

GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS SOCIAIS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, tem-se observado um crescimento exponencial das empresas sociais tanto em número de empreendimentos quanto como objeto de pesquisa, em virtude do potencial que possuem na mitigação de desafios socioambientais contemporâneos (Mathibe *et al.*, 2022). Apesar desse crescimento, não existe um consenso sobre sua definição, o que faz com que o conceito fique sujeito a diferentes interpretações (Muñoz *et al.*, 2021).

De forma geral, essas organizações são caracterizadas por uma natureza híbrida, buscando equilibrar a geração de valor socioambiental com sustentabilidade financeira (Kim *et al.*, 2023). Essa característica híbrida, aliada ao fato de serem, em sua maioria, pequenos empreendimentos, faz com que enfrentem diversas tensões, como o risco de desvio de sua missão (Ebrahim; Battilana; Mair, 2014), a falta de legitimidade diante dos *stakeholders* (Battilana; Lee, 2014), alta competição na captação de recursos (Yang *et al.*, 2010), dentre outras limitações.

Diante desse cenário, as empresas sociais têm adotado, de maneira crescente, práticas e ferramentas de gestão voltadas à melhoria de seu desempenho (Chea *et al.*, 2019; Kim *et al.*, 2023). Apesar da relevância do tema, os estudos sobre o processo de gestão estratégica nesse tipo de organização ainda são limitados (Sabella; Eid, 2016). A maior parte da literatura concentra-se nos tipos de estratégias adotadas ou nos resultados organizacionais, mas pouco se investiga sobre os processos que conduzem à formulação e à implementação dessas estratégias (Bryson *et al.*, 2020).

Com base em uma revisão da literatura, este estudo busca contribuir para a superação dessa lacuna teórico-empírica, ao mesmo tempo em que procura fornecer informações relevantes para gestores sociais, apoiando-os na definição de estratégias e na tomada de decisões.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão Estratégica

A gestão estratégica tem evoluído tanto na teoria quanto na prática empresarial (Sanchis-Palacio *et al.*, 2013), sendo marcada pela interdisciplinaridade com outras áreas de conhecimento (Mackay; Arevuo; Meadows, 2020). Essa diversidade de influências contribui para a existência de múltiplas interpretações, tornando desafiadora a formulação de uma definição única para o conceito (Amason; Ward, 2020). Inicialmente centrada em modelos racionais aplicados a contextos estáveis e previsíveis (Sanchis-Palacio *et al.* 2013), essa abordagem foi posteriormente questionada por autores como Mintzberg, que propõem uma concepção mais dinâmica, ao entender a gestão estratégica como uma combinação de estratégias deliberadas e emergentes, moldadas pelas interações contínuas da organização com seu ambiente (Mackay; Arevuo; Meadows, 2020).

Com o passar do tempo, diferentes correntes teóricas ganharam destaque, como a economia industrial de Porter (Mackay; Arevuo; Meadows, 2020), e a abordagem baseada em recursos e capacidades, representada pelos modelos VRIO (Barney, 1991) e de Capacidades

Dinâmicas (Teece, 2007). Essas teorias apontam que a vantagem competitiva depende tanto da posição estratégica quanto da capacidade de adaptação e inovação da empresa (Hoffmann; Molina-Morales; Martinez-Fernandez, 2011). No cenário atual, temas como inovação (Oduro, Hashem; Alsharif, 2022), networking (Chinyamurindi *et al.*, 2023), e gestão de riscos (Maksum *et al.* (2024), têm sido incorporados na prática e nos estudos sobre estratégia.

Assim, a gestão estratégica é compreendida como um processo multifacetado que envolve planejamento, adaptação, posicionamento, padrão e perspectiva (Amason; Ward, 2020). Seu objetivo central é gerar vantagem competitiva sustentável, que atualmente, vai além da lucratividade para incluir a criação de valor para clientes, sociedade e para o meio ambiente (Ormiston; Seymour, 2011).

