

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

HÉLIDA MARA GOMES NORATO DUARTE

***Affordance* de conciliação e organizações híbridas: o papel das tecnologias da informação e comunicação na busca de um balanço das missões social e financeira dos Negócios de Impacto**

São Paulo, 2019

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

***Affordance* de conciliação e organizações híbridas: o papel das tecnologias da informação e comunicação na busca de um balanço das missões social e financeira dos Negócios de Impacto**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor em Administração de Empresas pelo Curso de Doutorado em Administração de Empresas da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas.

Campo de conhecimento: Administração e
Análise de Tecnologia de Informação.

Orientadora: Prof. Dr^a. Marlei Pozzebon

São Paulo
2019

Duarte, Héliida Mara Gomes Norato.

Affordance de conciliação e organizações híbridas : o papel das tecnologias da informação e comunicação na busca de um balanço das missões social e financeira dos Negócios de Impacto / Héliida Mara Gomes Norato Duarte. - 2019.

214 f.

Orientador: Marlei Pozzebon.

Tese (doutorado CDAE) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Negócios - Inovações tecnológicas. 2. Tecnologia da informação. 3. Planejamento estratégico. 4. Desenvolvimento organizacional. I. Pozzebon, Marlei. II. Tese (doutorado CDAE) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 65.011.8

HÉLIDA MARA GOMES NORATO DUARTE

***Affordance* de conciliação e organizações híbridas: o papel das tecnologias da informação e comunicação na busca de um balanço das missões social e financeira dos Negócios de Impacto**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor em Administração de Empresas pelo Curso de Doutorado em Administração de Empresas da Escola de Administração e Economia de São Paulo da Fundação Getulio Vargas.

Campo de conhecimento: Administração e Análise de Tecnologia de Informação.

Data da aprovação: 20/03/2019

Banca Examinadora:

Prof. Dr^a. Marlei Pozzebon (orientadora)
Fundação Getulio Vargas - EASP

Prof. Dr. Edgard Barki
Fundação Getulio Vargas- EASP

Prof. Dr^a. Maria Alexandra Viegas Cortez da Cunha
Fundação Getulio Vargas - EASP

Prof. Dr^a. Maira Petrini
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

Prof. Dr^a. Tânia Pereira Christopoulos
Universidade de São Paulo - EACH

São Paulo
2019

“A ciência social é um saber situado, que precisa estar atento às práticas, às experiências, às situações de provas confrontadas pelas pessoas ordinárias nos processos de enfrentamento de situações problemáticas da vida cotidiana. São nesses embates que o social se transforma e se estabiliza, portanto é fundamental que o cientista social imploda definitivamente a torre de marfim. Seu papel maior passa a ser de seguir os atores, já que estes são considerados capazes de reflexividade e de construir suas próprias teorias. Assim, a virada pragmática na sociologia das ciências e nas ciências sociais clama por um repensar da ciência e das próprias práticas científicas. No lugar de um gênio cientista que mora no laboratório e tem ideias brilhantes, pai das intuições científicas, coloca-se uma cientista social que segue as pistas de uma complexa rede de conexões e agenciamentos que se formam cotidianamente no reino da vida comum. Cai o castelo da ciência, desvelam-se os laboratórios da vida cotidiana.”

(Alperstedt e Andion, 2017)

AGRADECIMENTOS

Agradecer aqueles que nos auxiliam e apoiam é um processo contínuo, no qual há sempre o risco de esquecermos alguém. Não há como elencar todos que merecem ser lembrados, ou relacionar prioridades. Entretanto, é fundamental mencionar algumas pessoas... Eu agradeço:

A Deus pela providência divina, pela saúde e por todos os Anjos que estão sempre me acompanhando.

Aos meus Pais, exemplo de vida, e acima de tudo, exemplo de perseverança e luta, a vocês meu amor incondicional. Obrigado por compreenderem minha ausência.

Ao meu marido Anderson por assumir muitos papéis dos quais me afastei por minha dedicação a essa pesquisa. Meu amor e melhor amigo, obrigado por todo apoio, dedicação, paciência, compreensão, incentivo, carinho. De maneira especial agradeço por fazer o possível e impossível para favorecer essa jornada.

A minha amada filha Mariana por sua doce inocência e amor sem limites.

As minhas irmãs queridas, que sempre me apoiam e estão na torcida em todos os meus projetos de vida. E aos meus amigos por todo o companheirismo.

A professora Marlei Pozzebon, minha orientadora, agradeço por sua valorosa orientação e tempo dedicado. Você foi “Luz” nessa estrada através das diretrizes, dos estímulos e das provocações. Obrigado por me receber de modo carinhoso, isento, competente e focado. Agradeço por compreender minhas limitações e meu estilo. Sua orientação vai muito além desta tese.

A professora Maria Alexandra Cunha com quem tive o imenso prazer de trabalhar por algum tempo. Obrigado pela receptividade compreensão por acreditar no meu potencial. Aos professores Edgard Barki e Maira Petrini pelas sugestões propostas na qualificação e por serem receptivos em outros momentos. À professora Tânia que integrou a comissão julgadora dessa tese.

Aos amigos e parceiros da FGV que contribuíram de forma ativa em algumas fases desta pesquisa. Em especial Alana Sester; Anny Medeiros, Biancca Nardeli; Carolina Cutrupi; Érica Siqueira, Isabela Moraes, Luiz Pinheiro, Márcia Hino; Mirian Asunção, Natália Macedo; Ney Miyahira, Taine Coelho, Túlio Martins.

Aos profissionais que participaram e contribuíram com suas vivências do ecossistema de Negócios de Impacto minha gratidão sem limites pela disponibilidade, interesse e doação de tempo.

A Universidade Federal de Ouro Preto pelo apoio ao DINTER. Em especial à Professora Carolina Saraiva e aos departamentos DECAD e DEENP e aos estimados colegas de jornada.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pela concessão de bolsa de estudo e demais auxílios necessários ao desenvolvimento desta pesquisa.

RESUMO

Este estudo aborda a interseção entre a Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e Negócios de Impacto no alinhamento estratégico de TIC. A teoria de *affordance* tem sido aplicada de forma crescente em estudos que visam analisar fenômenos que envolvem a interação de sistemas tecnológicos e organizacionais. Entretanto, existem lacunas teóricas quanto à adoção da teoria de *affordance* para analisar o alinhamento estratégico da TIC com as funções de negócio, bem como para explorar interseções entre TIC e organizações híbridas, como os Negócios de Impacto. O diálogo desta pesquisa com a literatura existente teve o intuito de desenvolver uma abordagem teórica sobre os resultados do alinhamento estratégico da TIC com as funções de negócio através da teoria de *affordance*. Para esse propósito, a presente tese investigou as possibilidades que a TIC proporciona para organizações híbridas como os Negócios de Impacto. Através dessa conexão, buscou respostas para a seguinte questão: como as TICs contribuem para conciliar a missão dual (financeira/social) em Negócios de Impacto? Diante desse quadro foi desenvolvido um estudo empírico – uma análise transversal do fenômeno – através de um conjunto de entrevistas semiestruturadas com atores de diversas instâncias do ecossistema de Negócios de Impacto no Brasil. O principal resultado desta pesquisa é a introdução do conceito de **Affordance de conciliação** como um potencial positivo de uso da TIC como uma estrutura de apoio, capaz de favorecer a conciliação de *trade-offs* em relação aos objetivos organizacionais. Os desenvolvimentos para introdução desse conceito envolveram: (i) a identificação de *affordances* que emergem da dinâmica singular de Negócios de Impacto; (ii) e a explicação plausível para uma dimensão na qual varia o grau em que a missão e os objetivos organizacionais são apoiados pela TIC. A proposição teórica apresentada neste estudo tem potencial para apoiar os profissionais no desenvolvimento de projetos voltados para ações inovadoras e assertivas em favor de minimizar as assimetrias de uma missão dual. Para os estudiosos do campo essa proposição colabora com três pontos negligenciados na literatura. Primeiro, enriquece a teoria de *affordance* com a introdução do conceito de *affordance* de conciliação. Em segundo lugar, fornece suporte para a adoção da teoria de *affordance* como uma perspectiva apropriada para estudos relacionados ao alinhamento estratégico da TIC com as funções de negócio. Por fim, em terceiro lugar,

proporciona suporte para explorar interseções entre TIC e organizações híbridas, como os Negócios de Impacto.

Palavras-chave: TIC; Negócios de Impacto; *Affordance* de conciliação; alinhamento estratégico da TIC; teoria de *affordance*.

ABSTRACT

This study addresses the intersection between Information Technology and Communication (ICT) and Business Impact in the strategic alignment of ICT. The affordance theory has been increasingly applied in studies that aim to analyze phenomena involving the interaction of technological and organizational systems. However, there are theoretical gaps in the adoption of affordance theory to analyze the strategic alignment of ICT with business functions, as well as to explore intersections between ICT and hybrid organizations such as Impact Business. The dialogue of this research with the existing literature had the intention of developing a theoretical approach on the results of the strategic alignment of ICT with the business functions through the affordance theory. The present thesis investigated the possibilities that ICT provides for hybrid organizations such as Impact Businesses. It sought answers to the following question: how do ICTs contribute to reconciling the dual mission (financial/social) in Impact Business? An empirical study - a cross-sectional analysis of the phenomenon - was developed through a set of semi-structured interviews with actors from various instances of the Impact Business ecosystem in Brazil. The main result is the introduction of the Affordance of conciliation concept as a positive potential of using ICT as a support structure, capable of favoring the conciliation of trade-offs in relation to organizational objectives. Developments to introduce this concept involved: (i) the identification of affordances that emerge from the unique dynamics of Impact Business; (ii) plausible explanation for a dimension in which varies the grade whereupon the mission and organizational objectives are supported by ICT. The theoretical proposition presented has the potential to support professionals in the development of projects aimed at innovative and assertive actions in favor of minimizing the asymmetries of a dual mission. For the students this proposition collaborates with three neglected points in the literature. First, it enriches the theory of affordance with the introduction of the concept of affordance of conciliation. Second, it provides support for the adoption of the affordance theory as an appropriate perspective for studies related to the strategic alignment of ICT with business functions. Finally, it provides support for exploring intersections between ICTs and hybrid organizations, such as Impact Business.

Keywords: ICT; Business Impact; Affordance of conciliation; strategic alignment of ICT; affordance theory.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| Figura 1: Esquema de articulação dos temas centrais da literatura correlata a Negócios de Impacto..... | 24 |
| Figura 2: Esquema para a proposta de inovação do modelo BoP para ampliar seu potencial de aplicação..... | 37 |
| Figura 3: Esquema da tipologia de organizações híbridas e dos elementos de gestão. | 46 |
| Figura 4: Esquema proposto para posicionar os Negócios de Impacto em um conjunto de categorias de negócios correlatos..... | 63 |
| Figura 5: Esquema para delinear as conexões entre o modelo de Negócios de Impacto e o modelo da Base da Pirâmide (BoP). | 66 |
| Figura 6: Esquema do posicionamento de Negócios de Impacto, em relação à sua estrutura, como organizações híbridas..... | 69 |
| Figura 7: Esquema de integração dos elementos-chave para alcançar o alinhamento estratégico da TIC com as funções de negócio..... | 76 |
| Figura 8: Esquema dos níveis de alinhamento estratégico da TIC com as funções de negócio..... | 78 |
| Figura 9: Esquema do <i>framework</i> teórico..... | 99 |
| Figura 10: Esquema do desenho de pesquisa que orienta o presente estudo..... | 108 |
| Figura 11: Esquema para visão sintética do emprego da técnica de amostragem Bola de Neve para o presente estudo..... | 112 |
| Figura 12: Esquema para visão estrutural dos procedimentos adotados para o desenvolvimento de coleta e análise dos dados..... | 126 |
| Figura 13: Esquema para visualização global dos primeiros mapas construídos para apoiar o processo de análise..... | 130 |
| Figura 14: Esquema de panorama das categorias de primeira ordem emergentes dos dados associados às categorias de segunda ordem. | 132 |
| Figura 15: Esquema para visão sintética das categorias de maior representatividade. | 134 |
| Figura 16: Esquema para apuração de coesão das categorias de segunda ordem de acordo com as quotations das entrevistas. | 136 |
| Figura 17: Esquema para visão da estrutura de dados..... | 142 |
| Figura 18: Esquema para visão do modelo processual. | 157 |
| Figura 19: Esquema para consubstanciar o conceito de <i>Affordance</i> de conciliação (versão detalhada). | 167 |

Figura 20: Esquema para consubstanciar o conceito de *Affordance* de conciliação (versão sintética). 168

Figura 21: Esquema mapa-processual para visão sintética da teoria de *affordance* enriquecida para versar sobre alinhamento estratégico de TIC. 173

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|-----|
| Quadro 1: Abordagens de empreendedorismo social. | 27 |
| Quadro 2: Abordagens de empresa social..... | 51 |
| Quadro 3: Proposições para delimitar o conceito de Negócios de Impacto. | 59 |
| Quadro 4: Paralelo entre características próprias de Negócios de Impacto..... | 61 |
| Quadro 5: Síntese do fluxo da literatura empregado para realização da análise sistemática da relação de características de Negócios de Impacto com características de conceitos estabelecidos. | 62 |
| Quadro 6: Dimensões de Negócios de Impacto..... | 68 |
| Quadro 7: Aspectos para análise da geração de valor..... | 71 |
| Quadro 8: Potenciais benefícios promovidos pela TIC nas organizações. | 81 |
| Quadro 9: Origem e descrição das categorias que podem emergir como potencialidades do uso da TIC em Negócios de Impacto. | 85 |
| Quadro 10: Conceitos de <i>affordance</i> na área de TIC..... | 92 |
| Quadro 11: Categorias de <i>affordances</i> | 94 |
| Quadro 12: Estrutura orientadora de dimensões elementares da pesquisa qualitativa. | 102 |
| Quadro 13: Programação para realização do conjunto de entrevistas. | 105 |
| Quadro 14: Síntese dos procedimentos adotados para o desenvolvimento de coleta e análise dos dados. | 109 |
| Quadro 15: Adequação da técnica de amostragem teórica. | 113 |
| Quadro 16: Quadro-resumo dos atores do ecossistema de Negócios de Impacto selecionados. | 120 |
| Quadro 17: Síntese das informações previamente transmitidas aos participantes da pesquisa..... | 121 |
| Quadro 18: Critérios para avaliar pesquisa qualitativa orientada segundo pressupostos pós-positivistas. | 124 |
| Quadro 19: Versão simplificada das categorias de primeira ordem identificadas na primeira etapa. | 129 |
| Quadro 20: Análise das quotations perante perguntas para validar a consolidação de categorias de segunda ordem e seus respectivos indicadores empíricos | 139 |
| Quadro 21: Base suplementar do processo analítico para a dimensão agregada “Estruturar funcionalidades e redes e integrar planejamento”..... | 144 |

| | |
|--|-----|
| Quadro 22: Base suplementar do processo analítico para a dimensão agregada “Potencializar a replicação e equilibrar recursos” | 145 |
| Quadro 23: Base suplementar do processo analítico para a dimensão agregada “Pluralizar o impacto” | 146 |
| Quadro 24: Associação das dimensões agregadas e das categorias de segunda ordem com as categorias potenciais de TIC em Negócios de Impacto do <i>framework</i> teórico | 147 |
| Quadro 25: Associação das dimensões agregadas e das categorias de segunda ordem com categorias de <i>affordance</i> do <i>framework</i> teórico | 150 |
| Quadro 26: Perspectiva sumarizada do conceito de <i>affordance</i> de conciliação | 163 |

LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES

| | |
|-------|--|
| BM | <i>Benefits Management</i> |
| BoP | Base da Pirâmide |
| DBS | <i>Digital Business Strategies</i> |
| FTFS | Força Tarefa de Finanças Sociais |
| GIIRS | <i>Global Impact Investing Reporting Standard</i> |
| HCI | <i>Human-Computer Interaction</i> |
| IAIA | <i>International Association for Impact Assessment</i> |
| IBGE | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística |
| ICE | Inovação em Cidadania Empresarial |
| IRIS | <i>Impact Reporting and Investment Standard</i> |
| MMA | Ministério do Meio Ambiente |
| NIS | Negócios de Impacto Social |
| ODS | Objetivos de Desenvolvimento Sustentável |
| ONGs | Organizações Não Governamentais |
| ONU | Organização das Nações Unidas |
| PNUD | Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento |
| SE | <i>Social Enterprise</i> |
| SEKN | <i>Social Enterprise Knowledge Network</i> |
| SAI | <i>Social Impact Assessment</i> |
| SI | Sistemas de Informação |
| TIC | Tecnologia de Informação e Comunicação |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----|
| 1. INTRODUÇÃO..... | 17 |
| 1.1 Objetivos | 20 |
| 1.2 Justificativa | 20 |
| 1.3 Estrutura..... | 23 |
| 2. REVISÃO DE LITERATURA | 24 |
| 2.1 Empreendedorismo social..... | 25 |
| 2.2 Empreendedorismo com impacto social | 29 |
| 2.2.1 O modelo da Base da Pirâmide | 32 |
| 2.3 Organizações híbridas | 40 |
| 2.3.1 Empresa social..... | 49 |
| 2.3.2 Negócios de Impacto | 54 |
| 2.3.2.1 Geração de valor social..... | 70 |
| 2.4 TIC nas organizações..... | 74 |
| 2.4.1 Alinhamento estratégico de TIC..... | 75 |
| 2.4.2 Benefícios associados à TIC nas organizações | 80 |
| 2.5 Conclusão da revisão de literatura | 82 |
| 3. LENTE TEÓRICA | 88 |
| 4. METODOLOGIA..... | 100 |
| 4.1 Estratégia geral..... | 100 |
| 4.2 Coleta de dados | 103 |
| 4.2.1 Descrições do campo..... | 103 |
| 4.2.2 Instrumento de coleta de dados | 104 |
| 4.2.3 Amostragem | 108 |
| 4.2.4 Limites temporais e éticos | 120 |
| 4.3 Análise de dados | 122 |
| 4.4 Critérios | 122 |
| 5. RESULTADOS E DISCUSSÕES..... | 125 |
| 5.1 Primeira etapa de análise | 128 |
| 5.2 Segunda etapa de análise | 131 |
| 5.3 Terceira etapa de análise..... | 133 |
| 5.4 Quarta etapa de análise | 139 |
| 5.5 Apresentação dos resultados | 142 |
| 5.6 Contribuições para a teoria de <i>affordance</i> | 155 |
| 5.6.1 O conceito de <i>Affordance</i> de conciliação | 159 |
| 5.6.2 O modelo processual e as contribuições de identificação de <i>affordances</i> no contexto organizacional..... | 164 |
| 5.6.3 Abordagem para analisar o alinhamento estratégico de TIC através da teoria de <i>affordance</i> | 168 |

| | |
|---|-----|
| 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS | 175 |
| REFERÊNCIAS | 178 |
| Apêndice I - Metodologia e os protocolos seguidos para elaboração do Quadro 1 ... | 200 |
| Apêndice II - Metodologia e os protocolos seguidos para elaboração do Quadro 2.. | 202 |
| Apêndice III - Versões do guia de entrevistas | 204 |
| Apêndice IV - Quadro integral das categorias de primeira ordem expostas em sequência alfabética..... | 208 |
| Apêndice V - Mapa único para o conjunto inicial de entrevistas na íntegra | 210 |

1. INTRODUÇÃO

O presente estudo envolve duas áreas do ambiente empresarial nas quais pesquisas que abordam as interseções entre elas ainda são pouco exploradas: Negócios de Impacto e a Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). Negócios de Impacto envolvem organizações que se empenham em equacionar a busca por retornos financeiros, com a missão social de oferecer alternativas para atender às demandas suprimidas da população, sobretudo de baixa renda (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2013; BARKI 2015; PETRINI; SCHERER; BACK, 2016). A importância da TIC na esfera empresarial está, por muitas vezes, relacionada à articulação com a missão e os objetivos organizacionais: o alinhamento estratégico de TIC (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993; PAIRO, 2013; RUIZ et al., 2014). Para Negócios de Impacto, a TIC pode representar uma estrutura de apoio aos desafios de gestão nesse novo plano empresarial (FISAC-GARCIA et al., 2013; FUKAYAMA, 2013; FRĄCZKIEWICZ-WRONKA; WRONKA-POŚPIECH, 2014).

Inúmeros esforços de pesquisa, ao longo dos anos, estiveram centrados em teorizar o alinhamento estratégico da TIC com as funções de negócio através de diversas lentes teóricas (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993; REICH; BENBASAT, 1996; REICH; BENBASAT, 2000; LUFTMAN, 2004; BYRD; LEWIS; BRYAN, 2006; LUFTMAN; KEMPAIAH, 2007; YAYLA; HU, 2012; COLTMAN et al., 2015; REYNOLDS; YETTON, 2015). A robustez de determinadas teorias para o campo de TIC e Sistemas de Informação (SI) têm sido objeto de profícuas discussões. Em especial, alguns estudiosos do campo defendem que os esforços de pesquisa nessa área devem ser guiados por uma visão capaz transpor análises de sistemas tecnológicos e organizacionais, e analisar os fenômenos que envolvem a interação entre ambos (LEE, 2001; GREGOR, 2006).

