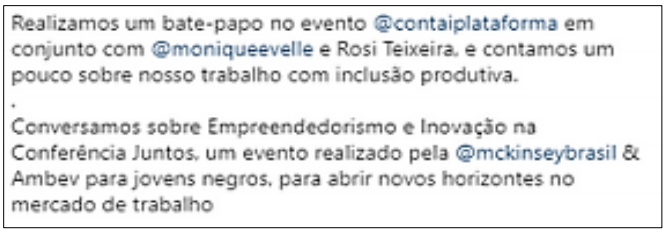
4.3.1 A importância do ecossistema de negócios de impacto

A narrativa identificada nos relatórios das instituições intermediadoras de que o ecossistema e suas conexões são importantes para os negócios de impacto é reiterada pela comunicação veiculada nas redes sociais dos negócios de impacto e pelas entrevistas com os empreendedores.

Observa-se que os empreendedores de negócios de impacto, em seus *sites* e suas redes sociais, buscam passar uma imagem de que possuem uma rede de parceiros que o apoiam, o que teoricamente estaria legitimando sua atuação como empreendedor de negócios de impacto e passando a mensagem de que o negócio de impacto é importante para outros atores e consequentemente importante para o ecossistema.

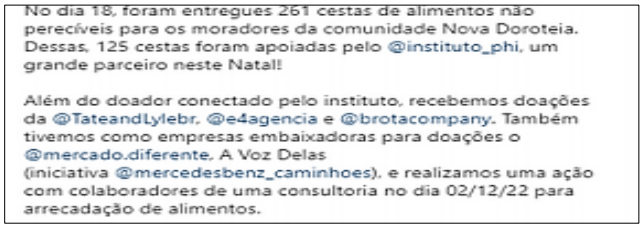
Por vezes, nas postagens de redes sociais dos negócios de impacto, outros atores são citados e marcados, sendo que, na maioria das vezes, indicam a participação de outro ator em alguma atividade junto ao negócio de impacto em questão. As postagens marcam ou citam os atores, seja pessoa física, seja jurídica, como observado nas Figuras 8, 9 e 10.

Figura 8 – Postagem Instagram: bate-papo


Realizamos um bate-papo no evento @contaiplataforma em conjunto com @moniqueevelle e Rosi Teixeira, e contamos um pouco sobre nosso trabalho com inclusão produtiva.
.
Conversamos sobre Empreendedorismo e Inovação na Conferência Juntos, um evento realizado pela @mckinseybrasil & Ambev para jovens negros, para abrir novos horizontes no mercado de trabalho

Fonte: Página do Afroimpacto no Instagram[1].

Figura 9 – Postagem Instagram: cestas alimentos

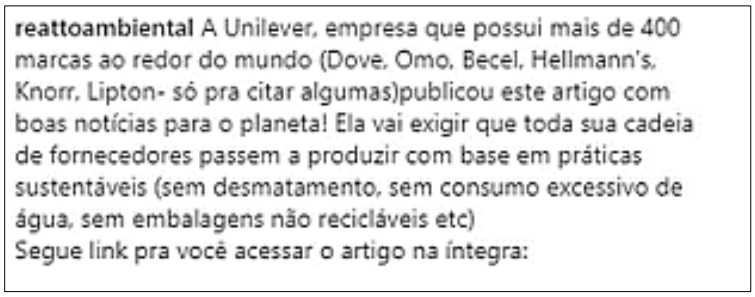

No dia 18, foram entregues 261 cestas de alimentos não perecíveis para os moradores da comunidade Nova Doroteia. Dessas, 125 cestas foram apoiadas pelo @instituto_phi, um grande parceiro neste Natal!

Além do doador conectado pelo instituto, recebemos doações da @TateandLylebr, @e4agencia e @brotacompany. Também tivemos como empresas embaixadoras para doações o @mercado.diferente, A Voz Delas (iniciativa @mercedesbenz_caminhoes), e realizamos uma ação com colaboradores de uma consultoria no dia 02/12/22 para arrecadação de alimentos.

Fonte: Página do GoodTruck no Instagram[2].

[1] Disponível em: https://www.instagram.com/afroimpacto/. Acesso em: 13 fev. 2023.
[2] Disponível em: https://www.instagram.com/goodtruckbrasil/. Acesso em: 14 fev. 2023.

Figura 10 – Postagem Instagram: boas notícias


reattoambiental A Unilever, empresa que possui mais de 400 marcas ao redor do mundo (Dove, Omo, Becel, Hellmann's, Knorr, Lipton- só pra citar algumas)publicou este artigo com boas notícias para o planeta! Ela vai exigir que toda sua cadeia de fornecedores passem a produzir com base em práticas sustentáveis (sem desmatamento, sem consumo excessivo de água, sem embalagens não recicláveis etc)
Segue link pra você acessar o artigo na íntegra:

Fonte: Página da Reatto no Instagram[3].

A importância das conexões com outros atores também aparece nas entrevistas, quando os empreendedores informam que adquirem conhecimento pelas redes sociais com outros empreendedores ou com a participação em eventos da área. Esse processo acontece não como um processo mimético, em que o empreendedor busca copiar as práticas de outros atores, mas sim como fonte de inspiração para seus negócios, como observado nos recortes 1, 2 e 3.

> E pra modelo de negócios, *startups* e tudo mais, eu participo de muito evento... eu busco material no Instagram... tem muita coisa (Recorte 1, Entrevistado E3).
>
> Na verdade, eu acompanho as redes sociais pra eu entender quais são as empresas que elas postam. É... e eu me alinho muito nisso. Não só as empresas que trabalham no mesmo nicho que eu, mas as empresas de diversidade de forma geral (Recorte 1, Entrevistado E8).
>
> Pra que eu pudesse compartilhar da minha ideia ali, com as pessoas [...] eu fui pro ambiente que a gente tem hoje. E uma das áreas que eu mais encontrei pessoas foi dentro do LinkedIn (Recorte 3, Entrevistado E20).

Outros empreendedores também são fonte de inspiração para os empreendedores de negócios de impacto, que relatam acompanhá-los devido às experiências que eles possam ter vivido e possam servir como aprendizado para os empreendedores de negócios de impacto, como relatado nos recortes 4, 5 e 6. As experiências de outros empreendedores podem auxiliar o empreendedor de impacto na identificação do fluxo de ação para resolver problemas ou para empregar processo criativo no desenvolvimento de produtos e serviços para seus negócios.

> Hoje eu busco informações... é... pela internet, mas acompanhando pessoas que já passaram pelo estágio que eu estou vivendo pra poder... é... sentir o que eles, né? É... os momentos complicados que eles tiveram e que... de que forma que eles conseguiram solucionar isso. E isso tem me ajudado bastante.

[3] Disponível em: https://www.instagram.com/reattoambiental/. Acesso em: 13 fev. 2023

> Eu falo que uma das coisas que a internet... é... uma das coisas positivas que a internet trouxe, é de você ter acesso a grandes empresários hoje pra poder aprender com eles de uma forma gratuita (Recorte 4, Entrevistado E20).

> Inclusive assim, durante todo o projeto, eu tenho alguns empresários... minha família tem bastante gente que... que é empreendedora. Alguns empresários de sucesso com os quais eu me aconselho (Recorte 5, Entrevistado E13).

> E aí na nossa caminhada começa, quando a gente começa a entender o que que é referência, o que que inspira e tudo mais, dentro de negócio a gente tem algumas pessoas que são referência. O próprio Yunus. É… o nome de Yunus. O Fernando Assad, que foi o idealizador da Vivenda junto com Marcelo e Gian (Recorte 6, Entrevistado E5).

As feiras e os eventos locais com palestras e compartilhamento de experiencias são lugares propícios para conexões. Os empreendedores buscam participar de eventos para buscar inspiração, como se observa nos recortes 7, 8 e 9. Esses espaços são utilizados para compartilhar experiências e produzir novos conhecimentos.

> E pra modelo de negócios, *startups* e tudo mais, eu participo de muito evento... eu busco material no Instagram... tem muita coisa. Tenho muito contato com as pessoas que trabalham nessa área. Então a gente trabalha muito com... com esse *benchmarking* (Recorte 7, Entrevistado E3).

> Né... eu participo constantemente de eventos na área de inovação, na área dos *startups*. Então assim a própria indicação que chegaram, né... chegou até meu nome... é uma pessoa que a gente tá em constante conversa. E quando a gente tá nesses lugares a gente vai compartilhando muita experiência... (Recorte 8, Entrevistado E19).

> Eu gosto muito de tá presente dentro de feiras, dentro de workshops. Procuro esses eventos aonde essas pessoas, né? Que já... que já são mais avançadas estão trazendo essas informações. (Recorte 9, Entrevistado E20).

Triangulando os dados, é possível identificar que o elemento comum dos recortes apresentados é a conexão com os atores (Quadro 16), por meio virtual ou presencial, ou seja, a narrativa de que o ecossistema é importante, apresentada pelos relatórios das organizações fomentadoras, é reiterada pelo comportamento do empreendedor nas redes sociais e relatado nas entrevistas.

Quadro 16 – Conexões ajudam o empreendedor

Empírico / códigos (experiencias e percepções)	**Real / categorias (eventos e ações)**	**Profundo / análise (estruturas, mecanismos, poder e relações)**
Narrativas dos relatórios de impacto, posts em redes sociais e entrevistas com empreendedores apresentam elementos que denotam que a conexão entre os atores do ecossistema é importante	Empreendedor demonstra que precisa se conectar a atores importantes participando de eventos.	As conexões ajudam o empreendedor a buscar a legitimação por meio da afiliação e do endosso.

Fonte: Elaboração do autor (2023).

Os negócios de impacto possuem características que aproximam outros atores e geram conexões entre os próprios negócios. Essas características são fatores que facilitam a legitimação dos negócios de impacto, como a admiração dos atores por empresas que têm responsabilidade social (MCMULLEN, 2018), o apoio dos governos que estão criando legislações específicas para estimular negócios de impacto (BRASIL, 2017) e a adaptação aos negócios de impacto dos profissionais que não se adaptam aos modelos de negócios exclusivamente lucrativos (HOCKERTS, 2015). Esses fatores ocorrem ou são facilitados por meio das conexões entre os atores do ecossistema e são centrais para que o empreendedor de impacto consiga legitimar seu negócio, ou seja, facilitam a primeira etapa da legitimação, que é a afiliação, quando ocorre a conexão e sua presença é aceita no ecossistema.

Observa-se, dentro da busca por conexões, uma tentativa de demanda por legitimidade pelo “endosso” de atores importantes, sujeitos de legitimação, ou seja, quando o empreendedor cita que está conectado com um ator importante ou quando faz uma referência a esse outro ator, ele está comunicando ao seu interlocutor que ele possui valores similares aos seus. Esse “endosso”, no entanto, não aparenta ser algo intencional por parte dos atores citados, mas uma estratégia unilateral do empreendedor que, ao citar um ator ou uma instituição mais conhecida, busca influenciar seu público-alvo com a a ideia de que o ator citado esteja endossando sua legitimidade.

4.3.2 A sustentabilidade ambiental como exigência do ecossistema

A sustentabilidade ambiental e a preocupação com o meio ambiente são elementos inegociáveis para negócios de impacto. Essa afirmação se dá pelo fato de que os empreendedores deixam clara a preocupação com o meio ambiente, seja de maneira espontânea, por meios de suas postagens nas redes sociais, seja quando são perguntados a respeito do tema. Essa preocupação é destacada quando perguntados especificamente pelo tema e informam não imaginar um negócio de impacto ou até mesmo um negócio lucrativo, desassociado de uma preservação do meio ambiente, como nos recortes 10, 11 e 12.

> […] porque o impacto é uma coisa extremamente importante hoje. Eu acho que todas as empresas, seja lá de onde forem, deveriam estar envolvidas

> com impacto, né... é... social, ambiental... de todas as formas (Recorte 10, Entrevistado E16).
>
> […] não é possível pensar um negócio sem o impacto ambiental, ou seja, o impacto ambiental é importante ser pensado no negócio, né isso (Recorte 11, Entrevistado E5).
>
> É difícil dizer. Não que eu acho que não tenha uma escolha, sabe? Eu acho que… legal. Por ser negócio de impacto, a gente não visa lucro. A gente visa literalmente a sustentabilidade (Recorte 12, Entrevistado E5).

Além de não imaginar negócios que não tenham a preocupação com a sustentabilidade ambiental, os empreendedores explicam em detalhes a preocupação que têm com o impacto ambiental que podem gerar em seus próprios negócios, como nos recortes 13, 14 e 15.

> [...] no que se refere, por exemplo, ao descarte do entulho que é gerado da obra… mas isso ainda não é assim…. Algo… é, vou falar assim: o pilar fundamental, sabe? Porque você falou aí, é negócio de impacto ambiental e social. Acho que a gente se enquadraria mais do ponto de vista de negócio de impacto social. Mas a gente tem é…. de alguma forma, a gente tem preocupações voltadas para ambiental (Recorte 13, Entrevistado E5).
>
> É um outro impacto nosso, não é? Eu falei só do impacto das… que a gente causa de representatividade para as crianças, mas, para além disso, a gente tem um impacto ambiental. Então a gente não… não… nenhuma parte, em nenhuma parte da cadeia produtiva a gente usa plástico (Recorte 14, Entrevistado E4).
>
> E aí eu não sei se todos os donos de negócios têm essa visão, né? Mas, por exemplo, se você vai abrir uma marca de roupa, já pensa quais são as ações de… é… de impacto ambiental, porque essa…. os seus consumidores do futuro, né? (Recorte 15, Entrevistado E1).

As instituições intermediadoras também replicam essa narrativa, valorizando a sustentabilidade ambiental e incentivando os negócios de impacto que têm atividade-fim relacionada ao tema, como na Figura 11. O incentivo está associado também a uma visão de futuro, como se os negócios sustentáveis que tiverem essa preocupação sejam atrativos a longo prazo.

Figura 11 – Recorte relatório: onda verde

7.5. A ONDA VERDE - O AQUECIMENTO DA AGENDA AMBIENTAL BRASILEIRA

Há pouco mais de cinco anos, o Acordo de Paris deu start para a migração de investimentos mais tradicionais em direção aos que fomentam uma economia menos dependente de emissões de carbono e demais causadores do aquecimento global. A despeito dos desafios, o tratado sinalizou que os líderes deveriam criar condições para que empresas inovassem na criação de soluções com "carbono zero"; de veículos elétricos a proteínas alternativas à carne bovina, passando por combustíveis sustentáveis, algumas das inovações deixaram de ser nichos para constituírem um mercado de massa, que deve avançar até 2030.

Fonte: PIPE.Social (2021).

Além disso, observa-se que as instituições intermediadoras adotam duas estratégias para enfatizar a importância do impacto ambiental na comunicação com seus interlocutores. A primeira estratégia adotada por algumas instituições é classificar os negócios de impacto utilizando o termo combinado "negócios de impacto socioambiental". Já a segunda estratégia é adotada com a divisão do tema em duas categorias, "negócios de impacto" para classificar os negócios que não têm objetivo principal a sustentabilidade ambiental e a segunda "negócios de impacto ambiental", quando desejam enfatizar iniciativas desse segundo grupo de negócios que têm o foco no meio ambiente.

A PIPE.Social adota o termo "Social + Ambiental" desde seu primeiro relatório, conforme Figura 12.

Figura 12 – Capas do relatórios PIPE.Social

Fonte: Compilação do autor (2023)[4].

[4] Montagem a partir de recortes obtidos nos mapas de impacto da PIPE.Social (2017, 2019 e 2021).

Entre a valorização da sustentabilidade ambiental e a crítica sobre negócios que não valorizam a sustentabilidade, foi possível identificar que, em um extrato profundo, a sustentabilidade ambiental é uma exigência para os negócios de impacto, não sendo possível desassociar as práticas e o discurso dos empreendedores da sustentabilidade, com proposto no Quadro 17.

Quadro 17 – Sustentabilidade ambiental

Empírico / códigos (experiencias e percepções)	**Real / categorias (eventos e ações)**	**Profundo / análise (estruturas, mecanismos, poder e relações)**
Instituições fomentadoras valorizam a sustentabilidade ambiental	Empreendedores entrevistados relatam que não conseguem imaginar um negócio de impacto sem sustentabilidade ambiental	Sustentabilidade ambiental é uma exigência para os negócios de impacto

Fonte: Elaboração do autor (2023).

As empresas com foco exclusivo lucrativo já estão se movimentando em direção a práticas ESG em busca de melhores resultados e destaque no mercado (AMEL-ZADEH; SERAFEIM, 2018). Para os negócios de impacto, de acordo com as análises realizadas, não há esse tempo disponível para movimento, ou seja, eles devem ser concebidos já dentro das melhores práticas de sustentabilidade ambiental se desejarem a legitimação.

Outro elemento que corrobora a importância da sustentabilidade ambiental para o ecossistema de impacto é a agenda dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, pois associar as estratégicas a esses objetivos torna os negócios mais atrativos (BEXELL; JÖNSSON, 2017), destacando-se que 7 de 17 objetivos do desenvolvimento sustentável estão diretamente relacionados a questões ambientais.

Observa-se, em caráter profundo, que a sustentabilidade ambiental ganha uma nova estrutura no ecossistema de negócios de impacto, pois uma prática que é vista como diferencial em estratégias ESG ou cumprimento de exigência legal em negócios com objetivos exclusivos econômicos é uma exigência para negócios de impacto.

4.3.3 A força da lógica econômica nos negócios de impacto

As instituições intermediadoras de negócios de impacto apresentam em seus relatórios a importância de captação de recursos financeiros com investidores, e essa

narrativa provavelmente está associada à própria razão de existência dessas instituições, que conectam empreendedores a investidores ou a outros agentes que possam ajudar a desenvolver os negócios de impacto com intenção de obter retorno econômico. Essa mesma narrativa é apresentada nos *sites* das instituições, como apresentado nas Figuras 13,14 e 15.

Figura 13 – Recorte *site*: mobilizando capital privado

Fonte: Aliança pelo Impacto (2022).

Figura 14 – Recorte *site*: investidores sociais privados

O GIFE é uma associação de investidores sociais privados do Brasil, sejam eles institutos, fundações ou fundos familiares, corporativos independentes ou empresas.

Fonte: Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (2022).

Figura 15 – Recorte *site*: busca de financiamento

Procuramos negócios sociais em busca de financiamento

Fonte: Yunus Social Business (2022).

Os editais para captação de recursos também ajudam a replicar essa narrativa, quando incluem, em seus critérios de seleção, elementos diretamente relacionados à

demonstração de competências que remetem a bom entendimento de finanças por parte do time dos negócios de impacto, o que aponta um desejo por parte dessas instituições de que os negócios de impacto apresentem competências para administrar recursos financeiros e competências para captar recursos, de forma a não depender diretamente de uma única fonte de captação. Entre os critérios identificados nos editais de fomento estão:

> Avaliar se o orçamento proposto e o cronograma de desembolso são compatíveis com os objetivos e estregas do projeto (FUNDAÇÃO DE AMPARO À PESQUISA E INOVAÇÃO DO ESPÍRITO SANTO [FAPES], 2022, p. 9).
>
> Apresentação de plano de investimento com as alocações de recursos e plano de ação bem definidos (INSTITUTO NELSON WILLIAMS [INW],, 2022, p. 7).
>
> Estrutura de captação de recursos. (SECRETARIA DE ESTADO DE CULTURA, ESPORTE E LAZER DE MATO GROSSO [SECEL-MT], 2022, p. 10).
>
> Demonstração de viabilidade financeira da iniciativa (SECEL-MT, 2022, p. 10).

Outras exigências, como “conhecimento de mercado” e “compromisso com a lógica econômica”, também aparecem nos editais.

> Compromisso com a lógica econômica: Avaliar se o Negócio de Impacto opera por meio da lógica de mercado buscando retorno financeiro, ou seja, gera receita própria por meio da venda de produtos e/ou serviços, independentemente do seu formato jurídico. Não depende de subsídios, ainda que possa recebê-los em diferentes etapas de sua jornada como ajudas pontuais (FAPES, 2022. p.8).
>
> Conhecimento do mercado (SECEL-MT, 2022, P.10).

A necessidade de conhecimento e habilidades relacionadas à lógica econômica apontada pelas instituições fomentadoras de negócios de impacto é acompanhada pela dificuldade de conseguir dinheiro, narrada pelos empreendedores. É possível entender que a captação de recursos é um desafio para os empreendedores de impacto, uma vez que percebem e declaram que o dinheiro é importante, poia financia o impacto e se reveste de autoridade, mas, ao mesmo tempo, é muito difícil de conseguir, como apresentado nos recortes 16, 17 e 18, a seguir.

