

NEGÓCIOS COM MISSÃO SOCIAL: UMA PERSPECTIVA DO FENÔMENO A PARTIR DA TEORIA DOS STAKEHOLDERS

ICARO ROBERTO AZEVEDO PICOLLI
UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ - UNIVALI

ANETE ALBERTON
UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ - UNIVALI

TATIANI SCHMITT
UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ - UNIVALI

Introdução

Os Negócios com Missão Social vêm apresentando impacto positivo para o desenvolvimento social, marcado pelo sucesso em diversos campos sociais. A importância do negócio reside no fato de, por meio da criatividade do ser humano, proporcionar inovações capazes de transformar e mudar a vida das pessoas. É neste contexto que este estudo se insere e que busca associar à Teoria dos Stakeholders, cuja proposta sugere que os gestores dos negócios devem formular e implementar processos que satisfaçam a todos, não apenas aos grupos interessados dos negócios.

Problema de Pesquisa e Objetivo

O estudo tem como objetivo analisar como se constroem e mantêm as relações entre os Negócios com Missão Social e seus stakeholders. Este estudo justifica-se pela mediação entre os debates decorrentes e produzidos na academia, pelas temáticas que abrangem a Teoria dos Stakeholders e pelos Negócios com Missão Social. Pesquisas abordando vários stakeholders levantam questões sobre quem e o que realmente importa (Freeman & Reed, 1983), isto é, quem incluir como partes interessadas e quais reivindicações abordar, uma vez que o sucesso dos Negócios com Missão Social demanda das relações mútuas.

Fundamentação Teórica

Os Negócios com Missão Social são, organizações com ou sem fins lucrativos, que cria um impacto social positivo, ou uma organização que combina uma dimensão corporativa e social com um objetivo de missão social. O estudo está fundamentado na Teoria de Stakeholders, como qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar a obtenção dos objetivos organizacionais (Freeman & Mcvea, 2005), e também, utiliza para análise o modelo de Savage et al. (1991), que criaram uma matriz classificando os stakeholders em quatro grupos, é possível identificar o grau de influência de cada um dentro da organização.

Metodologia

Trata-se, de um estudo exploratório, com abordagem qualitativa, na forma de multicaso, em quatro Negócios como Missão Social em Santa Catarina. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas com gestores, coordenadores e educadores. O roteiro de entrevistas foi elaborado a partir da revisão bibliográfica, e posteriormente revisado por um painel de especialistas. Foi utilizado a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2016). Além disso, utilizou-se como apoio do software Microsoft Excel ® para a categorização dos dados.

Análise dos Resultados

O resultado revelou dois grupos, o primeiro stakeholders dispostos, que estão as Universidades, pessoas físicas, empresa pública, pessoas jurídicas, usuários e funcionários. Esses apoiam as práticas dos Negócios com Missão Social, e apresentam pouco potencial de ameaças (Savage et al. 1991). É importante uma comunicação clara e participativa (Farmaki 2019). Já o grupo ambíguo, temos integrado os políticos, Secretaria de Educação e Município. É necessário que os Negócios com Missão Social se aproximem desse grupo, indicando quais são as vantagens de cooperar, fazendo que migrar para dispostos.

Conclusão

A classificação dos stakeholders envolvidos nos Negócios de Missão Social, são os dispostos e ambíguo. O estudo revelou ainda que a maioria dos stakeholders envolvidos nesse tipo de negócios buscam cooperar com o seu desenvolvimento. Entretanto, destaca-se que aos stakeholders do grupo ambíguo, há necessidade de um acompanhamento e mais atenção. Neste sentido, é aconselhado que o negócio faça o apontamento para esses stakeholders das vantagens de cooperar com o seu negócio. Estudos futuros sugere-se a investigação da visão dos stakeholders sobre a sua atuação em Negócios com Missão Social.

Referências Bibliográficas

Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70. Farmaki, A. (2019). Corporate social responsibility in hotels: a stakeholder approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(6), 2297-2320. Freeman, R. E., & McVea, J. (2005). A stakeholder approach to strategic management. *The Blackwell handbook of strategic management*, 183-201. Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of management perspectives*, 5(2), 61-75.

Palavras Chave

Negócios com missão social, Teoria dos Stakeholders, Impacto social

Agradecimento a órgão de fomento

Este trabalho foi realizado com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES), através do Programa de Suporte à Pós-graduação de Instituições de Ensino Comunitárias (PROSUC), de acordo com a Portaria CAPES nº. 149/2017.

NEGÓCIOS COM MISSÃO SOCIAL: UMA PERSPECTIVA DO FENÔMENO A PARTIR DA TEORIA DOS STAKEHOLDERS

1. Introdução

Os negócios sociais vêm apresentando impacto positivo para o desenvolvimento social, frequentemente marcado pelo sucesso em diversos campos sociais, tais como: educação, saúde, renda, habitação e bem-estar social (Huybrechts & Nicholls, 2012). O termo Negócio Social ganhou destaque com Muhammad Yunus, ganhador do prêmio Nobel da Paz em 2006, com a criação *Grameen Bank*, que emprestava dinheiro a pobres, viabilizando amplo serviço de microcrédito para a população de baixa renda de Bangladesh em situações de vulnerabilidade (Bayulgen, 2008). Esse modelo de pequenos empréstimos para os pobres, ou microcrédito, foi tão bem-sucedido que pessoas de todo o mundo foram conhecer o banco e aprender com ele sobre o novo negócio (Esty, 2011).

A importância do negócio social reside no fato de, por meio da criatividade do ser humano, proporcionar inovações capazes de transformar e mudar a vida das pessoas, especialmente a da população de baixa renda (Carmona et al., 2020). A relevância se deve, também, ao desafio instigante que é combinar negócios tradicionais à consciência social. Em virtude dos diversos conceitos de negócios sociais, o qual não há um consenso, neste estudo optou-se por abordar negócios com missão social, que segundo Barki et al. (2019) são negócios com foco na geração de valor social, incluindo organizações com ou sem fins lucrativos.

É neste contexto dos negócios com missão social que este estudo se insere e que busca associar à Teoria dos Stakeholders, cuja proposta sugere que os gestores dos negócios devem formular e implementar processos que satisfaçam a todos, e não apenas aos grupos interessados dos negócios sociais, que influenciam ou são influenciados (Freeman, 2004). Dessa forma, o objetivo do estudo é mapear os stakeholders envolvidos em negócios com missão social e compreender a atuação e as influências deles. O estudo apresenta o escopo teórico quanto aos negócios sociais alicerçado ao conceito de Yunus (Castresana, 2013; Wirtz, Volkmann & Yunus, 2018; Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega, 2010), devido sua relevância sobre o tema, e busca contribuir com os pesquisadores e demais envolvidos com o campo de estudos em negócios sociais, especialmente em âmbito nacional (Romani-Dias et al 2017). Será utilizado o modelo de Savage (Savage et al., 1991), pela relevância que o modelo apresenta para análise dos stakeholders na organização (Menezes, Vieira & Santos, 2020), pela contribuição acadêmica, e por aprimorar a compreensão do modelo em outros tipos de negócios (Smith, Gonin & Besharov, 2013).