A teoria de *affordance* tem sido aplicada de forma crescente em estudos que visam analisar o papel da TIC nas organizações e a interação entre artefato de TIC e atores (pessoas/organizações) (GAVER, 1991; HUTCHBY, 2001; CONOLE; DYKE, 2004; MARKUS; SILVER, 2008; ZHANG, 2008; JUNG; SCHNEIDER; VALACICH, 2010; LEONARDI, 2011; VAN OSCH; MENDELSON, 2011; SAVOLI; BARKI, 2013; STRONG et al., 2014; NELSON; JARRAHI; THOMSON, 2017). A lente

teórica de *affordance* é capaz de distinguir como um artefato de TIC favorece ou restringe um conjunto de ações específicas — isto porque *affordances* simbolizam potenciais para utilizar recursos de TIC visando alcançar objetivos organizacionais (ZAMMUTO et al., 2007; VOLKOFF; STRONG, 2013).

Contudo, ainda que as interações entre os artefatos de tecnologia de informação e as pessoas tenham-se mostrado uma perspectiva que proporciona diversos contributos para o campo de TIC e SI, a maioria dos estudos concentra-se na adoção dessa lente teórica para analisar a mudança organizacional associada à TIC (MARGHERITA; PETTI, 2010; ANDERSON; ROBEY, 2017). Neste estudo, foram identificados poucos esforços de pesquisa, para analisar o alinhamento estratégico da TIC com as funções de negócio, que considerem as interações entre os artefatos de tecnologia de informação e as pessoas (ULLAH; LAI, 2013; RUIZ et al., 2014). E ainda que a teoria de *affordance* tenha sido desenvolvida, até o momento ela não foi aplicada para analisar o alinhamento estratégico da TIC com as funções de negócio, tampouco para explorar interseções entre TIC e organizações híbridas como os Negócios de Impacto.

O diálogo desta pesquisa com a literatura existente teve o intuito de desenvolver uma abordagem teórica sobre os resultados do alinhamento estratégico da TIC com as funções de negócio através da teoria de *affordance*. Para esse propósito, esta pesquisa investigou as possibilidades que a TIC proporciona para organizações híbridas como os Negócios de Impacto Social e, através dessa conexão, buscou respostas para a seguinte questão: **como as TICs contribuem para conciliar a missão dual (financeira/social) em Negócios de Impacto?**

Para atender aos propósitos desta pesquisa, foi realizada uma imersão em interação com o empírico através de uma análise transversal do fenômeno, fundada em um conjunto de entrevistas semiestruturadas, com atores de diversas instâncias do ecossistema de Negócios de Impacto (empreendedores, institutos e fundações, aceleradoras, especialistas). Para a análise dos dados, especialmente nos procedimentos de codificação, foram empregadas técnicas inspiradas em *Grounded theory* da corrente Straussiana (STRAUSS; CORBIN, 1998; GIOIA; 2004; GIOIA; CORLEY; HAMILTON, 2013). O roteiro das questões, que integravam o guia de entrevistas, foi elaborado com o propósito de criar condições para que os entrevistados

pudessem manifestar-se de modo natural e voluntário quanto ao uso e adoção de TIC em Negócios de Impacto.

Esta pesquisa contribui para a teoria de *affordance* e alinhamento estratégico da TIC, introduz o conceito de **Affordance de conciliação** como um potencial positivo de uso da TIC na forma de uma estrutura de apoio, capaz de favorecer a conciliação de *trade-offs* em relação aos objetivos organizacionais. O *Affordance* de conciliação favorece o alinhamento estratégico da TIC com as funções de negócio de forma a ampliar o grau em que a missão e os objetivos são apoiados pela TIC. Neste estudo, foram identificados *affordances* que emergem da dinâmica singular de organizações híbridas e foi desenvolvido um modelo para explicar o *Affordance* de conciliação nesse contexto.

A alegação central do presente estudo é que tanto o campo de Negócios de Impacto como as áreas de TIC e SI poderiam se beneficiar, através da compreensão das potencialidades de uso da TIC como uma estrutura de apoio em prol da conciliação da missão dual (financeira/social) de organizações híbridas. Através da interação com o empírico, este estudo almejou obter dados valiosos, que viabilizassem a demonstração de como tal estrutura de apoio pode operar a favor da geração de valor financeiro e social.

A proposição teórica apresentada neste estudo tem potencial para apoiar os profissionais no desenvolvimento de projetos voltados para ações inovadoras e assertivas em prol da coesão da missão dual. Além disso, para os estudiosos do campo, essa proposição suprime a existência de três pontos negligenciados na literatura, isso de acordo com as orientações de Sandberg e Alvesson (2011): (i) inicialmente, enriquece a teoria de *affordance* com a introdução do conceito de *Affordance* de conciliação; (ii) fornece suporte para a adoção da teoria de *affordance* como uma perspectiva aderente para estudos relacionados ao alinhamento estratégico da TIC com as funções de negócio; e ainda (iii) proporciona suporte para explorar interseções entre TIC e organizações híbridas, como os Negócios de Impacto.

Nesta pesquisa, foi possível observar que os estudos empíricos que adotam a teoria de *affordance* são ainda parciais em face da diversidade do ambiente organizacional. Por isso, num primeiro momento, este estudo proporciona estímulo e diretrizes para novas

discussões no desenvolvimento de estudos empíricos que elejam a teoria de *affordance* e o conceito de *Affordance* de conciliação. E num segundo momento, este estudo fornece motivação para *insights* plausíveis sobre o alinhamento estratégico da TIC com as funções de negócio, qualificados para desenvolver contribuições teóricas inteligíveis sobre as potencialidades do uso da TIC nas organizações, através da perspectiva teórica apresentada.

1.1 Objetivos

O objetivo deste estudo empírico é investigar a contribuição potencial das TICs na conciliação da busca por retornos financeiros com a geração de valor social nos Negócios de Impacto. Nesta fase da pesquisa, a geração de valor social será geralmente definida como os benefícios proporcionados por Negócios de Impacto que promovem alguma transformação social positiva.

A partir de um conjunto de entrevistas semiestruturadas, este trabalho propõe o diálogo desta pesquisa com a literatura existente, com o intuito de compreender o fenômeno em estudo. De acordo com as orientações de Sandbegr e Alvesson (2011), relativas à problematização como princípio para desenvolvimento de pesquisas significativas, o presente estudo propõe uma abordagem exclusiva, em uma área específica de pesquisa, com o intuito de promover a compreensão de como o uso da TIC pode colaborar com os Negócios de Impacto para conciliar a missão dual (financeira/social). Além disso, propõe empregar os esforços de pesquisa através de uma lente robusta, que até o momento não foi aplicada, de forma simultânea aos Negócios de Impacto e ao alinhamento estratégico de TIC, sendo essa lente a teoria de *affordance*.

1.2 Justificativa

Organizações que promovem a geração de valor social de forma lucrativa atualmente representam um fenômeno de considerável interesse no meio acadêmico, empresarial e

governamental. A relevância e a crescente representatividade de organizações desse tipo foram impulsionadas pelas transformações no contexto econômico mundial e também pela escassez de recursos públicos, que contribuem para ampliar as dificuldades do poder público em atender às demandas sociais (BEAUMONT, 2016; HART; SHARMA; HALME, 2016).

O campo de gestão tem dedicado crescente atenção ao estudo de organizações com estruturas híbridas, como os Negócios de Impacto. A literatura apresenta estudos que analisam características de mercado e de gestão desse tipo de negócio, e também buscam contribuir para a definição do conceito de Negócios de Impacto. As lentes adotadas nesses estudos são baseadas, em geral, em modelos de negócios, correntes de pensamento que orientam abordagens de empreendedorismo social e empresa social, e Base da Pirâmide (BoP). Poucos estudos tentam estabelecer uma relação dos Negócios de Impacto com a TIC, e o fazem através de abordagens voltadas para a inovação reversa ou para a empresa social e a TIC. Todavia, esses poucos estudos não desenvolvem a interação com o empírico e não selecionam uma perspectiva teórica para análise do fenômeno em estudo, tampouco se aprofundam no papel das TICs nas organizações (FISAC-GARCIA et al., 2013; FRĄCZKIEWICZ-WRONKA; WRONKA-POŚPIECH, 2014).

Especificamente no campo de alinhamento estratégico de TIC, grande parte dos estudos concentra-se na análise das estratégias, estruturas e planejamentos no contexto organizacional. Pesquisas que tenham sua essência na análise dos atores organizacionais e nas relações destes no ambiente interno da organização ainda são escassas. Não obstante, há uma corrente que defende que a consideração do ambiente organizacional é fundamental, e isto envolve estratégias, processos, pessoas e, principalmente, a consideração dos objetivos organizacionais de forma macro e micro, para que a infraestrutura de TIC possa fornecer suporte à estratégia organizacional (RUIZ et al., 2014; PAIRO, 2013; ULLAH; LAI, 2013). Todavia, ainda há pontos em branco na literatura sobre discussões que forneçam indicações de lentes teóricas profícuas para esse tipo de abordagem.

As potencialidades de uso da TIC como uma estrutura de apoio, capaz de favorecer a conciliação da missão dual (financeira/social) em Negócios de Impacto, podem representar uma importante alternativa para propiciar benefícios capazes de contribuir

para o fortalecimento de negócios com o propósito de promover um impacto social positivo. Entretanto, apesar da representatividade de Negócios de Impacto e do significativo papel das TICs nas organizações, ainda se faz necessária a proposição de um estudo empírico, através de uma lente teórica robusta, com o intuito de promover a compreensão de como o uso da TIC pode colaborar com os Negócios de Impacto na geração de valor financeiro e social. A teoria de *affordance* foi selecionada como a lente teórica capaz de guiar a análise do fenômeno em estudo. É oportuno ressaltar que neste estudo a aplicação da lente de *affordance* foi fundada na corrente orientada pela visão de Norman (2013). Ademais, essa corrente consente a análise de *affordance* apenas em um sentido de sua dupla natureza (possibilita ou restringe). Portanto, nesta pesquisa a *affordance* foi considerada como um potencial que possibilita ações, de forma que a outra face de sua dupla natureza (potencial que restringe) foge ao escopo deste estudo.

Por fim, a proposição desta pesquisa ainda atende a propostas emitidas por estudiosos do campo de TIC e SI: (i) para fortalecer a adoção da teoria de *affordance* nesses campos a partir do uso de diferentes recursos de TIC e em diferentes tipos de configurações de trabalho; (ii) para explicar como *affordances* alinham-se aos objetivos da organização e (iii) para investigar os efeitos de estruturas de organizações híbridas no alinhamento estratégico de TIC (CHAN et al., 2006; STRONG et al., 2014; ANDERSON; ROBEY, 2017).

A alegação central do presente estudo é que tanto o campo de Negócios de Impacto como a área de TIC poderiam se beneficiar através da compreensão das potencialidades de uso da TIC como uma estrutura de apoio em prol da conciliação da missão dual (financeira/social). Através da interação com o empírico, este estudo almejou obter dados valiosos, que viabilizem a demonstração de como tal estrutura de apoio pode operar em prol da geração de valor financeiro e social. As descobertas deste estudo podem fornecer elementos representativos de forma direta: (i) para Negócios de Impacto que almejam vencer os desafios singulares de gestão que são enfrentados para a geração de valor social; (ii) para empresas desenvolvedoras e gestoras de TIC, em prol de abordagens direcionadas para novos arranjos organizacionais emergentes, como os Negócios de Impacto; e de forma indireta (iii):

para gestores de políticas públicas, em proveito das interações facilitadas através do uso das TICs com Negócios de Impacto para atender às demandas sociais.

1.3 Estrutura

De acordo com o objetivo e a justificativa expostos, este texto está estruturado da seguinte forma. Inicialmente, é apresentada uma revisão bibliográfica que envolve duas áreas: Negócios de Impacto e TIC. De forma subsequente, a lente teórica adotada para análise do fenômeno é exposta. Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos que foram empregados para orientar a pesquisa. Por fim, são apresentados os resultados e as conclusões desta pesquisa.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo apresenta uma revisão bibliográfica que envolve duas áreas do ambiente empresarial: Negócios de Impacto e a Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). Como as análises combinando essas áreas são ainda bastante incipientes, a revisão de literatura foi estruturada em dois conjuntos distintos em relação a essas duas áreas do ambiente empresarial.

O primeiro conjunto da revisão bibliográfica engloba os principais temas da literatura correlata a Negócios de Impacto. A existência de uma ampla gama de nomenclaturas para abordar organizações lucrativas que desenvolvem atividades geradoras de valor social refletiu-se diretamente na seleção de temas centrais associados a Negócios de Impacto. A Figura 1 apresenta um esquema de articulação dos temas centrais da literatura relacionada a Negócios de Impacto com a organização desses temas ao longo deste capítulo.

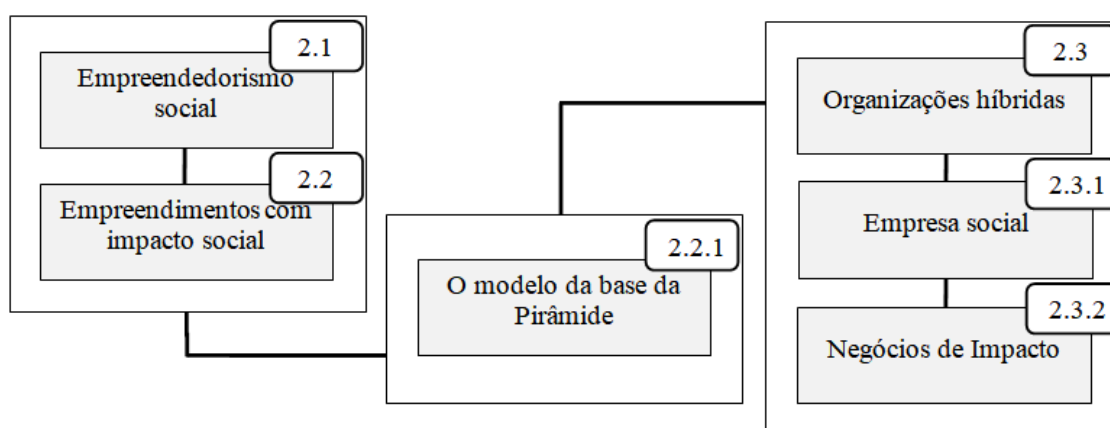


Figura 1: Esquema de articulação dos temas centrais da literatura correlata a Negócios de Impacto.

Fonte: Elaboração própria.

O segundo conjunto da revisão bibliográfica engloba temas centrais da literatura associada à Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) nas organizações, relacionados ao escopo deste estudo. Inicialmente, é apresentada uma contextualização do papel da TIC nas empresas. Em seguida, o alinhamento estratégico de TIC é abordado. E por fim, são discutidos os benefícios associados à adoção de TIC nas organizações.

2.1 Empreendedorismo social

O termo empreendedorismo social pode ser considerado contemporâneo e dinâmico. Esse dinamismo é caracterizado pela junção da ação empreendedora ao propósito social. O exercício do empreendedorismo social não é uma atividade recente, mas a adoção do termo e a busca pela compreensão de sua capacidade dinâmica podem ser consideradas contemporâneas. Segundo Nicholls (2008), um dos primeiros registros de aplicação do termo "Empreendedorismo Social" remete a 1972, quando Banks propôs que as ações em prol da solução de problemas sociais também envolveriam uma abordagem gerencial. Já para Madsen (2013), um dos marcos iniciais de aplicação do termo "Empreendedorismo Social" ocorreu na década de 80, através do fundador da Ashoka (organização internacional sem fins lucrativos, com foco em empreendedorismo social). Outras pesquisas também remetem a registros iniciais de emprego do termo "Empreendedorismo Social" na década de 80, em face da conjectura socioeconômica desse período (LEADBEATER, 1997; DEES, 1998; ZAHRA et al., 2009; HOOGENDOORN; PENNINGS; THURIK, 2010; PARENTE et al., 2011; CHOI; MAJUMDAR, 2014; PETRELLA; RICHEZ-BATTESTI, 2014). Petrella e Richez-Battesti (2014) consideram que a conjectura econômica restritiva impôs a muitos países uma busca por novas configurações entre esferas públicas e privadas. Nessa visão, esse processo impulsionou o empreendedorismo social. Entretanto, o empreendedorismo social só passou a ser pesquisado, analisado e discutido de forma teórica e também prática, com atenção de governos e do meio acadêmico, a partir da década de 90. Após a virada do século XX, as pesquisas e publicações sobre o tema tornaram-se mais frequentes (HOOGENDOORN; PENNINGS; THURIK, 2010; LEPOUTRE et al., 2013).

O trabalho seminal de Dees (1998) apresentou cinco critérios para a ação do empreendedorismo social: (i) valor social; (ii) ação empreendedora; (iii) inovação contínua; (iv) perseverança para cumprir a missão social; (v) preocupação com o impacto da ação. A Rede Emes (rede de investigação para empresa social) propôs uma definição de empreendimentos sociais, fundamentada em três grupos de critérios-chave: (i) dimensão econômica da sua atividade; (ii) dimensão social e inclusiva e (iii) a sua estrutura de governança (PETRELLA; RICHEZ-BATTESTI, 2014). Conforme a

Rede Emes, empreendimentos sociais envolvem organizações privadas empreendedoras que têm o propósito específico de gerar benefícios sociais e são coordenadas de um grupo de *stakeholders*, cujo lucro gerado garante sua sustentabilidade financeira (HOOGENDOORN; PENNINGS; THURIK, 2010; DEFOURNY; NYSENS, 2011; DARDOUR, 2012; PETRELLA; RICCHEZ-BATTESTI, 2014). De acordo com Petitgand (2016), a abordagem do *mainstream* sobre o empreendedorismo social defende, além da geração de valor social, a capacidade de gestão e sustentabilidade financeira como orientador da atividade empreendedora social. Diversas definições sobre empreendedorismo social convergem para a aplicação de uma missão social com o propósito de gerar valor social de forma sustentável e inovadora (DESS, 1998; DRAYTON, 2002; AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006; MAIR; MARTI, 2006; CAULIER-GRICE, 2012; MADSEN, 2013).

O empreendedorismo social envolve a geração de valor social vinculada à capacidade de inovação, gestão e sustentabilidade financeira. O Quadro 1 apresenta os principais enfoques de algumas das abordagens de empreendedorismo social e ressalta elementos específicos entre as diferentes visões. A estrutura do quadro apresenta as abordagens segmentadas em três componentes: (i) o propósito central que representa os principais objetivos do empreendedorismo social, de acordo com os pesquisadores elencados; (ii) características de definição do conceito que retratam os traços singulares desse tipo de empreendimento, ressaltadas nas pesquisas em questão; (iii) perspectivas de análise do estudo que expõem de forma sintética as propostas de análise adotadas nessas pesquisas. O propósito central e as características de definição do conceito apresentados no Quadro 1 serão empregados para propor o modelo teórico que será empregado neste trabalho. Esse modelo teórico busca prover suporte para a compreensão do que seria um Negócio de Impacto. A perspectiva de análise do estudo foi considerada como critério na seleção das pesquisas, para a elaboração do quadro. Em outros termos, a proposta e a abordagem para realização das análises conduzidas pelos estudos apreciados representaram uma regra para inclusão ou não das pesquisas no Quadro 1. Em relação à sequência de apresentação dos estudos no Quadro 1, o parâmetro adotado foi a ordem cronológica de publicação destes. A metodologia e os protocolos seguidos para realização da seleção estão descritos no Apêndice I.

| Trabalhos | Propósito central | Características de definição do conceito | Perspectiva de análise do estudo |
|------------------------|---|--|---|
| Zahra et al. (2009) | Descobrir, definir e explorar oportunidades para melhorar a riqueza social. | Inovação em prol da riqueza social. | Proposição de um padrão de "riqueza total" para analisar processos organizacionais com propósitos sociais. |
| Parente et al. (2011) | Gerar valor social para uma determinada comunidade. | Atividade de equipe desenvolvida através de uma organização. | Perspectivas geográficas distintas e realidade empírica do Terceiro Setor. |
| Miller et al. (2012) | Atender ao desafio de conciliar geração de valor social com sustentabilidade financeira independente da infraestrutura institucional. | Compaixão impulsiona os empreendedores para o social e promove soluções integrativas para problemas sociais. | Pensamento integrador para o desenvolvimento de organizações que simultaneamente geram valor econômico e social. |
| Lepoutre et al. (2013) | Tratar questões sociais através de atividades empresariais. | Missão social específica. Importância da lógica de mercado para a geração de receitas. Soluções inovadoras para problemas sociais. | Proposição de metodologia para mensurar a atividade empresarial social em escala global, capaz de realizar análises entre países. |
| Madsen (2013) | Combinar características organizacionais das esferas pública e privadas para atingir uma missão social de forma sustentável. | Gestão participativa e transparente. Colaboração. | Colaboração por meio de TIC em países da América Latina, que apresentam redes bem estabelecidas de empresas sociais. |
| Choi e Majumdar (2014) | Criar valor e inovação social com orientação para o mercado. | Criação de valor social, o empreendedor social, a organização de empreendedorismo social, a orientação para o mercado e a inovação social. | Adoção do conceito de <i>cluster</i> , que envolve a associação dessas cinco características de distinção. |
| Schatz (2017) | Aplicar princípios eficazes de gestão na busca por soluções de problemas sociais de modo a alcançar o maior número de pessoas possível. | Produção de impacto social em larga escala. Capacidade de gestão e inovação através de recursos escassos. | Análise de <i>trade-offs</i> de empreendedores sociais na perspectiva de sustentabilidade, geração de lucro e expansão em escala. |

Quadro 1: Abordagens de empreendedorismo social.