> [...] as pessoas te cobram o dinheiro. Te cobram... você ganha autoridade se você ganha dinheiro. Você ganha... dá mais liberdade de fato, né. De você fazer outras coisas (Recorte 16, Entrevistado E3).

> geralmente a única barreira é dinheiro, né? Porque eu acho que a maior questão do empreendedor pequeno é que ele precisa de dinheiro pra errar. (Recorte 17, Entrevistado E19).
>
> Isso, precisa de dinheiro. Aquele dinheiro assim, que parece que nunca vai dar certo. Então acho que essa é a única barreira que eu tenho. E aí geralmente a gente faz captação e o dinheiro que sobra a gente inventa maluquice, né? (Recorte 18, Entrevistado E19).

Por meio da triangulação das narrativas identificadas nos relatórios e *sites* das instituições intermediadoras de negócios de impacto, das narrativas dos empreendedores de negócios de impacto e nos editais de instituições fomentadoras, conclui-se que eles entendem que a lógica econômica existente nos negócios de impacto não é diferente da lógica de um negócio com objetivo único lucrativo, conforme Quadro 18, ou seja, em um extrato mais profundo, o empreendedor compreende que o dinheiro deve dar retorno aos acionistas e deve financiar as atividades, além de que compreende que um negócio sem recursos financeiros para se sustentar não possui legitimidade para atuar no mercado. No fim, existem investidores em busca de lucro, instituições que fazem a intermediação em busca de remuneração e empresas precisando de dinheiro para realizar investimentos, do mesmo modo que existe no campo econômico.

Quadro 18 – Lógica econômica não muda

Empírico / códigos (experiencias e percepções)	**Real / categorias (eventos e ações)**	**Profundo / análise (estruturas, mecanismos, poder e relações)**
Instituições fomentadores oferecem apoio e incentivam a captação de recursos financeiros	Empreendedores relatam que o dinheiro é muito importante e só ele financia o impacto.	A lógica econômica não muda para os negócios de impacto

Fonte: Elaboração do autor (2023).

O desafio dos negócios de impacto em obter financiamento para investir em suas atividades já foi apresentado por Battilana *et al.* (2012) e, segundo Salamon (2014), isso provavelmente ocorreu por uma mudança na forma de realizar filantropia e obter financiamento, ou seja, a filantropia era uma forma conhecida e consolidada de realizar o impacto social, mas os negócios de impacto não o são, reforçando a necessidade da legitimação.

Essa legitimação se torna mais importante quando compreendemos que, diferentemente da lógica econômica da filantropia relatada por Salamon (2014), a lógica econômica para os negócios de impacto não muda, ou seja, ele tem que se

adaptar à lógica dos negócios com objetivos econômicos, apesar de, por vezes, os relatos dos empreendedores e narrativas dos relatórios das instituições fomentadoras flertarem com o conceito de filantropia quando o tema é a obtenção de financiamento.

Com isso, é possível reconhecer que a estrutura rígida do modelo capitalista é preservada no campo de negócios de impacto, mesmo que a literatura aponte que negócios que se preocupam com questões sociais e ambientais tendem a conseguir financiamento a um custo mais baixo por demonstrar menor risco para os investidores (ELIWA; ABOUD; SALEH, 2019; NAUMER; YURTOGLU, 2020).

4.3.4 A adoção de tecnologia como exigência para a legitimação

Os relatórios das instituições intermediadoras de negócios de impacto enfatizam a importância da tecnologia para desenvolvimento desses empreendimentos. A adoção da tecnologia é um elemento importante em dois aspectos, o primeiro em relação à solução de problemas complexos, que hoje está associada diretamente à adoção de ciência e tecnologia. O segundo aspecto diz respeito à escalabilidade das soluções, ou seja, sem tecnologia um negócio fica limitado à distância física e à presença de mão de obra, não conseguindo crescer em grande velocidade, sem atender à expectativa de investidores. Observa-se, no *site* da Aliança pelo Impacto, uma recomendação para adoção de tecnologia no ecossistema de impacto.

> Recomendação 8: Aliança pelo Impacto.
> A Aliança pelo Impacto recomenda que haja uma aproximação estruturada entre o ecossistema de negócios de impacto com redes e expertises de tecnologia para um processo de influência cruzada nas frentes detalhadas abaixo. Empresas e profissionais de tecnologia devem se conectar com empresas de impacto que buscam usar tecnologia para escalar seus negócios e seu impacto, garantindo a adaptação de linguagens e aprendizagens para diferentes contextos. Disseminação do conceito de negócios de impacto em áreas de universidades, institutos de pesquisa (STEM – Ciência, Tecnologia, Engenharias e Matemática, na sigla em inglês) que produzem tecnologia, e incubadoras e aceleradoras de base tecnológica, acompanhada de apoio no desenvolvimento de capacidades empreendedoras, ou de match entre pesquisadores(as) e empreendedores(as) (ALIANCA PELO IMPACTO, 2022).

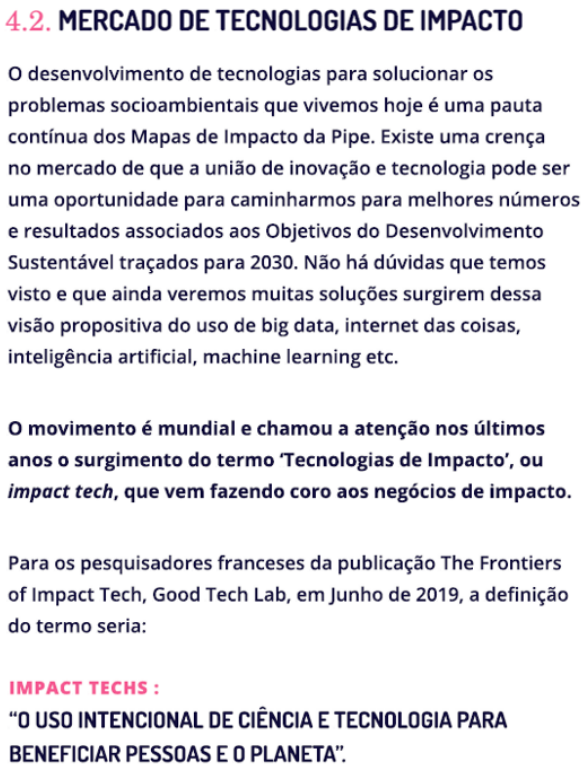
O 3º Mapa de Negócios de Impacto da PIPE.Social também destaca a importância do uso da tecnologia, informando que 8 a cada 10 empreendedores declaram usar tecnologias inovadoras nos seus negócios (Figura 16), como inteligência artificial, *big data*, internet das coisas e geolocalização.

Figura 16 – Recorte relatório: tecnologias de impacto

Fonte: PIPE.Social (2021).

O mesmo relatório da PIPE.Social cunhou um termo chamado “mercado de tecnologias de impacto”, que seriam tecnologias para solucionar problemas socioambientais, um encontro com a recomendação 8 do relatório da Aliança pelo Impacto, como apresentado na Figura 17.

Figura 17 – Recorte relatório: mercado de tecnologias de impacto



4.2. MERCADO DE TECNOLOGIAS DE IMPACTO

O desenvolvimento de tecnologias para solucionar os problemas socioambientais que vivemos hoje é uma pauta contínua dos Mapas de Impacto da Pipe. Existe uma crença no mercado de que a união de inovação e tecnologia pode ser uma oportunidade para caminharmos para melhores números e resultados associados aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável traçados para 2030. Não há dúvidas que temos visto e que ainda veremos muitas soluções surgirem dessa visão propositiva do uso de big data, internet das coisas, inteligência artificial, machine learning etc.

O movimento é mundial e chamou a atenção nos últimos anos o surgimento do termo ‘Tecnologias de Impacto’, ou *impact tech*, que vem fazendo coro aos negócios de impacto.

Para os pesquisadores franceses da publicação The Frontiers of Impact Tech, Good Tech Lab, em Junho de 2019, a definição do termo seria:

IMPACT TECHS :
“O USO INTENCIONAL DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA PARA BENEFICIAR PESSOAS E O PLANETA”.

Fonte: PIPE.Social (2022).

Em relação à visão dos empreendedores de negócios de impacto, constatou-se que a tecnologia está presente nos negócios, mas existem muitas barreiras que podem estar impedindo o crescimento desses negócios, como a dificuldade de conseguir dinheiro. Isso faz com que os empreendedores não evoquem com frequência termos relacionados a tecnologias em suas redes sociais e *sites*, preferindo destacar o impacto que geram. A dificuldade na adoção de tecnologia é destaque nos recortes a seguir.

> A gente tem muita dificuldade com tecnologia. Muita. Nessa coisa do dinheiro que a gente recebeu do edital, pra você ter uma ideia... a gente passou em dois editais. É... e aí a gente contratou 3 empresas pra desenvolver. A empresa começa a desenvolver, daqui a pouco o... o... o programador recebe uma proposta pra ganhar 3 vezes mais na Europa e vai embora! (Recorte 19, Entrevistado E16).
>
> A gente fala de uma tecnologia que leva muito mais tempo para ser desenvolvida, validada e é uma área que custa muito dinheiro para ser desenvolvida. Tecnologia é caro (Recorte 20, Entrevistado E14).
>
> Cara, eu acho que as minhas principais barreiras elas são… financeira, óbvio. Você… é... Hoje, a tecnologia é caro (Recorte 21, Entrevistado E10).

A dificuldade com a tecnologia flerta intensamente com a dificuldade de conseguir dinheiro, como observado nos relatos, de maneira que é possível concluir que, em um extrato mais profundo, a tecnologia é essencial, mas o mercado não supre a necessidade das empresas, tornando o serviço caro, o que impede o crescimento dos negócios de impacto, ou seja, a tecnologia é essencial e não um diferencial, conforme Quadro 19.

Quadro 19 – Tecnologia é uma exigência

Empírico / códigos (experiencias e percepções)	**Real / categorias (eventos e ações)**	**Profundo / análise (estruturas, mecanismos, poder e relações)**
Instituições fomentadoras enfatizam a importância da tecnologia para desenvolvimento e escalabilidade das soluções	A falta de acesso a tecnologia é um dos principais problemas e esbarram na dificuldade em conseguir dinheiro	A adoção da tecnologia é uma exigência para a legitimação e atratividade de investidores

Fonte: Elaboração do autor (2023).

A identificação de que o uso da tecnologia é muito importante para a legitimação foi algo imprevisto dentro do referencial posto na época do projeto, mas plenamente conectado com as necessidades de novos modelos de negócios em que estão inseridos os negócios de impacto, podendo inclusive colaborar para a mudança de

percepção dos usuários sobre a baixa qualidade dos serviços prestados por negócios de impacto, como explicado por Henderson *et al.* (2018).

Destaca-se que a dificuldade de conseguir dinheiro e investir em tecnologia pode ser um grande problema para os negócios de impacto, que já possuem a dificuldade de legitimação e competem investimentos com outros negócios que seguem exclusivamente a lógica econômica e já surgem com alta tecnologia embarcada, como ocorre no recente fenômeno do surgimento das *startups*.

4.4 DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS PARA LEGITIMAÇÃO

O desenvolvimento das competências está ligado à forma como o empreendedor compreende as estruturas do seu contexto de ação; logo, tanto para apresentar a forma de desenvolvimento de competências quanto as próprias competências utilizadas, é necessário triangular dados referentes à percepção das estruturas, com as expressões e os comportamentos dos empreendedores nas entrevistas ou nas redes sociais dos negócios de impacto.

Nesse caso, pode ser necessário adicionalmente trazer para o contexto de ação os elementos estruturantes observados nos primeiros movimentos apresentados nas seções anteriores desta tese.

Durante o processo de análise, foi possível identificar que o desenvolvimento de competências para que o empreendedor busque a legitimação do seu negócio de impacto é realizado por um processo de formação contínuo e até mesmo informal. O empreendedor de impacto busca a todo momento novos conhecimentos, mesmo que já possua uma formação sólida, e isso acontece por meio da interatividade ator-estrutura, mais do que pela intenção de buscar conhecimento. Hoje temos um termo cunhado para tal — o *Life Long Learning* (aprendizado ao longo da vida).

O processo de buscar conhecimento ocorre preferencialmente em espaços com conexões com outros empreendedores, com fornecedores e até mesmo com concorrentes. A participação em eventos é um exemplo de como o empreendedor associa a busca do conhecimento com a construção de redes de relacionamento (*networking)* de forma recursiva, com influência mútua entre atores e estrutura.

Foi possível identificar várias competências empreendedoras durante o processo de análise, mas destacam-se, no presente estudo, apenas as competências que estão relacionadas ao processo de legitimação dos negócios de impacto a partir dos elementos de extrato profundo proposto na metodologia, quais sejam, construir redes de relacionamento; comunicar; buscar conhecimento; educar e teorizar; criar e inovar; liderar e demonstrar altruísmo.

4.4.1 A formação do empreendedor como processo contínuo

A busca pelo autodesenvolvimento e conhecimento é uma narrativa que pode ter sido iniciada pelas instituições intermediadoras de negócios de impacto, pois é um tema muito presente nos relatórios. O empreendedor, por sua vez, inicia esse processo de busca pelo conhecimento pela afirmação da sua formação atual e narrativa de que está em contínua busca por formação adicional.

Observa-se, nas entrevistas, uma estratégia de apresentação sempre iniciando pela formação profissional, ou seja, o empreendedor deseja demonstrar autoridade para falar de seus negócios por meio da apresentação da sua formação acadêmica, como apresentado nos recortes 22, 23 e 24.

> Eu sou formada em serviço social, então eu já trabalhava na área social. É, depois eu ganhei uma bolsa para estudar uma especialização em inovação social e comecei a fazer estágio em *startup* social (Recorte 22, Entrevistado E19).
>
> Eu sou arquiteta por formação, arquiteta urbanista. E Denise, minha sócia, também. É… gente se conheceu no projeto social do qual a gente fazia parte… e aí no momento, na ocasião, eu era estudante de arquitetura e Dê já era formada, trabalhava na área (Recorte 23, Entrevistado E5).
>
> Eu formei em Viçosa, em engenheiro civil na UFV em Viçosa. E em 2013, mais ou menos isso, é... optei por fazer um mestrado. Então eu fiz uma carreira técnica dentro da engenharia civil (Recorte 24, Entrevistado E15).

A afirmação da formação também acontece nas redes sociais. O empreendedor apresenta sua formação para buscar autoridade nas redes, da mesma forma que os participantes fizeram nas entrevistas. Em algum momento, podemos até concluir que a legitimação dos negócios passa pela legitimação do empreendedor. Podemos observar essas manifestações nas Figuras 18, 19 e 20, extraídas das redes sociais dos negócios de impacto.

Figura 18 – Postagem Instagram: formação doutorado

Eu sou Sandra Marchi, e no meu doutorado desenvolvi um método que proporciona a pessoas com deficiencia visual (sejam cegos, baixa visão e daltônicos) identificar a cor de roupas.

Fonte: Página da SeeColor no Instagram[5].

Figura 19 – Postagem Instagram: formação administradora

Conheça mais sobre a gente!
Ana Serrano, nossa CEO, é Administradora de formação. Fez MBA em gestão comercial e Practitioner em Programação Neurolinguística.

Tem mais de 11 anos de experiência na câmara dos dirigentes lojistas, faz gestão do programa Varejo Inteligente no ES, e está como coordenadora de relacionamento do conselho de SPC no Estado.
Atua como consultora comercial e de relacionamentos. Realiza mentorias e facilita treinamentos relacionados ao varejo, experiência do cliente e vendas. Tem uma vasta experiência com esses temas e também suporte ao cliente.

Fonte: Página da Te Atende no Instagram[6].

Figura 20 – Postagem Instagram: formação relações internacionais

🎯 Luanny é formada em Relações Internacionais e tem várias especializações nas áreas de diversidade, inclusão, racismo, política e marketing. Atuou em diversas multinacionais e há sete anos utiliza sua vivência para ajudar corporações a construírem ambientes mais diversos e inclusivos, por meio do desenvolvimento de projetos customizados, estratégias de DE&I, treinamentos e mentorias.

Fonte: Página da *Tree* Diversidade no Instagram[7].

O empreendedor, mesmo já possuindo boa formação profissional, relata que busca conhecimento a todo o momento e por vários meios, contudo nenhum dos meios relatados foi via educação formal que tenha concedido um título ao empreendedor; logo, compreende-se que ele realmente está continuamente em busca de conhecimento complementar à sua formação, e não de títulos acadêmicos.

Nos recortes 25, 26 e 27, a seguir, observam-se os relatos em que os empreendedores narram que buscam inspiração e conhecimento em livros, ou seja,

---

[5] Disponível em: https://www.instagram.com/seecolorlinguagemtatil/. Acesso em: 14 fev. 2023.
[6] Disponível em: https://www.instagram.com/teatende/. Acesso em: 13 fev. 2023.
[7] Disponível em: https://www.instagram.com/tree_diversidade/. Acesso em:13 fev. 2023.

pelo autoestudo, o que reafirma a importância que o empreendedor dá ao conhecimento.

> Eu ... gosto de leitura. Então busco sempre livros, tá? Pra que me ajude e auxilie, nesse processo criativo (Recorte 25, Entrevistado E18).
>
> E quando a gente vai estudar um pouco sobre a economia... e eu super recomendo o livro Economia Danet, ... quem não leu, tem que ler, tá? A Kate no... no livro dela ela conta a história da economia... Então ela vai contando de uma forma muito...fácil de entender como que as teses econômicas foram surgindo ao longo do tempo e conduzindo a nossa sociedade pro que nós temos hoje, entendeu? (Recorte 26, Entrevistado E13).
>
> Eu sou uma pessoa muito inquieta. Então eu faço muito curso. Eu procuro estudar muito sobre todos os conteúdos, né? Procuro entender melhor sobre a educação, sobre racismo. Então todos os livros que surgem sobre esse contexto eu procuro ler (Recorte 27, Entrevistado E14).

O *networking* também é importante para o aprendizado dos empreendedores de negócios de impacto. Eles informam em suas entrevistas que aprendem com especialistas, como nos recortes 28, 29, 30 e 31.

> Tenho muito contato com as pessoas que trabalham nessa área. Então a gente trabalha muito com esse *benchmarking* ... Então tô fazendo alguma coisa... apresento pra alguém da área, um especialista. Eu trago esses parâmetros (Recorte 28, Entrevistado E3).
>
> Além das leituras, eu tenho uma relação muito próxima com os meus intérpretes, que estão atuando dentro das comunidades de surdos. Então a gente tem reuniões de compartilhamento de experiências (Recorte 29, Entrevistado E8).
>
> Olha, tenho 2 fontes específicas.... que são Hélio Santos e Paulo Granjeiro, que são de Salvador ... Aqui no Brasil tem referência de mulheres também. Aqui a Ana Silva, a Adriana Barbosa, são pessoas que consigo apanhar o trabalho também (Recorte 30, Entrevistado E19).
>
> É, outras fontes... Não sei se você já ouvir falar do Geraldo Confinho. Não sei se eu já ouvi falar. É uma história inspiradora demais, assim, pro nosso setor, né, específico. É... isso inspira, assim, nas minhas contratações, no *mindset* que eu tenho ao longo do negócio, entendeu? No geral, o Confinho... ele... ele morava no lixão com a família, né? (Recorte 31, Entrevistado E17).

Outros empreendedores também são fonte de inspiração e conhecimento para os empreendedores de negócios de impacto, como apresentado nos recortes 32, 33, 34 e 35. Pode-se compreender que existe uma rede de influenciadores de negócios de impacto, ou seja, alguns atores do ecossistema têm o poder de influenciar ou guiar o comportamento, mesmo que nem sempre exerça esse poder.

> Uma das coisas positivas que a internet trouxe é de você ter acesso a grandes empresários hoje pra poder aprender com eles de uma forma gratuita (Recorte 32, Entrevistado E20).
>
> Alguns empresários de sucesso com os quais eu me aconselho (Recorte 33, Entrevistado E13).
>
> O próprio Yunus... O Fernando Assad, que foi o idealizador da Vivenda junto com Marcelo e Gian. É… o Fernando tem um TED (Recorte 34, Entrevistado E5).
>
> Gabriel Costa. O nome dele é… ele é chamado de mineiro. Por conta de tudo que ele realizou em uma *startup* chamada Singu ... É… eu, antes de empreender, me inspirava muito na.,, na Luiza Trajano.Aham.Por ser uma mulher que fora do… fora a época dela, sempre teve muita garra, muita disciplina em liderar. Ela inspira muitas pessoas (Recorte 35, Entrevistado E12).

