

**LÓGICAS INSTITUCIONAIS E HIBRIDIZAÇÃO EM EMPRESAS SOCIAIS: um estudo em Empresas Sociais de Belo Horizonte/MG**

**LAÍSA SANTOS MAGALHÃES**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS) - PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINIST

**JEAN JOSE LOPES**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS) - PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINIST

**ARMINDO DOS SANTOS DE SOUSA TEODÓSIO**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS

## INTRODUÇÃO

Ainda presentes no século XXI, a pobreza, a desigualdade e a degradação do patrimônio ambiental resultam em graves e desafiadores problemas na sociedade contemporânea. Como uma das estratégias para superar esse quadro de crescentes problemas e crises socioambientais, é importante mencionarmos as Empresas Sociais, nomeadas também de Negócios de Impacto, Negócios Sociais, Negócios na Base da Pirâmide, Empreendedorismo Social, *Benefit Corporation* ou *B Corp* e Setor 2.5, que tem como objetivo a resolução dos problemas socioambientais e a entrega de valor, seja através de um produto ou serviço, que supra as necessidades das classes C, D e E (Higashi, Comini & D’Amario, 2017).

A teorização sobre Empresas Sociais apresenta diferentes correntes e abordagens, que não apenas disputam o significado desse tipo de empreendimento, mas também colocam diferentes concepções sobre o papel dessas iniciativas empresariais, seus formatos organizativos e sua maneira de atuação, sobretudo no que tange ao seu gerenciamento. Os estudos sobre Empresas Sociais tem denotado que diferentes lógicas institucionais, ora mais orientadas para uma ação nos mercados a partir de formas orientadas para o lucro, com impacto social e ambiental, ora mais orientadas para a comunidade e o meio ambiente, tendo também a geração de excedente econômico. Além disso, muitas dessas dinâmicas ou lógicas se interpenetram, tornando o universo administrativo e/ou gerencial das Empresas Sociais ainda mais instigante e desafiador, dada a hibridização de lógicas institucionais, como objeto de estudo.

O estudo partiu da Teoria Institucional para problematização de Empresas Sociais em atuação na cidade de Belo Horizonte/MG, a fim de investigar os modelos de gestão das empresas Agri-Urb 1, Alfa, Beta e Ômega. A Teoria Institucional é pautada em processos, competências, formas e padrões que levam as organizações a reagirem de acordo com os ambientes internos e externos, ou seja com as demandas de mercado (Selznick, 1996). Essa abordagem permite uma compreensão mais avançada das pressões, dinâmicas, hibridizações e perspectivas vivenciadas por Empresas Sociais na reprodução de suas atividades. Para tanto, o presente estudo se organiza a partir da seguinte pergunta de pesquisa: “Em quais aspectos de gestão as Empresas Sociais pautadas nas correntes diferentes correntes se assemelham e se diferem?”.

A pesquisa adotou como objetivo analisar como são realizados os processos internos e de gestão em quatro Empresas Sociais de ramos distintos em Belo Horizonte/MG. Destaca-se que para análise da gestão dessas empresas e fundamentação deste estudo qualitativo, foi realizado entre junho e agosto de 2020, um estudo de caso comparativo envolvendo quatro empreendimentos de Belo Horizonte-MG, as quais são representadas por nomes fictícios (Agri-Urb 1, Alfa, Beta e Ômega) ao longo do estudo.

Levando em consideração tais fatos, a Teoria Institucional é relevante neste estudo onde foi atrelado o contexto das Empresas Sociais às empresas tradicionais. Pois, as Empresas Sociais possuem como princípio a contribuição para a resolução de problemas socioambientais. Por outro lado, as organizações ou empresas tradicionais, ao longo de sua trajetória vem consolidando uma lógica de atuação pautada na racionalização, ênfase no conhecimento técnico, nas regras, nos padrões e nas tendências do mercado, bem como na adequação às exigências legais e de normas informais impostas pelo Estado e por outros segmentos da sociedade, tendo como ênfase o mérito como forma de ascensão social e legitimação da autoridade (Dimaggio & Powell, 1991).

Para expor os resultados da pesquisa, o artigo está organizado da seguinte forma: após a introdução, iniciam-se os capítulos do referencial teórico que visam contextualizar o universo da Teoria Institucional e das Empresas Sociais, seguido pelas escolhas

metodológicas adotadas nessa pesquisa de natureza qualitativa e comparativa. Após, são apresentados e discutidos os resultados, que denotam a existência de distintas e nem sempre harmônicas lógicas institucionais dentro dos empreendimentos analisados. Nas considerações finais são apontadas novas agendas de investigação. O fenômeno das Empresas Sociais tem sido objeto de um número cada vez maior de estudos, não só no contexto brasileiro, mas em todo o planeta. Ainda assim, compreender tensões, paradoxos, contradições e formas de articulação e convivência de distintas lógicas institucionais dentro das Empresas Sociais e dentro do chamado Ecosistema de Negócios de Impacto permanece como um importante foco de pesquisas, para o qual o presente artigo pretende contribuir.

## **TEORIA INSTITUCIONAL E ISOMORFISMO**

As organizações são sistemas sociais onde há divisões dos trabalhos entre os funcionários, para que se alcance os objetivos organizacionais, tendo suas tomadas de decisões baseadas na eficiência (Motta & Bresser-Pereira, 2004). Nesse contexto, é importante ressaltar que as organizações são heterogêneas e complexas, todavia, essas diferenças são essenciais, visto que, resultam em soluções diversificadas que venham solucionar os problemas e necessidades existentes no mercado e na sociedade (Motta, 1993).

Assim sendo, é importante mencionarmos a presença da institucionalização nas organizações, dado que, a mesma é pautada em normas assim como no conhecimento advindo da interação social onde são articuladas ações atreladas ao contexto institucional almejando uma legitimação (Guarido Filho, 2008).

A Teoria Institucional traça alguns aspectos organizacionais, como formas, processos, estratégias, perspectivas e competências, e como esses aspectos emergem de padrões de interação organizacional e adaptação. Tais padrões devem ser entendidos como respostas para ambientes internos e externos (Selznick, 1996). Grigoletto e Alves (2019, p. 249) reforçam que o Institucionalismo organizacional parte de um pressuposto comum, de que a “ação em organizações é influenciada por quadros referenciais de diferentes ordens – culturais, simbólicos, interpretativos, entre outros – articulados em torno da ideia de instituições”.