2.2 Gestão Estratégica de Empresas Sociais

As empresas sociais (ES) têm ganhado crescente destaque por seu papel na solução de problemas socioambientais que não são eficientemente abordados pelo setor público ou por organizações tradicionais do terceiro setor (Chinyamurindi *et al.*, 2023). Adicionalmente, são reconhecidas como um veículo importante para apoiar a inovação e a mudança social (Oduro, Hashem; Alsharif, 2022).

Embora não exista um consenso para a definição do termo (Liu *et al.*, 2012), de modo geral, o empreendedorismo social envolve atividades realizadas por empresas híbridas que buscam cumprir um propósito social explícito ao mesmo tempo em que almejam alcançar lucros para suportar suas operações no longo prazo (Kim *et al.*, 2023).

Conciliar objetivos sociais/ambientais com sustentabilidade financeira impõe desafios específicos as ES, como a falta de legitimidade junto as partes interessadas (Battilana; Lee, 2014), risco dos objetivos econômicos se sobreporem ao propósito social (Ebrahim; Battilana; Mair, 2014), e intensa concorrência por recursos (Yang *et al.*, 2010). Além disso, muitas ES se classificam como pequenos e médios negócios, enfrentando dificuldades no acesso a capital, baixa atratividade para investidores e limitações gerenciais (Bull, 2007; Glaveli; Geormas, 2017).

Diante dessa complexidade, a reflexão estratégica desempenha um papel crucial ao oferecer suporte aos gestores sociais na superação de desafios e na promoção da sustentabilidade de seus empreendimentos (Sanchis-Palacio *et al.*, 2013). Estratégias claras permitem às empresas sociais equilibrar demandas de *stakeholders*, otimizar recursos e desenvolver competências essenciais para se adaptar às mudanças ambientais, assegurando vantagem competitiva sustentável (Yang *et al.*, 2010).

3. METODOLOGIA

A pesquisa foi desenvolvida por meio de uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL), seguindo o protocolo proposto por Kitchenham (2004). O processo iniciou-se com a definição do problema de pesquisa: **“Como a literatura tem abordado a gestão estratégica no contexto das empresas sociais?”**, seguida da seleção das bases de dados (*Web of Science* e *Scopus*), a escolha dos termos de busca e a definição dos critérios de inclusão e exclusão. Em razão do caráter recente do campo do empreendedorismo social, optou-se por não restringir o ano de publicação. Após a aplicação de todos os filtros, o conjunto inicial de 565 documentos foi reduzido a 34 artigos que compuseram o corpus final da pesquisa.

As etapas seguintes compreenderam a realização das buscas nas bases selecionadas, a triagem dos registros conforme os critérios estabelecidos e a análise detalhada dos artigos incluídos. As informações relevantes foram extraídas e organizadas em planilhas do Excel. A partir de uma análise integrativa dos estudos, foi possível identificar três grandes eixos temáticos que estruturam a produção científica sobre o tema: (1) os fatores que influenciam o desempenho dos negócios sociais; (2) as críticas e limitações dos instrumentos de gestão utilizados; e (3) as características específicas do processo de gestão estratégica em empresas sociais. Esses resultados são discutidos de forma aprofundada na próxima seção do trabalho.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Análise dos preditores de desempenho das Empresas Sociais

A revisão sistemática da literatura revela que uma das abordagens mais recorrentes nos estudos sobre empresas híbridas é a investigação dos fatores que influenciam seu desempenho. A maioria dessas pesquisas adota as lentes das Capacidades Dinâmicas ou da Visão Baseada em Recursos (VBR) (Hoffmann; Molina-Morales; Martínéz-Fernandez, 2011).