Fonte: Elaboração própria.

A multiplicidade de critérios que acompanham as discussões sobre o empreendedorismo social contribuiu para a manifestação de correntes de pensamento distintas sobre o tema. Conforme Hoogendoorn, Pennings e Thurik (2010), no que diz respeito aos estudos sobre empreendedorismo social, existem quatro correntes de pensamento que se sobressaem e apresentam algumas características distintas: (i) escola de inovação; (ii) escola de negócios; (iii) escola da Rede Emes; e (iv) escola do Reino Unido. Tais correntes são reconhecidas dentro de duas perspectivas como: escolas americanas de pensamento e abordagens europeias (DEES, 1998; MAIR; MARTI, 2006; WELTER; LASCH, 2008; HOOGENDOORN; PENNINGS; THURIK, 2010; KIYAMA; COMINI; D'AMARIO, 2014). Uma terceira perspectiva é ressaltada por alguns estudos, reconhecida como uma abordagem de países emergentes, influenciada por alguns enfoques das escolas americanas de pensamento e também das abordagens europeias (AUSTIN, 2004; MADSEN, 2013; RIVERA-SANTOS, 2015). As principais perspectivas teóricas que abordam esse tema, tanto sob o foco de estudos organizacionais como o de estudos sociais, ressaltam conceitos como: propósito central de geração de valor social; surgimento em contexto de crise; cunho dinâmico e caráter inovador; sustentabilidade financeira; capacidade de atuar na solução de alguns problemas urbanos e ainda promover mudanças, principalmente nas regiões em que estão inseridos (DEES, 1998; MORT; WEERAWARDENA; CARNEGIE, 2003; SEELOS; MAIR, 2005; PEREDO; MCLEAN, 2006; SHARIR; LERNER, 2006; DACIN; DACIN; MATEAR, 2010; HOOGENDOORN; PENNINGS; THURIK, 2010; NICHOLLS, 2010; DACIN; DACIN; TRACEY, 2011; ESTRIN; MICKIEWICZ; STEPHAN, 2011; PARENTE et al., 2011; SANTOS, 2012; BARKI et al., 2015).

Para as diversas correntes de pensamento, a geração de valor social é fundamental para o empreendedorismo social. Petrella e Richez-Battesti (2014) afirmam que a maioria das correntes que abordam o tema, em especial a europeia, convergem para a centralidade da criação de valor social. Choi e Majumdar (2014) defendem que a criação de valor social é um conceito integral do empreendedorismo social. Dardour (2012) propõe a mensuração do impacto social em empreendimentos sociais. Em contrapartida, para Zahra et al. (2009), os produtos e serviços que os empreendedores sociais fornecem não são mensuráveis, porque os benefícios sociais são dependentes do contexto. No entanto, segundo Zahra et al. (2009), a tentativa de quantificar a

geração de valor social pode propiciar um terreno fértil para análise de oportunidades e empreendimentos sociais. Miller et al. (2012) mostram que, para vários pesquisadores, a geração de valor social é vista como uma questão ambígua e contrária à geração de lucro. No entanto, eles propõem uma abordagem integrativa na qual a geração de valor social apoia a criação de valor econômico de forma recíproca. Pearce II e Doh (2005) defendem que o sucesso de um empreendimento social está relacionado à capacidade de construir uma rede colaborativa hábil para gerar valor econômico na implementação de iniciativas sociais. Em relação à perspectiva integrativa, Dardour (2012) reforça que o envolvimento das diversas partes interessadas é essencial para garantir a sustentabilidade do empreendimento social.

Assim, além de a geração de valor social representar um elemento-chave do empreendedorismo social, a sustentabilidade financeira e o envolvimento dos *stakeholders* também são essenciais aos empreendimentos sociais (BENINGTON, 2011; DARDOUR, 2012; PETRELLA; RICHEZ-BATTESTI, 2014). Nos mais variados enfoques das abordagens de empreendedorismo social, esses elementos essenciais são ressaltados nos principais conceitos das diferentes visões. Para Santos (2009, p. 03, tradução nossa), o empreendedorismo social constituiu “[...] uma grande tenda em que muitas atividades diferentes estão encontrando um lar sob um amplo conjunto de atividades e processos para aumentar a riqueza social”. O empreendedorismo social representa o caminho inicial para o desenvolvimento de novos negócios configurados com o propósito de gerar impacto social.

2.2 Empreendedorismo com impacto social

A representatividade dos empreendimentos com impactos sociais na economia mundial é objeto de discussão de diversas pesquisas (BREST; BORN, 2003; BUGG-LEVINE; EMERSON, 2011; TASKFORCE, 2014; THILLAI RAJAN; KOSERWAL; KEERTHANA, 2014; BRUTON, 2015; KOCHINYAN; REDFORD, 2017). Um exemplo dessa representatividade é o relatório anual de investidores de impacto, realizado por J. P. Morgan, e o *Global Impact Investing Network* (GIIN). Segundo

Mudaliar et al. (2018), os ativos globais de investimentos em Negócios de Impacto social no mundo são estimados em um valor de 228 bilhões de dólares.

O crescente interesse por Negócios de Impacto social pode ser relacionado com a manifestação e ascensão da economia colaborativa, da qual resultam novas dinâmicas de produção, de consumo, de financiamento, de relações entre os *stakeholders*, e de relações entre os setores público e privado (AGRANOFF; MCGUIRE, 1998; BELK, 2014; KOSTAKIS; BAUWENS, 2014; STOKES, et al., 2014; BEAUMONT, 2016). Para Kostakis e Bauwens (2014), atualmente, a economia colaborativa representa o paradigma tecno-econômico vigente para além do capitalismo. De forma complementar, Laín (2017) defende que a economia colaborativa pode ser capaz de promover uma sociedade mais equitativa. Além disso, Beaumont (2016) argumenta que as transformações impulsionadas pela crise mundial de 2008 ocorreram não somente em relação aos padrões financeiros e de consumo, mas também em relação a fatores sociais como o engajamento social, que tem papel de destaque no desenvolvimento da economia colaborativa.

O contexto de crise econômica mundial em 2008 representou um importante marco do desenvolvimento da economia colaborativa, pois evidenciou esforços cooperados na tentativa de encontrar soluções para a crise (MAZZUCHELLI, 2008; BEAUMONT, 2016). Atualmente, essa forma de economia mostra-se como uma alternativa viável para estimular a dinâmica de desenvolvimento global e reforçar a relevância da responsabilidade dos negócios na sociedade (HART, 2010; BEAUMONT, 2016). Segundo o relatório anual do Banco Mundial (2016), a desaceleração do desenvolvimento global tem sido influenciada por diversas questões que extrapolam as esferas públicas e geográficas: conflitos e refugiados; mudanças climáticas e pandemias. As questões que expõem a fragilidade do sistema global, ressaltadas pelo relatório anual do Banco Mundial (2016), evidenciam que a conexão mundial entre os sistemas e países é a cada dia mais estreita, e seus efeitos atingem proporções cada vez maiores. Nesse contexto, a colaboração pode trazer benefícios. Ainda em 2003, Hart e Milstein argumentavam que: “[...] o mundo está inextricavelmente interconectado” e que “a pobreza, a desesperança e a exploração percebida em uma parte do mundo não permanecerão geograficamente isoladas” (HART; MILSTEIN, 2003, p. 56, tradução nossa). Atualmente, conforme relatório anual do Banco Mundial (2016), o mundo, de

forma geral, é afetado por essas indagações que extrapolam as esferas públicas e geográficas. De forma contundente, a camada da população que vive em condições de pobreza é a primeira a ser afetada, e isto ocorre de forma bastante profunda.

As informações do relatório de acompanhamento dos “Objetivos do Desenvolvimento Sustentável” (ODS), produzido pela ONU (Organização das Nações Unidas), relevam que: “[...] enquanto o mundo inicia a implementação da Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável e seus 17 objetivos, 13% da população mundial ainda vive em extrema pobreza” (ONU, 2016, p. 01). Para a ONU, “[...] a erradicação da pobreza em todas as suas formas e dimensões [...] é um requisito indispensável para o desenvolvimento sustentável” (ONU, 2016, p. 01). Diante dessa visão, a ONU sistematizou os ODS (Objetivos do Desenvolvimento Sustentável) em torno das seguintes metas: (i) erradicação da pobreza; (ii) fome zero e agricultura sustentável; (iii) boa saúde e bem-estar; (iv) educação de qualidade; (v) igualdade de gênero; (vi) água potável e saneamento; (vii) energia limpa e acessível; (viii) trabalho decente e crescimento econômico; (ix) indústria, inovação e infraestrutura; (x) redução das desigualdades; (xi) cidades e comunidades sustentáveis; (xii) consumo e produção sustentáveis; (xiii) ação contra mudança global do clima; (xiv) vida marinha; (xv) vida terrestre; (xvi) paz, justiça e instituições eficazes; (xvii) parcerias e meios de implementação.

Os objetivos traçados pela ONU e as informações relativas à grande parcela da população que vive em condições precárias reforçam a importância de novos modelos de desenvolvimento e gestão para equacionar questões que extrapolam as esferas públicas e geográficas. Dentre os novos modelos de desenvolvimento e gestão, um modelo em especial tem sido amplamente discutido na literatura acadêmica: o modelo da Base da Pirâmide, ou BoP (PRAHALAD, 2005; REFICCO; MÁRQUEZ, 2012; HEMAIS; CASOTI; ROCHA, 2013; KOLK; RIVERA-SANTOS; RUFÍN, 2014; SIMANIS; DUKE, 2014; SINKOVICS; SINKOVICS; YAMIN, 2014; ANGOT; PLÉ, 2015; CAÑEQUE; HART, 2015).

A destacada atenção a esse modelo está relacionada ao fato de ele considerar a relevância da colaboração como forma de consumir, financiar e produzir. Para Chu (2011), modelos de desenvolvimento e gestão voltados para as populações de baixa renda, nos países em desenvolvimento, evidenciam a importância de associar a busca

pela criação e manutenção de valor social com conhecimentos avançados de gestão. Ao reforçar a importância de modelos como o BoP, Cañeque (2015, p. 01) afirma que o mundo vivencia uma nova era, a da economia colaborativa, na qual: “[...] acesso a dados e conhecimento são as pontas de lança de uma nova geração de negócios inclusivos com enorme potencial de impacto”. Os Negócios de Impacto social também representam novos modelos de desenvolvimento e gestão; no entanto, a literatura acadêmica sobre o tema ainda é bastante incipiente (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012; BARKI, 2013; TISCOSKI; ROSOLEN; COMINI, 2013; BARKI et al., 2015; PETRINI; SCHERER; BACK, 2016). No que tange à relevância desse novo modelo, Comini, Barki e Aguiar (2013, p. 42) defendem que: “[...] negócios de impacto social representam um novo modelo de gestão e de visão de como os negócios podem ter uma nova configuração”.

Na sequência, será apresentado um dos principais modelos de desenvolvimento e gestão, o BoP, bem como um novo modelo: os negócios com impacto social, que surgem em países emergentes como uma abordagem que integra objetivos financeiros e sociais e privilegia a população de baixa renda.

2.2.1 O modelo da Base da Pirâmide

A abertura do mercado de países em desenvolvimento, iniciada após o fim da Guerra Fria, propiciou novas oportunidades em grandes proporções para as empresas, principalmente as multinacionais. No entanto, naquele momento, as empresas não contavam com modelos de gestão apropriados para atuação nesse mercado (PRAHALAD; HART, 2002).

Segundo Kolk, Rivera-Santos e Rufín (2014), uma abordagem de gestão com intuito de conciliar a meta principal das empresas no alcance de lucros com atividades capazes de contribuir para minimizar a pobreza não era uma perspectiva inovadora — isso porque, conforme os autores: “Uma longa tradição no pensamento econômico, de Adam Smith (1776) a Milton Friedman (1990), defende que as forças de mercado e a propriedade privada de ativos produtivos levam a uma sociedade próspera” (KOLK; RIVERA-SANTOS; RUFÍN, 2014, p. 01, tradução nossa). No entanto, diversas

pesquisas corroboram o fato de que o desenvolvimento de um modelo de gestão, especificamente elaborado para a ação gerencial em mercados inexplorados em ambientes mais pobres, é representado de fato pelo trabalho desenvolvido a partir do final da década de 90 por Prahalad, em colaboração com outros pesquisadores, como Hammond e Hart (LONDON, 2008; SANCHEZ; RICART, 2010; SCHRADER; FREIMANN; SEURING, 2012; HART; SHARMA; HALME, 2016).

As constatações expostas por Prahalad e Hart (2002) correspondiam à força motriz para a elaboração do modelo de desenvolvimento e gestão proposto por Prahalad. Portanto, constituía-se uma demanda necessária a busca por uma visão profunda, capaz de compreender as diversas nuances do mercado de países em desenvolvimento, propícia para revelar as oportunidades para atuação nesse mercado (PRAHALAD; HAMMOND, 2002).

Em face dessa demanda, Prahalad concebeu o termo “Base da Pirâmide ou BoP”:

A distribuição da riqueza e a capacidade de geração de renda podem ser entendidas sob a forma de uma pirâmide econômica. No topo da pirâmide estão os ricos, com numerosas oportunidades de gerar altos níveis de renda. Mais de 4 bilhões de pessoas vivem na base da pirâmide, com menos de US\$2 por dia (PRAHALAD, 2005, p. 50).

A apresentação e delimitação do termo impulsionaram a proposição do modelo de desenvolvimento e gestão conhecido como: modelo da Base da Pirâmide ou BoP. A proposta original do modelo estava pautada na constituição de uma infraestrutura comercial na base da pirâmide. Conforme Prahalad e Hart (2002), para que as empresas pudessem atuar de fato com êxito no mercado de países em desenvolvimento, seria fundamental uma infraestrutura capaz de: (i) gerar poder de compra; (ii) estimular aspirações; (iii) promover adaptações para demandas locais; (iv) desenvolver ou aprimorar sistemas de acesso. Dessa forma, o BoP, em sua primeira versão, estava centrado na redução da pobreza, através da atuação das empresas em um mercado inexplorado, por meio da promoção do consumo e desenvolvimento de forma lucrativa para as empresas (PRAHALAD, 2005; REFICCO; MÁRQUEZ, 2012; KOLK; RIVERA-SANTOS; RUFÍN, 2014).

Para ser efetivo nos desafios reais do mercado para a base da pirâmide, o modelo inicial proposto por Prahalad passou a ser intensamente estudado (LONDON, 2008; SIMANIS; HART; DUKE, 2008; ARORA; ROMIJN, 2009; SANCHEZ; RICART, 2010; ANSARI; MUNIR; GREGG, 2012; SCHRADER; FREIMANN; SEURING, 2012; SIMANIS, 2012; SINKOVICS; SINKOVICS; YAMIN, 2014; ANGOT; PLÉ, 2015; CAÑEQUE; HART, 2015; HART; SHARMA; HALME, 2016; KUO et al., 2016). Segundo Simanis, Hart e Duke (2008), a principal razão para a grande representatividade para a comunidade acadêmica e gerencial da proposta inicial do BoP foi a forma simples através da qual a visão complexa do modelo foi transmitida. Entretanto, os autores destacam que a simplicidade do formato do BoP fez com que a comunidade gerencial atribuísse ao modelo uma lente extremamente “economicista” em relação à pobreza. Essa lente foi ainda reforçada pelas características gerenciais das empresas. Essa visão tendenciosa de abordagem da pobreza acarretou resultados tímidos no desenvolvimento dos primeiros empreendimentos baseados no modelo BoP e contribuiu para ampliar a desconfiança e insatisfação dos setores público e sem fins lucrativos para com o BoP (SIMANIS; HART; DUKE, 2008).

Entretanto, o modelo continuava a ser relevante, apesar de algumas críticas mais contundentes (BANERJEE; DUFLO, 2007; LANDRUM, 2007; ARORA; ROMIJN, 2009; DAVIDSON, 2009), e passou a atrair maior atenção por parte do setor público. Boechat, Rosa e Oliveira (2010) destacam uma estratégia de relações baseada no modelo BoP que começou a ser desenvolvida pela ONU em 2004, com foco no Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento — PNDU:

Por meio do relatório “Desencadeando o Empreendedorismo: Fazendo os Negócios Funcionarem para os pobres”, uma das conclusões da Comissão autora foi sugerir que o PNUD apresentasse relatórios suplementares para clarificar como os negócios podiam gerar valor nas condições difíceis de mercado que, frequentemente, caracterizam a miséria — e como, durante esse processo, eles poderiam criar valores para os pobres (BOECHAT; ROSA; OLIVEIRA, 2010, p. 07).

Após o BoP atrair maior atenção por parte do setor público, foram intensificadas as pesquisas acadêmicas relacionadas ao modelo inicial proposto por Prahalad, o qual passou a ser tratado como BoP 1.0 (LONDON, 2008; ARORA; ROMIJN, 2009; HART; SHARMA; HALME, 2016). O principal resultado dos estudos relativos ao

modelo inicial proposto por Prahalad foi o trabalho desenvolvido por Simanis, Hart e Duke, intitulado *The base of the pyramid protocol* e amplamente conhecido como BoP 2.0 (LONDON, 2008; ARORA; ROMIJN, 2009; SANCHEZ; RICART, 2010; SCHRADER; FREIMANN; SEURING, 2012). Os idealizadores do modelo BoP 2.0 defendiam que o ambiente de negócios ainda não havia desenvolvido as competências fundamentais para que os empreendimentos baseados no modelo BoP 1.0 pudessem alcançar êxito. Para Simanis, Hart e Duke (2008, p 58, tradução nossa), ainda se fazia necessária: “[...] uma compreensão mais ampla do desenvolvimento e um conjunto fundamentalmente novo de ferramentas e práticas gerenciais”.

O BoP 2.0 promoveu alterações em relação ao modelo BoP 1.0 originalmente proposto por Prahalad, e suas principais mudanças foram cocriação e gestão inovadora. Para a renovação do modelo, conforme Simanis, Hart e Duke (2008), foram analisados os empreendimentos iniciais baseados no BoP 1.0, buscando compreender as razões de insucesso destes. Em seguida, foi formulado o novo modelo guiado por inovação e valor sustentável. O novo modelo foi aplicado e testado em três empreendimentos, antes de ser formalmente apresentado à sociedade de forma geral. Hart, Sharma e Halme (2016) destacam que a alteração de maior representatividade foi a mudança para uma perspectiva mais corporativa. Para Cañeque (2015), as principais alterações promovidas foram: (i) a abordagem de cocriação aplicada à concepção de produtos, através do envolvimento dos clientes, provenientes de mercados de baixa renda; (ii) a inovação no estilo gerencial por meio de uma abordagem *bottom-up*; (iii) a busca por novos processos e tecnologias com foco em sustentabilidade.

Apesar da evolução dos modelos BoP, da maior atenção por parte do setor público e do crescente interesse de pesquisas acadêmicas relacionadas ao BoP, Simanis (2012) ressalta que poucos empreendimentos baseados no modelo conseguiram se tornar comercialmente representativos e evoluir em escala. Em outros termos, o modelo BoP evoluiu em perspectivas de abordagem, mas a evolução em termos de potencial de aplicação efetiva ainda não havia registrado proporção em escala (KOLK; RIVERA-SANTOS; RUFÍN, 2014; HART; SHARMA; HALME, 2016; KUO et al., 2016). Diante da demanda relacionada ao potencial de aplicação, Hart, Sharma e Halme (2016) defendem a promoção de inovação no modelo de forma segmentada, através de três principais domínios.

(i) Processo: diz respeito ao próprio negócio da organização, aos produtos e/ou serviços que ela desenvolve para o mercado de baixa renda, e às práticas que a organização aplica para gerar estes produtos ou serviços com foco nesse mercado.

(ii) Conteúdo: envolve a estratégia que guia a organização no exercício de suas atividades e em estrutura e planejamentos empregados nos processos organizacionais.

(iii) Resultado: tange aos próprios frutos das atividades da organização, ou seja, o produto ou serviço que ela oferta ao mercado de baixa renda, e as métricas adotadas pela organização para avaliar o valor gerado por seus produtos e serviços para esse mercado, isto é, o impacto.

Para que o BoP seja efetivo para as organizações que buscam operar em mercados de baixa renda, segundo Hart, Sharma e Halme (2016), é importante analisar as organizações que operam pautadas no modelo. Assim, os autores orientaram sua proposta de análise de forma segmentada, e os negócios foram categorizados em quatro tipos de organizações.