O presente artigo fornece suporte teórico e empírico para uma interpretação dos negócios com missão social como organizações capazes de preencher lacunas entre a demanda e o fornecimento de bens e serviços de interesse geral, deixados de ser fornecidos pelo Estado e organizações tradicionais. Após uma análise do conceito de negócio social, suas principais características, evolução e disseminação, este artigo propõe uma interpretação do negócio como uma instituição específica, neste artigo chamados de negócios com missão social, na qual um grupo de pessoas pode gerenciar atividades produtivas em benefício de toda a comunidade ou de pessoas necessitadas, gerando, assim, o valor social.

Ademais, a contribuição teórica desta pesquisa consiste em suprir as lacunas existentes na literatura sobre o tema proposto, uma vez que poucos estudos foram realizados explorando a Teoria dos Stakeholders e as práticas da gestão em negócios com missão social de forma concomitante (Rosolen, Tiscoski & Comini, 2014; Pires, Santos & Mostagi, 2019; Bradford, Luke & Furneaux, 2018). Nessa perspectiva, essas

organizações híbridas têm responsabilidade perante um amplo ecossistema, tanto com relação a questões éticas quanto sociais (Donaldson; Preston, 1995). Pesquisas abordando vários stakeholders levantam questões sobre quem e o que realmente importa (Freeman & Reed, 1983), isto é, quem incluir como partes interessadas e quais reivindicações abordar, uma vez que o sucesso dos negócios com missão social demanda das relações mútuas, forjadas entre as várias partes interessadas (Smith, Gonin & Besharov, 2012).

Este artigo aborda o relacionamento entre os stakeholders e os negócios com missão social, e pode ajudar a explorar questões mais profundas sobre as relações, parcerias, redes de cooperação na promoção de valor social.

2. Referencial teórico

O referencial teórico buscou clarear os conceitos centrais do estudo referentes ao negócio com missão social, a Teoria dos Stakeholders e ainda apresenta as classificações dos stakeholders.

2.1 Negócios com missão social: conceitos e práticas

O tema negócios sociais teve seu impulso por meio do filósofo, professor e economista Muhammad Yunus. Sua visibilidade nesse tema veio pela criação *Grameen Bank* em 1983, com o serviço de microcrédito para população zona rural de Bangladesh (Esty, 2011). O *Grameen Bank* é uma organização sem fins lucrativos que se concentra em aliviar as dificuldades das pessoas de baixa renda. O *Grameen Bank* fornece, principalmente, pequenos empréstimos para pessoas pobres, sem tomar qualquer garantia a uma baixa taxa de juros. O *Grameen Bank* também concede empréstimos de médio a grande porte para seus membros dinâmicos, e ainda fornece bolsa de estudos aos filhos dos associados (Chowdhury & Somani, 2020).

Com o *Grameen Bank*, Yunus trouxe inspiração, criatividade, ação direta, coragem, força e atitude ao seu empreendimento, provou sua viabilidade e, por mais de duas décadas, gerou uma rede global para outras organizações, que replicaram ou adaptaram seu modelo para outros países e culturas, estabelecendo firmemente o microcrédito como uma indústria mundial (Martin & Osberg, 2007).

Os negócios sociais se concentram exclusivamente em objetivos sociais, em vez de maximizar ganhos econômicos (Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega, 2010). Segundo Yunus, Moingeon e Lehmann (2012), um negócio social se caracteriza quando o lucro excedente retorna para o próprio negócio na forma de melhores produtos e serviços, preços mais vantajosos, dentre outros princípios que beneficiam todos os envolvidos na organização.

Na concepção de Yunus sobre os negócios sociais, observa-se que os negócios são organizações comprometidas com produtos ou serviços que promovam o impacto social, seja na forma de aumento de renda, acesso a bens e serviços, desenvolvimento de capital social, inclusão social e empoderamento. Acrescenta-se, ainda, que o impacto social na base da pirâmide é garantia de qualidade de vida e direito da população de classe C, D, e E. Os negócios sociais são autossustentáveis e os lucros são reinvestidos no próprio negócio a fim de maximizar seus impactos. Ou seja, conseguem unir a eficiência dos negócios tradicionais com a consciência da filantropia.

No Brasil, a Yunus Negócios Sociais surgiu em 2013, com sede em São Paulo. Em 2016, sua estrutura de gestão já era horizontal e contava com dez colaboradores que, dentre outras atividades, tinham a missão de acelerar projetos e *startups* de negócios sociais. Ao alcançar escala e determinado nível de maturidade, podiam requisitar financiamento à estrutura internacional, a Yunus Social Business (Ciccarino et al. 2019).

Segundo o relatório da Pipe Social (2021), responsável por mapear os negócios no Brasil, somente em 2021 já foram mapeados mais 1.272 negócios em operação, com maior concentração no Sudeste do país, de 58%, com soluções em diversas áreas sociais, como educação, saneamento, habitação, inclusão social e saúde. O relatório destaca que o tempo de existência dos negócios reflete um setor ainda emergente, em que 6 em cada 10 negócios têm, no máximo, cinco anos de fundação. E a não formalização é uma característica marcante entre quem ainda está idealizando um negócio, já que, com os desafios burocráticos do Brasil, espera-se avançar pela jornada para assumir os compromissos fiscais de uma organização.

Apesar do conceito de Yunus ser aceito, como neste artigo, é importante apresentar os diferentes pontos de vista. Barki, Comini, & Torres, (2019) conceituam os negócios sociais com foco na geração de valor social, incluindo organizações com ou sem fins lucrativos. Para Furusten & Alexius (2019) são constituídos com sentidos de missões duplas ou múltiplas, mesclam diferentes tipos de lógica, como a lógica para gerar lucro competitivo, por um lado, e a lógica de trabalhar para o bem comum da sociedade civil, ou do setor público, por outro. Chu (2007), por exemplo, defende que, para ter maior impacto, os negócios sociais deveriam distribuir dividendos aos acionistas, o que seria a melhor forma de atrair mais investimentos. Battilana et al. (2012) relatam que o propósito é resolver os problemas sociais por meio de empreendimentos comerciais. Eles combinam a eficiência, inovação e recursos de um negócio tradicional com fins lucrativos com a missão, os valores e a paixão das organizações sem fins lucrativos. Wirtz, Volkmann e Yunus (2018) conceituam que uma organização voltada para a causa, em vez do lucro, tem como seu potencial atuar como agente de transformação social. Segundo Okano (2019), o negócio social pode ser uma organização privada ou sem fins lucrativos que cria um impacto social positivo, ou uma organização que combina uma dimensão corporativa e social com um objetivo ou uma direção ou missão social, com o propósito de resolver problemas sociais, cujos lucros são reinvestidos na comunidade ou no negócio.