Mesmo relatando que estão em constante busca pelo conhecimento, os empreendedores também informam que tentam educar os atores do campo, ou seja, influenciar pela formação, pelo conhecimento e pela autoridade que eles possuem, como nos exemplos apresentados nos recortes 36, 37, 38 e 39.

> Eu tento influenciar... vários atores... por exemplo... As escolas tiveram atores de educação. Daí eu tento influenciar pra que a base lá debaixo, ela seja trabalhada com a inclusão (Recorte 36, Entrevistado E8).
>
> Eu... eu... sou convidada pra fazer palestras, né. Já fiz abertura de *Startup Weekend* de Impacto... então... onde eu falei da *Watch*, onde eu falei da minha jornada empreendedora. Ano passado participei da ESX também, falando sobre isso. Estive em Portugal também, onde eu tentei validar a empresa lá fora (Recorte 37, Entrevistado E16).
>
> A gente viu uma necessidade de dizer o que que é sustentabilidade. As pessoas achavam que sustentabilidade era você usar garrafa pet pra fazer uma blusa. Né? Também. Mas, não é só. Sustentabilidade ela começa com uma consciência. Né? Do sustentável... do... e ela é um passo de sub... de exis... de... de... sobrevivência (Recorte 38, Entrevistado E9).
>
> Então o site da TREE tem muito material gratuito. A gente tem um *blog* que é muito acessado. É... muito... 1000 pessoas por mês, trazendo muita informação. Então uma forma de impactar mesmo é gerando informação, assim... dividindo um pouco, né? (Recorte 39, Entrevistado E11).

Partindo da informação de que as instituições fomentadoras enfatizam a importância da formação dos empreendedores e de que os empreendedores utilizam o conhecimento para tentar educar e influenciar outros atores da sua rede de relacionamentos, é possível compreender em um extrato profundo e crítico que o empreendedor precisa de aprimoramento constante, mesmo que já tenha uma boa formação, em função das conexões que ele faz continuamente com outros atores, ou

seja, as interações estimulam e facilitam a busca pelo conhecimento, conforme Quadro 20.

Quadro 20 – Conexões ajudam o empreendedor

Empírico / códigos (experiencias e percepções)	**Real / categorias (eventos e ações)**	**Profundo / análise (estruturas, mecanismos, poder e relações)**
Instituições de fomento dizem que é necessário formação para os empreendedores	Empreendedores buscam autoridade apresentando sua formação e buscando educar o mercado, mas continuam em busca de conhecimento	A interação entre empreendedores e estruturas gera uma busca contínua pelo conhecimento.

Fonte: Elaboração do autor (2023).

A necessidade de boa formação educacional para que o empreendedor obtenha sucesso em suas atividades é algo pouco questionável, e isso está relacionado à formação de competências, juntamente com sua biografia e seu histórico e experiencia profissional (MUNCK; MUNCK, 2008). No entanto, a necessidade de formação contínua precisa de melhor esclarecimento, sendo que essa explicação pode se dar ainda dentro da corrente francesa, considerando que as competências são constituídas “aos olhos de quem vê”, e não por características que o indivíduo possui, levando essa percepção para o lado do gosto, julgamento e linguagem (SUDDABY; BITEKTINE; HAACK, 2017).

Nesse contexto, é explicável que exista uma necessidade contínua de formação do empreendedor, uma vez que o campo de negócios de impacto está em formação e os empreendedores estão a todo momento avaliando e revisitando o conhecimento sobre o campo, julgando os demais atores e tentando influenciá-los, inclusive no que diz respeito à sua própria formação.

Retomando o modelo teórico da tese, indica-se que a leitura e a reavaliação constante que o empreendedor realiza do campo (Movimentos A e B) é insumo para o desenvolvimento de competências, ou seja, com esse movimento de leitura, o empreendedor compreende o ecossistema em que está inserido e busca sua adaptação, à luz da metáfora do hibridismo biológico de McMullen (2019), para tornar seu negócio cada vez mais aderente ao ecossistema. Por outro lado, compreende-se que, além da influência da estrutura, o empreendedor, ao melhor exemplo do trabalho institucional, também busca influenciar os demais atores e a estrutura (Movimentos C e D) por um processo sociopolítico (BITEKTINE, 2011).

Dentro desse contexto, o ciclo em que o empreendedor realiza leituras das estruturas para buscar conhecimento e busca influenciá-las, está alinhado com uma visão crítico-realista do fenômeno, no sentido de que confere ao processo de interação, e não ao agente ou à estrutura, a formação do conhecimento (PETERS, 2019). Percebe-se que a estrutura que esse processo pode estar tentando influenciar é a estrutura educacional tradicional, com a participação de profissionais encarregados do ensino (professores) e locais criados exclusivamente para tal (escolas).

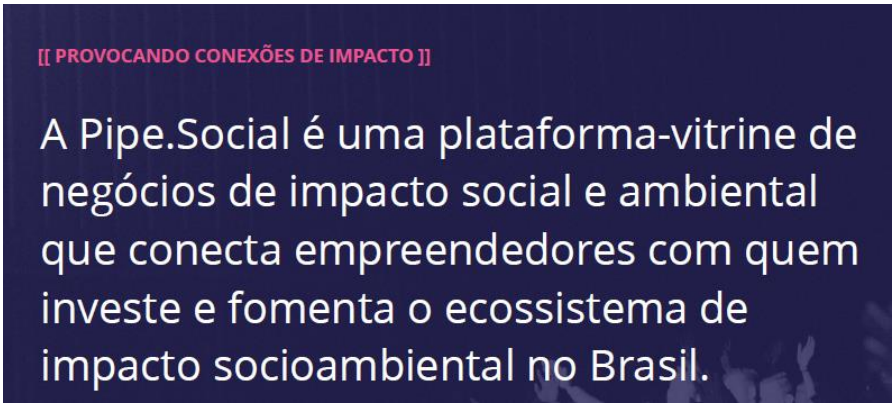
4.4.2 A importância do ecossistema para a caracterização do campo

Nos relatórios e *sites* das instituições intermediadoras de negócios de impacto, a importância do ecossistema é destacada, ou seja, a diversidade, a conexão e a possibilidade de colaboração entre os atores são desejáveis e importantes para o sucesso dos negócios de impacto.

Identificando a importância e o incentivo das conexões por parte das instituições intermediadoras, é compreensível que o aprendizado em espaços que permitam conexão entre os atores do ecossistema pode ser adequado para os negócios de impacto, em espaços físicos ou virtuais.

Aliado a isso, algumas instituições intermediadoras declaram sua missão de fomentar o ecossistema, como a PIPE.Social e a Aliança pelo Impacto, conforme as Figuras 21 e 22.

Figura 21 – Recorte relatório: plataforma-vitrine



Fonte: PIPE.Social (2019).

Figura 22 – Recorte relatório: fomentar o ecossistema

Criada em maio de 2014, a **Aliança pelo Impacto** é uma iniciativa para fomentar o ecossistema de investimentos e negócios de impacto por meio de produção e disseminação de conteúdos, articulação com atores estratégicos e fomento à iniciativas inovadoras.

Fonte: Aliança pelo Impacto (2021).

O BNDES também declara que possui papel de conectar atores quando informa que seu programa tem o objetivo de reunir os principais atores do setor, como na Figura 23. Destaca-se que o BNDES não só declara seu objetivo de conectar atores, mas também utiliza isso como argumento para a resposta à pergunta “por que participar”, ou seja, estar conectado a grandes atores é um diferencial competitivo para negócios de impacto. Nota-se a alusão que a entidade faz ao “espaço”, à “estrutura”, quando utiliza o termo “Garagem”, para dar nome ao seu programa.

Figura 23 – Recorte site: por que participar

Por que participar?

O BNDES Garagem – Negócios de Impacto tem a missão de apoiar a criação e a aceleração de soluções de impacto social e ambiental, estimulando o setor de empreendedorismo e desenvolvendo empresas que buscam alcançar resultados financeiros e de impacto socioambiental positivos.

O programa reúne os principais atores do setor, grandes corporações, fundos de investimento e atores públicos em prol do apoio a negócios de impacto de todo o Brasil.

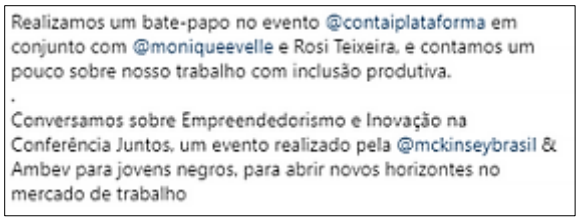
Fonte: BNDES (2022).

Em seus sites e relatórios, as instituições fomentadoras de negócios de impacto passam uma imagem de que possuem muitos parceiros, ou seja, conectam os atores

do ecossistema. Entre esses atores, podem-se destacar três, a saber, as próprias instituições fomentadoras, os empreendedores e os investidores.

Os *posts* das redes sociais dos negócios de impacto buscam apresentar uma imagem de que também são conectados a muitos atores (Figura 24), ou seja, replicam e valorizam o discurso da importância da conexão entre os atores do ecossistema.

Figura 24 – Postagem Instagram: inclusão produtiva



Fonte: Página da Afroimpacto no Instagram[8].

A participação em eventos também é destaque, como nas Figura 25 e 26, em que um empreendedor enfatiza sua participação em eventos, no caso específico, um evento de *startups* do Sebrae. Observa-se que os negócios de impacto são muito conectados ao ecossistema de inovação, contudo essa questão não foi aprofundada durante a pesquisa.

Figura 25 – Postagem Instagram: startup experience

Fonte: Página da Auati no Instagram[9].

[8] Disponível em: https://www.instagram.com/afroimpacto/. Acesso em 13 fev. 2023.
[9] Disponível em https://www.instagram.com/auatii/. Acesso em 13 fev. 2023.

Figura 26 – Postagem Instagram: promovendo treinamentos

tree_diversidade Estamos no @googlebrasil promovendo treinamentos para os fornecedores da organização. Tem sido uma jornada incrível levar discussões sobre diversidade, equidade e inclusão para um público

Fonte: Página da Tree Diversidade no Instagram[10].

A conexão com instituições de maior porte também pode fazer parte de uma narrativa dos empreendedores para demonstrar poder de conexão (Figuras 27, 28 e 29). Compreende-se que o empreendedor utiliza essa tática para comunicar que tem uma rede de suporte que pode sustentá-lo na execução de suas atividades.

Figura 27 – Postagem Instagram: primeiro *pitch*

auatii Tivemos a oportunidade de apresentar nosso primeiro pitch do Auati para investidores europeus. Foi uma experiência muito interessante para nós, que em Portugal estamos ainda no pré-seed. Agradecemos imensamente a Softex e a Apex Brasil que por meio do programa Brasil IT+ nos proporcionou participar das capacitações sobre internacionalização ministradas pela Startup Leiria. Foi um percurso de intenso aprendizado e constantes melhorias. Agradecemos também a presença da nossa equipe do Brasil e do nosso mentor Felipe Valfre que nos acompanha em cada fase dessa jornada e também esteve presente nesse momento tão importante. Esperamos que essa semente que foi hoje plantada com tanto cuidado e zelo possa futuramente germinar e gerar bons frutos.

Fonte: Página da Auati no Instagram[11].

Figura 28 – Postagem Instagram: jornada por Portugal

auatii Leiria é um capítulo importante na nossa jornada por Portugal. Fomos apoiados pela SOFTEX e ApexBrasil, pelo programa Brasil TI+ e recebidos pela Startup Leiria, que nos acolheu e nos apresentou muito além de um ecosistema de inovação, um grupo de pessoas dispostas a inovar e impactar positivamente o mundo!

Fonte: Página da Auati no Instagram[12].

Figura 29 – Postagem Instagram: boas notícias para o planeta

reattoambiental A Unilever, empresa que possui mais de 400 marcas ao redor do mundo (Dove, Omo, Becel, Hellmann's, Knorr, Lipton- só pra citar algumas)publicou este artigo com boas notícias para o planeta! Ela vai exigir que toda sua cadeia de fornecedores passem a produzir com base em práticas sustentáveis (sem desmatamento, sem consumo excessivo de água, sem embalagens não recicláveis etc)
Segue link pra você acessar o artigo na íntegra:

Fonte: Página da Reatto no Instagram[13].

---

[10] Disponível em: https://www.instagram.com/tree_diversidade/. Acesso em: 13 fev. 2023.
[11] Disponível em: https://www.instagram.com/auatii/. Acesso em: 13 fev. 2023.
[12] Disponível em: https://www.instagram.com/auatii/. Acesso em: 13 fev. 2023.
[13] Disponível em: https://www.instagram.com/reattoambiental/. Acesso em: 13 fev. 2023.

Outra forma de apresentar conexão ocorre por meio de associações, credenciamentos ou pactos (Figuras 30 e 31). São conexões formais que ajudam na legitimação dos negócios; aparentemente a conexão com instituições e associações é usada pelos empreendedores para reforçar o poder de impacto de seus negócios.

Figura 30 –LinkedIn: somos credenciados

Somos credenciados no Instituto Lixo Zero, na Abraps – Associação Brasileira dos Profissionais pelo Desenvolvimento Sustentável e signatários do Pacto Global da ONU.

Fonte: Página da Envolve Bioembalagens no Instagram[14].

Figura 31 – Postagem Instagram: cestas de alimentos

No dia 18, foram entregues 261 cestas de alimentos não perecíveis para os moradores da comunidade Nova Doroteia. Dessas, 125 cestas foram apoiadas pelo @instituto_phi, um grande parceiro neste Natal!

Além do doador conectado pelo instituto, recebemos doações da @TateandLylebr, @e4agencia e @brotacompany. Também tivemos como empresas embaixadoras para doações o @mercado.diferente, A Voz Delas (iniciativa @mercedesbenz_caminhoes), e realizamos uma ação com colaboradores de uma consultoria no dia 02/12/22 para arrecadação de alimentos.

Fonte: Página GoodTruck no Instagram[15].

Seguindo a linha da importância das conexões e da importância da formação, já demonstrada, os empreendedores relatam nas entrevistas que buscam conhecimento em eventos, programas de aceleração e incubação e pelas redes sociais, ou seja, escolhem preferencialmente espaços com conexões para buscar conhecimento, conforme recortes 40, 41, 42 e 43.

> E pra modelo de negócios, *startups* e tudo mais, eu participo de muito evento. (Recorte 40, Entrevistado E3).
>
> Tô sempre nos eventos. É... participo... me submeto muito aos processos. Tem “trilha dos empreendedores do Sebrae”. Ah, eu já sei todos os conceitos que estão ali, mas eu gosto de me submeter à trilha pra entender como que isso funciona pro empreendedor (Recorte 41, Entrevistado E3).
>
> Eu gosto muito de tá presente dentro de feiras, dentro de *workshops*. Procuro esses eventos onde essas pessoas, né? Que já... que já são mais avançadas estão trazendo essas informações. Então eu... eu tenho buscado constantemente, né, ir me aperfeiçoando dentro destes ambientes (Recorte 42, Entrevistado E20).

[14] Disponível em: https://www.instagram.com/envolve.eco.br/. Acesso em: 14 fev. 2023.
[15] Disponível em: https://www.instagram.com/goodtruckbrasil/. Acesso em 13 fev. 2023.

> Bom, aí é participar muito de eventos, comunidades… é… estar bem presente mesmo dentro desse ecossistema de inovação (Recorte 43, Entrevistado E2).

A formação do conhecimento por meio de um processo recursivo e interativo foi explorada na seção anterior; contudo, analisando a forma como os atores, o conhecimento e a estrutura caracterizam o campo, entende-se que os espaços que promovem as conexões são importantes para a formação do conhecimento específico para os negócios de impacto e até mesmo para a formação desse campo, conforme Quadro 21, ou seja, a interação produz o conhecimento, mas o conhecimento caracteriza o campo com grande influência da estrutura e dos espaços em que esses atores habitam e interagem.

Quadro 21 – Importância dos espaços

Empírico / códigos (experiencias e percepções)	**Real / categorias (eventos e ações)**	**Profundo / análise (estruturas, mecanismos, poder e relações)**
Relatórios das instituições relatam que o ecossistema é importante e que elas são muito conectadas a diversos atores. Negócios demonstram nas redes sociais que são conectados a atores importantes.	Os espaços onde os empreendedores informam que gostam de aprender são constituídos por espaços com conexão de atores, em grande parte das entrevistas.	A interação dos atores como ecossistema caracteriza o campo e influencia a estrutura.

Fonte: Elaboração do autor (2023).

A importância dos espaços deve ser destacada, pois a interação dos atores não teria a mesma intensidade sem considerar a estrutura e seu papel de promoção e reunião do ecossistema, isto é, esse espaço é real e influente, seja o espaço no sentido de um artefato (espaço físico, por exemplo), seja mesmo um espaço no sentido conceitual (ambiente virtual, por exemplo) (FLEETWOOD, 2005).

Então, dentro do contexto da produção do conhecimento com a interação agência e estrutura, a influência da estrutura também ajuda a explicar a caracterização e a distinção do campo de negócios de impacto, pois essa produção do conhecimento requer uma estrutura pré-existente que move os atores do campo a iniciar essa produção de conhecimento e, ao mesmo tempo, reproduz e transforma a estrutura, como proposto por Fleetwood e Ackroyd (2004).

A interação agência e estrutura também auxilia no processo de legitimação, pois a estrutura se molda tornando-se mais conhecida quando a comunidade produz e

replica conhecimento e influencia outros atores do ecossistema, facilitando um novo “ciclo” de leitura cognitiva das estruturas (BITEKTINE, 2011), caracterizando o campo a cada ciclo.

4.4.3 Competências utilizadas para a legitimação

Para identificar as competências utilizadas pelos empreendedores de negócios de impacto, foi realizada a análise das narrativas presentes nas entrevistas com os empreendedores, buscando entender o seu conteúdo em profundidade, contudo a análise em profundidade só foi possível no momento da análise da aplicação das competências, dedicando essa primeira análise que identifica as competências mais ao nível empírico. Foram identificadas sete competências que estão relacionadas de maneira mais direta à legitimação dos negócios de impacto.

4.4.3.1 Construir redes de relacionamento

Construir redes de relacionamento, o *networking,* foi comumente utilizado pelos entrevistados para exemplificar a forma de buscar objetivos dos seus negócios. Nos recortes 44, 45 e 46, observa-se que os empreendedores procuram criar uma rede de apoio para seu trabalho, seja para conectar-se a organizações ou a pessoas em busca de apoio, seja para resolver problemas ou para formar um grupo que possa ajudar em necessidades futuras.

> Então, a gente buscou... juntar... organizações e também empresas e *startups* que já atuam pro terceiro... pra negócios de impacto, né. Já tem... ou algum projeto já. E... daí a gente começou a se reunir, né. Então o grupo começou a se reunir para realmente fazer um *networking* (Recorte 44, Entrevistado E6).

> E... eu acho que um bom... uma boa relação com o sistema de inovação do estado. Eu conheço muitas pessoas. Isso faz... a gente tem grupos. Então um acaba apoiando o outro. E eu acho que... se eu pudesse fazer, falar alguma coisa hoje pra alguém que tá está começando é: crie relações (Recorte 45, Entrevistado E8).

> E eu sempre ligava para alguém que era especialista naquilo. “Ah, eu estou com um problema em gestão de crise. Cara, quem que é a pessoa que você mais conhece de gestão de crise?”. Ligava pra essa pessoa e falava “cara, você tem 1 hora do seu dia para a gente fazer uma reunião, você me ensinar?” (Recorte 46, Entrevistado E14).

O espaço para a prática da competência “construir redes de relacionamento” não é um ambiente físico, mas também pode ser um ambiente virtual, como nas redes sociais e especificamente em rede social especializada em conexões profissionais, como no exemplo dos recortes 47, 48 e 49, que citam o uso da rede LinkedIn.

> Conversando com um, conversando com outro. É... mas tem essas pessoas que em algum momento eu acesso, né... mando uma notícia, ela me manda outra. E assim a gente vai... vai conectando os... algumas questões relevantes. Mas pra ser bem... bem objetivo na sua pergunta... cê falou... ahn, alguma fonte específica. É... colocaria LinkedIn como minha principal ponte. No LinkedIn cê tem um mundo lá dentro (Recorte 47, Entrevistado E15).

> Agora, *stakeholders* e investidores querem saber se vai dar dinheiro ou não vai…se impacta meio ambiente ou não. Ele quer saber de dinheiro. Então assim, pra ele eu faço mais conteúdos no LinkedIn (Recorte 48, Entrevistado E13).