A orientação para o mercado (OM) e a orientação empreendedora (OE) são destacadas por Liu *et al.* (2012) e Glaveli e Georm (2017), como fatores que influenciam positivamente o desempenho multidimensional de ES. Contudo, as evidências não são unânimes. Erpf; Gmür; Baumann-Fuchs (2022), por exemplo, verificam que a orientação empreendedora impacta apenas o desempenho comercial, sem efeitos significativos sobre a dimensão social. Por sua vez, Zafar *et al.* (2022) mostram que a orientação empreendedora social exerce influência positiva sobre o desempenho financeiro de forma indireta, mediada pelo desempenho social. Abordagens contemporâneas, destacam a ambidestria organizacional (Oduro, Hashem; Alsaaharif (2022), *networking* (Liu *et al.*, 2021), gestão de riscos e inovação (Maksum *et al.* (2024), como fatores que potencializam os resultados econômicos e sociais.

Por fim, diversos estudos empíricos evidenciam o planejamento estratégico como uma atividade central para o aumento da *performance* das empresas sociais, embora seus efeitos sobre o desempenho econômico ainda sejam debatidos. Sanchis-Palacio *et al.* (2013) argumentam que organizações que adotam o planejamento estratégico tendem a apresentar maior eficácia social, sem necessariamente impactar positivamente os resultados econômicos. Em contrapartida, Mathibe *et al.* (2022) e Chinyamurindi *et al.* (2023) mostram que o planejamento estratégico favorece tanto o desempenho social quanto econômico das empresas de impacto.

4.2 Análise crítica dos instrumentos de gestão

Também são identificados estudos que se dedicam a análise crítica das ferramentas de gestão, especialmente as de avaliação de resultados. Nesse contexto, Meadows Pike (2010) propõe um “Scorecard” adaptado que integra dimensões como modelo de negócios e retorno sobre investimentos, integrando um diagnóstico da posição atual da organização e metas de longo prazo.

Nessa mesma seara, Aschari-Lincoln e Scheck (2022) propõem uma gestão holística dos empreendimentos sociais por meio do framework “Compass”, que integra dimensões financeiras, organizacionais e de impacto. De modo complementar, Costa e Andreaus (2020) evidenciam que a combinação de métricas de entrada, financeiras e de resultados amplia a

compreensão do desempenho e do impacto social, permitindo uma avaliação mais precisa do cumprimento da missão.

Adicionalmente, alguns estudos avaliam a eficácia de instrumentos de mensuração de desempenho, como o *Social Return on Investment* (SROI). Nielsen, Luege e Liempd (2020) destacam as limitações da ferramenta como falta de dados, elevado custo de recursos, complexidade causal e risco de falsa precisão. Apesar disso, Bellucci *et al.* (2019) argumentam que o SROI favorece o aprendizado organizacional e a participação dos *stakeholders*, com custos inferiores aos das avaliações tradicionais.

4.3 Características do processo de gestão de empresas sociais

Outro ponto identificado na RSL diz respeito às particularidades da gestão desses empreendimentos. Conforme demonstrado por Yaari *et al.* (2020) e Muñoz *et al.* (2021), empresas sociais apresentam particularidades na gestão, como tomada de decisão participativa, uso criativo de narrativas e valores normativos como elementos centrais para alinhar missão e desempenho. Além disso, estudos apontam que o processo estratégico decorre da interação entre aspirações e capacidades organizacionais, sendo influenciado tanto pelo pensamento sistêmico e engajamento de *stakeholders* quanto pelos recursos disponíveis (Roy; Karna, 2015; Bryson *et al.*, 2020).

Sob a ótica das capacidades dinâmicas, pesquisas indicam que empresas sociais combinam iniciativa individual, engajamento comunitário e redes externas para identificar oportunidades, integrar colaboradores e navegar entre as lógicas sociais e de mercado (Ince; Hahn, 2020). Além disso, pesquisas apontam que esses empreendimentos encontram dificuldades para definir métricas adequadas na avaliação de seus resultados e do impacto gerado (Ormiston; Seymour, 2011; Trejo-Pech *et al.*, 2022).