Além disso, o Institucionalismo representa uma distinta abordagem para os estudos sociais, econômicos e políticos. Porém, ao tentar explicar e definir o Institucionalismo, os autores apontam para a dificuldade em fazê-lo, pois a discussão a respeito do tema, gera ambiguidade pois existem diferentes interpretações e significados nessas áreas (Dimaggio & Powell, 1991).

Nesse viés, são apresentados estudos sobre o isomorfismo que ampliam o entendimento sobre os estudos do campo organizacional relacionados às pressões do ambiente em que as organizações estão inseridas. Assim, as organizações vão responder às exigências do ambiente, onde quanto mais isomórficas, mais possibilidades de sobrevivência no mercado. Essa perspectiva está dentro do chamado novo Institucionalismo, diferentemente da perspectiva tradicional em estratégia sobre competitividade nas organizações onde o foco é a necessidade da vantagem competitiva. Pois, segundo Scott (2008), as organizações são compostas por elementos regulativos, normativos e cognitivos, considerados pilares dentro das organizações, pois buscam gerar significado e estabilidade para as mesmas.

Nesse sentido, pode-se observar o isomorfismo, seus pilares e aspectos dentro das organizações diante da visão de Scott na figura 1 (1995).

ASPECTOS	PILAR		
	REGULATIVO	NORMATIVO	COGNITIVO
Base da submissão	Utilidade	Obrigação social	Aceitação de pressupostos
Mecanismos	Coercitivo	Normativo	Mimético
Lógica	Instrumental	Adequação	Ortodoxa
Indicadores	Regras, leis, sanções	Certificação, acreditação	Predomínio e isomorfismo
Base da legitimação	Legalmente sancionada	Moralmente governada	Culturalmente apoiada, conceitualmente correta

**Figura 1 - Três pilares das instituições.**

Fonte: Scott (1995)

Levando em consideração a visão de DiMaggio e Powell (1983) juntamente o que é mostrado na figura 1 de Scott (1995), podemos destacar os tipos existentes de isomorfismo, sendo eles o competitivo que tem como foco a análise da ecologia organizacional, e o isomorfismo institucional que é pautado na análise dos autores.

O isomorfismo institucional, ainda pode ser categorizado em três tipos, em primeiro lugar podemos citar o coercitivo/regulativo que está pautado em questões legais e normativas para fins de regulação organizacional, que acaba resultando em pressões informais e formais. Já o isomorfismo normativo é centrado em questões que norteiam a profissionalização, influenciando nas bases cognitivas, legitimação e na formação de redes profissionais. E por último, podemos citar o isomorfismo mimético/cognitivo, o qual está associado às incertezas do mercado e a imitação das características e pontos de empresas consideradas de sucesso (DiMaggio & Powell, 1983; Gimenez *et al.*, 2005).

Dentro desse contexto sobre os processos de isomorfismo nas organizações, várias organizações burocráticas se perpetuam por instituições que acabam por adotar novos padrões e se tornar então, o “novo” padrão a ser seguido. Por defesa ou sobrevivência no mercado. Assim, atores organizacionais-“racionalistas” transformam as suas organizações, em cada vez mais similares, na esperança de causar mudanças (DiMaggio & Powell, 1983).

Ainda de acordo com DiMaggio e Powell (1983), os mesmos ampliam a visão sobre o Institucionalismo através do entendimento da ação social e comportamento social ao enfatizar os aspectos reativos em detrimento da ação estratégica de caráter intencional (Misoczky, 2003). Pois, quando fala-se de questões de interesse social a Teoria Institucional faz isso sem aceitar modelos convencionais de organização ou as premissas irrefletidas da administração, se desconectando de certa forma daquela visão dominante que a corporação é uma associação voluntária de acionistas proprietários da empresa que buscam a maximizar lucros ou retornos sobre o capital (Selznick, 1996).

Nesse sentido, Crubellate, Grave e Mendes (2004, p. 43) argumentam que a Teoria Institucional representa alternativa a concepção de as decisões são tomadas por critérios racionais, além de citarem uma concepção de “organização como fenômeno socialmente construído, produto não somente das ações humanas intencionais e planejadas, mas também de suas interações culturais e políticas e de processos cognitivos e simbólicos, enfim de toda uma gama de processos sociais não racionais, pelo menos no sentido apenas econômico.”

Segundo Rossetto e Rossetto (2005), há duas dimensões essenciais nas organizações na visão institucional: a técnica e a institucional. A dimensão técnica se caracteriza pela troca

de bens e serviços e dimensão institucional se caracteriza pelo estabelecimento e a difusão de normas de atuação (Machado-Da-Silva; Fonseca; Fernandes, 1999).

Os estudos da Teoria Institucional ocorreram em diferentes momentos, onde primeiro se guiou por uma dimensão normativa das instituições, ou seja, o caráter de “regra moral” por elas assumidas guiou a análise das estruturas informais resultantes de interações sociais recorrentes. Em um segundo momento, o enfoque cultural-cognitivo assumiu papel central de análise por meio de classificações, rotinas e esquemas interpretativo. Portanto, tanto novo, quanto o velho Institucionalismo tratam o ator racional com ceticismo e focam a análise na relação das organizações com o seu ambiente, ampliando os limites desse ambiente. (Peci, 2006)

Fazendo referência a um novo Institucionalismo, Crubellate, Grave e Mendes (2004, p. 46) citam os dois rumos possíveis dessa vertente: “um cognitivista, que busca revelar no processo de institucionalização a tendência à repetição de significados sociais, e outro que admite a possibilidade de que instituições adquiram também aspecto formal, crescentemente externo e desconectado de qualquer significado original”.

Atrelado às essas vertentes, pode-se dizer que as organizações se moldam a partir das alterações exigidas pelo ambiente, e dessa maneira, mudam o padrão anterior e concebem um novo padrão que é estabelecido pelas novas dinâmicas do mercado. Se fizermos uma comparação, funciona como o ambiente de competitividade entre as organizações, onde a primeira a dar os primeiros passos em relação a novos métodos, processos e ações competitivas que melhorem seu desempenho e ou criem vantagem competitiva, pouco a pouco são seguidas por outras organizações. Dessa maneira, gradativamente, as empresas modificam sua estrutura e instituem outros padrões que vão determinar uma nova “exigência” no mercado, seja em relação aos seus processos, atividades e posicionamento (Dimaggio & Powell, 1991).

## **PANORAMA DAS EMPRESAS SOCIAIS**

Atualmente no século XXI, é notável a grande parcela de indivíduos que vivem em pobreza extrema e as margens da sociedade, nesse cenário de precariedade, 3,4 bilhões de pessoas ainda buscam satisfazer as necessidades básicas para sobrevivência (World Bank Group, 2018).