> Eu começo o dia pensando em planejamento comercial. Aí eu vou ler um pouco sobre planejamento comercial, eu vou... procurar no LinkedIn pessoas que falam de estratégia comercial. Aí eu, enfim... eu procuro... eu passo meu dia falando de comercial (Recorte 49, Entrevistado E16).

A participação em eventos também é uma estratégia adotada para construção da rede de relacionamentos. Os entrevistados utilizam esses espaços para adquirir conhecimento, para se projetar de alguma forma no mercado e para conhecer outros empreendedores, como citado nos recortes 50, 51, 52 e 53.

> Eu gosto muito de tá presente dentro de feiras, dentro de *workshops*. Procuro esses eventos onde essas pessoas, né? Que já... que já são mais avançadas estão trazendo essas informações. Então eu... eu tenho buscado constantemente, né, ir me aperfeiçoando dentro destes ambientes (Recorte 50, Entrevistado E20).

> Com a prática. Então eu aprendo muito com eles muitas coisas. Tô sempre nos eventos. É... participo... me submeto muito aos processos. Tem “trilha dos empreendedores do Sebrae”. Ah, eu já sei todos os conceitos que estão ali, mas eu gosto de me submeter à trilha pra entender como que isso funciona pro empreendedor. (Recorte 51, Entrevistado E3).

> Eu também... eu também participo de congressos, de eventos em que a inclusão e a diversidade sejam potencializadas. E... é... assisto muito o YouTube no YouTube tem muitos canais de... Talento (Recorte 52, Entrevistado E8).

> Né... eu participo constantemente de eventos na área de inovação, na área dos *startups*. Então assim a própria indicação que chegaram, né... chegou até meu nome... é uma pessoa que a gente tá em constante conversa. E quando a gente tá nesses lugares a gente vai compartilhando muita experiência (Recorte 53, Entrevistado E18).

A competência de construir redes de relacionamento é um tema já discutido na literatura e acontece em duas etapas.

A primeira etapa da construção é o monitoramento e a compreensão do ambiente, quando o empreendedor, ao observar o ecossistema e o comportamento dos seus atores, percebe que é necessário buscar conexão com atores que possam colaborar com suas iniciativas. Monitorar e compreender o ambiente e o sistema é uma competência já estudada em OECD (2014), Fligstein (2007) e Lawrence, Suddaby e Bernard (2003), acontecendo por meio de um processo cognitivo, como no “Movimento A” do modelo teórico.

Monitorar e compreender bem o ambiente ajuda o empreendedor a decidir seu curso de ação no momento em que ele resolve buscar sua afiliação ao ecossistema. A afiliação é a primeira perspectiva de Jacobides, Cennamo e Gawer (2018) para um ator participar de um ecossistema, mas uma leitura inadequada do ambiente diminui a chance de sucesso de afiliação.

A segunda etapa da construção constitui a construção da rede em si, ou seja, da “permissão” para ação e não apenas do aceite para participar da rede. O empreendedor então, participando da rede, passa a evocá-la visando, além da participação, obter ganhos dentro da proposta de valor, de acordo com a segunda perspectiva de Jacobides, Cennamo e Gawer (2018). Com essa etapa, a competência “*construir redes de relacionamento*” já se mostrou importante, o que reforça a ideia da necessidade dessa competência empreendedora presente nos estudos de Harvard Business Review Press (2017), Zott e Huy (2007) e Fligstein (2007).

Essa construção da rede acontece pelo processo sociopolítico “Movimento D” do modelo teórico da tese, e, segundo Lounsbury e Ventresca (2003), a legitimação está associada a essa dinâmica de acessar uma estrutura de governança e conseguir fazer parte dela, ou seja, não há legitimação sem rede de relacionamento.

4.4.3.2 Comunicar

Comunicar é uma competência importante para qualquer empreendedor. Os empreendedores de negócios de impacto utilizam a comunicação para apresentar suas empresas e produtos, para convencer clientes e legitimar seus negócios.

O termo "*marketing*" também é utilizado para se referir à comunicação. Isso ocorre provavelmente pelo fato de que o uso da comunicação está associado à venda, à publicidade e à apresentação de produtos e serviços. No entanto, a competência associada ao uso do termo é "comunicar", conforme recortes 54, 55, 56 e 57.

> Então, é... quando a gente fala de *marketing* de propósito, né? Hoje em dia eles falam muito disso em *marketing* também. É... é... é muito isso, é... você comunicar com seu público não apenas... é... colocando ali uma reportagem no jornal, revista, um *outdoor* (Recorte 54, Entrevistado E7).

> Comunicação simples, o *marketing*, isso... né, de certa forma o *marketing* e a comunicação tá bem ligado. E *marketing* é o maior investimento de qualquer empresa. Você só tem uma empresa se você tá vendendo. Aqui hoje eu vendo pra receber recurso pra desenvolver venda pros parceiros. Então, de certa forma, eu tô vendendo o tempo inteiro. Eu tô vendendo falando aqui pra você! (Recorte 55, Entrevistado E9).

> E comunicar de uma forma que a pessoa entenda, que seja compreensível pra ela... e ela aja em prol daquela mudança (Recorte 56, Entrevistado E9).

> Hoje, sim. Hoje eu sou estudante de publicidade e propaganda. É... no Jade eu sou diretor de *marketing* e operações. Então eu cuido de toda a operação da empresa, mas meu foco principal, mesmo de liderança e atuação hoje, é na parte de *marketing* e comunicação (Recorte 57, Entrevistado E14).

Os empreendedores buscam algumas estratégias de comunicação de acordo com seus objetivos e com o público que tenta influenciar, usando relatórios, gráficos, conversando com pessoas e contando experiências, como apontado nos recortes 58, 59 e 60.

> Então, nossos gráficos, nos relatórios, a gente mostra isso... tanto pro educador quanto para a escola, onde ela está (Recorte 58, Entrevistado E14).

> Sempre conversando com pessoas. É a melhor forma de você sabe como inovar, é você entender profundamente a dor e a necessidade do seu público (Recorte 59, Entrevistado E14).

> É… sobre esse assunto. Então, eu acredito que, para que a Bloom cresça, o meu ecossistema de impacto tem que entender do que eu estou falando. Então eu estou o tempo todo tentando influenciar, seja o meu coordenador lá no… no grupo de trabalho, que tem 45 anos de carreira. Seja minha cliente de mentoria, que tem 15 anos e é uma jovem líder pelo oceano. Então eu estou todo intergeracional, interinstitucional, tentando… é… influenciar e

> trocar essas informações, né? Contar um pouco dessa bagagem que eu tenho e jogar luz sobre o assunto (Recorte 60, Entrevistado E1).

O processo de comunicação ocorre em um primeiro momento por meio da atenção aos interlocutores, quando o empreendedor busca entender o público e identificar a melhor forma de comunicar-se. Essa competência foi explorada por Zott e Huy (2007) e está relacionada à afiliação, quando o empreendedor primeiro dispensa atenção e depois busca permissão para agir.

Comunicar-se bem é uma competência associada a habilidades como a escrita, a fala, a condução de reuniões, a apresentação de informações de maneira visual, entre outras, como proposto por Baum e Locke (2004), Harvard Business Review Press (2017) e OECD (2014). Nas narrativas dos empreendedores, é possível observar que eles fazem uso de técnicas diversas de comunicação, a saber, apresentação com recursos visuais como gráficos e comunicação escrita como relatórios.

A competência “comunicar” é utilizada nos movimentos “C” e “D” do modelo teórico, movimentos sociocognitivos e sociopolíticos que fecham o ciclo do trabalho institucional para a legitimação. Bitektine (2011) explica que a legitimação ocorre por meio de um processo de julgamento por atores-chave que replicam, por meio da comunicação, seu entendimento comum sobre a legitimidade de uma organização.
Durante esse processo de julgamento, a comunicação está presente durante a discussão e a negociação do julgamento, durante a produção do entendimento comum entre os atores e na comunicação da “decisão” ou “replicação” sobre o processo de julgamento (BITEKTINE, 2011).

4.4.3.3 Buscar conhecimento

Partindo da importância da formação do empreendedor e do uso do conhecimento para influenciar os atores do sistema, observou-se nos relatos dos empreendedores que obter conhecimento, ou seja, pesquisar e estudar, é uma competência para empreendedores de negócios de impacto que pode ser utilizada para auxiliar o processo de legitimação.

A busca de conhecimento ocorre com diversos objetivos. Um desses objetivos é criar produtos e buscar inovar com produtos ou serviços existentes. Nos recortes 61 e 62,

os empreendedores relatam que realizam estudos para adquirir conhecimento para inovar ou desenvolver produtos.

> Então, eu... é... a gente cria novos produtos, né, antenado com o que está acontecendo. Pesquisa que está acontecendo fora do Brasil. Consultorias lá fora, que que já já estão mais avançados, né? Outros países nesses temas. E aí a gente cria novas soluções (Recorte 61, Entrevistado E11).

> Eu estudo muito o desenvolvimento dessas empresas. Uma que eu lembro claramente, porque eu fiz um estudo muito aprofundado dela... foi o da Moderna. Que foi a primeira, podemos dizer... farmacêutica a desenvolver a vacina pro Covid. Então, é... ela é uma empresa que tem uma trajetória de desenvolvimento de negócios muito interessante. Porque quando a gente fala de tecnologia que envolve saúde, né? A gente hoje atua mais dentro da área da educação... mas, querendo ou não, a gente ainda fala do desenvolvimento de uma pessoa (Recorte 62, Entrevistado E14).

Compreende-se que os negócios de impacto resolvem problemas complexos da sociedade, logo, realizar pesquisas também faz parte do processo de obtenção de conhecimento, como assinalado nos recortes 63 e 64.

> E foi aí que eu... vamos buscar algo pra... pra resolver esse problema. E aí eu comecei uma jornada realmente de “qual vai ser esse alvo?”. Pesquisa mesmo, sabe? Google... “vamo aprender hoje sobre alimentação”, a cadeia de alimentação. Aí aprendia de tudo um pouco... o produtor com o alimento, o que kque acontece, desde o agro até o varejo, né. Quais são os desafios. Nesse sentido eu conheci algumas pessoas e aprendi um pouco sobre desperdício de alimentos. Eu acho que... que era o foco que eu acabei tirando de toda essa pesquisa. É... o problema do desperdício de alimento é que a gente desperdiça 1/3 de alimentos hoje. Eu falei “isso tem que mudar”. Como que eu... eu fiquei com isso... com essa pulga atrás da orelha. E aí eu... do desperdício de alimentos... pode me interromper se quiser, tá? (Recorte 63, Entrevistado E15).

> E ali me veio o desejo e a vontade de empreender, de um negócio. E aí eu comecei a estudar, comecei me aprofundar mais ao assunto porque até então eu só estava focado dentro do... do muro da engenharia ali. E aí, eu comecei a pesquisar e buscar alguma coisa que pudesse me satisfazer, né, dentro dessa área de empreender. Comecei um primeiro projeto, e aí diante desse projeto eu não conseguia levar ele a frente. Eu estava sozinho dentro deste projeto. E por estar sozinho foi uma das causas aonde eu tive que parar com ele (Recorte 64, Entrevistado E20).

Buscar conhecimento, ou o uso desse conhecimento para demonstrar confiança e credibilidade foi identificada como uma competência por Harvard Business Review Press (2017) e Zott e Huy (2007).

Considerando a busca do conhecimento como necessária para criar produtos e serviços e resolver problemas complexos, como relatados por alguns empreendedores, podemos revisitar o trabalho de Fleury e Fleury (2001), que não

trata competências apenas com um estoque de habilidades, mas um saber agir frente a um ambiente complexo que precisa de flexibilidade e criatividade. Morais, Melo e Bianco (2015) também contextualizam um conceito fluido de competência, que muda de acordo com o modo de produção e organização do trabalho, então, é compreensível que a competência “buscar conhecimento” seja necessária para que o empreendedor de negócios de impacto crie seus produtos e serviços, bem como trate a complexidade do conflito de lógicas dos negócios de impacto.

Já a demonstração de confiança pelo conhecimento adquirido está ligada à moral, à formação e ao conhecimento técnico. Considerando a zona de conflito do modelo teórico, em que as lógicas — econômica, social e ambiental — se sobrepõem, demonstrar confiança é essencial para superar as dificuldades de legitimação.

Com conhecimento técnico, o empreendedor pode superar o desafio de desvio de missão; pode explicar tecnicamente que não está explorando a base da pirâmide sem responsabilidade social, dificuldades elencadas por Battilana (2018); demonstrar que a qualidade dos seus produtos e serviços não é ruim, dificuldade explicada por (HENDERSON *et al*., 2018) ou até mesmo pode ajudar no recrutamento de empregados para seu negócio, explicando de maneira mais clara seu modelo de negócios sem precisar utilizar muitos contratos psicológicos, como em Román-Calderón, Odoardi e Battistelli (2015).

4.4.3.4 Educar e teorizar

Extrapolando a competência de comunicar, identifica-se nas narrativas dos empreendedores de negócios de impacto a competência de ensinar e teorizar. Os empreendedores buscam educar os atores do ecossistema, sejam eles seus clientes, fornecedores ou empregados. Educar é uma competência utilizada em busca da legitimação, como apresentado no recorte 65, 66 e 67.

> Eu tento influenciar... vários atores... por exemplo... não sei se eu tô entendendo certo. As escolas tiveram atores de educação. Daí eu tento influenciar pra que a base lá debaixo, ela seja trabalhada com a inclusão. Porque eu tenho certeza, eu tô mexendo isso. Se a educação de base ela for melhor, não sei se você sabe... mas os surdos têm baixa validação. E eles não sabem o português. Por quê? Todo o processo é voltado pra... pras pessoas ouvir. Então, por exemplo, as atividades são escritas, não oralizadas. E eles não conseguem aprender. Então, se a escola oferecer isso,

> eu acho que reduz impactos na qualificação profissional. Então, eu tento influenciar esse agente. Eu tento influenciar as famílias dos surdos... porque eles são... eles limitam os filhos pra entrarem... é... pra mudarem de vida, pra sonhar. Eu falo que o surdo, pessoas com deficiência não costumam ter sonhos. E cabe a mim influenciar pra que eles enxerguem uma nova possibilidade (Recorte 65, Entrevistado E8).

> Todo mundo. Eu estou com uma consultoria. O que eu faço dentro da consultoria, é… é… eu o trabalho, por exemplo, a educação empreendedora num projeto… é lá do Jardim Ângela, como adolescentes (Recorte 66, Entrevistado E10).

> Ensinando eles a pensar em plano de negócio, mostrar que… eu tenho uma *startup* que eu sou mentor, que é muito legal. Que é de impacto. É uma Ed *tech* de impacto (Recorte 67, Entrevistado E10).

Tanto nas entrevistas quanto nas redes sociais, identifica-se que o empreendedor busca educar com o uso de recursos tecnológicos como vídeos, textos em *blogs* ou redes sociais, como nos recortes 68 e 69.

> Hoje eu tento mostrar por vídeos. É… textos no Blog… para mostrar para essas pessoas que não é abandono. Você vai estar cuidando para uma pessoa que tem a formação, ali, adequada (Recorte 68, Entrevistado E12).

> Ah muito pelo movimento de.... ahn... despertar... não é liberar informação. Dividir informação. Então, às vezes a gente faz alguns estudos, algumas coisas a gente... disponibiliza gratuitamente. Então o *site* da TREE tem muito material gratuito. A gente tem um *blog* que é muito acessado. É... muito... 1000 pessoas por mês, trazendo muita informação. Então uma forma de impactar mesmo é gerando informação, assim... dividindo um pouco, né? A gente faz mentorias abertas, onde a gente traz um pouco da nossa experiência. Normalmente eu que lidero essas mentiras na empresa. Pro mercado (Recorte 69, Entrevistado E11).

A produção de material didático ou conteúdo instrutivo também é utilizado como meio de educação e atração de contato, como citado nos recortes 70 e 71.

> A gente produzir um material didático, que é um guia para empresários juniores em ciências do mar… e agora a gente está produzindo um segundo material didático que também são materiais que estão disponibilizados em todas as universidades do Brasil, que tem ciência do mar. Nas bibliotecas, né? E a gente está produzindo um segundo agora, que é o manual para educadores trabalharem em incentivos de empreendedorismo, porque parte desses professores nessas universidades são extremamente acadêmicos, uma formação acadêmica. E eles mesmo não tiveram esse insumo de educação empreendedora. Então, como que eles vão levar isso para a sala de aula? (Recorte 70, Entrevistado E1).

> Quando a gente vai junto para os educadores, a gente vê que a maior parcela desconhece praticamente 100% sobre a neurodiversidade, sobre o ensino inclusivo. O que de fato não é culpa deles. Hoje você fazer um processo de profissionalização nessa área no Brasil é muito caro. Então a gente trabalha isso de forma gratuita, assim... não tem custo a mais para esse profissional fazer um *workshop*, fazer os treinamentos, acessar os nossos materiais.

> Também tem acesso ali todo o material sobre orientações sobre o que que é o autismo, técnicas. Um pouco do que a gente faz com os pais também, só que agora voltando para área educacional e comunicando direto com o professor (Recorte 71, Entrevistado E14).

Educar e teorizar é uma competência que pode ser utilizada pelo empreendedor segundo Lawrence, Suddaby e Bernard (2003), pois pode influenciar a forma como um interlocutor compreende e apoia uma iniciativa relacionada a negócio de impacto. Essa competência é comumente combinada com a competência "comunicar" e são empregadas nos movimentos C e D do modelo teórico da tese para realizar o trabalho institucional e convencer os interlocutores dos empreendedores de que seu negócio é legítimo.

A teorização, parte da competência "educar e teorizar", também pode ser empregada no movimento B, um processo cognitivo, quando o empreendedor reflete sobre as leituras que fez do campo e busca desenvolver suas competências.

A competência "educar e teorizar" também é aplicada para demonstrar confiança ao interlocutor, criar produtos e serviços, resolver problemas, superar dificuldades de legitimação, como já explicado na competência "comunicar", porém, embora a competência "educar e teorizar" aparente similaridade à competência "comunicar", bem como possam ser aplicadas de forma combinada de acordo com os movimentos do modelo teórico, "educar e teorizar" é aplicada com intuito de criar, preservar e replicar conhecimento. Já a competência "comunicar" exerce um papel pontual nos momentos da interação entre os atores.

4.4.3.5 Criar e inovar

A inovação, muito presente no mundo das *startups*, também é relevante para os negócios de impacto, sendo que muitos desses negócios também são considerados *startups* pelo mercado e por seus empreendedores. A competência "criar e inovar" é associada ao processo de inovação e foi identificada nas narrativas dos empreendedores.

Os recortes 72, 73 e 74 apresentam relatos dos empreendedores que buscam inovar e desenvolver novas soluções para tornar seus negócios interessantes no mercado,

contudo a ação de inovar é algo complexo que combina atividades como identificar uma demanda, buscar apoio e desenvolver a ideia, por exemplo.

> E aí o movimento é, pelo menos tem sido, né? Não sei se é… se talvez vá mudar, mas o movimento é olhar para tudo o que a gente executou, mapear aquilo que deu certo, que não deu… porque não deu e tentar entender de que maneira a gente consegue… é… de repente desenvolver novas soluções, sabe? (Recorte 72, Entrevistado E5).

> Então inovar, enfim. E em engenharia a gente inova, mas tem uma escala muito mais lenta porque você demanda de cálculos, enfim. E tempo... da mesma forma que você inova em medicina. É um processo geralmente (Recorte 73, Entrevistado E9).

> Então, o nosso projeto ele é um... uma oferta de serviço diretamente nos geradores de resíduo. A gente criou um equipamento pra isso. E a gente consegue, através desse equipamento, reduzir... é... até em vin... é... 75% o volume (Recorte 74, Entrevistado E13).

A competência “criar e inovar” é central para a inovação, uma vez que outras competências relacionadas à inovação já foram identificadas em outros movimentos durante a análise dos dados. A competência “criar e inovar” está presente nas narrativas dos empreendedores, como nos recortes 75, 76, 77 e 78.

> Eu me inspiro em tudo. É difícil falar no que é que eu me inspiro (risos). É porque eu sou da área de produto. A minha formação é da área de produto. E aí… é… a gente aprende que criatividade ela vem disso, né? Ela vem da história de mundo. Às vezes você vê uma planta aqui… e essa planta, o formato da folha ali inspira a desenvolver algo (Recorte 75, Entrevistado E4).