(i) Base inovadores sociais: representam aquelas organizações que emergem no mercado de baixa renda, concebidas por iniciativas do próprio mercado.

(ii) Empreendedorismo (novos negócios): equivalem às organizações concebidas com o propósito específico de atender ao mercado de baixa renda que, em geral, implementam novos negócios para esse fim.

(iii) Corporativo — ações internas: consistem em ações transitórias voltadas para atender ao mercado de baixa renda, no âmbito de organizações já existentes e consolidadas em outros mercados.

(iv) Inovação no sistema: representa um tipo de organização que é predisposto a promover o desenvolvimento de novos métodos e produtos especiais para solucionar questões do mercado de baixa renda.

Para Hart, Sharma e Halme (2016), se as organizações que adotam o modelo BoP avaliarem de forma específica seus processos, isto é, seus produtos ou serviços e suas práticas; e também seus conteúdos, ou seja, suas estratégias e seus resultados — elas estarão aptas a usufruir das potencialidades do modelo BoP.

Essa proposta de inovação do modelo BoP, que visa ampliar seu potencial de aplicação, é apresentada no esquema que pode ser visualizado na Figura 2, de acordo com a recomendação formulada por Hart, Sharma e Halme (2016).

Observa-se uma clara distinção entre os empreendimentos que adotam o modelo BoP. De forma geral, os quatro tipos de organizações apresentados na Figura 2 operam através do BoP. Em contrapartida, algumas organizações são constituídas com base no BoP, enquanto outras buscam agregar o modelo aos preceitos gerenciais já adotados em seu ambiente.

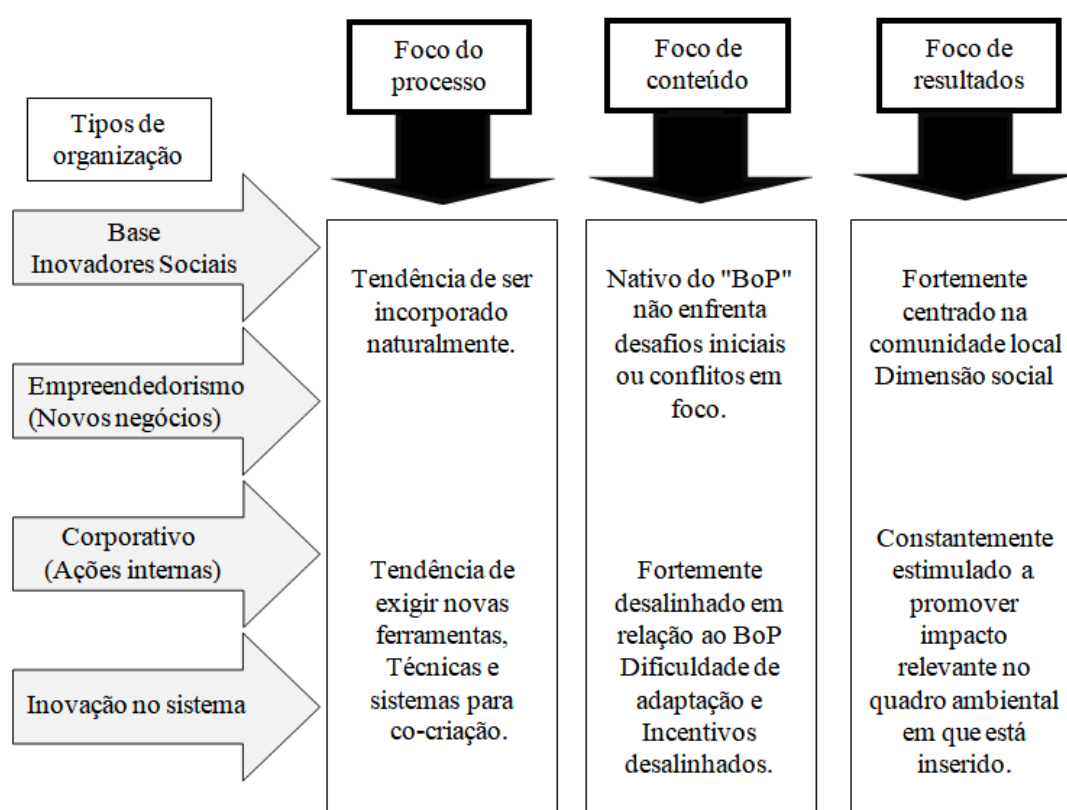


Figura 2: Esquema para a proposta de inovação do modelo BoP para ampliar seu potencial de aplicação.

Fonte: Adaptado de Hart; Sharma; Halme. 2016, p. 404.

Conforme Hart, Sharma e Halme (2016), a análise dos domínios em consideração às particularidades da organização que adota o modelo BoP pode constituir um mapa conceitual do ambiente. Na proposta desses autores, o mapa fornece um diagnóstico básico para que a organização possa avaliar seu posicionamento em face da adoção do modelo BoP, da missão de causar impacto social e da atuação no mercado de baixa renda. Hart, Sharma e Halme (2016) ainda argumentam que esse mapa pode ser capaz

de guiar as organizações e eliminar barreiras relacionadas ao ambiente em que a organização está inserida.

A busca pela ampliação do potencial de aplicação efetiva do modelo BoP e a promoção de inovação no modelo BoP 2.0 defendida por Hart, Sharma e Halme (2016) representam algumas das questões que impulsionaram a procura por mais uma atualização do modelo BoP, uma nova versão conhecida como BoP 3.0.

As últimas atualizações propostas do modelo BoP visam superar as barreiras ambientais encontradas pelos empreendimentos baseados no modelo, e também promover maior abrangência das atividades de impacto e a efetividade de seus resultados. As atualizações propõem abordagens para que barreiras sociais, institucionais, materiais e de inovação sejam, de algum modo, superadas. Hoop, Pols e Romijn (2016) ressaltam que a versão BoP 3.0, proposta por Cañeque e Hart (2015), amplia a visão do modelo em consideração ao ambiente, de tal forma que os empreendimentos baseados no BoP 3.0 serão capazes de adotar uma visão do “ecossistema” em relação às suas atividades. Cañeque (2015) argumenta que, mesmo diante da clara demanda em relação à adequação das capacidades e rotinas organizacionais para efetiva aplicação do modelo BoP 2.0, as dinâmicas vigentes no mundo, de forma geral, evidenciam necessidades de avanço do modelo.

Para Cañeque (2015) as principais dinâmicas vigentes no mundo que impulsionaram a versão do BoP 3.0, e que podem promover soluções capazes de impulsionar a sua aplicação, são vistas como segue:

Considerando as novas tendências e o amplo acesso às plataformas de geração de conhecimento disponíveis, bem como os modelos de fonte aberta e de compartilhamento econômico, acreditamos que é hora de promover a transição do BoP 3.0, da cocriação à inovação aberta da multidão, para gerar soluções até então inimagináveis. Com efeito, inovações participativas e de base podem levar o negócio da BoP a um nível totalmente novo nos próximos anos (CAÑEQUE, 2015, p. 01, tradução nossa).

As organizações precisam se adaptar às principais dinâmicas vigentes, e talvez essa seja a principal razão para as atualizações promovidas no modelo BoP. Hart, Sharma e Halme (2016) defendem que, independente da versão do modelo BoP, o fundamental é

promover seu potencial para que as organizações possam superar as barreiras do ecossistema e desenvolver uma gestão mais inclusiva e sustentável.

A dinâmica da economia global tem intensificado as desigualdades entre as diversas camadas sociais e, ainda, contribuído para realçar as necessidades da população de baixa renda (HART; MILSTEIN, 2003; CHU, 2011; DA SILVA, 2015; BANCO MUNDIAL, 2016; ONU, 2016). Contudo, essa dinâmica evidencia uma conjuntura favorável ao desenvolvimento de formas alternativas para atuação no mercado de baixa renda por parte das organizações — por exemplo, contribuir para minimizar as desigualdades entre ricos e pobres, além de promover o desenvolvimento sustentável (HART; MILSTEIN, 2003; COHEN; WINN, 2007; CHU, 2011; BOCKEN et al., 2014).

A questão do desenvolvimento sustentável passou a ser amplamente discutida nas esferas acadêmicas e empresariais após a divulgação do relatório da ONU (Organização das Nações Unidas) da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (ELKINGTON, 1994; STUBBS; COCKLIN, 2008; LINNENLUECKE; GRIFFITHS, 2010; MELVILLE, 2010; SCHNEIDER; MEINS, 2012; NOBRE; RIBEIRO, 2013; BOCKEN et al., 2014; BANSAL; DESJARDINE, 2014). De acordo com a ONU (1987), no documento intitulado *Nosso Futuro Comum*, o desenvolvimento sustentável foi delineado como o desenvolvimento capaz de atender às demandas atuais de mercado, sem afetar o potencial para que as próximas gerações também possam ser capazes de atender suas necessidades. Segundo relatório anual do Banco Mundial (2016), atualmente há um reconhecimento, por parte da comunidade internacional, da importância que as organizações desenvolvam formas alternativas para atuação no mercado, com foco em alavancar o desenvolvimento sustentável. Santos; Pache; Birkholz (2015) corroboram a proeminência de uma abordagem voltada para a sustentabilidade na esfera empresarial, em decorrência da variedade de elementos, que revelam cada vez maiores níveis de expectativa da sociedade. Esses autores sugerem que as organizações híbridas representam modelos organizacionais voltados para a sustentabilidade.

2.3 Organizações híbridas

A mudança de comportamento da sociedade, no que tange à atenção às questões de sustentabilidade, é atualmente relatada em várias pesquisas (HAIGH et al., 2015; SANTOS; PACHE; BIRKHOLZ, 2015; HART; SHARMA; HALME, 2016). O Ministério do Meio Ambiente (MMA) brasileiro, em sua publicação sobre consumo sustentável, também constata essa mudança, e relata que: “agora são os valores de sustentabilidade e justiça social fazendo parte da consciência coletiva, no mundo e também no Brasil” (MMA, 2016, p. 1). Algumas pesquisas traduzem essa mudança em números. Haigh et al. (2015), ao referenciar Lohas (2015), ressaltam que o mercado voltado ao consumo sustentável nos EUA cresceu para 290 bilhões de dólares nos últimos anos. Fiorentino et al. (2012), ao pesquisar estimativas de crescimento para 2020, salientam que a crescente representatividade de países emergentes na economia mundial contribuirá para a inserção de um considerável número de consumidores. Segundo esses autores, “sua contribuição estimada ao PIB global em 2020 será de 10 trilhões de dólares” (FIORENTINO et al., 2012, p. 02).

Em virtude desse contexto de mudança de comportamento da sociedade, alguns estudos destacam que, embora organizações híbridas pudessem ser identificadas ainda no século passado, essas organizações tornaram-se proeminentes nas últimas décadas (WILSON; POST, 2013; DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014; BATTILANA et al, 2015; LEE; JAY, 2015; SANTOS; PACHE; BIRKHOLZ, 2015; BOUCHARD; ROUSSELIÈRE; 2016; HAHN; INCE, 2016; SCHATZ, 2017). Os crescimentos representativos das organizações híbridas foram abordados por Battilana et al. (2012), ao retratarem em seu trabalho que, nas últimas décadas, essas organizações estiveram em evidência na sociedade e constituíram uma perspectiva inovadora para a promoção de impacto social.

As organizações híbridas começaram a despertar maior atenção da academia após os estudos de Battilana et al. (2012), Besharov e Smith (2012) e Pache e Santos (2013a), que se dedicaram exclusivamente a promover a compreensão dessa forma de

organização¹. Atualmente, dois trabalhos em especial têm considerável destaque: a pesquisa de Battilana e Lee (2014), a qual apresentou proposta de cinco dimensões de organizações híbridas; e a pesquisa de Santos, Pache e Birkholz (2015), que desenvolveu um *framework* que apresenta uma tipologia para organizações híbridas e orientações de gestão para cada tipo híbrido². A proeminência de estudos relacionados às organizações híbridas pode ser observada em razão de recentes pesquisas dedicadas ao tema (ALBERTI; GARRIDO, 2017; ÁVILA; AMORIM, 2017; BATTILANA; BESHAROV; MITZINNECK, 2017; GIDRON, 2017; QUINN; MUNIR, 2017; KRUEGER; BEHRINGER, 2017; LEVILLAIN; SEGRESTIN; HATCHUEL, 2017; MONGELLI; RULLANI; VERSARI, 2017; ROUNDY, 2017; KANNOTHRA; MANNING; HAIGH, 2018).

O panorama de mercado, com atuação de organizações híbridas, ainda se mostra incipiente, e novos desdobramentos desse tipo de ação empresarial ainda serão observados (HAIGH et al., 2015; LEE; JAY, 2015; ÁVILA; AMORIM, 2017). O próprio contexto do mercado para as organizações que tradicionalmente operam através da lógica capitalista poderá ser influenciado pelas organizações híbridas (LEE; JAY, 2015; SANTOS; PACHE; BIRKHOLZ, 2015; SCHATZ, 2017). De acordo com Santos, Pache e Birkholz (2015), o ambiente empresarial tem experimentado uma crescente demanda, quanto ao nível de exigência de mercado, proveniente de múltiplos agentes. De acordo com esses autores:

Algumas exigências são originárias de governos locais e centrais sob a forma de novos regulamentos. Outras demandas decorrem de grupos ativistas que esperam um maior foco ambiental ou social das corporações, ou de consumidores que têm acesso crescente a informações. [...] as crescentes demandas sociais também se originam de funcionários que preferem trabalhar para empresas percebidas como boas entidades corporativas (SANTOS; PACHE; BIRKHOLZ, 2015, p. 36, tradução nossa).

O crescente nível de exigência nos mercados, a multiplicidade de *stakeholders* no ambiente organizacional, e a mudança de comportamento da sociedade no que tange à

¹ Outros estudos relacionados: Ebrahim et al. (2014); Mair, Mayer e Lutz (2015); Bouchard e Rousselière (2016); Dufays e Huybrechts (2016); Hahn e Ince (2016); Bishop e Waring (2016); Ávila e Amorim (2017).

² Demais estudos que também abordaram esse tópico: Haigh et al. (2015); Fosfuri, Giarratana e Roca (2016); Alberti e Garrido (2017); Ávila e Amorim (2017); Krueger e Behringer (2017); Mongelli, Rullani e Versari (2017); Kannothea, Manning e Haigh (2018).

atenção às questões de sustentabilidade, constituem um panorama singular, que contribui para a ascensão das organizações híbridas (BATTILANA et al., 2015; SANTOS; PACHE; BIRKHOLZ, 2015; ÁVILA; AMORIM, 2017; SCHATZ, 2017). As organizações assim denominadas são aquelas que empreendem esforços que contribuem para uma missão social, mas que também desenvolvem atividades que geram recursos financeiros e podem ser constituídas em diversas formas legais, por exemplo, cooperativas. Além disso, elas ainda agregam características de mais de um setor, como público, privado e terceiro setor (PACHE; SANTOS, 2013a) ³.

A pesquisa de Battilana e Lee (2014) tem considerável destaque nesse panorama e define as organizações híbridas da seguinte forma:

Organizações híbridas combinam múltiplas formas organizacionais que se desviam de modelos socialmente legítimos de organização, e, portanto, lidam com desafios organizacionais únicos. [...] o conceito de organização híbrida, que definimos como atividades, estruturas, processos e significados pelos quais as organizações fazem sentido e combinam múltiplas formas organizacionais (BATTILANA; LEE, 2014, p. 397, tradução nossa).

Outra definição inteligível de organizações híbridas é apresentada na pesquisa de Haigh et al. (2015), a qual concentrou esforços em discutir as origens estratégicas e aspectos dessas organizações, e propôs a seguinte definição para empreendimentos desse tipo:

Na nossa edição especial, definimos organizações híbridas como aquelas empresas que criam seus modelos comerciais com base no alívio de um problema social ou ambiental. Os híbridos geram renda e atraem capital de formas que podem ser consistentes com modelos com fins lucrativos, modelos sem fins lucrativos, ou ambos (HAIGH et al., 2015, p. 05, tradução nossa).

As organizações híbridas conseguem alinhar a geração de valor e impacto social com a geração de lucro. Quanto mais habilitadas a promover impacto social através de suas atividades, mais facilmente essas organizações alcançam um posicionamento no

³ Outros estudos que abordam esses conceitos: Besharov e Smith (2012); Wilson e Post (2013); Doherty e Haug (2014); Ebrahim, Battilana e Mair (2014); Battilana et al. (2015); Lee e Jay (2015); Santos, Pache e Birkholz (2015); Dufays e Huybrechts (2016); Fosfuri, Giaratana e Roca (2016); McMullen e Warnick (2016); Alberti e Garrido (2017); Ávila e Amorim (2017); Gidron (2017); Kannothea, Manning e Haigh (2017); Schatz (2017).

mercado (BATTILANA et al., 2015; LEE; JAY, 2015; SANTOS; PACHE; BIRKHOLZ, 2015; SCHATZ, 2017). Entretanto, as organizações híbridas convivem constantemente com *trade-offs* em relação aos objetivos perseguidos⁴. Em relação às tensões que envolvem os objetivos das organizações híbridas, Battilana et al. (2015, p. 1659, tradução nossa) postularam que: “[...] uma maior ênfase social decorrente da impressão social pode ter um custo para a produtividade econômica”.

A dificuldade de equilibrar *trade-offs* relativos aos objetivos das organizações híbridas também é abordada por Santos, Pache e Birkholz (2015). Entretanto, esses autores ressaltam que a evidência desses *trade-offs* proporciona um terreno fértil para que essas organizações desenvolvam ações empreendedoras e assertivas na busca por equacionar essa questão:

A solução muitas vezes encontra-se em inovações que alinham mais fortemente o lucro com o impacto. Visto que a limitação é uma excelente fonte de criatividade, organizações híbridas têm desenvolvido interessantes modelos de negócios eficazes, com inovações que alinham os custos baixos com alta qualidade e lhes permitem entregar valor à sociedade de forma sustentável (SANTOS; PACHE; BIRKOLZ, 2015, p. 52, tradução nossa).

Pautadas em ações inovadoras, a gestão de organizações híbridas enfrenta o desafio de viabilizar a conciliação de lógicas concorrentes e reunir um composto singular de *stakeholders* (DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014). Essa visão é corroborada por Lee e Jay (2015), ao argumentarem que o potencial de inovação dos processos de gestão em organizações híbridas é estimulado por seu intento de combinar missão social com comercial. Para esses autores, essa associação é viabilizada através de relações convenientes com os *stakeholders*, os quais, em geral, são adeptos das causas sustentáveis. Johansen et al. (2015) também respaldam essa perspectiva de lógicas concorrentes em relação às organizações híbridas, e ainda cogitam que os *trade-offs* representam um potencial que apoia o alcance dos resultados.

Santos, Pache e Birkholz (2015) defendem que, mesmo com singular potencial para uma gestão inovadora, as organizações híbridas podem enfrentar dificuldades para

⁴ Wilson e Post (2013); Pache e Santos (2013b); Doherty et. al. (2014); Ebrahim et al. (2014); Battilana et al. (2015); Lee e Jay (2015); Mair, Mayer e Lutz (2015); Santos et al. (2015); Bishop e Waring (2016); McMullen e Warnick (2016); Kannothe et al. (2017).

elaborar um modelo de negócio capaz de fomentar seu desempenho financeiro. (FOSFURI; GIARRATANA; ROCA, 2016, p. 1275, tradução nossa) respaldam essa expressão de dificuldades: “[...] a hibridez pode ser uma fonte de vantagem competitiva no mercado, mas também criar obstáculos à capacidade das empresas para expandir seus negócios”.

Em decorrência dessas dificuldades, Santos, Pache e Birkholz (2015) preconizam que as organizações híbridas estão imersas em duas dimensões essenciais: (i) o nível de geração de valor, o qual os autores denominam *spillovers*; e (ii) o grau de sobreposição entre clientes e beneficiários. O nível de geração de valor, segundo Santos, Pache e Birkholz (2015), é um conceito essencial para esclarecer particularidades que envolvem esse tipo de organização — isso porque, segundo esses autores, o nível de geração de valor proporcionado por organizações híbridas transcende os atores envolvidos na compra e venda de um produto ou serviço, e alcança diversos *stakeholders* internos e externos ao contexto organizacional. Além disso, Santos, Pache e Birkholz (2015) argumentam que o valor proporcionado pode alcançar diversas dimensões de sustentabilidade, e produzir reflexos em toda a sociedade, como a tecnologia ecoeficiente. Assim, esses autores defendem a seguinte posição:

[...] os *spillovers* de valor são, portanto, um conceito fundamental para a compreensão do papel de organizações híbridas na sociedade. Em domínios ou atividades em que o valor positivo dos *spillovers* são importantes e ocorrem automaticamente apenas pelo fato de fornecerem o produto ou serviço, o lucro está fortemente alinhado com o impacto, e o modelo de negócios pode ser mais simples e mais próximo dos modelos comerciais (SANTOS; PACHE; BIRKHOLZ, 2015, p. 41, tradução nossa).