Diante dos fatos, é necessário um novo modelo de gestão, a fim de que vise a inclusão social e que gere impactos positivos para o meio ambiente, visto que, a produção e o consumo em massa acabam por degradar cada vez mais o meio ambiente.

Levando em consideração as lacunas e demandas existentes no mercado e na sociedade civil, no que se refere aos modelos de gestão existentes, a interação homem e Meio e Ambiente e a inclusão social e profissional dos indivíduos estigmatizados, surge uma nova tipologia de organização, a qual, podemos chamar de Empresas Sociais. Nesse contexto, as Empresas Sociais tem como objetivo principal, solucionar os problemas existentes dos indivíduos que vivem às margens da sociedade e entregar um serviço ou produto que realmente gere um impacto socioambiental de acordo com as demandas das classes sociais C, D e E (Higashi, Comini & D’Amario, 2017).

Nesse sentido, pode-se dizer que os negócios sociais tiveram início em 1976 em Bangladesh, uma vez que, Muhammad Yunus junto a Universidade de Chittagong deram origem ao projeto *Grameen Bank* (Banco da Aldeia) que tinha como propósito, a oferta de pequenos empréstimos, mas sem as garantias dos bancos tradicionais, tornando-se um banco oficial em 1983, que oferecia crédito as pessoas vulnerabilizadas economicamente,

principalmente para as mulheres pobres, pois, percebia-se que o público feminino gerava um retorno econômico maior para a família (Pires, Santos & Mostagi, 2019).

Todavia, a conceituação a respeito das Empresas Sociais emergiu da Itália, o qual foi promovido pela revista *Impresa Sociale* no ano de 1990 e posteriormente nos Estados Unidos, o que tornou esse dois locais, centro de discussão a respeito dessa temática (Defourny & Nyssens, 2010).

Diante de tais discussões, ressalta-se que as Empresas Sociais possuem uma perspectiva de inclusão e melhoria socioeconômica dos indivíduos que muitas das vezes são excluídos por uma sociedade egocêntrica (Naigeborin, 2010).

Portanto, os negócios sociais, possuem algumas diferenças quando comparadas com as empresas tradicionais e com as organizações não-governamentais. Apesar de possuir uma visão voltada aos custos, receitas e clientes, seu principal objetivo é servir a sociedade a fim de mitigar problemas sociais existentes, além disso, pode-se dizer que os negócios sociais são auto sustentáveis, uma vez que, realizam vendas de seus produtos e serviços que atendam as demandas visualizadas (Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega, 2010).

Nesse viés, de auto sustentação, levanta-se uma questão acerca das Empresas Sociais, a qual, é pautada na distribuição de lucro. Diante dessa situação, é importante levarmos em consideração as duas abordagens que remetem à esse campo e que foram discutidas no *World Microfinance Forum Geneva* (2008). A primeira abordagem considera que os lucros obtidos nas Empresas Sociais devem ser reinvestidos na empresa buscando o desenvolvimento da mesma. Nesse aspecto, Yunus enfatiza que apenas o capital investido pode ser retirado. Por outro lado, há a visão de Stuart Hart e Michael Chu, discutidas no *World Microfinance Forum Geneva* (2008), que visualizam a distribuição do lucro através das Empresas Sociais como algo positivo, uma vez que, essa distribuição chama a atenção de novos investidores, que acabam por disseminar os negócios de impacto e possibilitam que as demandas socioambientais sejam cada vez mais supridas.

Tais questões de distribuição de lucro influenciam diretamente na governança das Empresas Sociais. Logo, são considerados aspectos relevantes dentro desse contexto, dado que, esse tipo de empresa visa promover a inclusão social, sendo assim, devem servir a população de baixa renda e incluir esses indivíduos na cadeia produtiva, mas sem comprometer na tomada de decisão (Defourny & Nyssens, 2010).

Todavia, é plausível diferenças internas nas Empresas Sociais, uma vez, essa tipologia de empresa possui três correntes diferentes: a europeia, a norte-americana e a que é utilizada nos países emergentes (Iizuka, Walchhutter, Dias & Barbosa, 2014).

## **EMPRESAS SOCIAIS E TIPOLOGIAS DE GESTÃO**

Diante do cenário dos negócios de impacto, nota-se que existem três correntes dentro desta tipologia de empresa a qual se diferem pelo seu modelo de gestão.

Com um forte influência das ONG's e da economia social, podemos citar a corrente europeia que se caracteriza pelo seu propósito principal de auxiliar a comunidade, pela não distribuição de lucros e por ter uma visão cooperativista, onde é priorizada a democracia em relação a tomada de decisão (Dees, 1996; Reficco, Gutiérrez & Trujillo, 2006).

Portanto, compreende-se que uma empresa social com perspectivas condizentes com a corrente europeia, busca o lucro coletivo e a geração de valor social, que é dado de forma interna através da retenção e utilização de talentos de indivíduos que vivem às margens da sociedade, que são estigmatizados e se deparam com diversas barreiras para se inserirem nas organizações tradicionais (Laville & Nyssens, 2001).

Nesse contexto, pode-se dizer que a corrente norte-americana também almeja um impacto positivo na sociedade, mas diferentemente da corrente europeia, a corrente norte-americana busca associar o impacto na sociedade ao lucro e a distribuição do mesmo entre os dividendos. Visto que, a mesma originou-se de influências entre o terceiro setor e as empresas tradicionais, que compõe o setor privado, portanto, o que enfatiza que os funcionários dessa tipologia de empresa devem sanar os problemas presentes na sociedade e possuir um retorno financeiro (Reficco, Gutiérrez & Trujillo, 2006).

E por fim temos a terceira corrente que possui como um dos seus representantes Yunus, essa corrente se associa aos países emergentes e tem como objetivo a redução da pobreza. Logo, assim como a corrente europeia, esse tipo de empresa social é caracterizada também por não almejar a distribuição de lucro e sim apenas o retorno do capital investido, sendo que o restante deve ser reinvestido na empresa para auxiliar na resolução das causas que a mesma luta. Assim, busca-se criar poder de compra para as classes sociais C, D e E, por melhorias na sociedade civil e também pela maximização do acesso ao crédito à esses indivíduos (Prahalad & Hart, 2002; Yunus, 2008).

Nesse viés, os negócios sociais, além de servir as pessoas de baixa renda, devem trabalhar junto à elas buscando sempre melhorias no mundo. Diante disso, visualiza-se a possibilidade de desenvolvimento de novos tipos de governança nas Empresas Sociais, visto que, essa tipologia de empresa é abrangente e visa a inclusão de diferentes tipo de indivíduos (Naigeborin, 2010).