> Até me para buscar formas de pensar fora da caixinha, né? Como todo mundo diz. Eu sempre busco... é... fontes que sejam de outros mercados. Por exemplo, é... eu gosto... estudei bastante desenvolvimento de empresas de biotecnologia. Então... eu tenho dificuldade para lembrar nomes, enfim. Mas... (Recorte 76, Entrevistado E14).

> E que tem capacidade pra produzir mais, sei lá... colocar num extra, ou... aumentar essa capacidade (*áudio falhou em 11:59 até 12:02). Aí eu acho que começa mais essa parte criativa, né. “Ah, beleza... não preciso seguir o método tradicional, criar esse negócio. Vou pensar uma forma diferente de criá-lo (Recorte 77, Entrevistado E15).

> Tanto pro problema quanto para a solução, você tem uma fase que você vai abrir a mente. E outra fase que você vai convergir pra “ah, não esse é o problema”. Depois você vai abrir a mente para diversas soluções, depois você vai convergir para a solução que você... que você realmente quer (Recorte 78, Entrevistado E15).

No referencial posto, a competência “criar e inovar” não havia sido identificada com uma competência empreendedora. A persistência, a tenacidade, a aquisição progressiva foram estudadas por Baum e Locke (2004), Fligstein (2007) e Lawrence,

Suddaby e Bernard (2003), mas não no sentido de inovar, e sim no sentido de buscar soluções de maneira persistente.

Desse modo, podemos classificar a competência “criar e inocar” como uma importante competência para o movimento B do modelo teórico, um processo cognitivo, em que o empreendedor desafia suas competências atuais, comparando com as leituras que fez do campo no movimento A, e, por meio de um processo criativo, teórico e experimental, desenvolve novas competências para buscar a legitimação.

Outro motivo para classificar a competência “criar e inovar” como uma competência importante para negócios de impacto é o fato de o campo ser recente, estar em construção e estar situado em uma zona de dificuldade de legitimação, ou seja, existe pouco repertório dos atores para que a legitimidade seja alcançada por um processo mimético.

4.4.3.6 Liderar

Liderar é uma competência importante para empreendedores, especialmente para empreendedores de negócios de impacto em busca de legitimidade, pois os próprios colaboradores das empresas precisam compreender a dupla missão dos negócios de impacto e podem comunicar isso a outros sujeitos de legitimação. Exemplos da busca do empreendedor em adquirir a competência “liderar” estão nos recortes 79 e 80.

> Então acabei de fazer uma capacitação em liderança, já fiz capacitações em negócios de impacto social. As próprias mentorias que eu faço parte... eu tô formada... é... eu sou formadora, é... de líderes sociais pela Gerando Falcões (Recorte 79, Entrevistado E8).

> Hoje, sim. Hoje eu sou estudante de publicidade e propaganda. É... no Jade eu sou diretor de marketing e operações. Então eu cuido de toda a operação da empresa, mas meu foco principal, mesmo de liderança e atuação hoje, é na parte de *marketing* e comunicação (Recorte 80, Entrevistado E14).

A “cultura” ou a lógica do impacto é também é apresentada quando o tema é liderança, ou seja, os empreendedores buscam liderar para mudar a lógica de suas organizações e conscientizar a equipe da necessidade do impacto social, como apresentado nos recortes 81 e 82.

> Vamos trazer conhecimentos da liderança... fazer uma transformação cultural mesmo. E aí a gente tem um produto que são os programas de

> desenvolvimento. Então o desenvolvimento de mulheres, da liderança, desenvolvimento de talentos negros. E a gente vai trabalhar com essas pessoas, com esses talentos para que... para aumentar o *pipeline*, para a promoção... para estarem mais preparadas para ganharem visibilidade dentro da organização (Recorte 81, Entrevistado E11).

> [...] de tanta coisa, né. Ele pegou uma pegada de... de liderança humanizada, com propósito. E ele conseguiu ali sensibilizar o time, não é? Assim... é o que ele fala da genui... da, da, da, da, da, da... da sinceridade, da genuinidade das suas intenções (Recorte 82, Entrevistado E17).

A liderança é importante para os empreendedores, principalmente para realizar o trabalho institucional. Habilidades como persuasão e demonstração de poder foram estudadas por Fligstein (2007) e Lawrence, Suddaby e Bernard (2003) e podem ser exercidas por atores influentes em espaços de conexão, no melhor exemplo da interação estrutura/agência.

A competência “liderar” pode conceder ao empreendedor poder para definir uma agenda para o campo; influenciar outros atores; aprovar regras; obter vantagens. Compreende-se que a liderança pode acelerar o processo de legitimação e, segundo Bitektine (2011), o carisma dos líderes é um dos elementos observáveis para definir se uma organização possui legitimidade.

4.4.3.7 Demonstrar altruísmo

O altruísmo — a demonstração da preocupação com o outro — é utilizado para influenciar os sujeitos de legitimação. Observa-se que o uso dessa competência acontece sem uma forte intencionalidade, ou seja, aparece de maneira aparentemente natural nas narrativas dos empreendedores.

Nos recortes 83, 84, 85 e 86, os empreendedores narram a importância de cuidar do outro e de impactar a sociedade.

> É pelas crianças. Eu estou pelos animais, eu estou pelo... pelas plantas, pelas árvores. Mas muitos não enxergam o que é possível a pessoa a se manter com isso (Recorte 83, Entrevistado E6).

> A quantidade de escolas que a gente já foi… é mais de praticamente 50, 5000 crianças, né? Já impactadas nesse… e esse ano a gente vai impactar muito mais. Porque a gente pretende fazer 2 eventos, então. Mas acho que é isso. Acho que qualquer coisa a mais, se você tiver de dúvida, estou super disponível e muito obrigada (Recorte 84, Entrevistado E4).

> Né? E aí, quando eu comecei a fazer alguns projetos… voltando agora pro meu negócio como empreendedora nesse olhar social. Então eu sempre tive esse olhar de “eu tenho que cuidar do mundo, eu tenho que cuidar das pessoas, eu tenho que cuidar da sociedade para eu ter uma qualidade de vida melhor (Recorte 85, Entrevistado E10).

> Né? Parece óbvio, né, pra nós. Todo mundo fala... não, mas todo mundo faz. Mas isso é importante. Empreender é um gesto de... de ajudar o próximo, de gerar emprego e renda (Recorte 86, Entrevistado E17).

Em alguns momentos da entrevista, como apresentado nos recortes 87 e 88, os empreendedores tentam se colocar em segundo plano, ou seja, se colocar como coadjuvantes para não ganhar créditos pelas suas ações.

> Olha, a gente tem uma comunidade, né? Que a gente chama de comunidade Amora. E a gente tenta influenciar com boas práticas, né? As boas práticas ambientais, as boas práticas socioambientais em geral. Mas assim, eu também não quero dizer que eu sou exemplo para ninguém para nada. Não quero ter esse peso na vida de ninguém, sabe? Nem na minha, principalmente, mas… (Recorte 87, Entrevistado E4).

> Eu sempre vou lá, ajudo, exponho... é... converso. E aí a galera falou “Marcus é o maior influenciador do grupo, porque a gente às vezes se sente influenciado pelas coisas que ele fala” e tudo. Então, assim... não é um objetivo, mas eu percebo que isso acaba acontecendo pela minha vontade de querer ajudar (Recorte 88, Entrevistado E14).

A colaboração é um comportamento altruísta presente na narrativa dos empreendedores de negócios de impacto. A colaboração está associada a outros elementos importantes identificados na pesquisa, como a importância do ecossistema e à própria competência “construir redes de relacionamento”, ou seja, o empreendedor utiliza *networking* para colaborar e obter colaboração; demonstrar altruísmo pode ajudar no processo de obter apoio, conforme recortes 89, 90 e 91.

> É, não. A gente vende *online*, só, pelo e-commerce. Mas a gente tem lojas parceiras que são as lojas colaborativas (Recorte 89, Entrevistado E4).

> Né? É… E aí, como eu vou mudar? Não sei, vou olhar aqui pro que outros estão fazendo. Deixa eu ver o que está perguntando, onde que está doendo. E aí eu construo, colaboro. “Gente, trocando ideia aqui …louca. O que que vocês acham disso?” (Recorte 90, Entrevistado E10).

> E aí o assistente social, porque eu sempre busco ajudar todo mundo... assim, quando eu vejo que tem alguma *startup*, algum colega ali que tem uma dificuldade, uma coisa que eu já passei ou que eu conheço. Eu vou lá, sento... é... converso. Trago exemplos de coisas que a gente errou. A melhor forma, você até falou isso. Não existe melhor forma do que aprender com os erros. E os erros dos outros (Recorte 91, Entrevistado E14).

Fato interessante é que a colaboração também está presente nos serviços prestados por um dos negócios pesquisados, ou seja, além de usar a competência da colaboração nos negócios, essa competência também pode estar no cerne dos negócios como um diferencial competitivo, como consta no recorte 92, quando um empreendedor explica como funciona seu negócio.

> Isto é, eu entro no seu perfil... eu sei que que você tem para alugar, para vender, para doar e eu faço negociações com você. A gente pode abrir, em vez de... de grupo, é clube. A gente abre um clube, um clube de negócio, clube do condomínio... clube da escola. Pra gente fazer um negócio, tipo colaborativo. Então, no perfil da pessoa eu vejo tudo que ela disponibiliza. Por isso que é um bem comum. Beleza. E a gente foi construindo... e eu e mais 4 sócios, essa plataforma. Porém, no meio do caminho, né... da... empresa no sistema... Outra pergunta que vai encaixar ali, né (Recorte 92, Entrevistado E6).

Demonstrar altruísmo ou abnegação é uma competência utilizada pelo empreendedor para conquistar a confiança do interlocutor sem que seja necessário apresentar uma posição de poder. Fligstein (2007) já havia estudado a abnegação como competência e identificou que atores hábeis podem demonstrar estar abertos às necessidades dos outros, se mostrando mais atraente ao seu interlocutor, mas com objetivo de obter cooperação.

O comportamento de colaborar ou apoiar também foi estudado por Lawrence, Suddaby e Bernard (2003) e pode refletir na obtenção de apoio pelos atores do ecossistema; dentro de um contexto em que o poder da agência é limitado, segundo os mesmos autores, demonstrar altruísmo é uma forma de obter apoio em contraponto à impossibilidade de liderar. O próprio estudo de Fligstein (2007) prevê que a posição de um ator na estrutura social, seu poder e recursos determinam o grau em que seus interesses podem ser realizados, ou seja, se o empreendedor não é um líder no campo, ele precisa buscar apoio por meio de outra competência. O altruísmo e a abnegação são uma forma de fazê-lo.

Destaca-se que ao altruísmo é central na conceituação dos negócios de impacto, que foram concebidos para tentar corrigir falhas do modelo capitalista, que tem dificuldade para atender populações pobres (HART, 2006). A sustentabilidade ambiental, uma exigência para negócios de impacto, como visto anteriormente, também remete ao altruísmo, uma vez que o resultado da sua prática nem sempre é percebido por quem pratica.

Além disso, o altruísmo também pode estar impactando no campo dos negócios com objetivos exclusivos econômicos, em que objetivos sociais e ambientais já têm apresentado bons resultados, como com os movimentos ESG (AMEL-ZADEH; SERAFEIM, 2018), B-Corp (VILLELA; BULGACOV; MORGAN, 2019) e em organizações comprometidas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis da ONU (BEXELL; JÖNSSON, 2017). Além, disso, o altruísmo também pode estar associado à diminuição de riscos para que investidores concedam créditos para os empreendedores (ELIWA; ABOUD; SALEH, 2019; NAUMER; YURTOGLU, 2020), o que pode ser um grande trunfo para superar a dificuldade de obter dinheiro relatada pelos empreendedores.

4.5 USO DE COMPETÊNCIAS PARA INFLUENCIAR SUJEITOS DE LEGITIMAÇÃO

Ao realizar a análise das informações coletadas na pesquisa, foi identificado que a aplicação das competências para realizar o trabalho institucional e influenciar os sujeitos de legitimação, que inicialmente foram tratados como movimentos separados, podem ser analisados juntos, pois, no fim, são movimentos de aplicação das competências para influenciar sujeitos, seja atores externos, seja internos à organização. Desse modo, foi possível identificar alguns elementos que auxiliam a compreender esse movimento.

O primeiro elemento observado é que o trabalho institucional pode ser facilitado quando o empreendedor busca imprimir uma lógica de impacto junto aos sujeitos. Uma orientação do trabalho institucional para o impacto social não é tradicionalmente incluída na lógica de empresas que buscam o lucro, o que dificulta a compreensão dos sujeitos sobre o propósito de seu trabalho. Identificou-se que a lógica econômica é predominante na relação entre os atores e isso pode ser amenizado com o trabalho institucional do empreendedor de impacto.

Outro elemento observado foi que o ecossistema de impacto é forte, conectado e colaborativo, por isso o empreendedor pode utilizar essa coesão e colaboração para desenvolver o seu negócio e influenciar os sujeitos de legitimação. O apoio entre os atores é naturalizado no campo.

A influência por meio da apresentação do impacto social também se mostrou um elemento que auxilia o processo de legitimação. Foi observado que o empreendedor utiliza o impacto ou a promessa de impacto como uma forma de se tornar mais simpático aos clientes e mais atrativo para os investidores.

Por último, influenciar pelo conhecimento também é importante no processo de mobilizar as competências para influenciar os sujeitos. Educar, teorizar e comunicar são formas de moldar a percepção do outro nas relações, o que facilita a interlocução com o empreendedor e a obtenção de apoio para os negócios de impacto.

4.5.1 Trabalho institucional por meio de uma lógica de impacto

O empreendedor, ao ser questionado sobre as dificuldades de implantar as mudanças necessárias nos seus negócios, relata que tem grande dificuldade com a “cultura” e até mesmo resistência das pessoas em fazer algo tido como “diferente”. É como se as atividades realizadas em um negócio de impacto fossem diferentes de uma atividade em uma empresa com objetivo exclusivo econômico, causando resistência dos atores envolvidos nelas. Observamos alguns desses relatos nos recortes 93, 94, 95 e 97.

> As barreiras elas são muito mas... de comportamento, eu vejo. Seria possível fazer tudo... conhecimento tem. ...Tudo que tem que ser feito, já sabe. Mas eu acho que o comportamento é que impede… (Recorte 93, Entrevistado E3).

> [...] mudar essa percepção. Por mais que, às vezes, o gestor é um uma pessoa nova...enfim…ela leva tempo pra que tenha essa mudança e essa percepção, tá? ... uma grande barreira é a mudança de cultura (Recorte 94, Entrevistado E18).

> Então é diferente a forma como a gente atua. Às vezes, a mão de obra não consegue entender muito bem como que é. Tem gente que fica, tem gente que não fica, porque não se… às vezes não se adapta, mesmo, a forma de trabalho. Enfim... (Recorte 95, Entrevistado E5).

> E as pessoas que estão trabalhando muitas vezes têm resistência com qualquer coisa que você... traz diferente aí. Tem todo um convencimento, um tempo de maturação, né? Então, acho que um grande desafio, essa questão do time mesmo (Recorte 96, Entrevistado E11).

> Mas é óbvio que... é difícil. Eu acho que existe um desafio grande para que os dois caminhem juntos. A tendência, no mundo capitalista é você acabar, em algum momento, contratando alguém que vai tomar uma decisão mais econômica do que... do que social e ambiental. Sim. Mas contratando as pessoas certas que consigam equilibrar esses dois... esses dois mundos, eu

> acho que é... ahn... é o caminho que eu gostaria de levar na Monai (Recorte 97, Entrevistado E15).

Essa necessidade de implantar uma lógica de impacto e a dificuldade associada a essa implantação pode estar relacionada a aprendizagens e experiências anteriores dos atores do sistema, acostumados com a lógica exclusiva econômica ou com a lógica da filantropia, ou seja, como apresentado no Quadro 22, a lógica econômica predomina nas relações entre os atores do ecossistema.

Quadro 22 – Lógica econômica predomina

Empírico (experiencias e percepções) (dados dos relatórios)	**Real (eventos e ações) (narrativas)**	**Profundo (estruturas, mecanismos, poder e relações**
Empreendedor tem dificuldade de executar o trabalho institucional	Atores do ecossistema resistem a atividades relacionadas a uma lógica de impacto	A lógica econômica predomina nas relações entre os atores

Fonte: Elaboração do autor (2023).

Um dos principais desafios que o empreendedor de negócios de impacto tem no seu dia a dia é manter a dupla missão. Battilana *et al.* (2012) estudaram sobre o risco de desvio quando um negócio de impacto opta pela lógica econômica ou pela lógica social quando não consegue estabelecer a dupla missão, e isso aparentemente dificulta realizar o trabalho institucional. Então, dentro dos resultados obtidos na análise, é coerente dizer que a lógica econômica tem grande poder de influência sobre os atores envolvidos, o que pode significar também que a lógica econômica é mais forte para os negócios de impacto do que a lógica social no atual contexto.

Hai e Daft (2016) já haviam colocado que a dupla missão apresenta objetivos dicotômicos que dificultam os negócios de impacto a alcançar seus objetivos. Doherty, Haugh e Lyon (2014), assim como Ebrahim, Battilana e Mair (2014) também já haviam indicado desafios de governança em negócios com dupla missão e isso foi apresentado na narrativas dos empreendedores quando informam que possuem desafios com a “cultura” de seus empregados.

Foi possível identificar que, para buscar o equilíbrio entre a lógica econômica e a lógica social, o empreendedor de negócios de impacto busca articular as competências “demonstrar altruísmo” e “liderar”, elevando a importância da lógica social, porém ainda assim a lógica econômica é predominante. A competência “liderar” pode ser utilizada para movimentar outros atores em torno dos objetivos sociais por

meio do exercício de poder, já a competência “demonstrar altruísmo” é aplicada para convencer os atores sobre a importância do objetivo social dos negócios de impacto por meio da sensibilização.

4.5.2 Apoio para realizar mudanças e influenciar os sujeitos de legitimação

Os empreendedores de impacto relatam nas entrevistas que precisam de apoio para conduzir seus negócios de maneira adequada, o que nem sempre acontece. Aparentemente esse comportamento de pedir apoio pode ser um resquício da lógica da filantropia, quando era comum solicitar e conseguir apoio de organizações com fins econômicos e de órgão públicos para as atividades com impacto social, como nos recortes 98, 99, 100 e 101.

> […] Então, se a gente tivesse apoios de instituições das redes públicas... que pudessem dar uma... um conforto, uma estabilidade para que o empreendedor buscasse ainda mais, focasse num processo criativo, né? Eu... eu acredito que a gente teria muito mais impacto, muito mais soluções; porque as pessoas que buscam desenvolver algo nesse sentido, ela tem que dividir o seu tempo em uma... duas, três, outras fontes de renda pra completar e conseguir sobreviver, vamos dizer assim, né? (Recorte 98, Entrevistado E18).
>
> A principal dor, assim... que eu sei... que eu tenho, né? E eu acho que a comunidade, em si... é... esse apoio... é... fomentar o ecossistema, fomentar as discussões dos atores. Pra que eles não se sintam sós e que se sintam motivados em momentos de baixa, né? (Recorte 99, Entrevistado E18).
>
> Vamos colocar, assim... como eu atuo no estado do Espírito Santo e o meu cliente é o terceiro setor, são organizações, trocas, não é? O que acontece? Elas são muito individualistas. Falam de colaboração, mas não na prática... (Recorte 100, Entrevistado E6).
>
> Né? Então você não tem apoio. Muito difícil. As pessoas não conseguem olhar isso. Ao mesmo tempo que você tem que fazer um esforço gigante, como se você fosse uma empresa normal, né? E chegou um hora que não tinha mais fôlego. Né? Tipo assim “cara, ou eu tomo conta da minha empresa de consultoria, que é o que traz o dinheiro para… que paga as contas, que é o que pagou esse projeto durante 2 anos”. Né? (Recorte 101, Entrevistado E10).

Para buscar esse apoio, o empreendedor adota estratégia baseada em rede de relacionamento. O uso das redes de relacionamento foi relatado no âmbito do indivíduo ou das organizações. No âmbito do indivíduo, podemos observar os recortes 102, 103, 104 e 105.

> Aham. Sempre as pessoas que eu converso, assim, elas sempre colocam essa questão dos eventos como uma ponte mesmo, né? Tanto para aperfeiçoar em termos técnicos, ali. Mas quando você está nesses espaços, você vai aumentando também a sua rede, né? E aí, a experiência do outro, por mais que não seja o mesmo nicho que o seu, né? Até de desenvolvimento do negócio vai te ajudar também... é... a trilhar ali e, de repente compartilhar sua dificuldade e tal. Não necessariamente precisa ser algo só técnico, né? Então eu vejo isso muito com... com o pessoal que eu estou entrevistando e você está reforçando isso para mim também (Recorte 102, Entrevistado E7).