O nível de geração de valor proporcionado por organizações híbridas está, também, relacionado ao principal mercado de atuação de organizações híbridas, mercado esse que envolve consumidores que estão na base da pirâmide. Esses consumidores, em geral, não dispõem com facilidade de recursos para realizar aquisições, não são convenientes às ofertas tradicionais ou têm dificuldades de acessá-las, e ainda, não percebem facilmente o valor agregado dos produtos (GUPTA; BENINGER; GANESH, 2015; SANTOS; PACHE; BIRKHOLZ, 2015; QUINN; MUNIR, 2017; SCHATZ, 2017). Em decorrência das características singulares da arena central de

atuação das organizações híbridas, Santos, Pache e Birkholz (2015) argumentam que a identificação de valor gerado, que transcende os atores envolvidos na compra e venda de um produto ou serviço, e alcança diversos *stakeholders* internos e externos ao contexto organizacional, é fundamental para que as organizações híbridas possam orientar sua postura de gestão em face das lógicas concorrentes.

O principal mercado de atuação de organizações híbridas, que envolve consumidores que estão na base da pirâmide, também influencia na relação entre a organização, seus clientes e beneficiários (EBRAHIM; BATTILANA; MAIR, 2014; SANTOS; PACHE; BIRKHOLZ, 2015). Os modelos de negócios de organizações híbridas podem ser planejados com o propósito de minimizar as barreiras à atuação nesse mercado e viabilizar a interação entre consumidores e organização (EBRAHIM; BATTILANA; MAIR, 2014; SANTOS; PACHE; BIRKHOLZ, 2015). Devido a essas circunstâncias, Santos, Pache e Birkholz (2015) defendem que a capacidade de identificar se o público-alvo das ações de impacto social corresponde ao mesmo público-alvo das atividades comerciais da empresa é essencial, e corresponde ao que os autores denominam grau de sobreposição entre clientes e beneficiários — isso porque, segundo Santos, Pache e Birkholz (2015), a organização híbrida poderá adotar uma abordagem para alcançar *stakeholders* externos com potencial para pagar ou subsidiar parte do produto ou serviço, ainda que eles não sejam os beneficiários diretos do produto ou serviço.

Em consideração às duas dimensões essenciais nas quais as organizações híbridas estão imersas, Santos, Pache e Birkholz (2015) propuseram um *framework* que apresenta uma tipologia para organizações híbridas. Orientações de gestão para cada tipo híbrido também são expostas nesse *framework*, propostas de acordo com o grau de risco associado à probabilidade de se desviar da missão social, e conforme a capacidade de manutenção da sustentabilidade financeira. A Figura 3 apresenta um esquema da tipologia de organizações híbridas e dos elementos de gestão para cada tipo elaborado por Santos, Pache e Birkholz (2015).

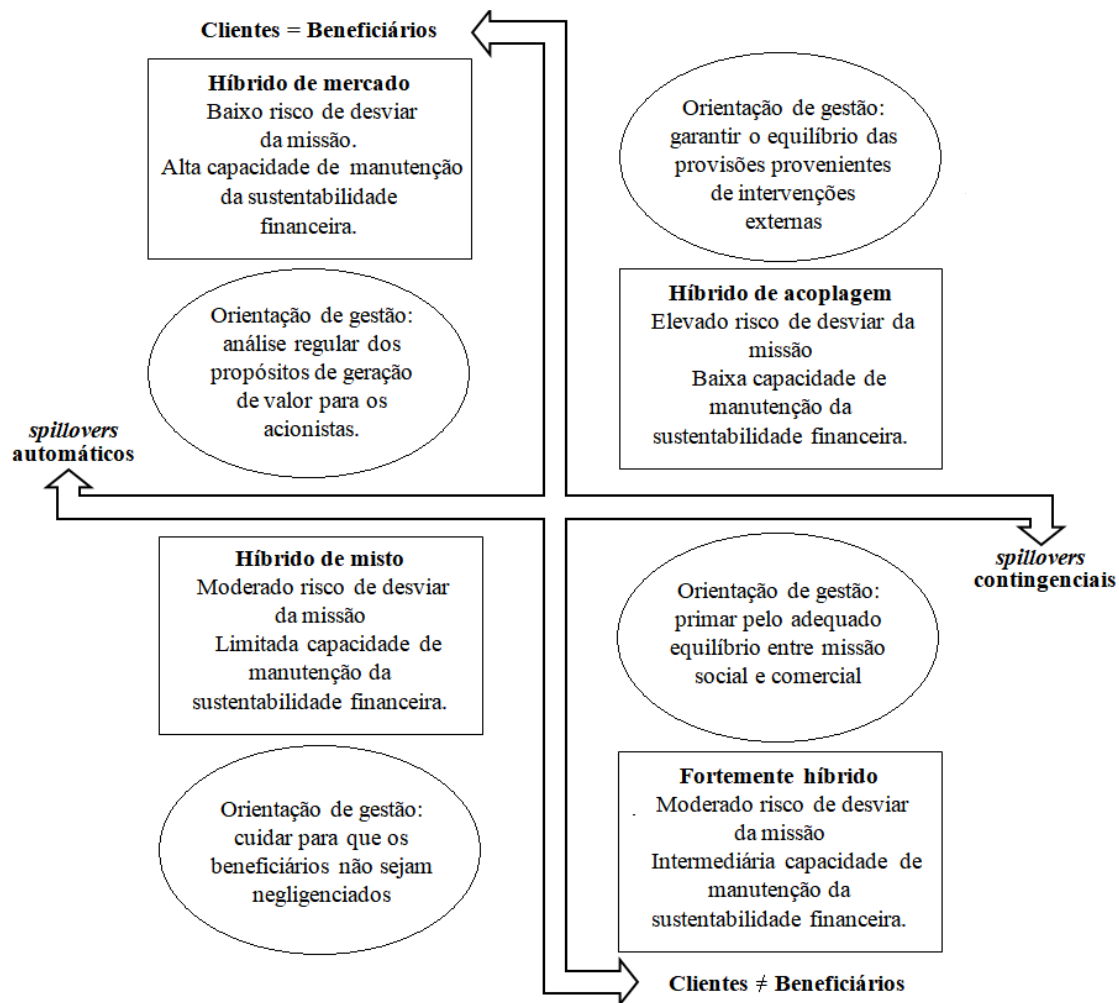


Figura 3: Esquema da tipologia de organizações híbridas e dos elementos de gestão.

Fonte: Adaptado de Santos; Pache; Birkholz (2015).

Através das duas dimensões essenciais, nas quais as organizações híbridas estão imersas: (i) o nível de geração de valor, o qual os autores denominam *spillovers*; e (ii) o grau de sobreposição entre clientes e beneficiários — segundo Santos, Pache e Birkholz (2015), é possível identificar uma tipologia com quatro tipos de organizações híbridas:

- **híbrida de mercado** - são organizações que se assemelham bastante às organizações comerciais puras na produção e comercialização de um produto ou serviço, entretanto adotam de forma evidente uma missão social, o que as distingue das organizações comerciais puras. Nessas organizações, os beneficiários e os clientes são o mesmo *stakeholder*; por isso, o nível de geração de valor proporcionado por essas organizações não envolve intermediários e tende a ser altamente positivo e natural (*spillovers*

automáticos). Devido ao baixo risco de se desviar da missão social e à facilidade de manter sua sustentabilidade financeira, as orientações de gestão para esse tipo híbrido devem promover uma análise regular dos propósitos de geração de valor para os acionistas, com o intuito de garantir que os *outputs* de suas atividades permanecem centrados em promover impacto social;

- híbrida mista - são organizações que precisam combinar suas ações regulares com as ações puras comerciais para viabilizar o alcance de sua missão social. Nessas organizações, os clientes, em alguns casos, não são os beneficiários, e sim clientes puros, que, ao adquirirem seus produtos ou serviços, viabilizam o atendimento aos seus beneficiários. Em decorrência do envolvimento de intermediários em suas ações, o nível de geração de valor proporcionado é circunstancial, dependendo da proporção de beneficiários atendidos e também de uma nova postura por parte dos clientes (*spillovers* circunstanciais). Devido ao moderado risco de se desviar da missão social e à limitada capacidade de manter sua sustentabilidade financeira, as orientações de gestão para esse tipo híbrido devem promover capacidades para monitorar de forma constante o perfil dos clientes atendidos, dada sua forte dependência do fluxo de receitas dos clientes, com especial cuidado para que os beneficiários não sejam negligenciados na busca por sua sustentabilidade financeira;
- fortemente híbrida - são organizações que atuam voltadas de forma específica para o mercado, e contemplam o atendimento de demandas de clientes e beneficiários de forma simultânea. Nessas organizações, os clientes são necessariamente diferentes dos beneficiários, o que requer maior atenção aos beneficiários para que seja viável gerar valor. O nível de geração de valor proporcionado é intermediário, e depende da interação entre clientes beneficiários e organização (*spillovers* intermediários). Devido ao moderado risco de se desviar da missão social e à intermediária capacidade de manter sua sustentabilidade financeira, as orientações de gestão para esse tipo híbrido devem estar centradas na distinção entre clientes e beneficiários, com o propósito de primar pelo adequado equilíbrio entre missão comercial e social;

- híbrida de acoplagem - são organizações que contemplam o atendimento de demandas de clientes e de beneficiários de forma distinta, ou seja, as demandas dos clientes estão distantes das demandas dos beneficiários. Essas organizações, em geral, demandam a intervenção de *stakeholders* externos para equilibrar as distintas demandas. A promoção da geração de valor é vinculada à capacidade de equilibrar essas demandas (*spillovers* relacionais). Devido ao elevado risco de se desviar da missão social e à baixa capacidade de manter sua sustentabilidade financeira, as orientações de gestão para esse tipo híbrido devem estar centradas em garantir o equilíbrio das provisões provenientes das intervenções externas, além de estar centradas na distinção entre clientes e beneficiários, com o propósito de primar pelo adequado equilíbrio entre missão comercial e social.

Análises fundamentadas na natureza específica das atividades desenvolvidas por organizações híbridas representam uma importante contribuição para a gestão de empresas desse tipo, pois essas análises favorecem a superação dos desafios organizacionais singulares, a gestão dessas organizações e as tornam capazes de alcançarem a eficiência e a sustentabilidade nos seus processos (BATTILANA; LEE, 2014; EBRAHIM; BATTILANA; MAIR, 2014; SANTOS; PACHE; BIRKHOLZ, 2015). Ávila e Amorim (2017) corroboram essa visão, principalmente em relação às empresas sociais que precisam vencer obstáculos organizacionais particulares, como sustentado por esses autores.

As empresas sociais são um caso particular de organizações híbridas que perseguem objetivos sociais enquanto realizam atividades geradoras de renda. Quando comparadas com organizações puras com fins lucrativos, as empresas sociais enfrentam muitos desafios, decorrentes de sua natureza híbrida, que devem se refletir na estratégia de suas operações, principalmente em termos de metas, decisão e habilidade extraordinária de gestão (ÁVILA; AMORIM (2017, p. 366, tradução nossa).

Algumas pesquisas reforçam essa visão, ao argumentar que as empresas sociais que harmonizam atividades de cunho social com atividades de caráter comercial são um exemplo de organização dessa natureza (BATTILANA; LEE, 2014; DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014; EBRAHIM; BATTILANA; MAIR, 2014). Destarte, as

organizações híbridas apresentam uma natureza *sui generis* ao mesclar diversas formas organizacionais.

2.3.1 Empresa social

A terminologia “empresa social” (*social enterprise* — SE) deriva de perspectivas divergentes entre duas correntes mais tradicionais de empreendedorismo social: as correntes europeia e norte-americana (REFICCO; GUTIÉRREZ; TRUJILLO, 2006). Um dos principais marcos relacionados à adoção do termo “negócio social” emergiu do trabalho de Muhammad Yunus, fundador do Grameen Bank para as microfinanças e ganhador do prêmio Nobel da Paz em 2006 (SEELOS; MAIR, 2005; MAIR; MARTI, 2006; HOOGENDOORN; PENNING; THURIK, 2010; NAIGEBORIN, 2010; DARDOUR, 2012; MADSEN, 2013; WILSON; POST, 2013; COMINI; BARKI; AGUIAR, 2013; CHOI; MAJUMDAR, 2014; BARKI et al. 2015; PETITGAND, 2016; PETRINI; SCHERER; BACK, 2016).

A adoção do termo empresa social passou a ser difundida de forma ampla nos Estados Unidos da América quando as ONGs (Organizações Não Governamentais) expandiram sua orientação ao mercado (KERLIN, 2006; DEFOURNY; NYSENS, 2010). As origens desse fenômeno, iniciado no fim dos anos 70, foram a redução da participação do estado e a escassez de recursos (KERLIN, 2006).

Nas três últimas décadas, algumas iniciativas nos Estados Unidos da América, na Europa e também em países em desenvolvimento revelaram o crescente interesse pelas empresas sociais. Uma iniciativa notória nos EUA foi a *Enterprise Initiative Social*, lançada pela *Harvard Business School* no início da década de 90, que estimulou diversas outras iniciativas de apoio às empresas sociais (DARDOUR, 2012; DEFOURNY; NYSENS, 2010). Segundo Doherty, Haugh e Lyon (2014), merece destaque na Europa o estabelecimento da *Social Business Initiative*, por parte da Comissão Europeia em 2011, com o propósito de fomentar uma agenda específica para SE. Em países em desenvolvimento, a SEKN (*Social Enterprise Knowledge Network*), iniciada em 2001, destaca-se como uma das principais iniciativas na América Latina para pesquisas, qualificação e promoção de apoio às empresas sociais

(AUSTIN, 2004; COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012). Já no continente asiático, as iniciativas e pesquisas de maior referência para empresa social são do professor de Economia Muhammad Yunus (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012).

Yunus (2007), em seu trabalho pioneiro, apresentou a definição de dois tipos distintos de negócios sociais: (i) empresas que promovem benefício social sem perseguir recompensas financeiras; (ii) empresas de propriedade de pessoas pobres que visam ao lucro — o benefício social, nesse caso, é representando pelo crescimento financeiro das pessoas mais pobres, capaz de contribuir para a redução da pobreza. Para Yunus, Moigeon e Lehamann-Ortega (2010), um negócio social representa um empreendimento concebido para resolver um problema social capaz de gerar retorno financeiro, além de ser autossustentável e ainda poder reinvestir a receita gerada no próprio negócio. Para a Ashoka, um negócio social é um tipo de negócio que visa promover benefícios a setores marginalizados da sociedade através da adoção de práticas de mercado (NAIGEBORIN, 2010). Diversas definições de empresa social convergem para empreendimentos voltados para a solução de problemas sociais, autossustentáveis, que utilizam mecanismos de mercado de forma inovadora (NAIGEBORIN, 2010; COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012; DARDOUR, 2012; MILLER, et al. 2012; MADSEN, 2013; WILSON; POST, 2013; FRĄCZKIEWICZ-WRONKA; WRONKA-POŚPIECH, 2014; PETRELLA; RICHEZ-BATTESTI, 2014; RIVERA-SANTOS, 2015; PETITGAND, 2016; RIVERA-SANTOS, 2015).

As empresas sociais são organizações que visam à geração de valor social e perseguem a gestão inovadora e equilibrada de recursos. O Quadro 2 apresenta as principais definições de algumas das abordagens de empresas sociais e destaca elementos relevantes entre as diferentes noções. A estrutura do quadro apresenta as abordagens segmentadas em três componentes: (i) propósito central; (ii) características de definição do conceito e (iii) perspectiva de análise do estudo. O propósito central e as características dimensões de definição do conceito apresentados no Quadro 2 serão aplicados na proposição do modelo teórico para a compreensão do que seria um Negócio de Impacto. A perspectiva de análise do estudo foi considerada como critério para seleção das pesquisas, para elaboração do quadro. A metodologia e os protocolos seguidos para realização da seleção estão descritos no Apêndice II.

As abordagens para empresa social apresentadas através do Quadro 2 evidenciam que empresas sociais buscam conciliar duas missões díspares e, em geral, precisam equacionar as dificuldades de recursos, além de atender às expectativas de diversos *stakeholders* (DARDOUR, 2012; DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014; PETRELLA; RICHEZ-BATTESTI, 2014).

| Trabalhos | Propósito central | Características de definição do conceito | Perspectiva de análise do estudo |
|--|--|--|--|
| Comini; Barki; Aguiar (2012) | Propor novas formas de enfrentar desafios sociais através da gestão eficiente e sustentável de recursos. | Gestão inovadora e participativa para atuar no campo social. Mensuração de impacto social e/ou financeiro. Estabelecimento de parcerias. | Análise das características e fatores de sucesso de casos múltiplos de SE enquadrados nas correntes: europeia; norte-americana e de países emergentes. |
| Dardour (2012) | Promover inovação social replicável através de estruturas inovadoras de recursos para solucionar questões sociais. | Prevalência da missão social sobre o lucro. Atividades econômicas com foco no coletivo. Governança participativa. | Modelo de negócios abrangente para empresas sociais. |
| Wilson e Post (2013) | Aplicar dinâmica de mercado para resolver questões sociais. | Métodos e abordagens de negócios para resolver os problemas sociais. Organização híbrida. Gestão inovadora e participativa. | Análise de projeto e cadeia de valor de SE em consideração ao caráter híbrido destas organizações. |
| Doherty; Haugh; Lyon (2014) | Manter equilíbrio entre missão social e empreendedora. | Inovação estratégica. Organização híbrida. Gestão participativa. | Hibridização da SE como lente de análise para gestão de recursos. |
| Frączkiewicz-Wronka e Wronka-Pośpiech (2014) | Prestar um benefício social coletivo de forma sustentável. | Diversidade de recursos e stakeholders. Governança. | Análise de aplicação de TIC como elemento facilitador no alcance dos objetivos de uma SE. |
| Petrella e Richez-Battesti (2014) | Promover um modelo alternativo ao capitalismo através de inovação social. | Gestão participativa e inovadora. Diversidade de recursos e stakeholders. | Análise de controvérsias entre: (i) valor social e financeiro; (ii) inovação e empreendedorismo social; (iii) SE e ação pública. |
| Rivera-Santos (2015) | Transmitir missão social através da capacidade de análise do empreendimento como uma SE. | Atividades capazes de reforçar a missão social do empreendimento que considerem as características ambientais. | Impacto do ambiente nas diferentes dimensões das empresas sociais. |

Quadro 2: Abordagens de empresa social.

Fonte: Elaboração própria.

Diante desses desafios, Dardour (2012) defende que a empresa social necessita extrapolar, em algumas perspectivas, as práticas convencionais de gestão, além de esforçar-se para envolver todos os *stakeholders* com interesse em formar um esteio a favor de suas ações sociais. Alguns estudos ressaltam a governança participativa como um traço singular desse tipo de organização (DARDOUR, 2012; WILSON; POST, 2013; DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014; FRĄCZKIEWICZ-WRONKA; WRONKA-POŚPIECH, 2014; PETRELLA; RICHEZ-BATTESTI, 2014). Para esses autores, através da governança participativa, as empresas sociais se tornam capazes de responder às demandas sociais de modo efetivo e financeiramente sustentável, por meio do envolvimento ativo dos *stakeholders*. Dardour (2012) salienta que a governança participativa viabiliza o adequado alinhamento entre o desenvolvimento de ações de mercado e as ações sociais — isso porque o envolvimento ativo dos *stakeholders* assegura o equilíbrio entre essas ações, e ainda favorece a missão social da organização. Wilson e Post (2013) corroboram essa visão e destacam que o envolvimento efetivo dos *stakeholders* representa um dos meios para que a empresa social possa lidar com o caráter multifacetado da missão social.

Alguns elementos específicos na caracterização de uma empresa social fomentaram a manifestação de diferentes correntes de pensamento sobre o tema. Na arena de debates sobre empreendedorismo social, as discussões sobre empresa social são, em geral, orientadas por três correntes: (i) a europeia, fundamentada principalmente no envolvimento de organizações da sociedade civil complementando funções públicas; (ii) a norte-americana, que adota práticas de mercado com o propósito de oferecer soluções para problemas sociais; (iii) a corrente de países em desenvolvimento, que adota abordagem similar à corrente norte-americana, para promover alterações positivas nas condições sociais vigentes (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012; PETRELLA; RICHEZ-BATTESTI, 2014; RIVERA-SANTOS, 2015).

Dentro dessas três correntes, existem duas abordagens bem definidas e que se sobressaem. Essas abordagens se distinguem, principalmente, quanto à distribuição ou não de lucros. A primeira abordagem preconiza que, em uma empresa social, os rendimentos excedentes devem ser integralmente reinvestidos no próprio negócio. Essa abordagem é representada principalmente por Yunus (MAIR; MARTI, 2006; NAIGEBORIN, 2010; MILLER, et al. 2013). A segunda abordagem defende a

distribuição de lucros como forma de fomentar e acelerar a criação de negócios sociais para atender demandas sociais existentes. Essa abordagem é representada principalmente por Stuart Hart e Michael Chu (NAIGEBORIN, 2010). Independente de correntes ou abordagens, a criação de valor social figura como um dos objetivos centrais de uma empresa ou negócio social.