Em concordância com tais fatos, Dutra *et al.* (2017), aponta que os negócios sociais, não devem adotar práticas de gestão de pessoas pautadas no comando e controle, assim como nas empresas tradicionais, mas devem aderir práticas de gestão que estimule o desenvolvimento mútuo, onde seja propiciada uma liberdade de ação dos funcionários, que promova o engajamento das pessoas e a aprendizagem contínua. Logo, a gestão nas Empresas Sociais deve ser pautada na consistência das ações desenvolvidas pela organização, prezando por um alinhamento entre os objetivos profissionais e pessoais.

Além disso, é importante que os negócios de impacto possuam uma rotina flexível que não necessite de normas extremamente estruturadas nem de alta hierarquização e sejam adeptos a mudança, visto que, seus indicadores são pautados em um ambiente de diálogo aberto e aprendizagem contínua com o outro, pois, essa tipologia de empresa é caracterizada pela diversidade de profissionais (Battilana, *et al.* 2019; Comini *et al.*, 2019).

## **ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS**

O presente estudo teórico-empírico apresenta caráter qualitativo, exploratório e descritivo. Além disso, apresenta um método de coleta voltado para o estudo de caso multicaso comparativo entre quatro Empresas Sociais, que teve o intuito de analisar qual o modelo de gestão adotado nas diferentes vertentes dessa tipologia de empresa, sendo elas a vertente norte-americana e a europeia.

Assim, o presente artigo realizou uma coleta de dados primários de forma holística, ou seja, em dois momentos distintos. Inicialmente foi aplicado um questionário às quatro empresas em junho e a agosto de 2020. Tal questionário enviado por e-mail continha 16 questões opinativas e 2 questões abertas que estavam atreladas a área de atuação da empresa e a quantidade de funcionários ativos, hierarquização, engajamento, funções entre outros pontos, o qual foi respondido por uma pessoa em cada empresa e tinha como intenção a coleta de dados iniciais das Empresas Sociais de modo a direcionar a formulação do segundo questionário.

Nessa perspectiva, foi realizado um segundo momento de coleta de dados primários através de um segundo questionário semiestruturado, que foi aplicado durante os meses de junho e agosto de 2020, o qual foi respondido pelo gerente da empresa Agri-Urb 1, pelos respectivos proprietários das empresas Alfa, Beta e Ômega e englobava questões 16 questões pautadas no tipo de gestão das empresas.

Arelado aos questionários aplicados, realizou-se a coleta de dados secundários, que buscou evidências relacionadas ao referencial teórico através de um estudo bibliográfico, no qual utilizou-se publicações, teses, artigos, revistas, livros e dados presentes em sites de órgãos públicos e privados para fundamentar o artigo.

Tendo em vista a análise dos dados obtidos através das múltiplas fontes de coleta presentes no estudo, o artigo em questão teve como premissa a análise comparativa. Assim, realizou-se um agrupamento dos dados obtidos pelos questionários, de modo que, viabilizou uma análise sistemática dos dados de forma individual e comparativa, visto que o material foi organizado diante das hipóteses da pesquisa, o que acarretou em uma maior representação dos dados.

Por fim, realizou-se a triangulação dos dados coletados por meio documental e dos questionários aplicados, visto que, a problemática em questão, os dados e a conclusão estão vinculadas entre si, o que possibilitou um confronto entre a realidade encontrada na gestão das Empresas Sociais com a teoria existente, para a elaboração e sistematização dos dados discutidos na seção de análise dos resultados.

## **EMPRESAS SOCIAIS EM ANÁLISE**

Na presente etapa do artigo, serão apresentados os dados coletados a partir do estudo de caso comparativo feito com as Empresas Sociais Agri-Urb 1, Alfa, Beta e Ômega, as quais estão localizadas em Belo Horizonte (BH) - MG.

A Agri-Urb 1 é uma empresa que possui filiais em Belo Horizonte, São Paulo e Rio de Janeiro, conta com um total de 20 funcionários e atua no setor alimentício, mais especificamente no cultivo e comercialização de produtos sem uso de agrotóxicos. Já a empresa social Alfa é voltada para a preservação do patrimônio e cultura, possui apenas a sede em BH e não possui funcionários, mas sim, um coletivo de pessoas que desenvolvem projetos que vão de encontro com o resgate de culturas que são estigmatizadas. Quanto a empresa Beta, a mesma atua no setor de alimentação agroecológica com um total de 5 funcionários, localizada em dois bairros distintos em BH. E por fim, a empresa Ômega atua em uma única localidade em BH na área de microfinanças e assim como a empresa Alfa, a mesma não possui funcionários, mas sim voluntários.

A fim de fundamentar o presente estudo, foram aplicados dois questionários às empresas em momentos distintos. Vale ressaltar que na empresa Agri-Urb 1 os questionários foram respondidos pelo gerente e na empresa Alfa, Beta e Ômega foram respondidos pelos respectivos proprietários. O primeiro questionário foi aplicado em junho de 2020 e o segundo questionário foi aplicado em agosto do mesmo ano. Ambos questionários abordavam questões pautadas no gerenciamento das empresas, se eram adeptas à normas, regras, se possuíam filiais, com quantos funcionários as empresas contavam, se havia uma sistematização nas atividades desenvolvidas, assim como se existia uma hierarquia e como era realizado o retorno dessas empresas para a sociedade, uma vez que, as Empresas Sociais devem gerar um impacto social positivo e buscar suprir as lacunas socioambientais existentes na sociedade (Sousa & Costa, 2018).

Nesse sentido, em análise dos questionários respondidos pela empresa Agri-Urb 1, é possível constatar a existência de padrões institucionalizados, dado que, há uma padronização



dos processos, sendo estes bem sistematizados, distribuindo de forma bem clara aos funcionários, assim como as funções de cada um dentro do contexto operacional da empresa. Esses padrões se estendem as bases salariais e também ao horário de trabalho dos funcionários. Além disso, na Agri-Urb 1 há uma hierarquização bem definida como supervisão que é bem clara para todos dentro da empresa.

A empresa Beta, possui uma hierarquização em sua estrutura, onde a tomada de decisão é feita de forma centralizada na proprietária e posteriormente é informado aos funcionários. Além disso, a empresa possui um padrão institucionalizado de processos onde a rotina dos funcionários são pré-definidas, envolvendo também padrões de horário e salário. Essas características se assemelham em muito com a empresa Ômega, com uma diferença essencial na tomada de decisão, que acontece de forma coletiva.