O Brasil ainda tem diversas instituições realizando trabalhos de aceleração e fomento de negócios, como a Artemisia e Yunus Negócios Sociais, além da Quintessa, BlackRocks e Impact Hub, fundos voltados especificamente para negócios sociais, que têm adquirido maior importância e volume, dentro de um ecossistema que conta com mais de 1.000 negócios, segundo informações do 3º Mapa de Negócios de Impacto, realizado pela Pipe Social (2021). Isso demonstra um contexto em crescimento no país de negócios capaz de promover cidadania e resolver um problema social e ambiental favorecendo principalmente as classes menos favorecidas.

É importante mencionar que, embora a produção de literatura específica tenha aumentado significativamente, o desenvolvimento de um conceito de negócio social ainda é controverso. Alguns estudos consideram o empreendedorismo social um construto multidimensional profundamente comprometido com a missão social de uma organização (Mair & Marti, 2006; Battilana & Dorado, 2010; Estivalete et al., 2016, Sousa et al. 2019).

Apesar de todas as nomenclaturas e conceitos existentes, este estudo aborda negócios com missão social, o qual corrobora com as concepções de Yunus. A missão social por sua vez, são ações, serviços ou produtos, que geram um progresso social que não pode ser reduzido à criação de benefícios privados, para os indivíduos. O lucro por sua vez, são distribuídos para o crescimento e desenvolvimento da organização (Estivalete et al., 2016).

Para Furusten & Alexius (2019), os negócios com missão social são constituídos com sentidos de missões duplas ou múltiplas, mesclam diferentes tipos de lógica, como

a lógica para gerar lucro competitivo, por um lado, e a lógica de trabalhar para o bem comum da sociedade civil, ou do setor público, por outro. Ou seja, são negócios com foco na geração de valor social, incluindo organizações com ou sem fins lucrativos. Além disso, a missão social de um negócio é uma questão importante em termos de encorajar os consumidores a sentirem preocupação (Lin et al., 2021).

2.2 Stakeholders: definições e classificações

O termo stakeholders foi empregado pela primeira vez nas organizações em 1963, em um memorando interno do *Stanford Research Institute*. O termo busca designar os grupos sem os quais qualquer organização deixaria de existir (Phillips; Freeman; Edward, 2003). A proposta do termo é que a organização deva compreender/entender os seus stakeholders, a fim de desenvolver objetivos comuns ao interesse deles (Donaldson & Preston, 1995).

Por sua vez, em 1984, R. Edward Freeman detalhou originalmente a Teoria dos Stakeholders na gestão organizacional e os valores na gestão de uma organização. Seu premiado livro *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, identifica e modela os grupos que são os *stakeholders* de uma organização, e ainda, os descreve e recomenda métodos pelos quais a administração pode dar a devida atenção aos interesses desses grupos. Desse modo, a definição mais empregada na literatura do termo *stakeholder* é a de Freeman, que define como qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar a obtenção dos objetivos organizacionais ou que é afetado pelo processo de busca destes objetivos (Freeman & Mcvea, 2005).

Outras definições foram surgindo para ampliar o conceito até então apresentado por Freeman em 1984. Clarkson (1995) define stakeholders com pessoa ou grupo que possui, ou reivindica, propriedade, direitos ou interesses em uma corporação e em suas atividades no passado, presente ou futuro. Por sua vez, Donaldson e Preston (1995) conceituam os stakeholders como pessoas ou grupos com interesses legítimos em aspectos processuais e/ou substanciais da atividade corporativa. Mitchell, Agle e Wood (1997) definem stakeholders como qualquer grupo ou indivíduo que detenha, pelo menos, um dos seguintes atributos: legitimidade, poder e urgência. Só assim é possível identificar como os gestores veem seus ambientes de stakeholders, colocando uma importante definição de quem são, e quem não são stakeholders. Bourne e Walker (2005), por sua vez, conceituam atores que têm a capacidade de poder influenciar, usando esse poder para controlar o desempenho na organização.

Donaldson e Preston (1995) esclarecem que os stakeholders devem ser compreendidos como partes essenciais dos negócios, devendo ter seus interesses gerenciados a fim de garantir benefícios à organização e a todos os envolvidos. Ainda, os autores reforçam que são as organizações que devem conhecer e se informar sobre as questões relevantes aos diferentes grupos de stakeholders. Parmar et al. (2010), destacam que as organizações podem alcançar maior competitividade e ter maior geração de valor se tratarem seus stakeholders de maneira justa, se conseguirem maximizar o atendimento aos interesses e melhorar os relacionamentos com seus stakeholders.

Com base nas concepções de Freeman (1984), a partir da década de 90 foram sendo desenvolvidos várias definições e classificações para os stakeholders. Esses modelos têm como objetivo compreender o relacionamento dos stakeholders com a parte estratégica da gestão. O quadro 1 apresenta os autores e suas definições e classificações de stakeholders.