> E... eu acho que um bom... uma boa relação com o sistema de inovação do estado. Eu conheço muitas pessoas. Isso faz... a gente tem grupos. Então um acaba apoiando o outro. E eu acho que... se eu pudesse fazer, falar alguma coisa hoje pra alguém que tá está começando é: crie relações (Recorte 103, Entrevistado E8).

> [...] conversando com um, conversando com outro. É... mas tem essas pessoas que em algum momento eu acesso, né... mando uma notícia, ela me manda outra. E assim a gente vai... vai conectando os... algumas questões relevantes. Mas pra ser bem... bem objetivo na sua pergunta... cê falou... ahn, alguma fonte específica. É... colocaria LinkedIn como minha principal ponte. No LinkedIn cê tem um mundo lá dentro... (Recorte 104, Entrevistado E15).

> Então eu tenho acompanhado muito sobre... sobre isso. E eu tenho... eu tenho tido as minhas experiências com relação, né, a esses movimentos... a esses ecossistemas a de tecnologia e empreendedorismo. E estando lá fazendo network, conversando com pessoas, trocando ideias, né? Porque eu acho que é assim que a gente cresce, é assim que a gente evolui. É quando a gente troca essas experiências, né? Com alguém que já, que já passou por alguma fase ou que está na mesma fase e tá resolvendo o problema de uma certa maneira... (Recorte 105, Entrevistado E20).

Já no âmbito das organizações, a mobilização da competência “construir redes de relacionamento” foi observada em espaços de conexão, como eventos e feiras. Essa prática foi identificada nos recortes 106, 107, 108 e 109.

> Né? Então, a gente buscou um... né... juntar... é... é... organizações e também empresas e *startups* que já atuam pro terceiro... pra negócios de impacto, né. Já tem... ou algum projeto já. E... daí a gente começou a se reunir, né. Então o grupo começou a se reunir para realmente fazer um *networking* de de... (Recorte 106, Entrevistado E6).

> Entre empresas que têm interesses em investir em... vamos dizer assim, dentro da... da lógica é ESG e empresas de impacto, né. Quem faz esse... essa rede, assim, essa... essa ponte? Né? (Recorte 107, Entrevistado E13).

> Eu gosto muito de tá presente dentro de feiras, dentro de *workshops*. Procuro esses eventos aonde essas pessoas, né? Que já... que já são mais avançadas estão trazendo essas informações. Então eu... eu tenho buscado constantemente, né, ir me aperfeiçoando dentro destes ambientes. E uma das coisas que eu aprendi, é de você andar com pessoas que são mais do que você, né. É porque é ali que você vai aprender (Recorte 108, Entrevistado E20).

> Bom, aí é participar muito de eventos, comunidades… é… estar bem presente mesmo dentro desse ecossistema de inovação (Recorte 109, Entrevistado E2).

Os empreendedores, ao compreender que os negócios surgem por meio de conexões, busca desenvolver seus conhecimentos em ambientes conectados a outros atores (Quadro 23) e, de acordo com o resultado das entrevistas, também procuram realizar o trabalho institucional por meio das conexões, construindo redes de relacionamento e colaborando com outros atores. Foi possível observar uma forte lógica de colaboração no ecossistema de impacto e isso é um elemento antagônico em relação à lógica da competição predominante na lógica econômica.

Quadro 23 – Lógica de colaboração

Empírico / códigos (experiencias e percepções)	**Real / categorias (eventos e ações)**	**Profundo / análise (estruturas, mecanismos, poder e relações)**
Empreendedor se queixa sobre falta de apoio de atores do ecossistema	O empreendedor busca apoio em outros atores por meio de redes de relacionamento para realizar o trabalho institucional	Existe uma lógica de colaboração no ecossistema de impacto

Fonte: Elaboração do autor (2023).

Para compreender a lógica de colaboração identificada, é importante revisitar o conceito de ecossistema proposto por Adner (2017, p. 2), que conceitua ecossistema como “[...] uma estrutura de alinhamento do conjunto de parceiros que precisam interagir para que uma proposta de valor focal se materialize”. Abner (2017) utilizou dois termos que explicam bem o que foi identificado em campo. O primeiro termo utilizado foi “interagir”, ou seja, o ecossistema não existe sem interação, e o segundo termo foi “proposta de valor”, que nos dá a ideia de que o ecossistema tem uma proposta de valor comum entre os atores, logo, existe sim uma expectativa de colaboração entre os atores do campo, o que ficou evidente durante a análise.

Essa lógica de colaboração apresentada se mostrou mais no sentido de que os empreendedores se ajudam em momentos de dificuldades do que no sentido incremental, de agregar valor, ou seja, os empreendedores se apoiam, independentemente de possuir interesses que agreguem oportunidades de negócios. Essa colaboração reforça o conceito de Jacobides, Cennamo e Gawer (2018), que apresentaram a perspectiva da afiliação, ou seja, o ecossistema de impacto colabora para que o ecossistema se fortaleça e não apenas para gerar oportunidades individuais para cada ator.

Aprofundando a análise e articulando com o uso das competências, observa-se que o empreendedor combina competências para que obtenha a colaboração dos demais atores. As competências combinadas são "*construir redes de relacionamento*", "comunicar", "educar e teorizar" e "demonstrar altruísmo".

A competência "*construir redes de relacionamento*" é aplicada para realizar o maior número de conexões com atores que podem colaborar, seja em espaços físicos, seja em virtuais, pois as conexões são importantes para a colaboração. As competências "comunicar" e "educar e teorizar" são aplicadas para realizar o convencimento técnico dos atores, quando elementos de comunicação são articulados com informações técnicas que sustentem os argumentos dos empreendedores. Já a competência "demonstrar altruísmo" é utilizada para sensibilizar os atores, que, mesmo apresentados aos argumentos técnicos, podem não estar convencidos a colaborar.

4.5.3 Empreendedores influenciam apresentando o impacto

Demonstrar o impacto é uma forma de influenciar os sujeitos de legitimação a compreenderem o papel e a importância dos negócios de impacto no mercado. Esse movimento de apresentar o impacto acontece por meio de apresentação de casos de sucesso e por meio de números e relatórios de impacto produzidos pelas instituições intermediadoras ou fomentadoras ou pelos próprios negócios de impacto.

Além disso, as instituições intermediadoras apresentam em seus relatórios recomendação e orientação para que os negócios de impacto aprendam a contabilizar e apresentar esse impacto, como na terceira recomendação apresentada no *site* da Aliança pelo Impacto, conforme Figura 32.

Figura 32 – Recorte *site*: recomendações

Fonte: Aliança pelo Impacto (2022).

A importância da mensuração do impacto e elaboração de indicadores também está presente nos relatórios, como na Figura 33 e na Figura 34.

Figura 33 – Recorte *site*: rede mensuração

Fonte: Aliança pelo Impacto (2022).

Figura 34 – Recorte site: indicadores de sucesso

INDICADORES DE SUCESSO

O sucesso não é medido pelo retorno financeiro a acionistas, já que não há distribuição de dividendos, e sim pelo impacto positivo causado na vida de pessoas aliado à sustentabilidade financeira da

Fonte: Yunus *Social Business* (2022).

Os empreendedores de negócios de impacto relatam, em suas entrevistas, diversos casos de sucesso que os influenciaram, como apresentado nos recortes 110, 111 e 112, ou seja, buscam influenciar pelo exemplo.

> Eles estão investindo em 30 talentos negros da Johnson, 30 do ensino médio e 30 que entraram na faculdade. Então a TREE está em todo o processo. A gente gerencia todo o programa... (Recorte 110, Entrevistado E11).
>
> […] e a questão até mesmo… questão de compliance. Porque eles não divulgaram ainda. A gente… a maior multinacional de alimentos do mundo… a gente acabou… acabamos de… de fazer um acordo com eles para realizar os tratamentos de esgoto, na cadeia produtiva de insumo que eles usam para produzir os alimentos deles (Recorte 111, Entrevistado E2).
>
> A nossa influência é pelo exemplo, pelo trabalho que a gente faz e pelo… pela forma como a gente faz esse trabalho. Então… mas não é… assim, eu não sou uma influencer. Então, assim, o meu perfil pessoal de empresária é fechado (Recorte 112, Entrevistado E4).

Outra estratégia utilizada, seguindo as recomendações das instituições fomentadoras, é a apresentação do impacto por meio de números, pela mensuração do impacto. Como apresentado nos recortes 113, 114, 115 e 116, os empreendedores apresentam o impacto ou dizem apresentar com números.

> Então a gente vai conseguir gerar dados sobre resíduos orgânicos, o que eu acho... um dos motivos pelos quais o município não olha isso, os dados. Não têm dados empíricos, né. E assim nós vamos conseguir gerar dados que vão, inclusive, fomentar outras iniciativas... (Recorte 113, Entrevistado E13).
>
> Tanto para a empresa, porque ela consegue demonstrar ali... e a gente também gera, é... mensalmente relatórios, né... mostrando e transformando todas as métricas. Olha, se a gente serviu esse tanto de água nesse equipamento, quanto que corresponde a economia de lixo. Economia de plástico, economia de água. A gente leva essas métricas pro nosso contratante (Recorte 114, Entrevistado E7).
>
> Eu vou fazer o seguinte, oh. É… nós temos mais de um bilhão de metros cúbicos de… de esgoto tratado. Nós temos mais de 5000 pontos instalados

> no Brasil e mais de 25000 famílias no impactadas com o nosso produto até hoje. Então eu acho que esse é o maior legado e o maior resultado do nosso trabalho (Recorte 115, Entrevistado E2).
>
> A quantidade de escolas que a gente já foi… é mais de praticamente 50, 5000 crianças, né? (Recorte 116, Entrevistado E4).

Os empreendedores também têm uma estratégia de valorizar o impacto nos seus discursos, até mesmo colocando o impacto com maior importância do que o dinheiro, como nos recortes 117, 118 e 119.

> Olha, sempre foi o impacto. Eu nunca visei o dinheiro (Recorte 117, Entrevistado E3).
>
> Eu já... tava falando sobre... pesando sobre isso... tive uma mentoria. Eu acho que eu sou um negócio de impacto 2.5. Eu estou no meio... na verdade o impacto é regra. E o lucro é importante por quê? Pra eu colocar... as minhas tecnologias não são baratas. (Recorte 118, Entrevistado E8).
>
> O impacto. Dinheiro sempre vai ser uma consequência daquilo que você entrega. Dinheiro nunca vai ser o fim. Dinheiro vai ser o meio que você vai buscar pra atingir (Recorte 119, Entrevistado E20).

A partir da análise das narrativas dos empreendedores e dos relatórios das instituições fomentadoras, compreende-se que o impacto é utilizado pelo empreendedor para captar investidores e para influenciar os sujeitos de legitimação, conforme Quadro 24. O impacto medido é um importante atrativo na relação dos empreendedores com seus investidores, posto que, na maioria das vezes, não há outros ativos para tornar seu negócio atraente.

Quadro 24 – Apresentação do impacto

Empírico (experiencias e percepções) (dados dos relatórios)	**Real (eventos e ações) (narrativas)**	**Profundo (estruturas, mecanismos, poder e relações**
Instituições intermediadoras recomendam que o impacto seja contabilizado - mensurado.	O empreendedor utiliza dados sobre o impacto em suas narrativas para convencer outros atores.	A apresentação do impacto de forma mensurada facilita a legitimação.

Fonte: Elaboração do autor (2023).

O impacto social e ambiental é fator relevante para a escolha de ativos por parte dos investidores, visto que *scores* ESG apresentam melhores resultados financeiros das empresas (BAKER *et al*., 2021; CHEN; YANG, 2020; FATEMI; GLAUM; KAISER, 2018), ou seja, mesmo em negócios com lógica exclusiva econômica, os investidores estão optando por empresas com boas práticas ambientais e sociais. Então, obviamente o mesmo ocorre para os negócios de impacto, mas de maneira mais

intensa, dada a dupla missão desses negócios, o que reforça a proposta do híbrido ideal de Battilana *et al.* (2012).

Essa atração pelo impacto também pode ser explicada pela perspectiva dos consumidores, quando se identifica que eles estão optando por produtos e serviços com responsabilidade social e ambiental (MCMULLEN, 2018). Essa imagem positiva dos clientes com essas empresas refletem em melhor percepção de valor para os investidores também, que compreendem que o impacto pode dar bons retornos financeiros. Destaca-se aqui a importância da competência “demonstrar altruísmo” para conquistar a simpatia e a confiança de consumidores e investidores.

Sob o aspecto das competências aplicadas para valorizar o impacto na relação com os atores, especificamente com os acionistas, além da competência “demonstrar altruísmo”, compreende-se que a competência “criar e inovar” é importante para essa composição, que não tem tradição na lógica econômica. O empreendedor que consegue traduzir o impacto de forma inovadora a aplicar conceitos econômicos que atraiam investidores certamente terá maior sucesso em busca de legitimidade.

Combinadas à competência “criar e inovar”, o empreendedor também precisa mobilizar as competências “comunicar” e “educar e teorizar” para trazer a clareza da mensagem e os aspectos técnicos de seus argumentos junto ao seu interlocutor.

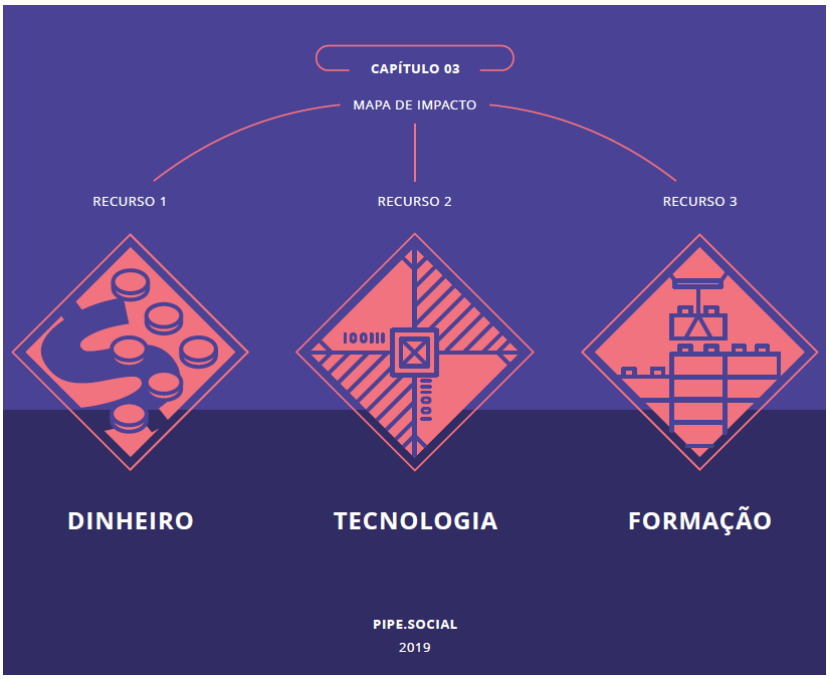
4.5.4 Empreendedores influenciam educando, teorizando e comunicando

Os atores do campo de negócios de impacto se manifestam de três maneiras sobre a necessidade de empresas e empreendedores demonstrarem conhecimento técnico como forma de buscar a legitimação. O primeiro tipo de manifestação ocorre nos relatórios das instituições intermediadoras, que enfatizam a necessidade de formar empreendedores; o segundo tipo de manifestação ocorre quando essas instituições informam que possuem a missão de formar os empreendedores. O terceiro tipo de manifestação ocorre quando se posicionam como fornecedora de conhecimento, publicando estudo e relatórios.

As instituições intermediadoras se manifestam em seus relatórios enfatizando a necessidade de formar empreendedores, partindo do princípio de que existe uma

diferença entre a necessidade do mercado e a formação atual deles. Essa manifestação está presente em vários relatórios e podem ser observados no *Mapa da impacto da PIPE.Social de* 2016, que destaca três tipos de recurso que o ecossistema fornece e são chave para o desenvolvimento de negócios de impacto, sendo o terceiro, a formação, conforme Figura 35.

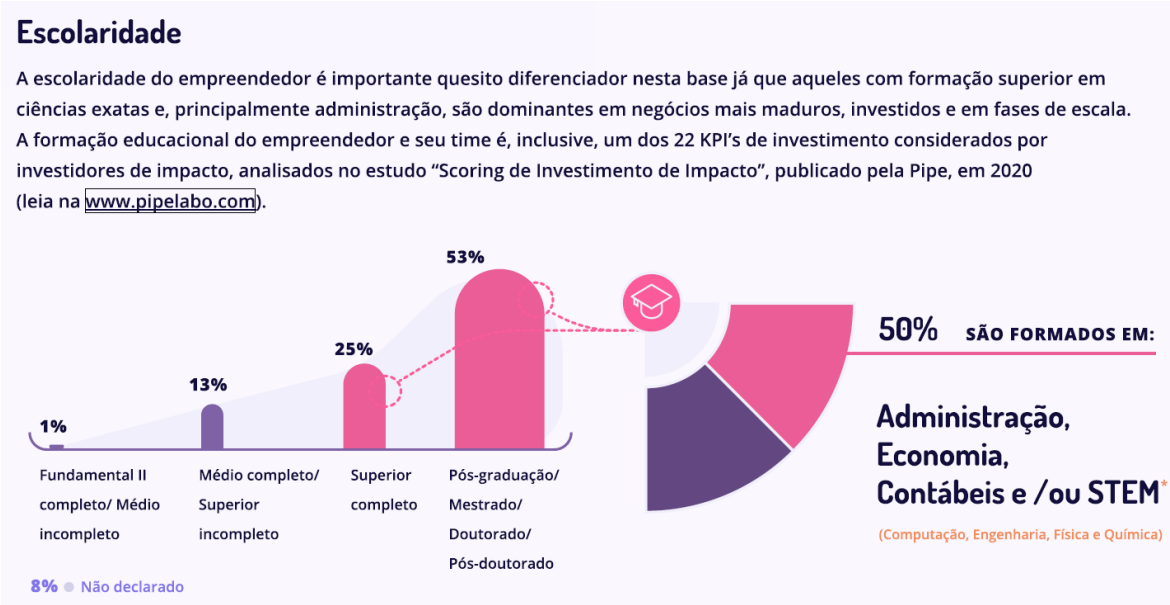
Figura 35 – Recorte relatório: recursos



Fonte: PIPE.Social (2017).

A PIPE.Social, no mapa de 2021, apresenta um infográfico sobre a formação dos empreendedores e destaca que a formação é um diferencial quando confrontado com o sucesso dos negócios mapeados. De acordo com o infográfico apresentado na Figura 36, quanto melhor a formação do empreendedor, maior possibilidade de sucesso dos negócios de impacto.

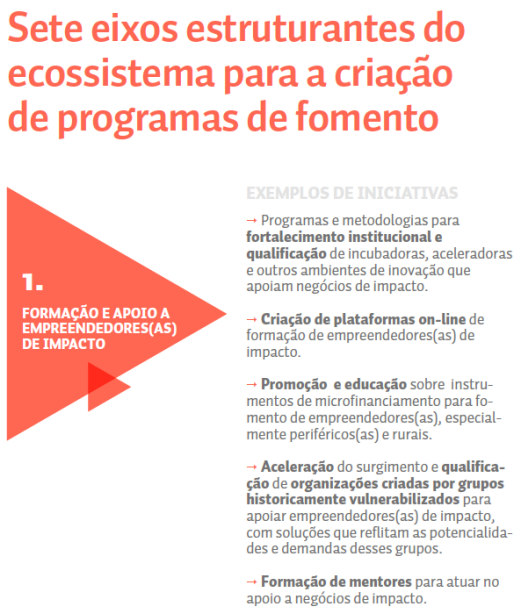
Figura 36 – Recorte relatório: escolaridade



Fonte: PIPE.Social (2021).

A Aliança pelo Impacto, na mesma via de valorizar a formação do empreendedor e de outros atores do ecossistema, apresenta como sua primeira recomendação para 2025 a necessidade de formação e apoio a empreendedores de negócios de impacto. Essa necessidade é apresentada como o primeiro eixo estruturante, de acordo com a Figura 37.