Em suma, é possível identificar que tais características da Agri-Urb 1, Beta e Ômega podem ser associadas às características presentes nas empresas tradicionais. Visto que, as empresas tradicionais são adeptas ao comando e controle, as normas, hierarquização e sistematização, prezando sempre pela eficiência das operações (Motta & Bresser-Pereira, 2004; Dutra et al., 2017).

Assim pode-se dizer que o isomorfismo institucional é fortemente presente na empresa Agri-Urb 1, como normativo, pois, na visão de DiMaggio e Powell (1983) o isomorfismo normativo leva em consideração questões que abrangem a profissionalização do funcionário, assim como, o desenvolvimento de redes profissionais. Nesse viés, isso vai de encontro com o que é realizado na Agri-Urb 1, pois, baseando-se nos dados levantados, verificou-se que a empresa trabalha através de uma interconectividade dos setores que possuem uma base de funcionários com conhecimentos específicos para as tarefas, onde são levados em consideração o nível de instrução dos mesmos.

Ainda com base em DiMaggio e Powell (1983), percebe-se a presença do isomorfismo normativo na empresa Beta, contudo não pela busca por profissionalização dos funcionários, mas busca-se desenvolver uma rede de profissional com seus fornecedores, que são os pequenos agricultores próximos a região de BH.

Outro ponto a se destacar presente na Agri-Urb 1, é o isomorfismo mimético, onde é identificado na resposta da empresa sobre a influência ou não do ambiente externo em suas atividades, sendo que a Agri-Urb 1 diz que “acompanha as tendências de mercado”. Isso vai de encontro com o que Redmond (2003) identificou em seu estudo sobre inovação, difusão e mudança institucional, o qual constatou que as empresas não atuam em formas diferentes das já existentes, e que a maioria das empresas agem de acordo com o ambiente institucional que estão inseridas.

Nesse sentido, a empresa Beta, também possui um direcionamento para o isomorfismo mimético, de modo que acompanha as tendências impostas pelo mercado, uma vez que a mesma sofre fortes influências externas dos fornecedores, dos clientes, da concorrência e da legislação. Onde as decisões tomadas, mesmo que preventivas, são um reflexo do que ocorre no mercado.

Por outro lado, de modo comparativo, a empresa Alfa apresenta algumas características distintas das demais empresas. Levando em consideração os dados obtidos através dos questionários respondidos pelo proprietário da empresa, constata-se que não há uma padronização e sistematização nos processos internos, uma vez que, as decisões tomadas na empresa ocorrem de forma reativa ao mercado.

Ainda, verifica-se que a empresa Alfa não possui uma padronização de horários e de salários, nesse sentido, é importante ressaltar que a empresa trabalha com o desenvolvimento e promoção de projetos que atuam na luta antirracista, logo sua composição interna, não conta com uma equipe de funcionários e sim com um coletivo comunitário, que auxilia nas tomadas de decisão da empresa e que é alterado toda vez que um novo projeto é executado.

Diante do exposto, compreende-se que as características da empresa Alfa se difere das características das demais empresas, no que tange a sistematização, composição, padronização dos processos internos, por possuir um controle informal das ações desenvolvidas, e se distingue da Agri-Urb 1 por ser baseada em crenças comuns e lógicas de ações compartilhadas.

Levando em consideração as características já mencionadas da empresa Alfa e atrelando tais características a lógica institucional, é possível associar a gestão da empresa Alfa ao isomorfismo mimético/cognitivo, visto que, esse pilar institucional não é limitado a regras e normas, mas, é pautado em crenças compartilhadas, na palavra, na interpretação subjetiva moldada pela cultura, nos símbolos e significados dados a objetos e atividades (Scott, 2003; Coraiola *et al.*, 2011).

Essa ligação com o isomorfismo mimético é presente também na empresa Ômega, onde é feito um acompanhamento do ambiente externo, mais precisamente do cenário econômico, para a avaliação e concessão de crédito para a população.

Contudo, a empresa Ômega possui características do isomorfismo normativo pontuadas por DiMaggio e Powell (1983) quanto a busca por profissionalização, uma vez que, apesar da empresa trabalhar com voluntários no desenvolvimento de suas atividades, é exigido que estes tenham um conhecimento técnico específico, sendo exigido também determinado grau de instrução para fazer parte do quadro de voluntários.

Quanto ao contexto das Empresas Sociais é importante pontuarmos as características presentes nas empresas do setor 2.5, que segundo Defourny (2001) são pautadas em critérios econômicos e sociais como pode-se visualizar na figura 2.

Características das Empresas Sociais	
Critérios Econômicos	Critérios Sociais
● Atividade sustentada destinada a produção de bens e serviços	● Objetivo explícito de beneficiar a comunidade
● Auto grau de autonomia	● Iniciativa lançada por um grupo de cidadãos
● Nível significativo de risco	● Tomada de decisão não baseada em propriedade do capital
● Nível mínimo de trabalho remunerado em sua folha de pagamento	● Natureza participativa na tomada de decisão
-	● Distribuição limitada de lucros

**Figura 2. Características das Empresas Sociais**

**Nota** Fonte: Adaptado de Defourny, J. (2001). From third sector to social enterprise. In J. Defourny (Ed.). *The emergence of social enterprise*. London: Routledge.

Nesse sentido vale destacar que apesar das várias características das empresas tradicionais presentes Agri-Urb 1, fica claro também situações que são específicas das Empresas Sociais.

Dado que, a Agri-Urb 1 destaca-se pelo seu produto final e missão como instituição. Sua missão é levar uma alimentação saudável para as pessoas, e para isso, produz alimentos livre de agrotóxicos. Essas características vão de encontro com o que diz Higashi, Comini e D’Amario (2017) sobre a atividade principal das Empresas Sociais, que é entregar um serviço ou produto que realmente gere um impacto socioambiental de acordo com as demandas das classes sociais mais desfavorecidas.

Isso é reforçado nos questionários respondidos, em que a Agri-Urb 1 explica porque é uma empresa social: “A empresa sempre visa práticas sociais que vão beneficiar a sociedade como um todo, desde a natureza até o consumidor final”. Outro ponto a destacar é que a empresa faz anualmente uma grande doação de seus produtos como umas das formas de

retorno direto de seus investimentos. Logo, as práticas da Agri-Urb 1 vão de encontro com os critérios sociais defendido por Defourny, J. (2001) ao falar das características das Empresas Sociais, dado que, defende que os negócios de impacto devem possuir objetivo explícito de beneficiar a comunidade.