Quadro 1: Modelos de definições e classificação de stakeholders

Década	Definições e classificações de stakeholders
--------	---

1984	Freeman (1984): indivíduo ou grupo que pode afetar ou é afetado pelos objetivos e pelas atividades de uma organização.
Anos 90	<p>Goodpaster (1991): subdividiu os stakeholders em estratégico e moral. O primeiro é aquele que influencia a organização, e por esse motivo deve ter seus objetivos atingidos por ela. Em contrapartida, o stakeholder moral é influenciado pela empresa, que deve manter um relacionamento ético com ele.</p> <p>Savage et al. (1991): criaram uma matriz classificando os stakeholders em quatro grupos, nos quais é possível identificar o grau de influência de cada um dentro da organização e qual é a melhor estratégia a se tomar diante de cada um.</p> <p>Donaldson & Preston (1995): classificaram a TS em aspectos descritivo, normativo e instrumental. Descritivo, que ocorre quando a organização utiliza o modelo para representar e entender as suas relações e papéis nos ambientes (externo e interno). Aspecto instrumental: é evidenciado quando o modelo é usado como uma ferramenta de gestão para os administradores. Normativo: surge quando a administração reconhece os interesses de todos os stakeholders, conferindo a eles uma importância intrínseca.</p> <p>Clarkson (1995): há o grupo primário de stakeholders, que são primordiais para a sobrevivência e rentabilidade da organização, e o secundário, que influencia ou afeta e é influenciado ou afetado pela organização sem, no entanto, participar de transações com a organização.</p> <p>Mitchell, Agle & Wood (1997): classificaram quanto ao poder, legitimidade e urgência. Poder: por meio da imposição dos stakeholders sobre a organização, o poder é identificado, e utilizam de recursos coercitivos contra a organização. Legitimidade: identificada a partir da percepção de que as ações de um grupo são desejáveis no ambiente que estão inseridos. Urgência: por meio das pressões em relação ao tempo.</p> <p>Rowley (1997): uma rede social na qual existem os stakeholders e suas relações singulares. A força do relacionamento da organização depende exclusivamente da intensidade dos laços com todos os seus stakeholders.</p> <p>Scholes & Clutterbuck (1998): o modelo é representado pela classificação dos stakeholders de acordo com o poder de influência, o impacto na organização e a afinidade com os objetivos da firma.</p> <p>Frooman (1999): o modelo utiliza uma matriz que relaciona o poder e a dependência entre a organização e um determinado stakeholder tomando por base os recursos necessários às operações da organização.</p>
Anos 2000	<p>Kamann (2007): modelo para encontrar os níveis de poder e de interesse de cada stakeholder (poder e nível de interesse).</p> <p>Carroll & Buchholtz (2011): os stakeholders primários sociais são aqueles que se relacionam e afetam diretamente a organização. Os secundários, relacionam-se com o negócio de forma indireta, mas detêm influência e poder para afetar os negócios da organização. Os stakeholders não sociais são o meio ambiente, as gerações futuras e os grupos ambientalistas.</p> <p>Harrison & Bosse (2013): análise que considera o montante de valor alocado para os stakeholders em função de seu poder e importância estratégica.</p> <p>Schepper, Dooms & Haezendonck (2014): atribuem graus de intensidade aos atributos poder e urgência a fim de gerar uma matriz por meio da qual são classificados os stakeholders.</p> <p>Boaventura et al. (2020): metodologia para diferenciar as práticas e estratégias de engajamento entre os stakeholders e as organizações, classificando em três diferentes níveis – estratégias de informação, estratégias de resposta e estratégias de envolvimento.</p>

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

No Quadro 1 é verificado como ocorreu a evolução da definição de stakeholders: os modelos de classificação evoluíram de uma característica mais genérica (internos e externos) para outras que abordam questões específicas (Menezes, Vieira & Santos, 2020).

Como o presente estudo busca compreender o engajamento dos stakeholders em negócios com missão social, utilizou-se o modelo de Savage et al. (1991), que considera o poder de ameaçar ou cooperar. A escolha deste modelo se deu pela relevância em estudos teóricos e empíricos em diversas organizações (Lyra, Gomes & Jacovine, 2009; Menezes, Vieira & Santos, 2020; Bispo & Gomes, 2018). O modelo de Savage et al. (1991), aplicado em negócios com missão social, permite uma visualização atual e futura de como o relacionamento com stakeholders pode ser moldado. Estudos com esse modelo são relevantes para analisar como se dará essa interferência e quais serão as reações desses stakeholders de acordo com as estratégias tomadas pelo negócio (Lyra, Gomes & Jacovine, 2009).

Savage et al. (1991) criaram uma matriz classificando os stakeholders em quatro grupos, nos quais é possível identificar o grau de influência de cada um dentro da organização e qual é a melhor estratégia a se tomar diante de cada um (Figura 1). Essa modelo expressa, portanto, como as organizações devem traçar metas para as relações com os seus stakeholders atuais e em potencial como parte de um processo estratégico contínuo dentro da organização, seja com clientes, fornecedores, governos, credores ou financiadores.

Figura 1: Matriz classificando os stakeholders

		Potencial dos <i>stakeholders</i> em ameaçar a organização	
		Alto	Baixo
Potencial dos <i>stakeholders</i> em colaborar com a organização	Alto	<p>Tipo 4 - Ambíguo</p> <p><i>Estratégia: Envolver os dispostos</i></p>	<p>Tipo 1 – Dispostos apoiar</p> <p><i>Estratégia: colaborador</i></p>
	Baixo	<p>Tipo 3 – Indispostos apoiar</p> <p><i>Estratégia: Defender</i></p>	<p>Tipo 2 – Marginais</p> <p><i>Estratégia: Monitorar</i></p>

Fonte: Savage et al. (2011, p. 65)

No modelo de Savage et al. (2011) são classificados como tipo 1 os stakeholders dispostos a apoiar, ou seja, aqueles que possuem baixo potencial de ameaça e alto potencial de cooperação. Como tipo 2, os marginais, que são considerados não altamente ameaçadores nem especialmente cooperativos. Embora eles potencialmente tenham uma participação na organização e em suas decisões, eles geralmente não estão preocupados com a maioria dos problemas. Stakeholders indispostos a cooperar são classificados como tipo 3, e possuem alto potencial de ameaça, mas baixo potencial em cooperação. O tipo 4 são os stakeholders ambíguos, que possuem elevado potencial de ameaça ou de cooperação.

Para a classificação dos stakeholders identificados no estudo, foi adotado o modelo de Savage et al (1991), uma vez que esse modelo considera que qualquer decisão dentro da organização, devem de forma estratégica enfrentar um conjunto diversificado de stakeholders com interesse e objetivos variados, que por sua vez, podem ser conflitantes.

Savage et al. (1991), destacam que a cooperação dos stakeholders, muitas vezes é ignorado, devido as análises geralmente enfatizarem os tipos e magnitude das ameaças das partes interessadas. Nesse sentido, os autores Bispo e Gomes (2018) esclarecem que a cooperação deve ser igualmente enfatizada, pois permite que o gerenciamento das partes interessadas vá além de estratégias meramente defensivas ou ofensivas.

3. Metodologia

O presente estudo se caracteriza como pesquisa exploratória, num estudo de caso múltiplo (Yin, 2005), com abordagem qualitativa na forma de entrevistas semiestruturadas (Richardson, 1999) realizadas junto aos gestores dos negócios escolhidos, intencionalmente, em razão de sua experiência social.

Segundo Creswell (2010), o propósito das pesquisas exploratórias é proporcionar maior familiaridade com os problemas encontrados, com vistas a torná-los mais explícitos. Já os estudos de caso múltiplo são investigações empíricas de determinados fenômenos contemporâneo em seu contexto natural, utilizando múltiplas fontes de evidências (Yin, 2005).

O estudo foi realizado em quatro negócios com missão social localizados no Estado de Santa Catarina, todos do ramo de educação. Esses negócios foram selecionados por meio das bases de dados do Movimento ODS de Santa Catarina, da PIPE Social e do Observatório de Inovação Social de Santa Catarina. Os critérios para a escolha dessas organizações foram: ser signatárias do Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), possuir dez anos de fundação e atuar na área de educação e assistência social local. Optou-se por essa área em virtude do seu efeito na vida das pessoas e por estar entre as principais área de atuação dos negócios, segundo os relatórios da Pipe Social (2019; 2021). Com isso, foram identificados 10 negócios, quando contatados obteve-se o retorno de 4 negócios.