4. CONCLUSÃO

O levantamento do “estado da arte” revela que a maioria dos estudos foca nos fatores que influenciam o desempenho econômico, social ou ambos, geralmente adotando abordagens quantitativas baseadas na *Resource-Based View* (RBV) ou nas capacidades dinâmicas. Há também pesquisas que analisam criticamente o uso de ferramentas de gestão, especialmente para avaliação de desempenho, apontando que a mensuração de impacto permanece um desafio devido à natureza híbrida dessas empresas, à limitação de capacidades de gestão e à ausência de instrumentos adequados. Em menor número, estudos destacam aspectos e característica do processo de gestão dessas organizações.

Apesar de cumprir o objetivo de mapear a literatura sobre gestão estratégica em empresas sociais, o estudo apresenta limitações, como o uso de apenas duas bases de pesquisa e a possibilidade de exclusão de trabalhos relevantes decorrente da escolha dos termos de busca. Pesquisas futuras podem aprofundar temas como planejamento estratégico, alianças estratégicas e mobilização de recursos, sendo sugerido o uso de metodologias qualitativas ou mistas para capturar a complexidade desses fenômenos.

REFERÊNCIAS

AMASON, Allen; WARD, Andrew. **Strategic Management: from theory to practice**. 2 ed. New York: Routledge, 2020.

ASCHARI-LINCOLN, Jessica; SCHECK, Barbara. F(i)unding Your Way: A Managerial Compass for Social Organizations. **Sustainability**, v. 14, n.3, 2022.

BARNEY, Jay. **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**. Journal of Management, v. 17, n.1, p., 99-120, 1991.

BATTILANA, Julie; LEE, Matthew. Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises. **The Academy of Management Annals**, n. 8, v. 1, 397–441, 2014.

BELLUCCI, Marco *et al.* Accounting for social return on investment (SROI): The costs and benefits of family-centred care by the Ronald McDonald House Charities. **Social Enterprise Journal**, v. 15, n. 1, 2018.

BRYSON, John. M. *et al.* Strategizing on behalf of social enterprises: the case of the Metropolitan Economic Development Association and Catalyst. **Public Management Review**, v. 24, n.1, 124 -141, 2020.

BULL, Mike. “Balance”: the development of a social enterprise business performance analysis tool. **Social Enterprise Journal**, v. 3, n.1. p. 49-66, 2007.

CHEA, Jeffrey. *et al.* External oriented resources and social enterprises’ performance: The dominant mediating role of formal business planning. **Journal of Cleaner Production**, v. 236, 2019.

CHINYAMURINDI, Willie *et al.* Social Enterprise Performance in South Africa: The Role of Strategic Planning and Networking Capability. **Journal of Social Entrepreneurship**, p. 1–18, 2023.

COSTA, Ericka; ANDREAUS, Michele. Social impact of performance measurement systems in an Italian social enterprise: a participatory action research project. **Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management**, v. 33, p. 289-313, 2020.

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.

ERPF, Philipp; GMUR, Markus; BAUMANN-FUCHS, Jonas. Does the business suit fit? Drivers for economic performance in social enterprises. **Journal of Social Entrepreneurship**, v.16, n.1, p. 22-45, 2022.

GLAVELI, Niki.; GEORMAS, Konstantinos. "Doing well and doing good Exploring how strategic and market orientation impacts social enterprise performance". **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, 2017.

HOFFMANN, Valmir E.; MOLINA-MORALES, F.Xavier; MATINEZ-FERNANDEZ, M.Teresa. Evaluation of competitiveness in ceramic industrial districts in Brazil. **European Business Review**, v. 23, n.1, p. 87-105, 2011.

INCE, Inan; HAHN, Rudiger. How dynamic capabilities facilitate the survivability of social enterprises: A qualitative analysis of sensing and seizing capacities. **Journal of Small Business Management**, v. 58, n.6, p. 1256-1290, 2020.