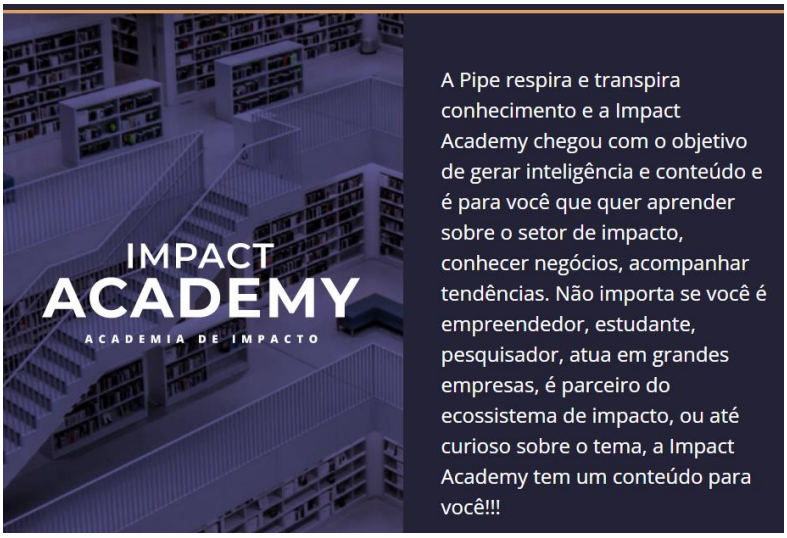
Figura 37 – Recorte relatório: programa fomento



Fonte: Aliança pelo Impacto (2021).

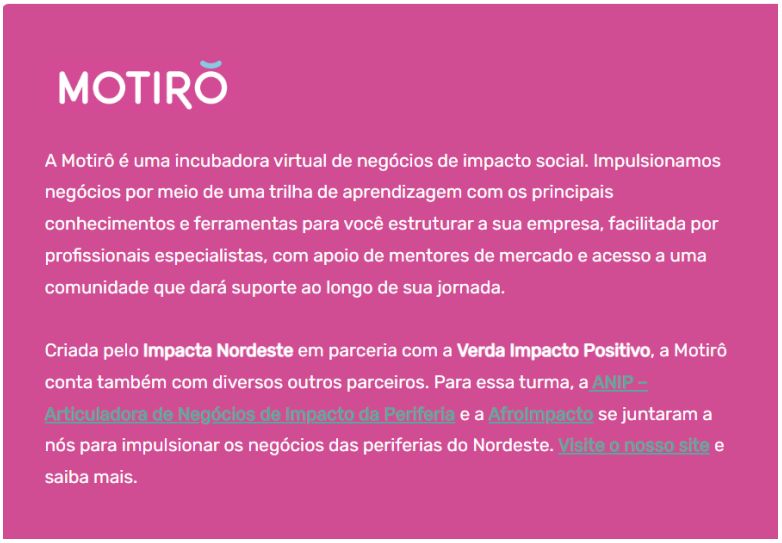
O segundo tipo de manifestação é um posicionamento das instituições fomentadoras por meio de seus *sites*, onde informam que possuem a missão de formar os empreendedores. Esse posicionamento é comum em várias instituições, conforme Figuras 38 e 39.

Figura 38 – Recorte *site*: *impact academy*



Fonte: PIPE.Social (2022).

Figura 39 – Recorte *site*: incubadora virtual



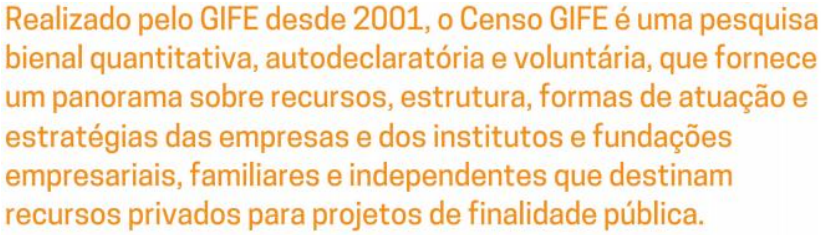
Fonte: Impacta Nordeste (2022).

O terceiro tipo de manifestação quando as instituições se posicionam como fornecedora de conhecimento, o que se dá por meio da publicação de estudos, relatórios e dados estatísticos, ou seja, as instituições buscam guiar o campo por meio de conhecimento, conforme Figura 40 e Figura 41.

Figura 40 – Recorte *site*: jornada de aprendizado

Fonte: Aliança pelo Impacto (2022).

Figura 41 – Recorte *site*: censo



Fonte: Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (2022).

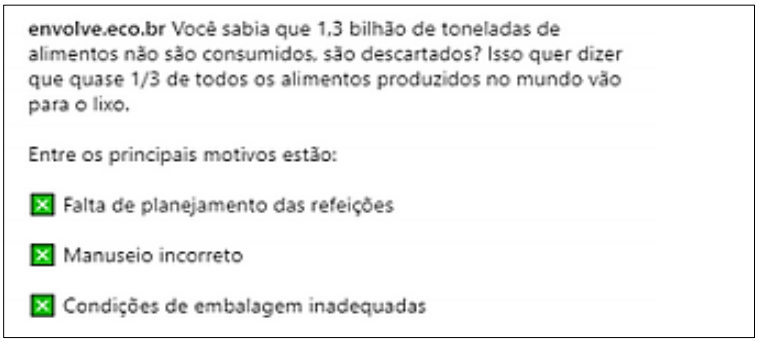
Além dos três tipos de manifestações acerca da necessidade de conhecimento, as instituições fomentadoras também adotam uma estratégia mais objetiva para ratificar a importância do conhecimento por parte dos empreendedores. A necessidade de conhecimento é colocada nos editais de fomento, quando exigem comprovação de conhecimento técnico, conhecimento em finanças e conhecimento de mercado. Essas exigências podem ser apreciadas nos recortes a seguir, retirados de editais de fomento a negócios de impacto.

> Avaliar se o orçamento proposto e o cronograma de desembolso são compatíveis com os objetivos e entregas do projeto (FUNDAÇÃO DE AMPARO À PESQUISA E INOVAÇÃO DO ESPÍRITO SANTO, 2022, p 9).

> Apresentação de plano de investimento com as alocações de recursos e plano de ação bem definidos; (INSTITUTO NELSON WILIANS, 2022, p, 7).
>
> Estrutura de captação de recursos; Demonstração de viabilidade financeira da iniciativa; Conhecimento de mercado (SECRETARIA DE ESTADO DE CULTURA, ESPORTE E LAZER (MATO GROSSO, 2022, p. 4 e 10).
>
> 2.1 Conhecimento dos setores que serão abordados (ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES, 2022, p. 6).
>
> Conhecimento técnico e de mercado e existência e dedicação do time (BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO, 2022, p. 6).
>
> Time (experiências anteriores ao Empreendimento ou Startup, conhecimento técnico BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO, 2022, p. 7).

Os empreendedores, por sua vez, se manifestam de forma a corroborar essa necessidade apontada pelas instituições fomentadoras. Possivelmente se manifestam assim para responder à necessidade apontada pelas instituições. Isso ocorre nas redes sociais dos negócios de impacto, em que acontece a divulgação de conhecimento a respeito dos temas correlatos ao negócio (Figuras 42, 43 e 44).

Figura 42 – Postagem Instagram: você sabia que



Fonte: Página da Envolve Bioembalagens no Instagram[16].

[16] Disponível em: https://www.instagram.com/envolve.eco.br/. Acesso em: 14 fev. 2023.

Figura 43 – Postagem Instagram: matrículas Transtorno do Espectro Autista (TEA)

Fonte: Página da JadeAutismo no Instagram[17].

Figura 44 – Postagem Instagram: mitos e verdades

Fonte: Página da *Klumie* no Instagram[18].

Analisando os dados de maneira a triangular as informações dos documentos do campo e das entrevistas com os empreendedores, é possível identificar que a formação e o conhecimento do empreendedor é um atrativo na relação econômica que se estabelece nos negócios de impacto, principalmente quando o negócio de impacto em questão não está estabelecido no mercado. Então, o empreendedor procura se apresentar atraente para investidores e instituições fomentadoras por meio do desenvolvimento e da disseminação de conhecimento. Em um extrato mais profundo, pode-se dizer que o conhecimento e a formação do empreendedor ajuda a impressionar os demais atores durante a busca da legitimação, conforme Quadro 25.

[17] Disponível em: https://www.instagram.com/jadeautismapp/. Acesso em: 13 fev. 2023.
[18] Disponível em: https://www.instagram.com/klumie.libras/. Acesso em: 13 fev. 2023.

Quadro 25 – Conhecimento impressiona

Empírico / códigos (experiencias e percepções)	**Real / categorias (eventos e ações)**	**Profundo / análise (estruturas, mecanismos, poder e relações)**
Relatórios e sites das instituições fomentadoras apontam a necessidade de melhor formação dos empreendedores e buscam disseminar conhecimento a respeito de temas técnicos	Empreendedores apresentam sua formação quando se apresentam e utilizam das redes sociais das empresas para divulgar conhecimento técnico	O conhecimento e formação do empreendedor ajuda a impressionar os demais atores durante a busca da legitimação

Fonte: Elaboração do autor (2023).

A corrente americana de McClelland (1973) compreende que o conhecimento faz parte do repertório que forma as competências de um indivíduo. A intenção do empreendedor em influenciar outros sujeitos por meio de educação, ensino e conhecimento, dentro de um processo sociocognitivo, foi estudada por Lawrence e Suddaby (2003), logo, o conhecimento do empreendedor pode servir como atrativo nas suas relações com o ecossistema.

Três competências são utilizadas pelo empreendedor na tentativa de impressionar o interlocutor por sua formação. São elas: “buscar conhecimento”, “comunicar” e “educar e teorizar”.

A busca contínua por conhecimento ocorre de maneira natural, uma vez que o conhecimento é necessário para o desenvolvimento do negócio. Não raramente, os empreendedores pesquisados mostraram formação superior à graduação, mas relatam que continuam estudando. Já as competências “comunicar” e “educar e teorizar” são os elementos de expressão do empreendedor com o objetivo de impressionar e convencer o interlocutor de que sua formação é boa e merece atenção.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa tese teve como objetivo entender o modo como o empreendedor de um negócio de impacto interpreta seu contexto de ação e desenvolve competências para buscar a legitimidade do seu negócio em um ecossistema imerso em um conflito de lógicas institucionais; após análises em profundidade, foi possível identificar contextos de ação que emanam do reconhecimento das estruturas na visão dos empreendedores, culminando no desenvolvimento de competências para o empreendedor buscar a legitimação dos negócios de impacto.

Destaca-se que o modelo teórico proposto foi dividido em movimentos para obtenção de um caminho viável para observar o fenômeno. Esses movimentos se mostraram integrados, interativos e dinâmicos mesmo no campo empírico.

A resposta ao problema desta pesquisa pode ser dividida em duas partes. A primeira apresenta a forma como os empreendedores de negócios de impacto interpretam seu contexto de ação e a segunda parte, a maneira como eles desenvolvem as competências necessárias para influenciar os sujeitos de legitimação.

O empreendedor de negócios de impacto interpreta seu contexto de ação observando os atores do campo, suas narrativas e comportamentos para enquadrar os objetivos do seu negócio. Em um contexto profundo, ele reconhece a importância da lógica econômica dentro do ecossistema, ou seja, mesmo que os negócios de impacto tenham uma dupla missão, estão imersos no ambiente capitalista, que possui uma estrutura muito dura e intransponível. Os empreendedores então reconhecem que primeiro é necessário dinheiro para depois buscar o impacto socioambiental, o que fragiliza a lógica da dupla missão e pode ocasionar desvio de missão, como amplamente relatado na literatura.

O empreendedor percebe também que que não pode renunciar à sustentabilidade ambiental e ao investimento em tecnologia, que são exigências para a legitimidade dentro do ecossistema, sendo que a sustentabilidade ambiental está ligada diretamente à ideia de propósito, que é inegociável para um empreendimento de impacto, e à tecnologia, que é importante para obtenção da legitimidade junto aos

investidores que compreendem a importância dela para escalar soluções e tornar negócios mais lucrativos.

Dentro desse contexto, destaca-se a importância da conexão entre os empreendedores e as instituições intermediadoras de negócios de impacto que possuem narrativas similares, destacando a importância do dinheiro, da tecnologia e da inovação, da formação dos empreendedores e do ecossistema. Destaca-se a conexão, pois não é possível identificar uma origem para as narrativas replicadas, ou seja, dentro de uma interação e recursividade, o ecossistema adquire uma narrativa unificada e replicada entre seus atores, sem que seja possível identificar essa origem nas instituições intermediadoras ou nos empreendedores. No entanto, pelo poder de comunicação que as instituições intermediadoras possuem, não cabe negar que essas são atores com muito poder dentro do ecossistema.

Foi possível observar que os empreendedores admiram outros atores e procuram estar sempre conectados a eles, seja participando de eventos para buscar a construção de redes de relacionamento seja colhendo informações a respeito em livros, *websites* ou redes sociais, o que reforça a importância da conexão dentro do ecossistema.

A segunda parte da resposta do problema desta pesquisa diz respeito ao modo como os empreendedores desenvolvem as competências necessárias para influenciar os sujeitos de legitimação. O empreendedor também desenvolve suas competências por meio de um processo interativo e recursivo, em que influencia e é influenciado pelas estruturas e pelos atores do ecossistema. A competência “criar e inovar” é importante durante esse processo, pois o campo de negócios de impacto está em formação e dificilmente o empreendedor consegue desenvolver outras competências por um processo mimético e estruturado, mas sim por meio de um processo interativo, recursivo, criativo, social e cognitivo.

Foi possível observar que o principal movimento realizado é tentar utilizar do impacto social e ambiental para se apresentar atraente para investidores e outros atores. Esse processo acontece devido à necessidade de afiliação do empreendedor ao ecossistema, contudo, devido à dupla missão dos negócios de impacto, esse trabalho para o empreendedor não é trivial. O empreendedor precisa de criatividade e esforço

extra para convencer esses atores por meio de um intenso processo sociopolítico e de diversas competências relacionadas.

Dentro desse processo, identificou-se que os atores do ecossistema trabalham por meio de um mecanismo baseado em trocas e colaboração, em que os atores trocam a ajuda ou dinheiro por recursos e capacidades, como também recursos e capacidades por impacto. Essas trocas podem ser realizadas de maneira monetizada (com dinheiro) ou de maneira altruísta, base em satisfação, prestígio ou recompensa psicológica.

Identificou-se que o empreendedor demanda formação continuamente, ou seja, está sempre realizando leituras do ambiente, desenvolvendo conhecimentos e competências para buscar a legitimação e sustentação do seu negócio. Ele prefere realizar esse movimento em espaços que permitam conexão com outros atores, o que possivelmente está relacionado a uma disputa por poder, em que o conhecimento é um diferencial dentro do ecossistema, isto é, o ator que possui mais conhecimento tende a ter mais facilidade para obtenção de legitimidade.

Para obter apoio, o empreendedor cultiva conexões com o ecossistema, que é fortemente conectado e aberto à colaboração. Ele faz isso para desenvolver conhecimento, conseguir dinheiro e adquirir recursos e capacidades para desenvolver seus negócios. Durante esse processo, o empreendedor procura demonstrar publicamente que está conectado a atores importantes, como se o ator importante estivesse endossando sua participação no ecossistema e legitimando o seu negócio de impacto.

Uma parte das competências identificadas é caracterizada claramente como competência empreendedora, contudo cabe destacar uma competência que, de acordo com as análises, é importante no contexto da dupla missão dos negócios de impacto — demonstrar altruísmo. O indivíduo altruísta possui comportamentos teoricamente opostos ao comportamento esperado em um contexto capitalista, qual seja, o comportamento de colaboração, ao invés do comportamento de competição. Esse contexto remete à necessidade de aprofundamento sobre o tema, pois aparentemente acontece nos negócios de impacto um movimento de tentativa de reconfiguração do capitalismo, com mais colaboração entre os atores.

Outro ponto que merece atenção em um estudo futuro é o desenvolvimento do conhecimento do ecossistema, pois aparentemente os ambientes de inovação e os atores influentes estão substituindo o ambiente acadêmico e a estrutura atual do sistema educacional. Os empreendedores estão sendo atraídos por processos informais de obtenção de conhecimento e procurando inspiração em atores que possam endossar suas ações, substituindo elementos presentes na estrutura educacional predominante com a figura do professor e da escola.

Outra estrutura que aparentemente ganha nova lógica dentro do ecossistema de impacto é a sustentabilidade ambiental, que, dentro do contexto capitalista atual, tem se apresentado como diferencial competitivo e ferramenta de atração da sociedade e investidores ou apenas uma necessidade de comprimento de legislação; no contexto do negócio de impacto, a sustentabilidade ambiente perde esse papel e se torna uma exigência no cerne da lógica de impacto.

O uso do realismo crítico como lente teórica colaborou para o desenvolvimento do conhecimento sobre o desenvolvimento de competências, pois foi possível identificar que o empreendedor pode desenvolver suas competências reconhecendo e respeitando uma realidade posta das estruturas existentes, quando reconhece a importância da lógica econômica e identifica que pode buscar estratégias, fluxos de ação para melhorar seu agir para mudar as estruturas, em vez de tentar ressignificar a realidade (como no interpretativismo) ou aceitar o *status quo*, mantendo e aceitando uma lógica de ação definida pela estrutura (como no racionalismo).

REFERÊNCIAS

ADNER, Ron. Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. **Journal of management**, v. 43, n. 1, p. 39-58, 2017. DOI: https://doi.org/10.1177/0149206316678451.

ALBERTI, Fernando G.; GARRIDO, Mario A. Varon. Can profit and sustainability goals co-exist? New business models for hybrid firms. **Journal of Business Strategy**, v. 38, n. 1, p. 3-13, 2017. DOI: https://doi.org/10.1108/JBS-12-2015-0124.

ALIANCA PELO IMPACTO. **Aliança pelo Impacto, 2022**: intermediação para investimento em negócios de impacto. Disponível em: aliancapeloimpacto.org.br. Acesso em: 21 dez. 2022.

ALIANCA PELO IMPACTO. **Visões de futuro para a agenda de impacto no Brasil**: recomendações para avanço dos investimentos e negócios de impacto até 2025. São Paulo, 2021.

AMARO, Rubens de Araújo. Concepções de trabalho e desenvolvimento da competência profissional: estudo fenomenográfico com agentes locais de inovação do SEBRAE. **Organizações & Sociedade**, v. 27, n. 92, p. 15-34, 2020. DOI: https://doi.org/10.1590/1984-9270921.

AMARO, Rubens de Araújo. Da qualificação à competência: deslocamento conceitual e individualização do trabalhador. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 7, p. 89-111, 2008. DOI: https://doi.org/10.1590/S1678-69712008000700005.

AMEL-ZADEH, Amir; SERAFEIM, George. Why and how investors use ESG information: Evidence from a global survey. **Financial Analysts Journal**, v. 74, n. 3, p. 87-103, 2018. DOI: https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2925310.

ARTEMISIA. **Artemisia Negócios de Impacto**, 2022. Desenvolvimento de negócios de impacto. Disponível em: https://artemisia.org.br/. Acesso em: 21 dez.2022.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES. Disponível em: https://anprotec.org.br/site/2013/04/editais-abertos-para-incubacao-no-centevufv/. Acesso em: 21 dez. 2022.

AUPA. **AUPA**, 2022. Jornalismo de impacto. Disponível em: https://aupa.com.br/. Acesso em: 21 dez. 2022.

AUSCHRA, Carolin; SCHMIDT, Thomas; SYDOW, Joerg. Entrepreneurial ecosystems as fields: Integrating meso-level institutional theory. **Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie**, v. 63, n. 2-4, p. 64-78, 2019. DOI: https://doi.org/10.1515/zfw-2018-0016.

BAKER, Edward D. *et al*. ESG government risk and international IPO underpricing. **Journal of Corporate Finance**, v. 67, p. 101913, 2021. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.101913.

BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO. **BNDES Garagem**, 2022. Fomento para negócios de impacto. Disponível em: https://garagem.bndes.gov.br/. Acesso em: 21 dez. 2022.

BATTILANA, Julie *et al*. In search of the hybrid ideal. **Stanford Social Innovation Review**, v. 10, n. 3, p. 49-55, 2012. DOI: https://doi.org/10.48558/WF5M-8Q69.

BATTILANA, Julie. Cracking the organizational challenge of pursuing joint social and financial goals: Social enterprise as a laboratory to understand hybrid organizing. **M@n@gement**, v. 21, n. 4, p. 1278-1305, 2018. DOI: https://doi.org/10.3917/mana.214.1278.

BATTILANA, Julie; BESHAROV, Marya; MITZINNECK, Bjoern. On hybrids and hybrid organizing: A review and roadmap for future research. *In*: GREENWOOD, Royston *et al.* (Ed.). **The SAGE handbook of organizational institutionalism**. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2017. p. 133-169. v. 2.