A coleta de dados foi realizada com levantamento documental e aplicação de entrevista em profundidade. Quanto ao levantamento documental, foi realizada a coleta de dados no site dos negócios analisados e mídias sociais (Facebook, YouTube, Instagram e blogs), e a leitura dos materiais disponibilizados pelos gestores, quais sejam: documentos internos (modelo de contratos do negócio, estatuto da fundação, balanço social e material publicitário).

Já as entrevistas em profundidade, seis foram aplicadas via *Skype*, devido ao isolamento social em tempos de pandemia de Covid-19, e as outras duas presencialmente, seguindo todos os preceitos de segurança. Foram gravadas e apoiadas por roteiro de entrevista semiestruturado. O roteiro de entrevistas foi elaborado a partir da revisão bibliográfica, e posteriormente revisado por um painel de especialistas. O roteiro contemplou três subcategorias conforme apresentado no quadro 2.

Quadro 2: Roteiro semiestruturado

Categorias	Subcategorias	Referências
Mapeamento e classificação dos stakeholders	i) Identificar os stakeholders dos negócios com missão social.	Savage et al. (1991); Freeman (2004)
Participação e envolvimento dos stakeholders	ii) Identificar o grau de influência de cada um dentro do negócio com missão social e qual a melhor estratégia a se tomar diante de cada um. iii) Caracterizar a relação de dependência entre os stakeholders e a organização.	Savage et al. (1991); Smith, Gonin & Besharov (2013); Ramus et al. (2018); Silva & Wright (2019)

Planejamento do gerenciamento dos stakeholders	iv) Práticas de estratégias utilizadas para o engajamento dos <i>stakeholders</i> de maneira eficaz e longa no negócio com missão social.	
---	---	--

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

As questões foram abertas para permitir que aos entrevistados falar livremente, expressando suas opiniões sobre o tema proposto, incentivando o detalhamento e desenvolvimento de suas respostas por meio de questões complementares, durante a interação da entrevista.

São critérios de inclusão dos entrevistados: 1) mais de dois anos de atividades na organização; 2) ser o gestor responsável (financeiro, projetos, comunicação e/ou empreendedor social); 3) aceitar e assinar livremente o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Por fim, aos entrevistados foi solicitada a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, com a autorização do uso do conteúdo da entrevista após a apresentação do projeto da pesquisa e a explicação do propósito de seu desenvolvimento. O quadro 3 apresenta os entrevistados do estudo.

Quadro 3: Caracterização dos entrevistados

Denominação	Cargo	Tempo de atuação	Organização
Entrevistado 1	Coordenador administrativo financeiro	2 anos	GAMA
Entrevistado 2	Coordenador educacional	8 anos	GAMA
Entrevistado 3	Gerente de planejamento e captação de recursos	10 anos	ALFA
Entrevistado 4	Gerente executivo	12 anos	ALFA
Entrevistado 5	Gerente executivo	10 anos	DELTA
Entrevistado 6	Coordenador de mobilização de recursos	19 anos	BETA
Entrevistado 7	Coordenador administrativo financeiro	10 anos	BETA
Entrevistado 8	Coordenador assistência social e saúde	10 anos	BETA

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

A análise qualitativa dos dados foi desenvolvida conforme o método de análise de conteúdo proposto por Bardin (2016), seguindo as seguintes etapas: i) exploração inicial do material coletado, incluindo a preparação da análise; ii) leitura e codificação das entrevistas com a identificação das unidades de registro; iii) interpretação dos dados coletados e descrição dos resultados. Além disso, utilizou-se como apoio do software *Microsoft Excel*® para a categorização dos dados, o qual foi analisado sob a lente de Savage et al (1991).

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Por meio das entrevistas realizadas nos Negócios com missão social, foi possível realizar análise e interpretação dos dados, identificando os principais stakeholders envolvidos na dinâmica de participação dos negócios. Inclusive, também procurou-se apresentar suas implicações no processo de gestão.

A partir da literatura de Savage et al. (1991), foi realizado a classificação dos stakeholders nos negócios com missão social analisados no presente artigo conforme mostra o Quadro 1.

Integrando o grupo dos stakeholders dispostos estão as Universidades, pessoas físicas, projeto editais, empresa pública, pessoas jurídicas, usuários e funcionários. Como apoiam os objetivos e práticas dos Negócios com missão social, esses apresentam pouco potencial de ameaças, porém um alto potencial de cooperação. Conforme o modelo de Savage et al., (1991), a melhor estratégia, consistem em envolver esses stakeholders em

questões pertinentes, buscando por sua vez, estimular o máximo o seu potencial de cooperação dentro do negócio. Os gestores devem, portanto, estar atentos a sugestões, orientações e estratégias que esses stakeholders fizerem.

Quadro 1: Classificação dos stakeholders dos Negócios com missão social analisados

Stakeholder	Análise		Modelo proposto por Savage et al. (1991)		
	Ação	Papel	Potencial em ameaçar	Potencial em colaborar	Classificação
Município	Apoia	Suporte financeiro/Recursos humanos	Alto	Alto	Ambíguo
Universidades	Apoiar	Projetos de extensão	Baixo	Alto	Dispostos
Pessoas físicas	Apoiar	Suporte financeiro com doação e recursos humanos para atendimento de demanda específica	Baixo	Alto	Dispostos
Projeto editais	Apoiar	Suporte financeiro	Baixo	Alto	Dispostos
Empresa Pública	Apoia	Abono de impostos	Baixo	Alto	Dispostos
Pessoas Jurídicas	Apoiar	Organizações (empresas, sociedade e organização), com propósitos e finalidades, de suporte técnico, financeiro e orientação específicas	Baixo	Alto	Dispostos
Usuários	Apoiar	Pessoas e/ou organizações que utilizam do serviço e/ou produto e podem ser classificados segundo a área de interesse.	Baixo	Alto	Dispostos
Funcionários	Apoiar	Inserir docentes dentro dos negócios, para atendimento de demanda específica (educação).	Baixo	Alto	Dispostos
Secretaria estadual de educação	Demandar		Alto	Alto	Ambíguo
Atores políticos (deputados estadual e federal)	Influenciar	Articulação política em defesa dos interesses daqueles que representavam	Alto	Alto	Ambíguo

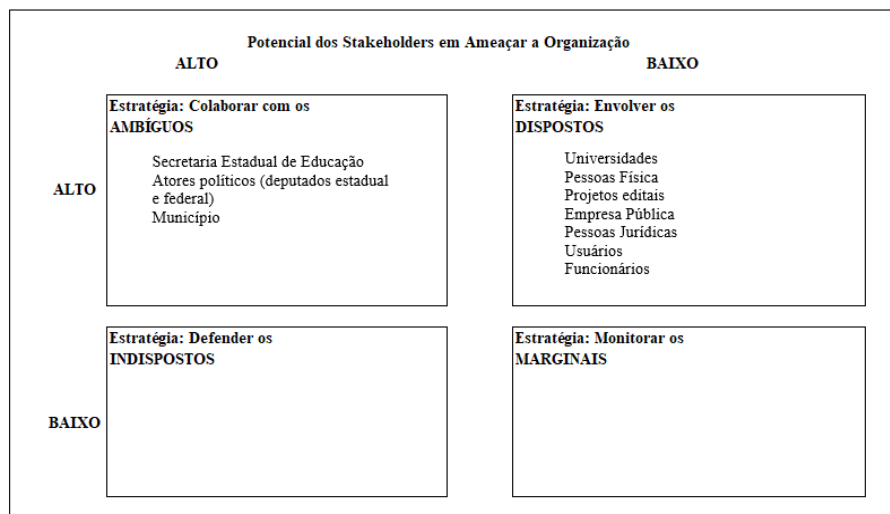
Fonte: Adaptado de Savage et al. (1991:65) aos resultados da pesquisa.