KIM, Heewon *et al.* The Role of Community Engagement and Entrepreneurship in the Sustainability Performance of Social Ventures in South Korea. **Contemporary Management Research**, v. 19, n. 2, p. 81-105, 2023.

KITCHENHAM, Barbara. **Procedures for performing systematic reviews**. Keele University, Technical Report TR/SE-0401, 2004.

LIU, Gordon *et al.* Strategic orientation performance and social enterprise. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v.43, n. 3, p. 480-501,2012.

LIU, Wentong. The more the better vs. less is more: Strategic alliances, bricolage and social performance in social enterprises. **Journal of Business Research**, v. 137, p.128-142, 2021.

MACKAY, Dave; AREVUO, Mikko; MEADOWS, Maureen. **Strategy: Theory, Practice, Implementation**. United Kingdom: Oxford University Press, 2020.

MAKSUM, Azahar *et al.* Sustainability, Risk Management, and Innovation: Enhancing Performance in Indonesian Social Enterprises. **Journal of Risk and Financial Management**, v. 17, n12, 2024.

MATHIBE, Motshedisi *et al.* Value co-creation as a mediator between strategic planning and social enterprise performance. **Social Enterprise Journal** , v. 19, n. 3, 2022.

MEADOWS, Maureen.; PIKE, Matthew. Performance management for social enterprises.**Systemic Practice and Action Research**, v. 23, n.2, 2010.

MUÑOZ, Cristian H. *et al.* Exploring Participatory Management in Social Enterprise Practice: Evidence from Chile. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, v. 32, n.5, p.1096-1112, 2021.

NIELSEN, Janni. G.; LUEG, Rainer.; LIEMPD, Dennis V. Challenges and boundaries in implementing social return on investment: An inquiry into its situational appropriateness. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 31, n. 3, 2020.

OCHOA, Walter *et al.* Configuration school in strategy management: a bibliometric literature review. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 12, 2022.

ODURO, Stephen; HASHEM, A.Rami.; ALSHARIF, Ahimed. Organisational ambidexterity and social enterprise performance: A Ghanaian perspective. South African. **Journal of Economic and Management Sciences**, v. 25, n.1, 2022.

ORMISTON, Jarrod; SEYMOUR, Richard. Understanding Value Creation in Social Entrepreneurship: The Importance of Aligning Mission, Strategy and Impact Measurement. **Journal of Social Entrepreneurship**, v.2, n.2, 2011.

ROY, Kaushik; KARNA, Amit. Doing social good on a sustainable basis: competitive advantage of social businesses. **Management Decision**, v. 53, n. 6, p. 1355 - 1374, 2015.

SABELLA, Anton; EID, Niveen. Strategic Perspective of Social Enterprise Sustainability. **Journal of General Management**, v. 41, n. 4, p. 71-89, 2016.

SANCHIS-PALACIO, Joan R.; CAMPOS-CLIMENT, Vanessa; MOHEDANO-SUANES, Antonia. Management in social enterprises: The influence of the use of strategic tools in business performance. **International Entrepreneurship and Management**, v. 9, n. 4, p. 541-555, 2013.

TEECE, David J. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

TREJO-PECH, Carlos O. *et al.* Financial and strategic management analysis of Farmer Foodshare Inc., a nonprofit food organization. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 26, n. 1, 2022.

YAARI, Milana *et al.* Management in social enterprises—Management style, challenges, and strategies. **Journal of General Management** , v. 46, n. 1, p. 36-46, 2020.

YANG, Ming-Hsien *et al.* The study of social enterprise management. International. **Journal Revenue Management**, v.4, n. 2, 2010.

ZAFAR, Zuhaib *et al.* Social Entrepreneurship Orientation and Enterprise Fortune: An Intermediary Role of Social Performance. **Frontiers in Psychology**, v. 12, p.1-17, 2022.