BATTILANA, Julie; LEE, Matthew. Advancing research on hybrid organizing Insights from the study of social enterprises. **Academy of Management Annals**, v. 8, n. 1, p. 397-441, 2014. DOI: https://doi.org/10.1080/19416520.2014.893615.

BAUM, J. Robert; LOCKE, Edwin A. The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. **Journal of applied psychology**, v. 89, n. 4, p. 587, 2004. DOI: https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.89.4.587.

BEXELL, Magdalena; JÖNSSON, Kristina. Responsibility and the United Nations' sustainable development goals. **Forum for development studies**, Routledge, v. 44, n. 1, p. 13-29, 2017. DOI: https://doi.org/10.1080/08039410.2016.1252424.

BHASKAR, Roy. **A realist theory of science**. Routledge, 2013.

BITEKTINE, Alex. Toward a theory of social judgments of organizations: The case of legitimacy, reputation, and status. **Academy of management review**, v. 36, n. 1, p. 151-179, 2011. DOI: https://doi.org/10.5465/amr.2009.0382.

BOWEN, Glenn A. Document analysis as a qualitative research method. **Qualitative research journal**, v. 9, n. 2, p. 27-40, 2009. DOI: https://doi.org/10.3316/QRJ0902027.

BRASIL. **Decreto nº 9.244, de 19 de dezembro de 2017**. Institui a Estratégia Nacional de Investimentos e Negócios de Impacto e cria o Comitê de Investimentos e Negócios de Impacto. Brasília, 2017.

BROADSTOCK, David C. *et al*. The role of ESG performance during times of financial crisis: Evidence from COVID-19 in China. **Finance research letters**, v. 38, p. 101716, 2021. DOI: https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101716.

CHEN, Hong-Yi; YANG, Sharon S. Do investors exaggerate corporate ESG information? Evidence of the ESG momentum effect in the Taiwanese market. **Pacific-Basin Finance Journal**, v. 63, p. 101407, 2020. DOI: https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2020.101407.

CORTI, Louise; WATHAN, Jo. Online access to quantitative data resources. *In*: *In*: **The SAGE handbook of online research methods**. [*S.l.*]: SAGE Publications Ltd, 2017. p. 489-507. DOI: https://doi.org/10.4135/9781473957992.

CUNLIFFE, Ann L. Crafting qualitative research: Morgan and Smircich 30 years on. **Organizational Research Methods**, v. 14, n. 4, p. 647-673, 2011. DOI: https://doi.org/10.1177/1094428110373658.

CZARNIAWSKA, Barbara. **Narratives in social science research**. Sage, 2004. DOI: https://doi.org/10.4135/9781849209502.

DEEPHOUSE, David L.; SUCHMAN, Mark. Legitimacy in organizational institutionalism. **The Sage handbook of organizational institutionalism**, v. 49, p. 77, 2008. DOI: https://doi.org/10.4135/9781849200387.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American sociological review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983. DOI: https://doi.org/10.2307/2095101.

DOHERTY, Bob; HAUGH, Helen; LYON, Fergus. Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. **International journal of management reviews**, v. 16, n. 4, p. 417-436, 2014. DOI: https://doi.org/10.1111/ijmr.12028.

DOUGLAS, Heather; ETI-TOFINGA, Buriata; SINGH, Gurmeet. Hybrid organizations contributing to wellbeing in Small Pacific Island Countries. **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal**, v. 9, n. 4, p. 490-514, 2018. DOI: https://doi.org/10.1108/SAMPJ-08-2017-0081.

EBRAHIM, Alnoor; BATTILANA, Julie; MAIR, Johanna. The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. **Research in Organizational Behavior**, v. 34, p. 81-100, 2014. DOI: https://doi.org/10.1016/j.riob.2014.09.001.

ELIWA, Yasser; ABOUD, Ahmed; SALEH, Ahmed. ESG practices and the cost of debt: evidence from EU countries. **Critical Perspectives on Accounting**, p. 0, 2019. DOI: https://dx.doi.org/10.1016/j.cpa.2019.102097.

FATEMI, Ali; GLAUM, Martin; KAISER, Stefanie. ESG performance and firm value: The moderating role of disclosure. **Global Finance Journal**, v. 38, p. 45-64, 2018. DOI: https://doi.org/10.1016/j.gfj.2017.03.001.

FIELDING, Nigel G.; LEE, Raymond M.; BLANK, Grant (Ed.). **The SAGE handbook of online research methods**. Sage, 2017.

FLEETWOOD, Steve. Ontology in organization and management studies: A critical realist perspective. **Organization**, v. 12, n. 2, p. 197-222, 2005. DOI: https://doi.org/10.1177/1350508405051188.

FLEETWOOD, Steve; ACKROYD, Stephen (Ed.). **Critical realist applications in organisation and management studies**. London: Routledge, 2004. DOI: https://doi.org/10.4324/9780203537077.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001. DOI: https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010.

FLICK, Uwe. Triangulation in qualitative research. In: FLICK, Uwe; KARDORFF, Ernst von; STEINKE, Ines (Ed.). **A companion to qualitative research**. Translate by Bryan Jenner. 178-183, London: Sage Publications, 2004. p. 178-183.

FLIGSTEIN, Neil. Habilidade social e a teoria dos campos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 2, p. 61-80, 2007.

FLIGSTEIN, Neil; MCADAM, Doug. **A theory of fields**. Oxford: Oxford University Press, 2012.

FRIEDE, Gunnar; BUSCH, Timo; BASSEN, Alexander. ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. **Journal of Sustainable Finance & Investment**, v. 5, n. 4, p. 210-233, 2015. DOI: https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917.

FRIEDLAND, Roger; ALFORD, Robert R. Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. *In*: POWELL, Water W.; DIMAGGIO. Paul D. (Ed.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of. Chicago Press, 1991. p. 232-263.

FUNDAÇÃO DE AMPARO À PESQUISA E INOVAÇÃO DO ESPÍRITO SANTO. **Edital nº 09/2022**: Apoio a Negócios de Impacto Socioambiental Inovadores Capixaba. Chamada pública para seleção e apoio financeiro de propostas de negócios de impacto - empreendimentos com o objetivo de gerar impacto socioambiental e resultado financeiro positivo de forma sustentável. Disponível em: https://fapes.es.gov.br/Media/fapes/Editais/Edital_NIS.pdf. Acesso em: 21 dez. 2022.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GONÇALVES, Claudinei Pereira; CARRARA, Kester; SCHMITTEL, Richardson Moro. The phenomenon of social enterprises: are we keeping watch on this cultural practice? **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 27, n. 4, p. 1585-1610, 2016. DOI: http://doi.org/10.1007/s11266-015-9624-9.

GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS. **GIFE**, 2022. Articulação para investimento social privado no Brasil. Disponível em: www.gife.org.br. Acesso em: 21 dez. 2022.

HAI, Solange; DAFT, Richard L. When missions collide. **Organizational Dynamics**, v. 45, n. 4, p. 283-290, 2016. DOI: http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.10.003.

HART, Stuart L. **O capitalismo na encruzilhada**: as inúmeras oportunidades de negócios na solução dos problemas mais difíceis do mundo. Tradução de Luciana Oliveira da Rocha. [*S.l.*]: Bookman, 2006.

HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS. **The Harvard Business Review manager's handbook: the 17 skills leaders need to stand out**. Boston, Massachusetts: HBR, 2017.

HASSAN, M. Kabir *et al*. The Crossroads of ESG and Religious Screening on Firm Risk. **Research in International Business and Finance**, p. 101500, 2021. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2021.101500.

HASSARD, John; COX, Julie Wolfram. Can sociological paradigms still inform organizational analysis? A paradigm model for post-paradigm times. **Organization Studies**, v. 34, n. 11, p. 1701-1728, 2013. DOI: https://doi.org/10.1177/0170840613495019.

HENDERSON, Fiona *et al*. From charity to social enterprise: the marketization of social care. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 24, n. 3, p. 651-666, 2018. DOI: https://doi.org/10.1108/IJEBR-10-2016-0344.

HEWSON, Claire M. Gathering data on the Internet: Qualitative approaches and possibilities for mixed methods research. *In*: JOINSON, Adam N. *et al.* (Ed.) **Oxford Handbook of Internet Psychology**. Oxford: Oxford University Press, 2012. p. 405-428.

HOCKERTS, Kai. How hybrid organizations turn antagonistic assets into complementarities. **California Management Review**, v. 57, n. 3, p. 83-106, 2015. DOI: https://doi.org/10.1525/cmr.2015.57.3.83.

HOFFMANN, Terrence. The meanings of competency. **Journal of european industrial training**, v. 23, n. 6, p. 275-286, 1999. DOI: https://doi.org/10.1108/03090599910284650.

IMPACTA NORDESTE. **Impacta Nordeste: o portal do ecossistema de impacto social do Nordeste**, 2022. Fomento para negócios de impacto no nordeste brasileiro. Disponível em: https://impactanordeste.com.br/. Acesso em: 21 dez. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Síntese de indicadores sociais**: uma análise das condições de vida da população brasileira, 2008. IBGE, 2020.

INSTITUTO DE CIDADANIA EMPRESARIAL – ICE. **O ecossistema de investimentos e negócios de impacto entre 2015 e 2020**: evidências e relatos sobre os avanços do campo no Brasil a partir de 15 recomendações. São Paulo, 2020.

INSTITUTO NELSON WILIANS. **Edital 2022 do Instituto Nelson Wilians para Negócios de Impacto Social fundados e geridos 100% por mulheres**. Disponível em: https://inw.org.br. Acesso em: 21 dez. 2022.

JACOBIDES, Michael G.; CENNAMO, Carmelo; GAWER, Annabelle. Towards a theory of ecosystems. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 8, p. 2255-2276, 2018. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.2904.

LAWRENCE, Thomas; SUDDABY, Roy. **Institutions and Institutional Work**. **Handbook of organization studies**. London: SAGE Publications Ltd, 2003.

LAWRENCE, Thomas; SUDDABY, Roy; BERNARD, Leca. **Handbook of organization studies**. London: SAGE Publications Ltd, 2003.

LE BOTERF, Guy *et al*. **Les éditions d'organisations**. Paris: Quatrième Tirage, 1995.

LOUNSBURY, Michael; VENTRESCA, Marc. The new structuralism in organizational theory. **Organization**, v. 10, n. 3, p. 457-480, 2003. DOI: https://doi.org/10.1177/13505084030103007.

MAIBOM, Cæcilie; SMITH, Pernille. Symbiosis across institutional logics in a social enterprise. **Social Enterprise Journal**, v. 12, n. 3, p. 260-280, 2016. DOI: https://doi.org/10.1108/SEJ-02-2016-0002.

MCCLELLAND, David C. Testing for competence rather than for "intelligence". **American psychologist**, v. 28, n. 1, p. 1-14, 1973. DOI: http://dx.doi.org/10.1037/h0034092.

MCMULLEN, Jeffery S. Organizational hybrids as biological hybrids: Insights for research on the relationship between social enterprise and the entrepreneurial ecosystem. **Journal of Business Venturing**, v. 33, n. 5, p. 575-590, 2018. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.06.001.

MEDEIROS, Carolina Beltrão de *et al*. Inovação social além da tecnologia social: constructos em discussão. **Race: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 16, n. 3, p. 957-982, 2017. DOI: https://doi.org/10.18593/race.v16i3.13606.

MICHEL, Sophie *et al*. Business interaction and institutional work: When intermediaries make efforts to change their position. **Industrial Marketing Management**, v. 80, p. 266-279, 2019. DOI: https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.06.005.

MINTZBERG, Henry. **Rebalancing society**: Radical renewal beyond left, right, and center. [*S.l.*]: Berrett-Koehler Publishers, 2015.

MORAIS, Pablo Augusto Panêtto de; MELO, Tatiane Alves de; BIANCO, Mônica de Fatima. Noções/significado (s) de competência (s): uma revisão teórica. **Revista Cesumar – Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, v. 20, n. 2, p. 487-504, jul./dez. 2015.

MUNCK, Luciano; MUNCK, Mariana Musetti. Gestão Organizacional sob a lógica da competência: aplicação na pequena empresa. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, p. 64-85, 2008. DOI: https://doi.org/10.1590/S1678-69712008000100004.

NATOW, Rebecca S. The use of triangulation in qualitative studies employing elite interviews. **Qualitative Research**, v. 20, n. 2, p. 160-173, 2020. DOI: https://doi.org/10.1177/1468794119830077.

NAUMER, Hans-Jörg; YURTOGLU, Burcin. It is not only what you say, but how you say it: ESG, corporate news, and the impact on CDS spreads. **Global Finance Journal**, p. 100571, 2020. DOI: https://doi.org/10.2139/ssrn.3512923.

NICHOLLS, Alex. The legitimacy of social entrepreneurship: Reflexive isomorphism in a pre–paradigmatic field. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 34, n. 4, p. 611-633, 2010. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00397.x.

NICHOLLS, Alex; MURDOCK, Alexander. The nature of social innovation. *In*: NICHOLLS, Alex; MURDOCK, Alexander (Ed.). **Social innovation**. London: Palgrave Macmillan, 2012. p. 1-30.

O'CONNOR, Henrietta; MADGE, Clare. Online interviewing. *In*: FIELDING, Nigel G.; LEE, Raymond M.; BLANK, Grant (ed.). **The SAGE handbook of online research methods**. [*S. l.*]: Sage Publishing, 2017. p. 416-434. v. 2. DOI: https://doi.org/10.4135/9781473957992.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT – OECD. **Education at a glance 2010**: OECD indicators. Paris: OECD, 2020.
ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT – OECD. **Job Creation and Local Economic Development**. OECD Publishing, 2014.

PERONI, Vera Maria Vidal; OLIVEIRA, Regina Tereza Cestari de; FERNANDES, Maria Dilnéia Espíndola. Estado e terceiro setor: as novas regulações entre o público e o privado na gestão da educação básica brasileira. **Educação & Sociedade**, v. 30, p. 761-778, 2009. DOI: https://doi.org/10.1590/S0101-73302009000300007.

PETERS, Gabriel. Domínios de existência: realismo crítico e ontologia estratificada do mundo social. **Teoria e Cultura**, v. 14, n. 2, p. 82-106, dez. 2019. DOI: https://doi.org/10.34019/2318-101X.2019.v14.27895.

PIPE.SOCIAL. **1º Mapa de Negócios de Impacto Social+ Ambiental**. 2017.

PIPE.SOCIAL. **3º Mapa de Negócios de Impacto Social+ Ambiental**. 2021.

PIPE.SOCIAL. **Pipe Negócios de Impacto**, 2022. Vitrine para negócios de impacto. Disponível em: https://pipe.social/. Acesso em: 21 dez. 2022.

REED, Michael I. In praise of duality and dualism: Rethinking agency and structure in organizational analysis. **Organization Studies**, v. 18, n. 1, p. 21-42, 1997. DOI: https://doi.org/10.1177/017084069701800103.

ROMÁN-CALDERÓN, Juan Pablo; ODOARDI, Carlo; BATTISTELLI, Adalgisa. Cause-fit, positive attitudes and behaviors within hybrid Colombian organizations. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 4, p. 408-417, 2015. DOI: https://doi.org/10.1590/S0034-759020150405.

SABETI, Heerad. The for-benefit enterprise. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 11, p. 98-104, 2011.

SALAMON, Lester M. (Ed.). **New frontiers of philanthropy**: a guide to the new tools and actors reshaping global philanthropy and social investing. Oxford: Oxford University Press, 2014.

SANDBERG, Jörgen. Understanding human competence at work: an interpretative approach. **Academy of management journal**, v. 43, n. 1, p. 9-25, 2000. DOI: https://doi.org/10.2307/1556383.

SAPIRO, Gisèle. Field theory from a transnational perspective. *In*: Medvetz, Thomas; Sallaz, Jeffrey J. (Ed.) **The Oxford Handbook of Pierre Bourdieu**. Oxford: Oxford University Press, 2018. p. 161-182. DOI: https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199357192.013.7.

SECRETARIA DE ESTADO DE CULTURA, ESPORTE E LAZER (MATO GROSSO). **Edital de seleção para aceleração de projetos e negócios criativos, de inovação e/ou impacto sociocultural do estado de mato grosso – MOVE_MT**. Disponível em: https://www.ager.mt.gov.br. Acesso em: 21 dez. 2022.

SHAKIL, Mohammad Hassan. Environmental, social and governance performance and financial risk: Moderating role of ESG controversies and board gender diversity. **Resources Policy**, v. 72, p. .DOI: https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2021.102144.

SILVA, Carlos Eduardo Guerra. Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro: uma perspectiva histórica. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 6, p. 1301-1325, 2010. DOI: https://doi.org/10.1590/S0034-76122010000600003.

SUDDABY, Roy; BITEKTINE, Alex; HAACK, Patrick. Legitimacy. **Academy of Management Annals**, v. 11, n. 1, p. 451-478, 2017. DOI: http://dx.doi.org/10.5465/annals.2015.0101.

THOMASSON, Anna. Exploring the ambiguity of hybrid organisations: a stakeholder approach. **Financial Accountability & Management**, v. 25, n. 3, p. 353-366, 2009. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1468-0408.2009.00481.x.

THORNTON, Patricia H.; OCASIO, William. Institutional logics. **The Sage handbook of organizational institutionalism**, v. 840, p. 99-128, 2008.

TROSHANI, Indrit *et al*. Digital transformation of business-to-government reporting: An institutional work perspective. **International Journal of Accounting Information Systems**, v. 31, p. 17-36, 2018. DOI: https://doi.org/10.1016/j.accinf.2018.09.002.

UNITED NATIONS (UN). **The Sustainable Development Goals Report 2020**. [*S.l.*], 2020.

VAN DUUREN, Emiel; PLANTINGA, Auke; SCHOLTENS, Bert. ESG integration and the investment management process: Fundamental investing reinvented. **Journal of Business Ethics**, v. 138, n. 3, p. 525-533, 2016. DOI: https://doi.org/10.1007/s10551-015-2610-8.

VIEIRA, Adriane; LUZ, Talita Ribeiro da. Do saber aos saberes: comparando as noções de qualificação e de competência. **Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 33, p. 93-108, 2005. DOI: https://doi.org/10.1590/S1984-92302005000200005.

VILLAR, Eduardo Guedes; RESE, Natália; ROGLIO, Karina De Déa. As múltiplas tensões do hibridismo organizacional: um olhar da perspectiva da tradução e da estratégia aberta em um empreendimento social. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 21, n. 3, p. 486-505, 2019. DOI: https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i3.4001.

VILLELA, Malu; BULGACOV, Sergio; MORGAN, Glenn. B Corp certification and its impact on organizations over time. **Journal of Business Ethics**, p. 1-15, 2019. DOI: https://doi.org/10.1007/s10551-019-04372-9.

WOOD JR., Thomaz. Organizações híbridas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, p. 241-247, 2010. DOI: https://doi.org/10.1590/S0034-75902010000200008.

YUNUS SOCIAL BUSINESS. **Desenvolvimento e apoio a negócios sociais 2022**. Disponível em: www.yunusnegociossociais.com. Acesso em: 21 dez. 2022.

ZARIFIAN, Philippe. **Objectif compétence**: mythe, construction ou realité. Paris: Liaisons, 1999.

ZOTT, Christoph; HUY, Quy Nguyen. How entrepreneurs use symbolic management to acquire resources. **Administrative Science Quarterly**, v. 52, n. 1, p. 70-105, 2007. DOI: https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.70.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

1 – Apresentação

2 – Explicação sobre a entrevista

3 – Autorização para gravação

4 – Questionários

1) Fale um pouco sobre a sua trajetória e o que o levou a empreender na área socioambiental

2) Fale um pouco sobre o seu negócio, como gera impacto (social e/ou ambiental) e como obtém lucro?

3) Como você se inspira para desenvolver seu negócio? Quais fontes você utiliza para obter informações? Pode citar alguma fonte específica? Qual sua opinião sobre essas fontes?

4) Como você se aperfeiçoa ou se atualiza para se desenvolver como empreendedor?

5) Quando você identifica que precisa inovar ou implantar algo na sua empresa, como faz isso?

6) Existem barreiras para implantar mudanças na organização? Quais? Como você as supera?

7) O que é mais importante? O dinheiro ou o impacto? Por quê?

8) É possível pensar o negócio sem o impacto ambiental?

9) Você procura influenciar algum ator do ecossistema? Como tenta influenciar?

10) Deseja fazer alguma consideração final?

Obrigado por contribuir para essa pesquisa.