Integram o grupo de stakeholders ambíguos, os Atores políticos, a Secretaria Estadual de Educação e os Municípios. Esse grupo por sua vez, segundo Savage et al. (1991), tem alto potencial em ameaçar, assim como em cooperar. Aqui, podem estar apoiadores e não apoiadores. Para esse tipo, sugere-se a estratégia de colaboração, que

consiste em buscar parcerias para reduzir o potencial de ameaça e elevar o de cooperação. Importante mencionar, que esse stakeholders para os Negócios com missão social, não apresenta uma ameaça no sentido no desenvolvimento do negócio, mas uma ameaça à capacidade de atendimento específico, e não encontrar, tais como apoio financeiro, recursos humanos e orientações.

No grupo analisado, nenhum stakeholders marginal e indispostos foram identificados. Um resumo das descobertas sobre o potencial dos stakeholders em dispostos a apoiar ou cooperar com os Negócios com missão social, é representado na Figura 1.

Figura 1: Stakeholders dos Negócios com missão social - Potencial de Cooperar e Ameaçar



Fonte: adaptado de Savage et al. (1991, p. 65) aos resultados da pesquisa.

Cada um dos stakeholders ambíguo mapeados no estudo contribuem para os Negócios com missão social. A Secretaria estadual de Educação e os Municípios operam na prestação de serviços burocráticos e na oferta de recursos humanos. Os autores políticos, parlamentares, governadores, prefeitos e membros eleitos do executivo federal, atuam nos negócios como captadores de recursos e criadores de movimentação e visibilidade social.

Os stakeholders dispostos também cooperam com os Negócios com missão social. As Universidades, sejam públicas, privadas ou comunitárias, realizam ações de extensão e pesquisa em parceria com o negócio, com a finalidade de auxiliar no seu desenvolvimento. Os projetos e editais são meios de captação de recursos, tanto públicos como privados. Eles servem de custeio para as atividades dos projetos realizados pelos negócios, buscando o exercício da responsabilidade socioambiental. As pessoas físicas e jurídicas são os doadores que realizam as doações para desenvolvimento das atividades, como financeira ou mão de obra especializada.

Outros stakeholders dispostos que colaboram são os funcionários, pessoas que atuam dentro dos negócios. Eles atuam sobre as decisões de planejamento e desenvolvimento das ações do negócio. Os usuários são as populações beneficiadas pelos projetos desenvolvidos pelos negócios, os quais desfrutam das atividades e dos resultados dos projetos desenvolvidos, direta ou indiretamente. As comunidades beneficiadas pelos projetos, comunidade local onde o negócio está localizado geograficamente, referem-se a área de abrangência de impacto social dos negócios com missão social, que vai além das residências dos usuários e que também sofrem impactos com as suas ações.

Conforme a classificação de cada stakeholders objetivou-se, propor estratégias de relacionamento dos Negócios com missão social estudados junto a cada stakeholders analisado. Estas proposições foram realizadas a partir da análise dos resultados encontrados após aplicação do modelo proposto por Savage et al. (1991).

O potencial para a cooperação do stakeholder é particularmente relevante, porque ele pode levar as organizações a unir forças com outros stakeholders, resultando em uma melhor gestão participativa nos negócios.

Savage et al. (1991) afirmam que a combinação de duas dimensões – potencial de ameaça e cooperação – permite aos gestores classificar os stakeholders em quatro tipos e escolher uma estratégia adequada para gerenciar os stakeholders. Nesse sentido, o estudo revelou que integrando o grupo dos stakeholders dispostos estão, as Universidades, as Pessoas Físicas, os Projetos e Editais, as Empresas Públicas, as Pessoas Jurídicas, os Usuários e funcionários. Os stakeholders nesse grupo dos Negócios com missão social tem o potencial de cooperar alto e de ameaçar baixo, assim, fica compreensível que a construção de parcerias com eles é facilitada por essas questões e deve ser praticada sempre que necessário (Lyra, Gomes, & Jacovine. 2009). Desse modo, os gestores dos Negócios com Missão Social devem seguir as orientações e sugestões oriundas desses stakeholders, e por sua vez tentar atendê-los ao máximo. Segundo Farmaki (2019), stakeholders neste grupo, é importante também estratégias de comunicação clara e participativa, proporcionando cooperação e mantendo sempre um contato mais recíproco, dessa forma, proporciona uma geração de ideias inovadoras, e não somente desencadeando energias e promovendo em grande escala o impacto social local.

Destaca-se ainda, que os usuários devem ser considerados como uma das partes mais interessadas e com maior importância dentro dos negócios com missão social, nesse sentido não se constituem uma ameaça. Os negócios com missão social, por sua vez, devem estar atentos às necessidades dos usuários e buscar meios de engajá-los em suas atividades para potencializar cada vez mais o impacto social.

Quanto aos stakeholders do grupo ambíguo, temos integrado os atores políticos, Secretaria Estadual de Educação e Município. É necessário portanto que os negócios com missão social se aproximem desse grupo, indicando quais são as vantagens de cooperar com os negócios, fazendo que aos poucos esse grupo migre para os dispostos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo foram entrevistados gestores e coordenadores atuantes nos negócios com missão social com o objetivo de mapear os stakeholders envolvidos em negócios com missão social e compreender a atuação e a influências deles. Os resultados do estudo mostraram a capacidade de visualização de cada stakeholders encontrados em Negócios com missão social. Como observado no estudo, o modelo de Savage et al. (1991) gerou informações importantes entre os Negócios com missão social e seus stakeholders.

Quanto a classificação dos stakeholders envolvidos nos negócios, os resultados evidenciaram apenas dois grupos, o disposto e ambíguo, presentes nos stakeholders analisados pelo estudo. Isso demonstra que a maioria dos stakeholders envolvidos nesse tipo de negócios buscam cooperar com o seu desenvolvimento, que é previsível, uma vez que os negócios com missão social, muitas vezes, dependem do amparo e contribuição de outros para o funcionamento do seu negócio.