Empresas sociais aliam dois propósitos difíceis de conciliar: a geração de valor social e também de valor financeiro. A conciliação desses dois propósitos estimulou uma característica comum às empresas sociais: a inovação estratégica (SEELOS; MAIR, 2005; MAIR; MARTI, 2006; BRIDGSTOCK et al., 2010; DI DOMENICO; HAUGH; TRACEY, 2010; DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014). A inovação estratégica é vista por diversos autores como o meio que as empresas sociais utilizam para criar e manter valor social, ao mesmo tempo que geram valor financeiro (DEFOURNY; NYSENS, 2010; DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014; PETRELLA; RICHEZ-BATTESTI, 2014). Centradas na criação de valor social, as empresas sociais podem assumir diversas formas de configuração e atividades que variam de um país para outro, conforme as legislações vigentes em cada localidade (CHU, 2011; CAULIER-GRICE et al., 2012; FRĄCZKIEWICZ-WRONKA; WRONKA-POŚPIECH, 2014). Young (2009) propõe algumas formas de configuração que uma empresa social pode assumir, independente da região ou legislação. A primeira dessas formas seria a “filantropia corporativa”, uma configuração na qual uma empresa destina parte de seus recursos à promoção de programas sociais. Uma segunda configuração seria a “empresa com fim social”, na qual a empresa reinveste todos os lucros para fomentar a criação de valor social. Uma terceira formatação seria a “híbrida”, na qual a empresa persegue dois objetivos de forma simultânea: gerar valor social e gerar rentabilidade para seus *stakeholders*. O caráter híbrido, que envolve o objetivo duplo de gerar valor social e valor financeiro, é apresentado como o elemento que define uma empresa social, e que intensifica os debates nas esferas acadêmica, governamental e empresarial (WILSON; POST, 2013; DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014).

Segundo Comini, Barki e Aguiar (2012), diversas nomenclaturas têm sido aplicadas para abordar um fenômeno crescente: a proliferação de empreendimentos com o propósito de solucionar problemas sociais através de práticas de mercado. A ênfase na geração de valor social, ou na geração de valor financeiro, origina subcategorias de

empresa social. Um exemplo dessa derivação é discutido por Barki (2015, p. 16), “[...] os negócios de impacto surgem como um conceito novo: são organizações híbridas que possuem tanto o objetivo social quanto o financeiro em seu escopo”.

2.3.2 Negócios de Impacto

O contexto econômico mundial na presente década evidencia algumas mudanças capazes de produzir reflexos de maneira ampla na arena internacional. Uma das principais repercussões é a contração relativa do domínio dos Estados Unidos da América, além da ascensão da economia chinesa e da desaceleração econômica dos países em desenvolvimento. Esses reflexos na arena internacional contribuem para a manifestação de um contexto mundial multipolarizado (PINTO; GONÇALVES, 2017; PORTER, 2015). No entanto, segundo o *Relatório Anual do Banco Mundial de 2016*, o contexto multipolarizado ainda oculta consideráveis diferenças entre países, em especial, a economia de países sul-americanos, que tem sido impactada pela queda de preços das *commodities*, o que contribui para a desaceleração econômica, para a escassez de recursos públicos e, por fim, para a intimidação dos ganhos sociais da região.

As transformações no contexto econômico mundial e a escassez de recursos públicos contribuem para ampliar as dificuldades do poder público em atender às demandas sociais. Estes fatos têm impulsionado a disseminação global de políticas, programas e negócios baseados na evidência de impacto social (FTFS⁵, 2015). A pesquisa de Hart, Sharma e Halme (2016) corrobora essa visão, e ressalta que, do final da década passada até os dias atuais, tem ocorrido uma evolução exponencial de organizações com o propósito de promover impacto social, em especial, daquelas voltadas para o mercado de baixa renda. Hart, Sharma e Halme (2016) ainda destacam que, de forma análoga, na expansão de negócios, houve um crescimento de pesquisas sobre organizações pautadas nesse propósito. Assim, esses autores evidenciam o seguinte fato.

⁵ No ano dessa publicação, FTFS era denominada Força Tarefa de Finanças Sociais. Entretanto, a partir de 2018, essa entidade passou a denominar-se Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto, conferindo maior ênfase aos Negócios de Impacto.

Um novo léxico surgiu para descrever esse fenômeno, incluindo frases como "negócios inclusivos", "mercados de subsistência", "inovação frugal" e "investimento de impacto". Infelizmente, a teoria e a pesquisa de gestão não avançaram no mesmo ritmo que a base da pirâmide, e, conseqüentemente, o conhecimento sobre os parâmetros para a integração bem-sucedida dos negócios, o alívio da pobreza e o desenvolvimento sustentável continua a ser ambíguo (HART; SHARMA; HALME, 2016 p. 401, tradução nossa).

Outros estudos ressaltam o crescente interesse da academia por pesquisas relativas às organizações, voltadas para a promoção de impacto social, atuação em mercados de baixa renda, e ainda para a multiplicidade de conceitos que circundam essas pesquisas. Além disso, esses estudos destacam a importância da busca por conhecimentos capazes de apoiar o desenvolvimento dessas organizações (BARKI, 2015; PETRINI; SCHERER; BACK, 2016; COMINI, 2011).

A pesquisa de Chu (2011) resalta a proeminência de organizações com o propósito de promover impacto social e do interesse acadêmico por empresas voltadas para esse fim — em especial, as empresas que atuam no mercado de baixa renda. Dessa maneira, esse autor apresenta a seguinte alegação.

Recentemente, a inserção, neste mundo, de modelos de negócios que incorporam conhecimentos avançados de gestão, tem demonstrado que o sucesso comercial é possível, melhorando de maneira significativa o acesso a esses serviços básicos para a base da pirâmide (CHU, 2011, p. 17, tradução nossa).

De forma semelhante, a pesquisa de Hart, Sharma e Halme (2016) respalda que o contexto mundial requer organizações que desenvolvam estratégias pautadas na sustentabilidade, e que admitam a possibilidade de obter lucros através de atividades que gerem impacto social. Em algumas dimensões, essa ideia é suplementada por Barki (2015), ao argumentar que organizações com o propósito de promover impacto social emergem da própria dinâmica mundial e representam “[...] uma tendência, mais do que modismo. E, mais do que um conceito, despontam como uma filosofia para repensar e influenciar a forma de se fazer negócios” (BARKI, 2015, p. 17). Para Comini, Barki e Aguiar (2013, p. 52), os Negócios de Impacto social “[...] podem ser resumidos na ideia de modelos de negócios que buscam retornos financeiros e ao mesmo tempo benefícios sociais e/ou ambientais [...]”.

O trabalho de Petrini, Scherer e Back (2016) ressalta o progressivo interesse da academia sobre o tema “negócios com impacto social”. Para essas autoras, os conceitos sobre o tema são ainda parciais, com múltiplas abordagens, de tal forma que o fundamento conceitual encontra-se em desenvolvimento. Em face do atual estágio de formação dos conceitos relacionados ao conteúdo “Negócios de Impacto social”, é oportuno um breve panorama dos trabalhos alusivos ao tema para conduzir as discussões nessa seara.

Uma das abordagens de considerável destaque nesse campo foi desenvolvida por Comini, Barki e Aguiar (2012). A proposta desses autores foi guiada pela apresentação e tipificação de três correntes distintas de conceitos de negócios sociais: (i) a europeia; (ii) a norte-americana e (iii) de países emergentes. Essa tipificação foi apoiada em exemplos empíricos que se enquadram em cada uma das correntes. Em seguida, esses autores apresentaram uma nova versão da pesquisa com foco direcionado aos Negócios de Impacto social. Assim, na pesquisa de Comini, Barki e Aguiar (2013), além da tipificação de três correntes distintas, conduzida através da exposição de casos práticos, os autores propuseram um espaço conexo entre dimensões desse tipo de negócio, distinto da proporção de ênfase atribuída ao mercado e a promoção de impacto social.

Outra abordagem empregada para discutir o tema “Negócios de Impacto” envolve a análise dos diversos prismas que tangem ao conceito da base da pirâmide. Essa abordagem foi adotada por Barki (2013). Para o autor, a evolução e compreensão do conceito da base da pirâmide e os efeitos desse conceito para os negócios impulsionaram iniciativas de modelos de negócios arrojados, como os negócios com impacto social. Já a perspectiva adotada no trabalho de Barki e Aguiar (2013) assume como base para análise as fases de visão do mundo empresarial diante das ações sociais, para promover a compreensão das distintas configurações que podem ser atribuídas aos Negócios de Impacto social. Esses autores apontam também elementos-chave para o sucesso desse tipo de negócio.

O trabalho de Moraes Neto e Valentini (2011) adota o conceito de empreendedorismo de acordo com Schumpeter, para discutir sobre as formas através das quais o empreendedorismo se manifesta no Brasil, por meio da perspectiva dos empreendedores sociais. A discussão proposta é conduzida principalmente em relação

aos seguintes elementos que circundam os Negócios de Impacto: a escalabilidade; o relacionamento com o mercado e o conhecimento deste; o desenvolvimento de parcerias e capacitação.

A abordagem utilizada no trabalho de Oliveira Filho, Kiyama e Comini (2013) discute a mensuração de impacto social através de parâmetros quantitativos, como as ferramentas IRIS (*Impact Reporting and Investment Standard*) e GIIRS (*Global Impact Investing Reporting Standard*) e elementos qualitativos conforme proposta de Portocarrero e Delgado (2010). Em seu trabalho Oliveira Filho, Kiyama e Comini (2013) assumem a perspectiva de que o impacto social representa o elemento-fim no processo de geração de valor e ressaltam a relevância dos elementos qualitativos para que as organizações possam compreender o impacto gerado.

O trabalho de Fukuyama (2013) discute as influências da inovação e da tecnologia sobre os Negócios de Impacto. O autor adota uma perspectiva que aborda a inovação reversa em mercados emergentes e o emprego de novas tecnologias que viabilizam novas abordagens para modelos de negócios nesse campo.

Em uma perspectiva histórica do campo, que expõe a respectiva evolução, o trabalho de Barki et al. (2015), baseado nos conceitos de empreendedorismo social e empresa social, apresenta uma proposta relativa a uma visão prospectiva do campo. Nessa prospectiva, os autores ressaltam a relevância de discussões quanto às formas de promover e definir impacto social, e também quanto à avaliação deste.

Uma contribuição recente e considerável para o campo de Negócios de Impacto é o trabalho de Petrini, Scherer e Back (2016). As autoras utilizaram a lente de modelo de negócios, pautada em uma associação de dois modelos já estabelecidos, para apresentar uma proposta de modelo de negócios com impacto social. Através dessa proposta, elas identificaram elementos capazes de auxiliar na identificação desse tipo de negócio. Além disso, desenvolveram uma taxonomia de Negócios de Impacto em função: dos produtos e serviços ofertados; dos tipos de clientes atendidos; e da estrutura de lucros adotada. Em seguida, pautadas no modelo de negócios e na taxionomia propostos, as autoras denotaram uma definição para Negócios de Impacto, o qual se referem através da sigla NIS (Negócios de Impacto Social).

O presente estudo considera que os Negócios de Impacto representam um conceito emergente, e, como tal, o desenvolvimento de uma narrativa histórica do conceito e a identificação de principais grupos teóricos seria uma proposta prematura. Ao contrário, a proposta deste estudo é diferenciar os Negócios de Impacto de outros conceitos próximos e já estabelecidos no meio acadêmico e empresarial — por exemplo, os conceitos de empreendedorismo social e de empresa social —, e também delimitar suas características para legitimar a inclusão de Negócios de Impacto em um escopo próprio; tudo isso, sem renunciar à relevância de apresentar as considerações existentes sobre seu conceito. O Quadro 3 apresenta proposições já estabelecidas, para delimitar o conceito de Negócios de Impacto. Os conceitos elencados no Quadro 3 ressaltam uma questão ainda controversa: a distribuição de lucros. Alguns estudos ressaltam que essa prática é eletiva (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012; PETRINI; SCHERER; BACK, 2016). Contudo, vale salientar que foge ao escopo do presente estudo a discussão quanto à distribuição de lucros como critério para proposição do conceito de Negócios de Impacto. Entretanto, essa questão será abordada mais adiante no texto para respaldar a posição adotada.

| Trabalhos | Definição do conceito |
|--|---|
| Saltuk; Bouri; Leung (2011) | Negócio de impacto: uma empresa financeiramente sustentável, que opera com uma missão social e / ou ambiental (SALTUK; BOURI ; LEUNG, 2011, p. 02). |
| Comini; Barki; Aguiar (2012) | “[...] pode ser resumido na ideia de modelos de negócio que buscam retornos financeiros e ao mesmo tempo benefícios sociais e /ou ambientais, em que a intencionalidade é vista como um diferencial importante” (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012, p. 52). |
| Barki (2015) | “[...] o termo ‘negócios de impacto’, que se refere basicamente a organizações que almejam gerar impacto social a partir da oferta de produtos e serviços que diminuam a vulnerabilidade da população de baixa renda e, desta forma, tenham um retorno financeiro” (BARKI, 2015, p.14). |
| FTFS - Força tarefa de finanças sociais (2015) | “Os negócios de impacto surgem como uma forma de intervenção socioeconômica, que integra os diferentes atores impactados ou impactantes, na busca por inovação, transformação social e desempenho financeiro. A aspiração de todo o ecossistema é ver inovações que criem novos mercados, tenham impacto social e sustentabilidade financeira, simultaneamente” (FTFS, 2015, p. 4). |
| ICE - Inovação em cidadania empresarial (2015) | “Empreendimentos (empresas, cooperativas ou ONGs) que têm a missão explícita de gerar impacto socioambiental ao mesmo tempo em que geram resultado financeiro positivo de forma sustentável” (ICE, 2015, p 1) |

(continuação)

| Trabalhos | Definição do conceito |
|-------------------------------|---|
| Artemísia (2016) | “São empresas que oferecem, de forma intencional, soluções escaláveis para problemas sociais da população de baixa renda” (ARTEMÍSIA, 2016, p.1). |
| Petrini; Scherer; Back (2016) | “[...] são organizações que visam solucionar demandas relacionadas a problemas sociais, seja ofertando produtos e serviços, seja incluindo indivíduos ou grupos. Essas organizações devem promover sua própria sustentabilidade financeira, sendo facultativa a distribuição de lucros” (PETRINI; SCHERER; BACK, 2016, p. 210). |

Quadro 3: Proposições para delimitar o conceito de Negócios de Impacto.

Fonte: Saltuk; Bouri; Leung (2011, p. 02); Comini; Barki; Aguiar (2012, p. 52); Barki (2015, p. 14); FTFS (2015, p. 4); ICE (2015, p. 1); Artemísia (2016, p. 1); Petrini; Scherer; Back (2016, p. 210).

Como retratado no Quadro 3, os esforços para definir Negócios de Impacto emergem não somente da esfera acadêmica (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012; BARKI, 2015; PETRINI; SCHERER; BACK, 2016) mas também de diversos tipos de organizações da sociedade civil. As três organizações mencionadas no quadro se destacam na promoção de Negócios de Impacto no Brasil. Em especial, a Artemísia apresenta posição notória nesse meio, por ser reconhecida mundialmente como a organização pioneira no Brasil que atua em apoio ao empreendedorismo social. E ainda segundo Petrini, Scherer e Back (2016), a Artemísia é a organização pioneira na difusão e apoio aos Negócios de Impacto no Brasil. Já a FTFS⁶ — Força Tarefa de Finanças Sociais —, criada em 2014, tem-se destacado nesse cenário em decorrência da elaboração de um documento com o propósito de promover orientações para identificação e implementação de Negócios de Impacto, publicado com o título “Carta de Princípios de Negócios de Impacto”. A ICE — Inovação em Cidadania Empresarial — tem desempenhado um papel relevante neste cenário devido à parceria com a Pipe.Social para a elaboração em 2017 do “1º Censo de Negócios de Impacto Socioambiental do Brasil”.

Os esforços de diversos segmentos em contribuir para a elucidação do conceito de Negócios de Impacto e o desenvolvimento de organizações que atuam nessa área evidenciam algumas características que contribuem para a distinção desse tipo de

⁶ No ano de publicação da Carta de Princípios de Negócios de Impacto, a FTFS era denominada Força Tarefa de Finanças Sociais. Entretanto, a partir de 2018, essa entidade passou a denominar-se Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto.

negócio. O Quadro 4 apresenta um paralelo entre características próprias de Negócios de Impacto, apresentadas por dois esforços distintos para estruturação do conceito: (i) a pesquisa de Barki e Aguiar (2013) e (ii) as diretrizes propostas por uma organização da sociedade civil a Artemísia (2016). As características ressaltadas nesses esforços foram aqui associadas em seis eixos principais com o intuito de evidenciar naturezas semelhantes entre elas. A proposição de eixos para a associação das características que auxiliam na distinção de Negócios de Impacto é uma contribuição do presente estudo.

Os seis eixos propostos para a elaboração do Quadro 4 são esclarecidos de forma subsequente. O primeiro eixo, denominado “eixo para desenho dos negócios”, reflete os elementos primordialmente considerados para a estruturação de Negócios de Impacto. O segundo eixo, definido como “eixo de resultados”, representa o foco central de busca por resultados de organizações desse tipo. O terceiro eixo, chamado “eixo de efeitos”, retrata os desdobramentos fulcrais provenientes do foco central de busca por resultados em Negócios de Impacto. O quarto eixo, nominado “eixo financeiro”, reflete as questões relativas à busca por sustentabilidade financeira. O quinto eixo, aqui mencionado como “eixo de impacto”, representa elementos relativos às formas e áreas de desenvolvimento de atividades para a promoção de impacto social. E por fim, o sexto eixo, referido como “eixo de gestão”, retrata elementos singulares considerados na gestão de Negócios de Impacto, conforme Quadro 4.

| Eixos | Características segundo Barki e Aguiar (2013) | Características segundo Artemísia (2016) |
|--------------------------------|---|---|
| Eixo para desenho dos negócios | Inovação: trata-se da habilidade de um negócio de apresentar soluções inovadoras e alternativas que fogem ao senso comum, criando iniciativas que propiciem ganhos para a empresa e para a sociedade. | Foco na baixa renda: são desenhados de acordo com as necessidades e características da população de baixa renda. |
| Eixo de resultados | Missão: relacionada ao benefício e impacto pretendidos. O propósito e a intenção de se ter um impacto social são essenciais nesse setor. | Intencionalidade: possuem missão explícita de causar impacto social e são geridos por empreendedores éticos e responsáveis. |
| Eixo de efeitos | Escala: uma premissa básica para estruturar negócios de impacto social é o foco na escala das ações, como forma de aumentar tanto o retorno para as empresas como seu impacto social. | Potencial de escala: podem ampliar seu alcance por meio da expansão do próprio negócio; de sua replicação em outras regiões por outros atores; ou pela disseminação de elementos inerentes ao negócio por outros empreendedores, organizações e políticas públicas. |

(continuação)

| Eixos | Características segundo Barki e Aguiar (2013) | Características segundo Artemísia (2016) |
|-----------------|---|---|
| Eixo financeiro | Rentabilidade: negócios de impacto social [...] têm como premissa básica o retorno financeiro de suas ações de curto, médio e longo prazo. Além de fazer o bem, devem ser um bom negócio. | Rentabilidade: possuem um modelo robusto que garante a rentabilidade e não depende de doações ou subsídios. |
| Eixo de impacto | Impacto social: é um pré-requisito de qualquer negócio de impacto, preferencialmente em algum setor estrutural (educação, saúde, alimentação, água, energia). | Impacto social relacionado à atividade principal: o produto ou serviço oferecido de forma direta geram impacto social, ou seja, não se trata de um projeto ou iniciativa separada do negócio, e sim de sua atividade principal. |
| Eixo de gestão | As iniciativas se estruturam de acordo com um modelo de governança próprio, com uma gestão integrada ao restante da empresa e autonomia para execução de projetos. Nesse modelo, [...] as parcerias desempenham uma função essencial. | Distribuição ou não de dividendos: um negócio pode ou não distribuir dividendos a acionistas, não sendo, porém, esse um critério para definir negócios de impacto social. |

Quadro 4: Paralelo entre características próprias de Negócios de Impacto.

Fonte: Barki e Aguiar, 2013, p. 71-72. Artemísia, 2016, p. 1.