Diante dos dados coletados, é importante ressaltar o tipo de gestão da Agri-Urb 1 no que tange às correntes das Empresas Sociais, nesse sentido, pode-se verificar que a empresa apresenta características de gestão da corrente norte-americana de Empresas Sociais, pois ao mesmo tempo que ela busca um impacto positivo na sociedade, a mesma enfatiza várias características de empresas de mercado, como funcionários que devem sanar os problemas presentes na sociedade e possuir um retorno financeiro (Reficco, Gutiérrez & Trujillo, 2006). Isso pode ser verificado em todo o processo institucionalizado e sistematizado presente na empresa, além de haver retorno por resultado e produtividade.

Logo, tal comparação torna-se plausível, dado que, Sousa *et al.* (2019) cita que na perspectiva norte-americana, as Empresas Sociais possuem objetivos sociais compatíveis com empresas tradicionais, além de sua entrega de produto e/ou serviços estarem voltadas a pessoas com baixo poder aquisitivo

Já as empresas Alfa e Ômega, apresentam características das Empresas Sociais, as quais são fundamentadas através dos critérios sociais defendidos por Defourny (2001), tais critérios visam o benefício da comunidade e a iniciativa lançada por um grupo de cidadão. Nesse sentido, isso vai de encontro com o que foi respondido no questionário pelo proprietário da empresa Alfa, que relata: *“surgiu da necessidade e por demanda da própria comunidade local, visando suprir os silenciamentos e negligências relacionados às populações negras e indígenas de Belo Horizonte e Região Metropolitana e que possui como função a preservação do patrimônio material e imaterial das favelas e quilombos urbanos”*. E o que foi respondido pela empresa Ômega sobre seu papel social: *“Por quê nossas ações são fundamentadas na busca do impacto. Acompanhamos o desenvolvimento das pessoas e das Comunidades”*.

Além disso é possível atrelar o critério social de Defourny (2001) à empresa Alfa, quanto a tomada de decisão não baseada em propriedade do capital, assim como a natureza participativa na tomada da decisão e a não distribuição de lucros, visto que, através do seu coletivo a empresa almeja a preservação do patrimônio cultural e o desenvolvimento de projetos que lutem pelas suas causas.

Nesse viés, verifica-se que a empresa Alfa apresenta características de uma empresa do setor 2.5 adepta da corrente européia, pois, oferta gratuitamente cursos, seminários e palestras à população interessada e apesar de comercializar alguns objetos, a mesma não busca o lucro financeiro, mas sim um lucro comum à sociedade. Pois, as Empresas Sociais associadas a corrente europeia almejam o lucro social que é dado através da inserção interna de indivíduos que vivem às margens da sociedade, que são estigmatizados e se deparam com diversas barreiras para se inserirem nas organizações tradicionais. Portanto, são pautadas na economia social, não na tradicional economia de mercado (Laville & Nyssens, 2001; Kerlin, 2006).

Em análise dos dados levantados através dos questionários, mensurou-se que a empresa Ômega possui pontos semelhantes a corrente europeia e a terceira corrente das Empresas Sociais. Assemelha-se a corrente européia, pelo fato da sua estrutura, não possuir funcionários, mas, voluntários “contratados” por suas habilidades específicas, onde as decisões são tomadas de forma coletiva, sempre com uma lógica de inclusão e se assemelha a terceira corrente, por que, através de sua atuação, busca criar poder de compra para a comunidade estigmatizada através do microcrédito.

Quanto a empresa Beta, é possível constatar que a mesma apresenta características voltadas a terceira corrente das Empresas Sociais, uma vez que busca trabalhar com o

conceito defendido por Yunus, que de modo geral, almeja a erradicação da pobreza e o reinvestimento dos lucros obtidos na empresa objetivando servir e beneficiar a comunidade mais vulnerável, através do lucro social.

Essa visão de Yunus é predominante e visível na empresa Beta, pois quando perguntado a proprietária sobre o seus processos de gestão e distribuição de lucros a mesma alega que: *“os eventuais lucros são reinvestidos nos produtores rurais. Além disso somos uma ponte entre produtores e consumidores e todo o processo, desde a precificação, definição de rotas, pedido é feita em conjunto aos produtores. Temos o foco no comércio justo, que envolve o que é pago aos produtores, não trabalhar com consignados, não trabalhar com intermediários, fazer pedidos e comunicação direto com os produtores. Ou seja, o foco não é o lucro, é a forma de trabalho social de valorização dos produtores e de atendimento justo ao clientes”*.

Em suma, com base nas análises da Agri-Urb 1, Alfa, Beta e Ômega visualiza-se uma distinção entre as Empresas Sociais pautadas na corrente norte-americana, com a corrente européia e a corrente aplicável aos países emergentes que são pautadas no conceito de Yunus. Evidenciando principalmente as diferença quanto a sistematização dos procedimentos internos, na legitimação, fundamentação das empresas e os seus indicadores, uma vez que, a empresa Agri-Urb 1 é baseada em certificação e confiabilidade, a Alfa e a Ômega são baseadas em crenças comuns e lógicas de ações compartilhadas e a Beta é pautada em regras, leis e sanções assim como nas crenças comuns e nas lógicas de ações compartilhadas, como pode-se visualizar na figura 3.

Empresas	Pilares das instituições ( Isomorfismo Regulativo, Normativo e Cognitivo)			
	Base da submissão	Lógica	Indicadores	Base da legitimação
Agri-Urb 1	Normativo	Regulativo	Normativo	Normativo
Alfa	Cognitivo	Cognitivo	Cognitivo	Cognitivo
Beta	Normativo	Normativo	Regulativo/ Cognitivo	Normativo
Ômega	Normativo	Normativo	Cognitivo	Normativo

**Figura 3. Pilares das Instituições (Isomorfismo Regulativo, Normativo e Cognitivo)**  
**Fonte:** Dados de pesquisa (2020)

Além disso, se diferem quanto à composição interna e distribuição de lucros. Uma vez que, a Agri-Urb 1 possui filiais e 20 funcionários remunerados e busca a distribuição de lucros, a Beta que possui 5 funcionários remunerados mas não busca a distribuição de lucros assim como a Alfa que não possui filiais nem funcionários remunerados, assim desempenha seus projetos através do interesse da comunidade e do seu coletivo e a empresa Ômega que trabalha através do voluntarismo e não possuem funcionários.