Entretanto, destaca-se que aos stakeholders do grupo ambíguo, há necessidade de um acompanhamento maior por parte dos negócios, pois este grupo pode cooperar ou ameaçar o desenvolvimento do negócio. Neste sentido, é aconselhado que o negócio faça o apontamento para esses stakeholders das vantagens de cooperar com o seu negócio.

A dificuldade de contato e acesso aos negócios com missão social deve ser considerada como uma limitação deste estudo, pois poucos negócios demonstram interesse no estudo e retornaram o contato.

Por fim, o estudo defende que cada stakeholders nos Negócios com missão social, deve ser considerado e que a integração dos stakeholders precisa ser incorporada como estratégia de gestão nos negócios, nesse sentido, o estudo traz implicações teóricas e empíricas. Para estudos futuros sugere-se a investigação da visão dos stakeholders sobre a sua atuação em negócios com missão social.

Agradecimento

Este trabalho foi realizado com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES), através do Programa de Suporte à Pós-graduação de Instituições de Ensino Comunitárias (PROSUC), de acordo com a Portaria CAPES nº. 149/2017.

6. REFERENCIAS

- Agrawal, A., & Sahasranamam, S. (2016). Corporate social entrepreneurship in India. *South Asian Journal of Global Business Research*, 5(2), 214-233. Doi: <https://doi.org/10.1108/SAJGBR-12-2014-0098>
- Alexius, S., & Furusten, S. (2019). Enabling sustainable transformation: hybrid organizations in early phases of path generation. *Journal of Business Ethics*, 165(3), 547-563. Doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-018-04098-0>
- Altınay, L., Sigala, M., & Waligo, V. (2016). Social value creation through tourism enterprise. *Tourism Management*, 54, 404-417. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.12.011>
- André, K., & Pache, A. C. (2016). From caring entrepreneur to caring enterprise: Addressing the ethical challenges of scaling up social enterprises. *Journal of Business Ethics*, 133(4), 659-675.
- Bardin, L. (2016). Análise de Conteúdo. São Paulo: Edições 70.
- Basil, M., Mitchell, A., Madill, J., & Chreim, S. (2015). Marketing and social enterprises: implications for social marketing. *Journal of Social Marketing*, 5(4), 285. Doi: <https://doi.org/10.1108/JSOCM-09-2014-0068>
- Basil, M., Mitchell, A., Madill, J., & Chreim, S. (2015). Marketing and social enterprises: implications for social marketing. *Journal of Social Marketing*, 5(4), 285. Doi: <https://doi.org/10.1108/JSOCM-09-2014-0068>
- Battilana, J., Lee, M., Walker, J., & Dorsey, C. (2012). In search of the hybrid ideal. *Stanford Social Innovation Review* (Summer): 49-55.
- Battilana, J., Sengul, M., Pache, A. C., & Model, J. (2015). Harnessing productive tensions in hybrid organizations: The case of work integration social enterprises. *Academy of Management journal*, 58(6), 1658-1685. Doi: <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0903>
- Bayulgen, O. (2008). Muhammad Yunus, Grameen Bank and the Nobel Peace Prize: What political science can contribute to and learn from the study of microcredit. *International Studies Review*, 10(3), 525-547. Doi: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2486.2008.00803.x>
- Bispo, F. C. da S., & Gomes, R. C. (2018). Os papéis dos stakeholders na formulação do Pronatec. *Revista De Administração Pública*, 52(6), 1258-1269. Recuperado de <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/77399>

- Bolzani, D., Marabello, S., & Honig, B. (2020). Exploring the multi-level processes of legitimacy in transnational social enterprises. *Journal of Business Venturing*, 35(3), 105941. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2019.06.002>
- Carmona, V. C., Martens, C. D. P., & de Freitas, H. M. R. (2020). Os antecedentes da orientação empreendedora em negócios sociais. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 9(2), 71-96.
- Chowdhury, T. A., & Somani, S. (2020). Performance evaluation and impact of Grameen bank on social development and women empowerment in Bangladesh. *International Journal of Social and Administrative Sciences*, 5(1), 54-73. Doi: [10.18488/journal.136.2020.51.54.73](https://doi.org/10.18488/journal.136.2020.51.54.73)
- Ciccarino, I. D., Malpelli, D. C., Moraes, A. B. G., & Nascimento, E. S. (2019). Innovación social y proceso emprendedor: aplicación de tipologías en start-ups de Yunus Negócios Sociais Brasil. *Cadernos EBAPE. BR*, 17(4), 1031-1047. Doi: <https://doi.org/10.1590/1679-395174335>
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1), 92-117. Doi: <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271994>.
- Creswell, J. (2010). Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e mistos (3a ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91. Doi: <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>.
- Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2014). What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance. *California management review*, 56(3), 118-141. Doi: <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.118>
- Estivaleta, V. D. F. B., de Andrade, T., Costa, V. F., & Faller, L. P. (2016). Preocupações com a sustentabilidade imbricadas na missão social das organizações: a percepção de empreendedores sociais do Brasil e de Portugal. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 9, 8-24.
- Esty, K. (2011). Lessons from Muhammad Yunus and the Grameen Bank. *OD Pract*, 43(1), 24-28.
- Farmaki, A. (2019). Corporate social responsibility in hotels: a stakeholder approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(6), 2297-2320.
- Freeman, R. E. (2004). The stakeholder approach revisited. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 5(3), 228-254.
- Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California management review*, 25(3), 88-106. Doi: <https://doi.org/10.2307/41165018>
- Freeman, R. E., & McVea, J. (2005). A stakeholder approach to strategic management. *The Blackwell handbook of strategic management*, 183-201.
- Freeman, R. E., Phillips, R., & Sisodia, R. (2020). Tensions in stakeholder theory. *Business & Society*, 59(2), 213-231. Doi: <https://doi.org/10.1177/0007650318773750>
- Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of management review*, 24(2), 191-205. Doi: <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1893928>
- Gamble, E. N., & Beer, H. A. (2017). Spiritually informed not-for-profit performance measurement. *Journal of Business Ethics*, 141(3), 451-468. Doi: [10.1007/s10551-015-2682-5](https://doi.org/10.1007/s10551-015-2682-5)