Este trabalho busca contribuir para o desenvolvimento de abordagens teóricas com o propósito de favorecer a compreensão de novos arranjos organizacionais, os Negócios de Impacto. Para alcançar esse propósito, será apresentada uma análise sistemática da relação de características de Negócios de Impacto com características de conceitos estabelecidos, como os conceitos de empreendedorismo social e de empresa social. Para esse fim, serão empregados elementos e contribuições da literatura ressaltados nos Quadros 1, 2 e 4, e também outros estudos considerados no domínio teórico do presente estudo. Um fluxo da literatura foi identificado e empregado para a realização da análise proposta. O Quadro 5 apresenta uma síntese dessa análise, conforme os elementos e contribuições da literatura. A síntese do fluxo da literatura apresentada no Quadro 5, bem como as características de Negócios de Impacto, ressaltadas através do Quadro 4, servirão de alicerce para a proposição de diferenciar os Negócios de Impacto de outros conceitos semelhantes e já estabelecidos no meio acadêmico e empresarial. A proposta foi aplicar uma sistemática que estabelecesse similaridades e diferenças entre as características ora ressaltadas de Negócios de Impacto, com as características de definição dos conceitos já estabelecidos de empreendedorismo social e de empresa social (apresentadas anteriormente nos Quadros 1 e 2). A proposta foi utilizar as configurações dos conceitos já convencionados para registrar informações relevantes para a configuração desse conceito emergente.

| Análise da relação entre as características | Característica | Elementos e contribuições da literatura |
|---|---|---|
| Interseção (características comuns aos conceitos de Negócios de Impacto, empreendedoris no social e empresa social) | Inovação | Inovação em prol da riqueza social (ZAHRA et al., 2009); Gestão inovadora (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012; WILSON; POST, 2013); Soluções inovadoras para problemas sociais (LEPOUTRE et al., 2013; BARKI; AGUIAR, 2013; CHOI; MAJUMDAR, 2014); Capacidade de inovação através de recursos escassos (SCHATZ, 2017). |
| | Missão, benefícios e impactos pretendidos | Prevalência da missão social (DARDOUR, 2012); Missão social específica (LEPOUTRE et al., 2013); Missão relacionada aos benefícios e impactos pretendidos (BARKI; AGUIAR, 2013); Atividades capazes de reforçar a missão social (RIVERA-SANTOS, 2015). |
| | Rentabilidade | Atividades econômicas com foco no coletivo (DARDOUR, 2012); Retorno financeiro das ações de curto, médio e longo prazo (BARKI; AGUIAR, 2013); Importância da lógica de mercado para a geração de receitas (LEPOUTRE et al., 2013); Orientação para o mercado (CHOI; MAJUMDAR, 2014); Diversidade de recursos (PETRELLA; RICHEZ-BATTESTI, 2014); Modelo robusto que garante rentabilidade (ARTEMÍSIA, 2016). |
| | Impacto social | Soluções integrativas para problemas sociais (MILLER, 2012); Soluções inovadoras para problemas sociais (LEPOUTRE et al., 2013); Métodos e abordagens de negócios para resolver problemas sociais (WILSON; POST, 2013); Criação de valor social (CHOI; MAJUMDAR, 2014); |
| | Governança e parcerias | Governança participativa (DARDOUR, 2012; WILSON; POST, 2013; DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014; PETRELLA; RICHEZ-BATTESTI, 2014); Modelo de governança próprio com gestão integrada (BARKI; AGUIAR, 2013); Gestão participativa e transparente (MADSEN, 2013); Governança (FRĄCZKIEWICZ-WRONKA; WRONKA-POŚPIECH, 2014). |
| Fora da interseção (características singulares de Negócios de Impacto, que não apresentam semelhanças com características dos conceitos de empreendedoris no social e empresa social) | Foco no mercado de baixa renda | Maior ênfase no mercado, base da pirâmide vista principalmente como consumidores (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2013); Negócios desenhados de acordo com as características do mercado de baixa renda (ARTEMÍSIA, 2016). |
| | Intencionalidade | Maior ênfase no social a geração de valor social é a base do negócio (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2013); Missão explícita de causar impacto social (ARTEMÍSIA, 2016). |
| | Potencial de escala | Escala como questão central de modelos de negócios com foco na base da pirâmide (BARKI, 2013); Escala como premissa básica para negócios com impacto (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2013); Potencial de escala — capacidade de ampliação por expansão, replicação ou disseminação do negócio (ARTEMÍSIA, 2016). |
| | Distribuição ou não de dividendos | Maior ênfase no mercado distribuição de lucros; porém, com maior ênfase no social, lucros reinvestidos (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2013); Distribuição ou não de dividendos é facultativa e não representa critério para definir Negócios de Impacto (ARTEMÍSIA, 2016). A distribuição de lucros é facultativa em Negócios de Impacto (PETRINI; SCHERER; BACK, 2016). |

Quadro 5: Síntese do fluxo da literatura empregado na realização da análise sistemática da relação de características de Negócios de Impacto com características de conceitos estabelecidos.

Fonte: Elaboração própria.

Com o intuito de contribuir para configuração do conceito emergente de Negócio de Impacto, foi realizada uma análise sistemática da relação de características de tais conceitos, evidenciada no Quadro 5. Essa análise propicia elementos para estabelecer a distinção entre Negócios de Impacto e outros conceitos semelhantes e já estabelecidos, como os conceitos de empreendedorismo social e de empresa social. Além disso, permite delimitar características singulares para respaldar a inclusão de Negócios de Impacto em um escopo próprio.

Dessa forma, o esquema apresentado através da Figura 4 representa uma síntese dessa análise sistemática, uma proposta para posicionar os Negócios de Impacto como novos arranjos organizacionais, provenientes do empreendedorismo social e de empresas sociais. Destarte, o esquema apresentado na Figura 4 ilustra as características de Negócios de Impacto que apresentam pontos em comum com características do empreendedorismo social e de empresas sociais. Essa ilustração foi adicionada com o propósito de evidenciar, através das interseções, as características dos Negócios de Impacto que apresentam pontos em comum com as características do empreendedorismo social e de empresas sociais, consideradas no presente estudo. Além disso, essa ilustração foi elaborada com o intuito de ressaltar características de Negócios de Impacto que são particulares a esse tipo de negócio.

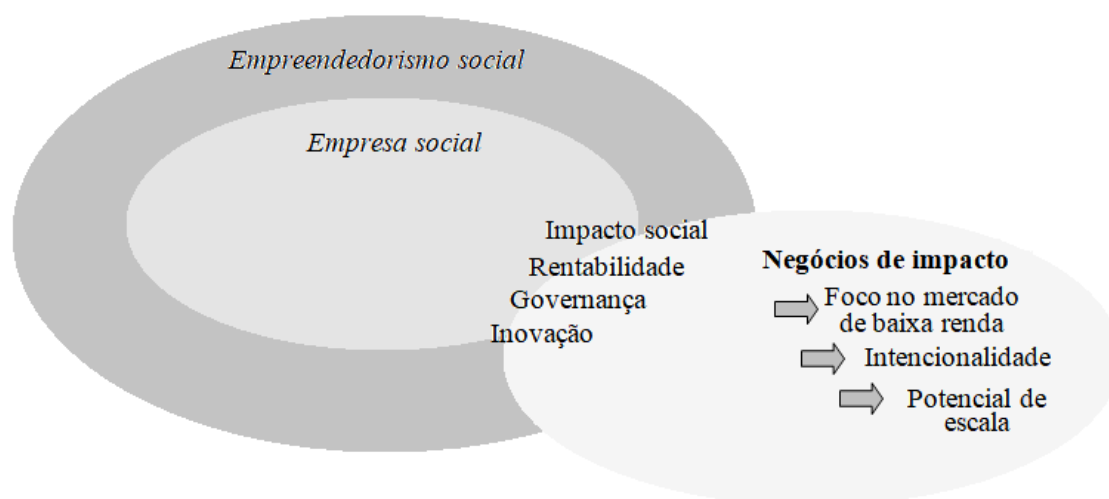


Figura 4: Esquema proposto para posicionar os Negócios de Impacto em um conjunto de categorias de negócios correlatos.
Fonte: Elaboração própria.

O esquema apresentado na Figura 4 tem o propósito de posicionar os Negócios de Impacto em um escopo particular. Esse esquema evidencia que o foco no mercado de

baixa renda, a intencionalidade e o potencial de escala representam características ímpares para respaldar a inclusão de Negócios de Impacto em um escopo próprio. Essas características ainda incitam a associação desse tipo de negócio com um modelo de desenvolvimento e gestão de notória atenção nas esferas acadêmica e empresarial, o modelo da Base da Pirâmide (BoP) (PRAHALAD; HART, 2002). Em especial, a associação com o BoP foi proposta na literatura de Negócios de Impacto nos trabalhos de Barki (2013) e Petrini, Scherer e Back (2016). No que tange à associação estabelecida no presente estudo, algumas perspectivas em particular corroboram esta proposta e são elencadas a seguir.

- A primeira perspectiva, que instiga essa associação, diz respeito à conjunção desses dois modelos com a característica de foco no mercado de baixa renda, ressaltada na proposta para configuração do conceito emergente de Negócio de Impacto. Em especial, o modelo da Base da Pirâmide (BoP) representa um modelo de gestão estritamente elaborado para a ação gerencial em mercados de baixa renda.
- A segunda perspectiva a estimular a associação tange ao âmbito do modelo BoP, posicionando-se de forma contígua com a característica de intencionalidade, evidenciada na proposta para configuração do conceito emergente de Negócio de Impacto. Essa aproximação justifica-se porque a intencionalidade exprime a expressa missão de causar impacto social, missão essa que é indubitavelmente perseguida pelo modelo da Base da Pirâmide (BoP) — em particular, na versão 3.0 do modelo BoP, que promove a inovação deste de forma segmentada através de três principais domínios: (i) processo; (ii) conteúdo e (iii) resultados, e reflete através desses domínios a clara preocupação de manter o foco de sua missão em causar impacto social. Inclusive, o mapa conceitual proposto para guiar a atualização do modelo BoP para a versão 3.0 objetiva fornecer um diagnóstico básico para que a organização possa avaliar seu posicionamento em face dessa missão e do próprio modelo.
- A terceira perspectiva, que direciona para essa associação, diz respeito à conjunção desses dois modelos com a característica de potencial de escala,

evidenciada na proposta para configuração do conceito emergente de negócio de impacto, visto que essa característica configura a capacidade de ampliar o alcance das ações de impacto e a disseminação dos seus resultados. No que tange ao modelo da Base da Pirâmide (BoP), as duas últimas atualizações aplicadas ao modelo versão 2.0 e versão 3.0 visam principalmente ampliar seu potencial de aplicação, de modo a estender a abrangência das atividades de impacto e aumentar a efetividade de seus resultados.

- Por fim, a quarta perspectiva que estimula tal associação é o fato de o modelo da Base da Pirâmide (BoP) defender a importância da conexão entre criar e manter valor social com práticas inovadoras de gestão. A geração de valor social em Negócios de Impacto envolve também a adoção de práticas capazes de proporcionar mudanças, conforme ressaltado por Oliveira Filho, Kiyama e Comini (2013). Em particular, no presente estudo, a geração de valor social em Negócios de Impacto será abordada adiante, em um tópico específico da revisão de literatura.

As perspectivas descritas são expostas de forma dinâmica através da Figura 5, que apresenta um esquema para delinear as conexões entre esses dois modelos de desenvolvimento e gestão. São perspectivas que, em particular, corroboram tal associação de Negócios de Impacto com os modelos da Base da Pirâmide (BoP) (PRAHALAD; HART, 2002), modelos esses que revelam uma intenção de equacionar questões que extrapolam as esferas públicas e geográficas, e contribuem para o desenvolvimento sustentável.

O esquema apresentado na Figura 5, além de ilustrar tais conexões, mantém a proposta de posicionar os Negócios de Impacto como novos arranjos organizacionais, provenientes do empreendedorismo social e de empresas sociais. Desta forma, o esquema apresentado na Figura 6 tem o intuito de respaldar a inclusão de Negócios de Impacto em um escopo próprio.

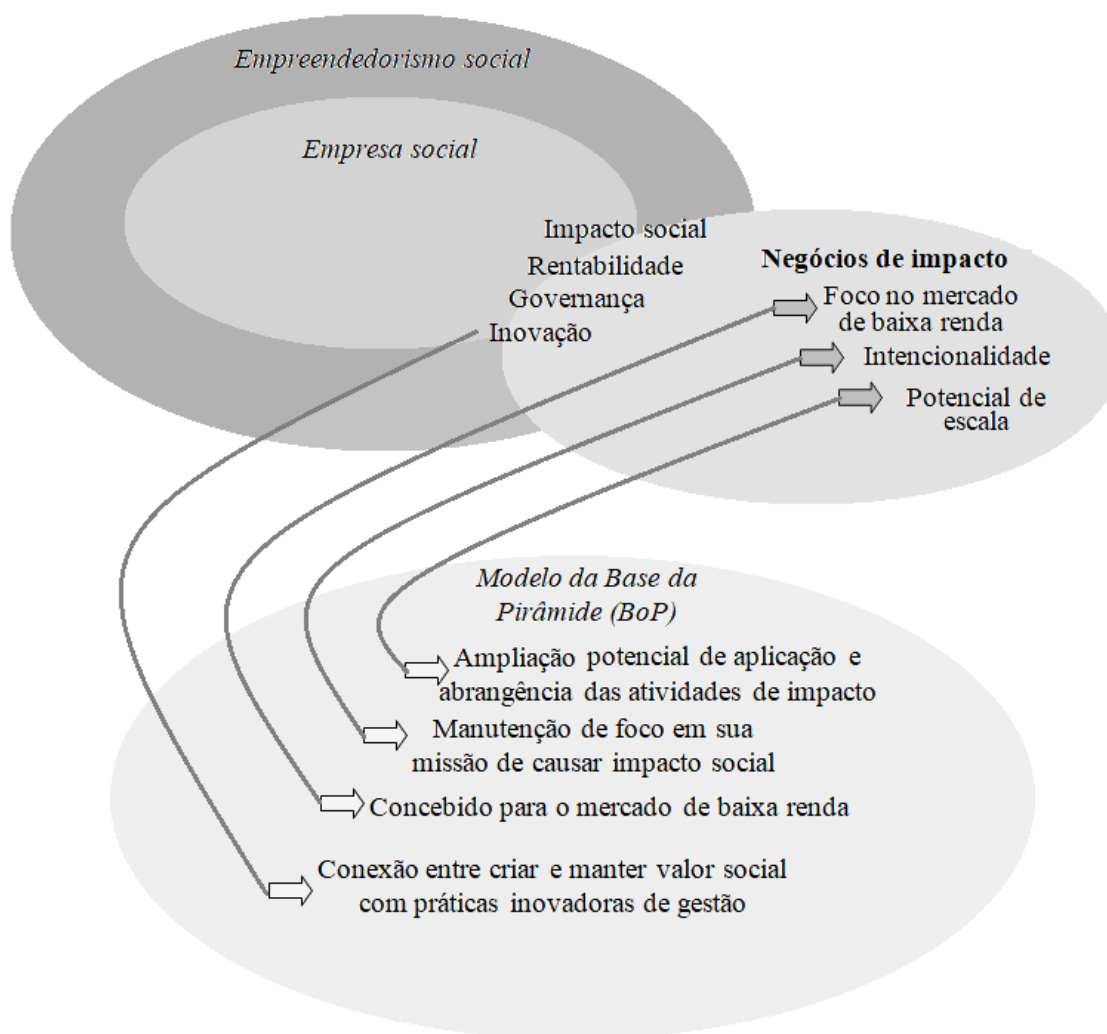


Figura 5: Esquema para delinear as conexões entre o modelo de Negócios de Impacto e o modelo da Base da Pirâmide (BoP).

Fonte: A autora.

O esquema anterior ilustrado através da Figura 5, com interesse em delinear as conexões entre o modelo de Negócios de Impacto e o modelo da Base da Pirâmide (BoP), reforça os argumentos apresentados por Comini, Barki e Aguiar (2013): argumentos como a afirmação de que os Negócios de Impacto social configuram um recém-estabelecido modelo de gestão e de perspectiva, de como as organizações podem assumir uma estrutura inovadora e com considerável potencial para promover impactos sociais.

O presente estudo propõe ainda posicionar os Negócios de Impacto, em relação a sua estrutura, no contexto de organizações híbridas. A plausibilidade desta proposta é inicialmente ancorada na definição de organizações híbridas sugerida por Haigh et al. (2015), a qual considera essas organizações como empresas que concebem seus

modelos de negócios fundamentados na atenuação de um problema social ou ambiental, e também na definição de Negócios de Impacto apresentada por Barki (2015), a qual conceitua estes negócios como organizações que pretendem promover impacto social através de atividades comerciais.

Para a continuidade da proposta de posicionar os Negócios de Impacto, em relação a sua estrutura, no contexto de organizações híbridas, serão adotadas duas análises já desenvolvidas na literatura: (i) as dimensões de organizações híbridas preconizadas por Santos, Pache e Birkholz (2015) e (ii) as dimensões dos Negócios de Impacto social apresentadas por Comini, Barki e Aguiar (2013).

Para Santos, Pache e Birkholz (2015), existem duas dimensões específicas que orientam o posicionamento das organizações híbridas. A primeira dimensão é o nível de geração de valor, e a segunda dimensão é o grau de sobreposição entre clientes e beneficiários. Essas dimensões foram outrora apresentadas nesta revisão de literatura, e ainda, anteriormente ressaltadas através da Figura 5. Já as dimensões para Negócios de Impacto social, propostas por Comini, Barki e Aguiar (2013), foram apenas previamente mencionadas — portanto, na sequência serão discutidas.

Comini, Barki e Aguiar (2013) propuseram um espaço conexo bidimensional para Negócios de Impacto social, distinto da proporção de ênfase atribuída ao mercado e a promoção de impacto social. O trabalho desses autores elencou 14 dimensões relacionadas à gestão de Negócios de Impacto social e posicionou tais dimensões em um enquadramento entre dois tipos de ênfase: no mercado e no social. Cada uma destas dimensões são elucidadas no Quadro 6, que retrata as dimensões para Negócios de Impacto social, propostas por Comini, Barki e Aguiar (2013).

| Dimensões | Maior ênfase no mercado | Maior ênfase no social |
|--------------------|--|--|
| Objetivo principal | Acesso ao mercado da base da pirâmide. | Redução da pobreza. |
| Oferta | Qualquer produto ou serviço para a base da pirâmide. | Produtos e serviços para necessidades básicas (educação, saúde, habitação, alimentação e crédito) ou que incluam uma dimensão ambiental. |

(continuação)

| Dimensões | Maior ênfase no mercado | Maior ênfase no social |
|---|--|--|
| Intencionalidade | Geração de valor social é um componente relevante, mas não primordial. | Geração de valor social é a base do negócio. |
| Impacto | Contribuição indireta para a redução da pobreza. | Contribuição direta para a redução da pobreza. |
| Clientes | A base da pirâmide não é o único público-alvo. | Principalmente para a base da pirâmide. |
| Base da pirâmide | Principalmente como consumidores. | Principalmente como produtores, fornecedores e beneficiários. |
| Escalabilidade | Extremamente relevante. | Não tão relevante. |
| Trabalhadores | Não existe prioridade. | Marginalizados ou excluídos economicamente. |
| Formato legal | Empresas privadas. | Organizações da sociedade civil. |
| Envolvimento da comunidade na tomada de decisão | Não existe participação. | Existem mecanismos institucionais para participação coletiva. |
| Prestação de contas | Não é prioridade. | Prioridade total. |
| Distribuição de lucros | Distribuição de dividendos. | Lucro totalmente reinvestido na organização. |
| Valor econômico | Lucro baseado em vendas menos despesas. | Lucro não exclui subsídios cruzados e doações de benefícios fiscais. |
| Valor social | Indicadores tangíveis (acesso a produtos e serviços). | Indicadores intangíveis (cidadania, autoestima e capital social). |

Quadro 6: Dimensões de Negócios de Impacto.

Fonte: Comini; Barki; Aguiar, 2013, p. 57-58.

Esses autores defendem que a configuração organizacional de Negócios de Impacto social pode apresentar múltiplas variações, que transitam entre modelos que se assemelham mais à dinâmica de mercado e modelos que aproximam mais da dinâmica social.

As perspectivas relativas às dimensões de organizações híbridas preconizadas por Santos, Pache e Birkholz (2015) e as dimensões dos Negócios de Impacto social

apresentadas por Comini, Barki e Aguiar (2013) são aqui conectadas com o intuito de também posicionar os Negócios de Impacto, em relação a sua estrutura, como organizações híbridas, conforme Figura 6. A primeira dimensão que orienta o posicionamento das organizações híbridas, de acordo com Santos, Pache e Birkholz (2015), é o nível de geração de valor. Essa dimensão pode ser associada às dimensões de: intencionalidade, impacto, escalabilidade e valor social, apresentadas por Comini, Barki e Aguiar (2013). Tal associação é aqui fundamentada no fato de que essas dimensões refletem o posicionamento das organizações em face de sua capacidade de alcance, e a efetividade da geração de valor proporcionado pelas organizações através de suas atividades. A segunda dimensão a nortear a colocação das organizações híbridas, de acordo com Santos, Pache e Birkholz (2015), é o grau de sobreposição entre clientes e beneficiários. Essa dimensão pode ser correlacionada às dimensões: clientes e base da pirâmide, sugeridas por Comini, Barki e Aguiar (2013). Esta correlação é justificada pela capacidade destas dimensões em identificar o público-alvo das atividades comerciais e sociais das organizações.