Tais pontos induz os questionamentos a respeito da distribuição dos lucros, visto que, essa pauta emerge de um debate profundo, pois existem literaturas que defendem a distribuição de lucros e outras não concordam com tal ato. Nessa perspectiva, observa-se que Yunus, Hart e Chu possuem visões diferentes quando a distribuição de lucros para os dividendos, assim, Yunus enfatiza que apenas o capital investido pode ser retirado por outro lado Stuart, Hart e Michael Chu, visualizam a distribuição do lucro como algo benéfico, uma vez que, permite a inserção de novos investidores e a expansão do negócio, ou seja, a abertura de filiais como no caso da Agri-Urb 1 (World Microfinance Forum Geneva, 2008).

Mas apesar desse questionamento acerca dos lucros e das características bastante distintas entre as quatro empresas estudadas, percebe-se que as características presentes nessas empresas, condizem com o que é pontuado dentro do contexto das Empresas Sociais, uma vez que estão atreladas a gerar benefício à sociedade, possuem autonomia, assim como

uma natureza participativa na tomada de decisão e possuem uma atividade destinada a produzir bens e serviços (Defourny, 2001).

Assim, como propósito das Empresas Sociais essas quatro empresas estudadas buscam suprir as lacunas presentes na sociedade civil, que muitas das vezes não são supridas pela esfera pública. Tornando essencial a interação da esfera privada do setor 2.5 à sociedade civil, pela busca do bem comum e a fim de gerar um impacto socioambiental positivo, seja por meio da produção e comercialização de produtos livres de agrotóxicos que ajudem a reduzir a pegada ambiental, seja por meio das microfinanças ou por meio das lutas antirracistas e da inserção dos indivíduos que vivem às margens da sociedade e são estigmatizados.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo desse artigo foi levantar e identificar como se dão os processos internos e a gestão em quatro Empresas Sociais de ambientes institucionais distintos. Para isso, foi realizado um estudo de caso comparativo com quatro empreendimentos em Belo Horizonte/MG, levando em consideração também para a análise o tipo de corrente de gestão que essas empresas afirmam adotar.

Quando se analisa a Agri-Urb 1, empresa do setor alimentício (cultivo e comercialização de produtos sem uso de agrotóxicos), os dados indicam que a empresa tem mais características da corrente norte-americana de Empresas Sociais, com fortes características de empresas de mercado, como por exemplo processos bem definidos e sistematizados e departamentalização, mas em contrapartida, apresenta características específicas das Empresas Sociais, entregando um produto que gera um impacto socioambiental na sociedade. Quanto a Alfa, empresa do setor de cultura, a análise dos dados indica uma caracterização da corrente europeia no contexto das Empresas Sociais, visto que possui valores voltados para a geração de valor social através da preservação do patrimônio e cultura das favelas. Além disso, a Alfa apresenta algumas características que não são comuns as empresas de mercado, como a falta de padrões institucionalizados e sem um objetivo institucional claramente definidos.

Em análise da empresa Beta que atua no ramo de alimentação agroecológica, nota-se que seu tipo de gestão direciona-se para a terceira corrente das Empresas Sociais, uma vez que trabalha fortemente com os conceitos da erradicação da pobreza defendidos por Yunus. Assim como a empresa Ômega, que possui aspectos da terceira corrente e da corrente europeia, por buscar um impacto social na comunidade que está inserida através do trabalho com o voluntarismo e com a oferta de microcrédito.

Atendendo o objetivo e a problemática do estudo, a pesquisa evidenciou que há diferenças na gestão dessas quatro Empresas Sociais que atuam em ramos distintos, sendo que a Agri-Urb 1 apresenta características mais fortes de empresas de mercado e possui uma tendência de gestão pautadas principalmente no isomorfismo normativo, diferentemente da Alfa, que atua de forma menos sistematizada em seus processos, assemelhando sua gestão ao isomorfismo mimético pautado no pilar cultural/cognitivo. Diferenciando-se também da Beta e da Ômega, que apesar da sistematização institucional presente em algumas partes, as mesmas baseiam-se também em crenças comuns e lógicas compartilhadas e possuem uma lógica de inclusão do trabalhador, assim sendo possui características do isomorfismo normativo e cognitivo em sua estrutura empresarial.

Mas de modo geral, apesar das diferenças de gestão, sistematização de processos e a busca e distribuição de lucros, compreende-se que as quatro empresas enquadram no setor 2.5 da economia, uma vez a corrente europeia, a norte-americana assim como a terceira corrente que é aplicável aos países emergentes, buscam melhorias na sociedade, através do

desenvolvimento e oferta de bens ou serviços que visem a inclusão dos indivíduos estigmatizados na sociedade civil e oferte um valor social às classes sociais C, D e E. Logo, essa tipologia de empresa torna-se imprescindível pelo fato da interação com a sociedade civil, buscando suprir as demandas e lacunas socioambientais existentes que muitas das vezes não são supridas pela esfera pública.

Portanto, espera-se que novas agendas de pesquisa possam se multiplicar a partir da presente análise, buscando compreender em maior complexidade os caminhos e descaminhos que as Empresas Sociais apresentam no contexto brasileiro. Sugere-se, para pesquisas futuras, uma análise mais profunda de Empresas Sociais brasileiras, buscando um maior número de empresas na análise contemplando mais ambientes de atuação para se ter um contexto mais amplo de gestão nessas empresas. Além disso, estudos comparativos entre empreendimentos de diferentes países podem jogar novas luzes nesse fenômeno, o das Empresas Sociais, que renova os desafios investigativos no campo de conhecimento da Gestão Social e Ambiental.

## REFERÊNCIAS

Battilana, J., Pache, A. C., Sengul, M., & Kimsey, M. (2019). The Dual-Purpose Playbook. *Harvard Business Review* 97, no. 4 (March–April 2019): 124–133.

Comini, G. M., Romano, M., Fischer, R. M., & Biazotti, V. (2019). Negócios de impacto: reinventando a forma de gerir pessoas. In: E. Barki, G. M. Comini, & H. G Torres. *Negócios de impacto socioambiental no Brasil : como empreender, financiar e apoiar*. Rio de Janeiro : FGV Editora. 376 p.

Coraiola, D. M., Baratter, M. A., Takahashi, A. R. W. (2011). Isomorfismo Institucional E Decisão Estratégica: O Caso Dos Cursos Superiores De Tecnologia (Csts) Da Opet. In *Anais V Encontro de Estudos em Estratégia*. Porto Alegre.

Crubellate, J. M., Grave, P. S., & Mendes, A. A. (2004). A Questão Institucional e suas Implicações para o Pensamento Estratégico. *RAC, Edição Especial*: 37-60.