- Gupta, P., Chauhan, S., Paul, J., & Jaiswal, M. P. (2020). Social entrepreneurship research: A review and future research agenda. *Journal of Business Research*, 113, 209-229. Doi: 10.1016/j.jbusres.2020.03.032.
- Hackett, M. T. (2010). Challenging social enterprise debates in Bangladesh. *Social Enterprise Journal*.
- Haigh, N., Kennedy, E. D., & Walker, J. (2015). Hybrid organizations as shape-shifters: Altering legal structure for strategic gain. *California Management Review*, 57(3), 59-82. Doi: <https://doi.org/10.1525/cmr.2015.57.3.59>.
- Haigh, N., Walker, J., Bacq, S., & Kickul, J. (2015). Hybrid organizations: origins, strategies, impacts, and implications. *California Management Review*, 57(3), 5-12. Doi: <https://doi.org/10.1525/cmr.2015.57.3.5>
- Holt, D., & Littlewood, D. (2015). Identifying, mapping, and monitoring the impact of hybrid firms. *California Management Review*, 57(3), 107-125. Doi: <https://doi.org/10.1525/cmr.2015.57.3.107>
- Huybrechts, B., & Nicholls, A. (2012). Social entrepreneurship: Definitions, drivers and challenges. In *Social entrepreneurship and social business* (pp. 31-48). Gabler Verlag. Doi: https://doi.org/10.1007/978-3-8349-7093-0_2
- Islam, M. A. (2017). Disclosures of social value creation and managing legitimacy: a case study of three global social enterprises. *Australian Accounting Review*, 27(3), 297-314. Doi: <https://doi.org/10.1111/auar.12130>
- Lin, Y. H., Lin, F. J., & Wang, K. H. (2021). The effect of social mission on service quality and brand image. *Journal of Business Research*, 132, 744-752.
- Lyra, M. G., Gomes, R. C., & Jacovine, L. A. G. (2009). O papel dos stakeholders na sustentabilidade da empresa: contribuições para construção de um modelo de análise. *Revista de Administração Contemporânea*, 13(SPE), 39-52. Doi: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552009000500004>
- Maak, T., & Stoetter, N. (2012). Social entrepreneurs as responsible leaders: 'Fundación Paraguaya' and the case of Martin Burt. *Journal of Business Ethics*, 111(3), 413-430. Doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1417-0>
- Martin, R. L., & Osberg, S. R. (2007). Social Entrepreneurship. *Sciences*, 4(3), 155-169.
- Menezes, D. C., Vieira, D. M., & Santos, A. P. (2020). A teoria dos stakeholders no brasil: produção acadêmica no período de 2014 a 2019. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 19(4), 119-150. Doi: <https://doi.org/10.5585/riae.v19i4.17345>.
- Mirvis, P., & Googins, B. (2018). Engaging employees as social innovators. *California Management Review*, 60(4), 25-50. Doi: <https://doi.org/10.1177/0008125618779062>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886. Doi: <https://doi.org/10.2307/259247>
- Mongelli, L., Versari, P., Rullani, F., & Vaccaro, A. (2018). Made in carcere: Integral human development in extreme conditions. *Journal of Business Ethics*, 152(4), 977-995. Doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3821-6>
- Mozzato, A. R., Grzybovski, D., & Teixeira, A. N. (2016). Análises qualitativas nos estudos organizacionais: as vantagens no uso do software nvivo®. *Revista Alcance (Online)*, 23(4), 578.
- Okano, M. T. (2019). Social Enterprise in the current context: A Systematic review of the last 10 years. *Journal on Innovation and Sustainability RISUS*, 10(2), 109-122. Doi: <https://doi.org/10.23925/2179-3565.2019v10i2p109-122>

- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & De Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. *Academy of Management Annals*, 4(1), 403-445. Doi: <https://doi.org/10.5465/19416520.2010.495581>
- Phillips, R., Freeman, R. E., & Wicks, A. C. (2003). What stakeholder theory is not. *Business ethics quarterly*, 13(4), 479-502. Doi: <https://doi.org/10.5840/beq200313434>
- Phillips, W., Alexander, E. A., & Lee, H. (2019). Going it alone won't work! The relational imperative for social innovation in social enterprises. *Journal of Business Ethics*, 156(2), 315-331. Doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3608-1>
- Pipe Social (2021). Mapa 2021 de Negócios de Impacto Socioambiental. Recuperado em 30 junho, 2021, de https://mapa2021.pipelabo.com/downloads/3_MapadeImpcto_Relatorio_Nacional.pdf.
- Rafsanjani, H. (2018). Studi Kritis Pemikiran Muhammad Yunus Tentang Grameen Bank. *Jurnal Masharif al-Syariah: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 2(1).
- Ramani, S. V., SadreGhazi, S., & Gupta, S. (2017). Catalysing innovation for social impact: The role of social enterprises in the Indian sanitation sector. *Technological Forecasting and Social Change*, 121, 216-227. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.10.015>
- Ramus, T., La Cara, B., Vaccaro, A., & Brusoni, S. (2018). Social or commercial? Innovation strategies in social enterprises at times of turbulence. *Business ethics quarterly*, 28(4), 463-492. Doi: <https://doi.org/10.1017/beq.2017.55>
- Rey-Marti, A., Ribeiro-Soriano, D., & Sánchez-García, J. L. (2016). Giving back to society: Job creation through social entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 69(6), 2067-2072. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.010>
- Richardson, R. J. (1999). Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas.
- Romani-Dias, M., Iizuka, E. S., Walchhutter, S., & Barbosa, A. D. S. (2017). Agenda de pesquisa em empreendedorismo social e negócios sociais. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*, 8(3).
- Rowley, T. J. (1997). Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. *Academy of management Review*, 22(4), 887-910. Doi: <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022107>
- Ruebottom, T. (2013). The microstructures of rhetorical strategy in social entrepreneurship: Building legitimacy through heroes and villains. *Journal of Business Venturing*, 28(1), 98-116. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.05.001>
- Santos, F., Pache, A. C., & Birkholz, C. (2015). Making hybrids work: Aligning business models and organizational design for social enterprises. *California Management Review*, 57(3), 36-58. Doi: <https://doi.org/10.1525/cmr.2015.57.3.36>
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of management perspectives*, 5(2), 61-75. Doi: <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274682>
- Silva, M., & Wright, M. (2019). Entrepreneurial co-creation: societal impact through open innovation. *R&D Management*, 49(3), 318-342. Doi: <https://doi.org/10.1111/radm.12362>
- Smith, W. K., Gonin, M., & Besharov, M. L. (2013). Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 23(3), 407-442. Doi: <https://doi.org/10.5840/beq201323327>
- 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*, 13(2), 75-92. Doi: http://dx.doi.org/10.24857/rgs_a.v13i2.1973

- Wirtz, M., Volkman, C., & Yunus, M. (2018). *Discussing social business innovations: an interview with Professor Muhammad Yunus* (No. 2018-004). Schumpeter Discussion Papers.
- Wood, T. (2010). Hybrid organizations. *RAE*, 50(2), 241-7.
- Yang, Y. L., Lee, S., & Kim, S. (2018). Locus of legitimacy and startup resource acquisition strategies. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*. Doi: <https://doi.org/10.1108/APJIE-04-2018-046>
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Yunus Negócios Sociais (Org), (2020). *O Que é um Negócio Social?*. Recuperado em 20 junho, 2021, de [from www.yunusnegociossociais.com.br](http://www.yunusnegociossociais.com.br).
- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: Lessons from the Grameen experience. *Long range planning*, 43(2-3), 308-325. DOI: 10.1016/j.lrp.2009.12.005