Defourny, J. (2001). From third sector to social enterprise. In J. Defourny (Ed.). *The emergence of social enterprise*. London: Routledge, 2001a. p.1-28.

Defourny, J. & Nyssens, M. (2010). Concepções de empresa social e empreendedorismo social na Europa e nos Estados Unidos: convergências e divergências. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1 (1), 32–53. doi: 10.1080 / 19420670903442053.

Dees, G. (1996). *Social enterprise spectrum: philanthropy to commerce*. Boston: Harvard Business School. 396343.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v. 48, p. 147-160.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1991). Introduction. In W. W. Powell, & P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 1-40). Chicago: University of Chicago Press.

Dutra, J., Dutra, T., & Dutra, G. (2017). *Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros*. São Paulo: Atlas.

Gimenez, F. A. P., Júnior P. H., & Grave, P. S. (2005). Isomorfismo mimético em estratégia: Uma ferramenta para investigação. *Ram – Revista De Administração Mackenzie*. Volume 8, n. 4, 2007, p. 35-59.

Grigoletto, F., & Alves, M. A. (2019). Leitura do Institucionalismo Organizacional a partir da Teoria do Organizar de Karl Weick. *Cadernos EBAPE.BR*, 17(2), 247-262.

Guarido Filho, E. R. (2008). *A construção da Teoria Institucional nos estudos organizacionais no Brasil: O período 1977-2007*. Tese de doutorado, Universidade Federal do Paraná, Paraná, PR, Brasil.

Higashi, L. N., Comini, G. M., & D'Amario, E. Q. (2017). A competitividade e os desafios dos negócios sociais: um estudo de casos no Brasil e de Bangladesh. In *Anais. São Paulo: EAD/FEA/USP*.  
[http://login.semead.com.br/20semead/anais/download.php?cod\\_trabalho=1267](http://login.semead.com.br/20semead/anais/download.php?cod_trabalho=1267)

Iizuka, E. S., Walchhutter, S., Dias, M. R., & Barbosa, A. S. (2014). Empreendedorismo Social e Negócios Sociais: Revisão Crítica e Agenda de Pesquisa. *Anais XVII SEMEAD Seminários em Administração*. ISSN 2177-3866, São Paulo.

Kerlin, J. A. (2006). Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences. *Voluntas*. 17:247–263. DOI 10.1007/s11266-006-9016-2

Laville, J. L., & Nyssens, M. (2001). The social enterprise: towards a theoretical socio-economic approach. In *L'impresa Sociale In Prospettiva Comparata*, 13-15. *Istituto Studi Sviluppo Aziende Nonprofit*, Universidad de Trento, Italia.

Machado-Da-Silva, C., Fonseca, V. S., & Fernandes, B. H. R. (1999). Mudanças e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In M. M. F. Vieira, & L. M. B. Oliveira (Org.). *Administração contemporânea: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas.

Misoczky, M. C. (2003). Poder e Institucionalismo: uma reflexão crítica sobre as possibilidades de interação paradigmática. In M. M. F. Vieira, & C. A. D. Carvalho (Ed.). *Organizações, Instituições e Poder no Brasil*. Rio de Janeiro: FGV Editora. p.141- 176.

Motta, F. C. P. (1993). Controle social nas organizações. *Revista de Administração de Empresas FGV-EAESP*, Rio de Janeiro, v. 33, n. 5.

Motta, F. C. P., & Bresser-Pereira, L. C. (2004). Introdução à organização burocrática. São Paulo: *Pioneira Thompson Learning*. p. 14-17.

Naigeborin, V. (2010). *Negócios sociais: um modelo em evolução*.  
[http://www.artemisia.org.br/pdf/negocios\\_sociais.pdf](http://www.artemisia.org.br/pdf/negocios_sociais.pdf)

Peci, A. (2006). A nova Teoria Institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica. *Cadernos EBAPE.BR*, 4(1), 1-12.

Pires, L., Santos, L. M., & Mostagi, N. (2019). Negócios Sociais em Foco: o Caso da Yunus Social Business. *Desenvolvimento em Questão*, 17(47), 102-119. <https://doi.org/10.21527/2237-453.2019.47.102-119>

Prahalad, C. K., & Hart, S. (2002). The Fortune at the Bottom of the Pyramid. *Strategic + Business Magazine*, v. 26, p. 1-14, first quarter.

Redmond, W. H. Innovation, diffusion, and institutional change. *Journal of Economic Issues*, v. 37, n. 3, p. 665-679, 2003.

Reficco, E., Gutiérrez, R. & Trujillo, D. (2006). Empresas sociais: ¿una especie en busca de reconocimiento? *Revista de Administração, São Paulo*, v.41, n.4, p.404-418, out./nov./dez.

Rossetto, C. R., & Rossetto, A. M. (2005). Teoria Institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. *RAE-eletrônica*, 4(1), 1-22.

Selznick, P. (1996). Institutionalism "Old" and "New". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, No. 2, 40th Anniversary Issue, pp. 270-277.

Scott, W. R. (1995). Symbols and organizations: from Barnard to the institutionalists. In: Williamson, O. E (Ed.). *Organization theory: from Chester Barnard to the present and beyond*. New York: Oxford University Press.

Scott, W. R. (2003). Institutional carriers: reviewing modes of transporting ideas over time and space and considering their consequences. *Industrial and Corporate Change*. Vol. 12, n. 4, p. 879- 895.

Scott, W. R. (2008). *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*. 3a. ed. Thousand Oaks, CA: Sage.

Sousa, G. X., & Costa, L. S. (2018). Negócios sociais: um guia para o empreendedor social. *Boletim De Inovação E Sustentabilidade - Puc São Paulo - Vol. 1*.

Sousa, I. G. B., Silva, R. L. M., Takahashi, A. R. W., & Segatto, A. P. (2019). O valor social gerado por Empresas Sociais: Reflexões a partir de uma meta-síntese. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 75-92.

World Bank Group. (2018). *Piecing Together the Poverty Puzzle*. DOI: 10.1596/978-1-4648-1330-6 <https://www.worldbank.org/en/publication/poverty-and-shared-prosperity>

World Microfinance Forum Geneva. (2008). *Is it fair to do business with the poor?* Symposium Special Issue (october). <http://othercanon.org/wp-content/uploads/2020/02/Is-it-Fair-to-do-business-with-the-Poor.pdf>

Yunus, M. (2008). *Um Mundo sem Pobreza: a empresa social e o futuro do capitalismo*. São Paulo, Ática.

Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. *Long Range Planning*, v.43, p. 308-325.