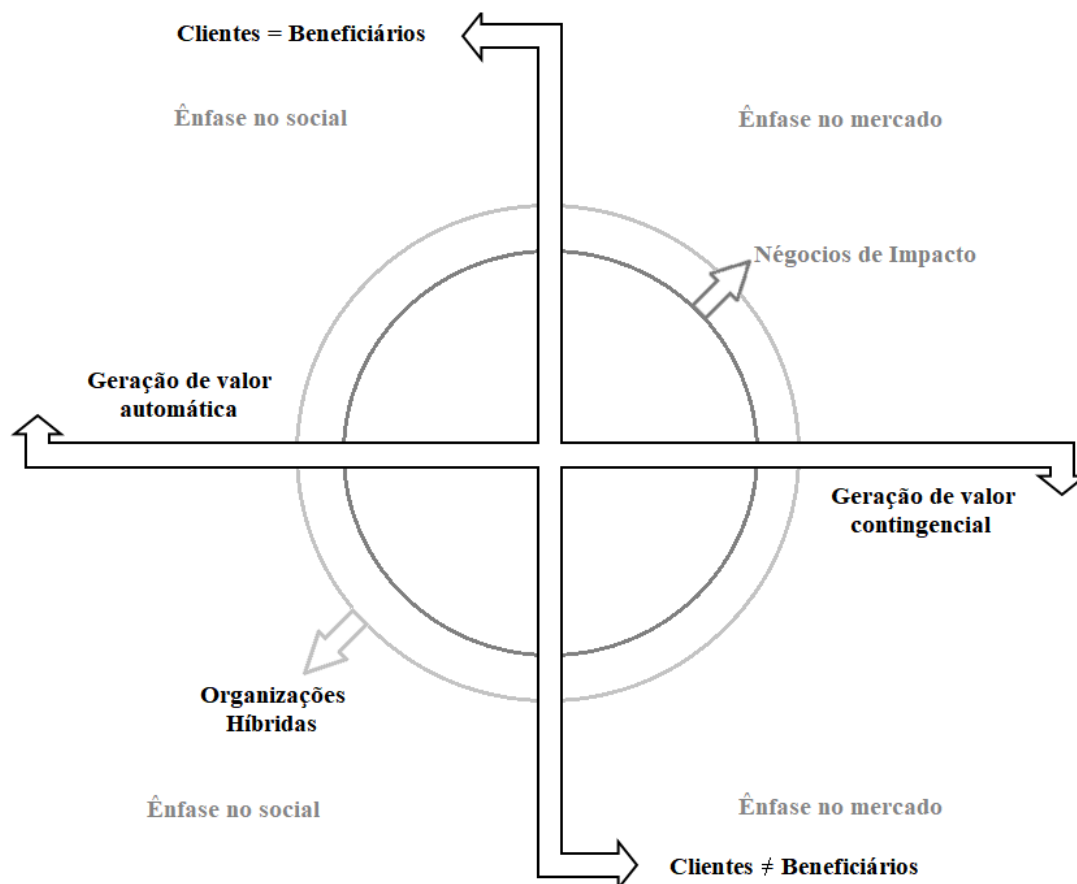


Figura 6: Esquema do posicionamento de Negócios de Impacto, em relação a sua estrutura, como organizações híbridas.
Fonte: Elaboração própria.

Destarte, os Negócios de Impacto podem ser posicionados em relação a sua estrutura e em consideração às dimensões que os circundam, como uma organização híbrida na qual o formato pode variar em função de dimensões como a geração de valor e a relação com o público-alvo. A Figura 6 apresentou um esquema que ilustrou a proposta de posicionar os Negócios de Impacto, em relação a sua estrutura, como organizações híbridas.

Os Negócios de Impacto podem ser considerados dentro do cenário de organizações híbridas e, assim como essas organizações, podem variar em formato, como argumentam Comini, Barki e Aguiar (2013). E observados nesse cenário, tal como as organizações híbridas, esses negócios apresentam modelos diversificados que se diferenciam em função de dimensões como as apresentadas na Figura 6, de forma similar à tipologia de organizações híbridas apresentada por Santos, Pache e Birkholz (2015). Entretanto, independente no grau de variação em relação à proporção de ênfase no mercado ou no social, a geração de valor é uma dimensão presente e relevante em qualquer tipologia.

2.3.2.1 Geração de valor social

A geração de valor social representa um elemento essencial para novos negócios configurados com o propósito de gerar impacto social positivo. Conforme Martin e Osberg (2007), esses novos negócios objetivam gerar valor na forma de “benefício transformacional”; em outras palavras, benefícios capazes de contribuir para alterar alguma condição desfavorecida de uma parte da população. Assim, esses autores defendem a seguinte posição:

[...] a proposta de valor do empreendedor social visa uma população desatendida, negligenciada ou altamente desfavorecida que não possui meios financeiros ou influência política para alcançar o benefício transformador por conta própria (MARTIN; OSBERG, 2007, p. 35, tradução nossa).

A associação de geração de valor social a benefícios que promovem alguma transformação positiva é corroborada por Kroeger e Weber (2015). Para os autores, o

prelúdio da geração de valor social é a realização de uma intervenção social relevante para o bem-estar da população desfavorecida. Esses autores adotam o bem-estar no sentido de julgamento interno dos indivíduos beneficiados pela intervenção.

A geração de valor social foi também abordada por Oliveira Filho, Kiyama e Comini (2013), diante da complexidade da delimitação do conceito, em função da heterogeneidade de organizações que atuam com o propósito de promover impacto social. O trabalho desses autores adota a perspectiva de que o impacto social representa o elemento-fim no processo de geração de valor, e propõem uma definição de impacto social, como apresentado a seguir.

Do ponto de vista de avaliação de impacto, este pode ser definido como os efeitos de uma atividade no tecido social de determinada comunidade e suas influências no bem-estar dos indivíduos e famílias que a compõem. Esse efeito geralmente é encapsulado pela missão de uma organização; ou seja, ao declarar sua missão, um negócio social deve deixar claro a todos os *stakeholders* qual é o efeito positivo que deseja alcançar (OLIVEIRA FILHO; KIYAMA; COMINI, 2013, p. 213).

A perspectiva adotada por Oliveira Filho, Kiyama e Comini (2013) é pautada na visão de processo de geração de valor proposta pelos economistas Khander, Koolwal e Samad, do Banco Mundial, em 2010. De acordo com essa visão, existem quatro elementos para análise da geração de valor: *inputs*; *outputs*; *outcomes* e impacto. Esses elementos são elucidados no Quadro 7.

| <i>Inputs</i> | <i>Outputs</i> | <i>Outcomes</i> | Impacto |
|--|--|---|--|
| Os recursos investidos na atividade. | Os resultados imediatos da atividade. | Os resultados de médio e longo prazo. | Os resultados das intervenções. |
| São os meios pelos quais o negócio atingirá o impacto social pretendido. | São os produtos diretos e tangíveis obtidos por meio da atividade. | Trata-se da mudança gerada na vida das pessoas expostas à atividade do negócio. | São os resultados alcançados exclusivamente em face das intervenções da atividade. |

Quadro 7: Elementos para análise da geração de valor.

Fonte. Adaptado de Oliveira Filho; Kiyama; Comini, 2013, p. 213-214.

O impacto positivo reflete os benefícios proporcionados ao público-alvo de determinada atividade. Conforme Comini (2011, p.18) ao referenciar Portocarrero e Delgado (2010) os benefícios que promovem alguma mudança positiva envolvem: “(i) aumento da renda; (ii) acesso a bens e serviços; (iii) promoção da cidadania; (iv) desenvolvimento da cidadania.”. Essa perspectiva é respaldada por Comini; Barki; Aguiar (2012), que defendem ainda uma análise dos benefícios em função de elementos tangíveis e intangíveis.

Segundo Kroeger e Weber (2015), a disseminação de negócios com o propósito de promover impacto social estimulou o desenvolvimento de metodologias adequadas para avaliar a geração de valor social. Uma das metodologias mais conhecidas é a SIA (*Social Impact Assessment*). Conforme Esteves, Franks e Vanclay (2012), há considerável interesse da academia na SIA, inclusive apoiado por uma organização que congrega diversos pesquisadores envolvidos na avaliação do impacto social e assuntos relacionados, a Iaia (*International Association for Impact Assessment*). Para Vanclay (2006), a SIA não representa apenas uma metodologia para avaliar o impacto social, mas um sistema capaz de promover melhorias nos projetos voltados para ações de desenvolvimento e intervenção social, e ainda um sistema capaz de atuar em contextos variados, desde múltiplos regulamentos até contextos em que não existem requisitos regulamentares para ações desse tipo.

Esteves; Franks; Vanclay (2012) apresentam um *framework* baseado em Vanclay e Esteves (2011) que resume a atuação da SIA como um sistema promotor de melhorias em empreendimentos voltados para gerar impacto social positivo. Esteves, Franks e Vanclay (2012) conceituam esse *framework* como boas práticas para avaliação de impacto social, cujos elementos centrais envolvem: (i) a criação de processos participativos; (ii) a compreensão do perfil do público-alvo das ações; (iii) a identificação das intervenções sociais necessárias e das oportunidades de promoção de benefícios sociais.

Além da SIA, outras metodologias foram apresentadas com o propósito de avaliar o impacto social, como a proposição de um padrão “riqueza total” apresentada por Zahra et al. (2009), ou abordagens específicas propostas nos trabalhos de: Diochon e Anderson (2009); McLoughlin et al. (2009); Miller et al. (2012); Oliveira Filho, Kiyama e Comini (2013); Kroeger e Weber (2015). Além disso, em relação à atenção

dispensada a metodologias capazes de analisar o impacto social, Comini, Barki e Aguiar (2013) ressaltam a iniciativa da *Global Impact Investing Networking* (GIIN), uma organização de investidores em negócios geradores de impacto, que sugeriu um padrão para mensurar o impacto social e ambiental proporcionado por empresas com essa finalidade. Esse padrão proposto é conhecido como *Impact Reporting and Investment Standard* (IRIS). De acordo com Brandão, Cruz e Arida (2014), o IRIS apresenta uma relação de métricas que emprega uma taxonomia, através da qual os indicadores são propostos e descritos. Assim, esses autores apresentam a seguinte interpretação:

[...] os indicadores relacionados pelo Iris são quantificáveis e podem ser classificados como relacionados a produtos (*outputs*) das intervenções, por exemplo, o número de alunos de escolas ou o número de mulheres envolvidas no negócio. Com isso, esse glossário avança no alinhamento de conceitos e indicadores comuns e cria condições para comparar negócios entre si. No entanto, ainda guarda limitação para orientar indicadores relacionados a resultados de médio prazo (*outcomes*) e impacto social dos negócios (BRANDÃO; CRUZ; ARIDA, 2014, p. 14).

Independente da metodologia empregada para a avaliação dos benefícios que promovem alguma transformação positiva, a geração de valor social apresenta algumas características que justificam a proposição de múltiplas metodologias. Segundo Kroeger e Weber (2015) estas características são: a heterogeneidade das intervenções sociais, o próprio elemento social e a diversidade de contextos socioeconômicos. Os autores ainda ressaltam que as intervenções sociais podem ser implantadas em distintos contextos sociais para promover o bem-estar de diferentes públicos-alvo das ações. Essa visão é respaldada por Moraes Neto e Valentini (2013, p. 99), ao argumentarem que: “[...] existem inúmeras formas de causar impacto social positivo e contribuir para a transformação social, até mesmo em setores inexplorados [...]”.

A geração de valor social, em face da multiplicidade de intervenções e público-alvo, pode ser favorecida através da adoção de TIC, conforme Fisac-Garcia et al. (2013). Para esses autores, o emprego de TIC em negócios com o propósito de gerar impacto social pode ampliar a escala das ações. Frączkiewicz-Wronka e Wronka-Pośpiech (2014) respaldam essa visão e defendem que a TIC pode ser empregada como uma

ferramenta para apoiar um objetivo específico, como a geração de valor social. Para Fukayama (2013), os investimentos em tecnologia, orientados de acordo com o modelo de negócios voltados para promover impacto social, podem favorecer o sucesso das ações promovidas e gerar inovações capazes de fomentar benefícios positivos para a sociedade.

2.4 TIC nas organizações

As Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), em contextos organizacionais, representam um conjunto muito mais amplo da tecnologia de informação. Nesse contexto, as TICs são aplicadas e estruturadas para incorporar extensivamente as informações utilizadas pelas empresas, além de envolver um vasto conjunto de artefatos de tecnologia de informação e pessoas que fazem uso dessas informações. (HOLLENSTEIN, 2004; BARBA-SÁNCHEZ; MARTÍNEZ-RUIZ; JIMÉNEZ-ZARCO, 2007; RANGRIZ; RAJA, 2011; MOREIRA; RIBEIRO, 2014; LARIEIRA; ALBERTIN, 2015). Diante dessa perspectiva, Barba-Sánchez; Martínez-Ruiz; Jiménez-Zarco (2007, p. 105, tradução nossa) as definem da seguinte forma: “[...] TICs podem ser vistas como um termo coletivo para uma ampla gama de técnicas, aplicações e dispositivos de gerenciamento de software, hardware, telecomunicações e informações [...]”.

A aplicação da TIC de forma mais ampla e efetiva em ambientes organizacionais é influenciada pela noção de valor que a TIC pode agregar às empresas. A percepção do valor proporcionado, em geral, está relacionada ao alinhamento da TIC com a estratégia organizacional. (TALLON; KRAEMER; GURBAXINI, 2000; MELVILLE; KRAEMER; GURBAXANI, 2004; ALBERTIN, A.; ALBERTIN, R., 2008; KOHLI; GROVER, 2008; ULLAH; LAI, 2013; MOREIRA; RIBEIRO, 2014; LARIEIRA; ALBERTIN, 2015; SABHERWAL; JEYARAJ, 2015). Hollenstein (2004) argumenta que o emprego das TICs na esfera empresarial sofre influências das condições do mercado no qual a empresa atua. Outras pesquisas reforçam essa ideia, e enfatizam que a TIC representa um recurso estratégico de competitividade (RANGRIZ; RAJA,

2011; GUILLEMETTE; PARÉ, 2012; SENGER; KELM 2013; MOREIRA; RIBEIRO, 2014; LARIEIRA; ALBERTIN, 2015).

2.4.1 Alinhamento estratégico de TIC

O papel que a TIC pode assumir na geração de valor nas organizações pode estar relacionado a uma gama de fatores, e, em geral, é determinado pelo alinhamento estratégico da TIC com as funções de negócio (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993; REICH; BENBASAT, 1996; REICH; BENBASAT, 2000; LUFTMAN, 2004; BYRD; LEWIS; BRYAN, 2006; LUFTMAN; KEMPAIAH, 2007; YAYLA; HU, 2012; COLTMAN et al., 2015; REYNOLDS; YETTON, 2015). Algumas pesquisas salientam ainda que a função adequada da TIC nas empresas pode ser percebida em razão da articulação com objetivos organizacionais (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993; PAIRO, 2013; RUIZ et al., 2014). Outros estudos ressaltam que a constituição de alinhamento entre a TIC e os objetivos organizacionais representa uma das principais questões, no que tange às decisões de aplicação de TIC em contextos organizacionais (REICH; BENBASAT, 2000; OLUGBODE; RICHARDS; BISS, 2007; GEROW et al., 2014; TALLON et al., 2016).

O alinhamento estratégico da TIC com as funções de negócio começou a ser analisado a partir do trabalho pioneiro de Henderson e Venkatraman (1993), que propuseram uma visão para integrar elementos-chave da organização e elementos-chave de TIC, visando alcançar o alinhamento estratégico da TIC com as funções de negócio. A Figura 7 apresenta um esquema para síntese dessa visão.

Segundo Henderson e Venkatraman (1993), para efetivar o alinhamento estratégico, é necessário analisar dois tipos de integração entre a organização e a TIC. O primeiro tipo de integração envolve a incorporação de estratégia de negócios a estratégia de TIC, correspondendo à capacidade das funcionalidades da TIC para se adaptar e apoiar a estratégia organizacional. O segundo tipo de integração abrange a associação operacional, envolve processos e habilidades da organização e das funções de TIC, e representa a busca por coerência entre as demandas organizacionais e as capacidades da função de TIC.

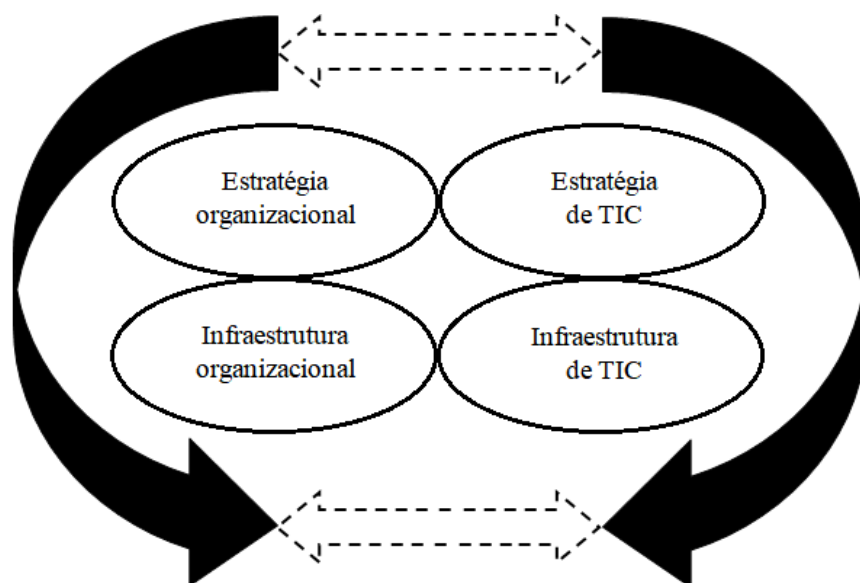


Figura 7: Esquema de integração dos elementos-chave para alcançar o alinhamento estratégico da TIC com as funções de negócio.

Fonte: Adaptado de Henderson e Venkatraman (1993).

Segundo Henderson e Venkatraman (1993), para efetivar o alinhamento estratégico, é necessário analisar dois tipos de integração entre a organização e a TIC. O primeiro tipo de integração envolve a incorporação de estratégia de negócios a estratégia de TIC, correspondendo à capacidade das funcionalidades da TIC para se adaptar e apoiar a estratégia organizacional. O segundo tipo de integração abrange a associação operacional, envolve processos e habilidades da organização e das funções de TIC, e representa a busca por coerência entre as demandas organizacionais e as capacidades da função de TIC.

Para alguns pesquisadores, o alinhamento estratégico da TIC com as funções de negócio representa um resultado, uma posição, uma circunstância, e, portanto, não configura um fato estático (REICH; BENBASAT, 2000; LUFTMAN, 2004; BYRD; LEWIS; BRYAN, 2006; OLUGBODE; RICHARDS; BISS, 2007; ULLAH; LAI, 2013; RUIZ et al., 2014). Reich e Benbasat (1996, p 56, tradução nossa) definiram o alinhamento estratégico da TIC com as funções de negócio como: “[...] o grau em que a missão, os objetivos e os planos da empresa são suportados pela missão, objetivos e planos da TIC”.

Conforme Reich e Benbasat (2000), existem duas abordagens distintas que envolvem estudos sobre o alinhamento estratégico da TIC com as funções de negócio. A primeira abordagem é centrada na análise das estratégias, estruturas e planejamentos

no contexto organizacional. A segunda abordagem tem sua essência na análise dos atores organizacionais e nas relações destes no ambiente interno da organização.

Uma visão que considere as duas abordagens, que envolva estudos sobre o alinhamento estratégico da TIC com as funções de negócio, representa uma tarefa complexa, porém necessária, como defendem Ullah e Lai (2013). Conforme esses autores, para o alinhamento efetivo entre TIC e funções de negócio, é fundamental a consideração do ambiente organizacional, e isto envolve estratégias, processos, pessoas e, principalmente, a consideração dos objetivos organizacionais de forma macro e micro, para que a infraestrutura de TIC possa fornecer suporte à estratégia organizacional. O trabalho de Ruiz et al. (2014) corrobora essa visão, apoiado nos seguintes argumentos:

[...] (i) uma abordagem integrada permite compreender a motivação dos processos; (ii) [...] os objetivos podem ser usados para orientar o processo de design; (iii) a rastreabilidade é aprimorada, o que é necessário para o gerenciamento empresarial e facilita a sustentabilidade das organizações. (iv) ajuda a identificar interdependências interfuncionais durante a gestão da mudança de negócios, apoiando a identificação dos objetivos para a mudança e a análise do impacto nos processos (RUIZ et al., 2014, p. 333, tradução nossa).

Pairó (2013) argumenta que a TIC é um mantenedor dos objetivos organizacionais — isto porque seu papel é apoiar e favorecer a organização no alcance de seus objetivos. O autor ainda ressalta que o papel da TIC na realização dos objetivos é variável e depende de forma clara do contexto organizacional. Tallon et al. (2016) ratificam essa perspectiva; além disso, defendem que as organizações podem atribuir em níveis diferenciados os recursos de TIC, de acordo com a criticidade dos processos, para o alcance dos objetivos e êxito da estratégia organizacional. Em face da análise dos processos organizacionais, Tallon et al. (2016) argumentam que o alinhamento estratégico da TIC com as funções de negócio pode ser atingido em diferentes níveis. A Figura 8 apresenta um esquema destes níveis de alinhamento.

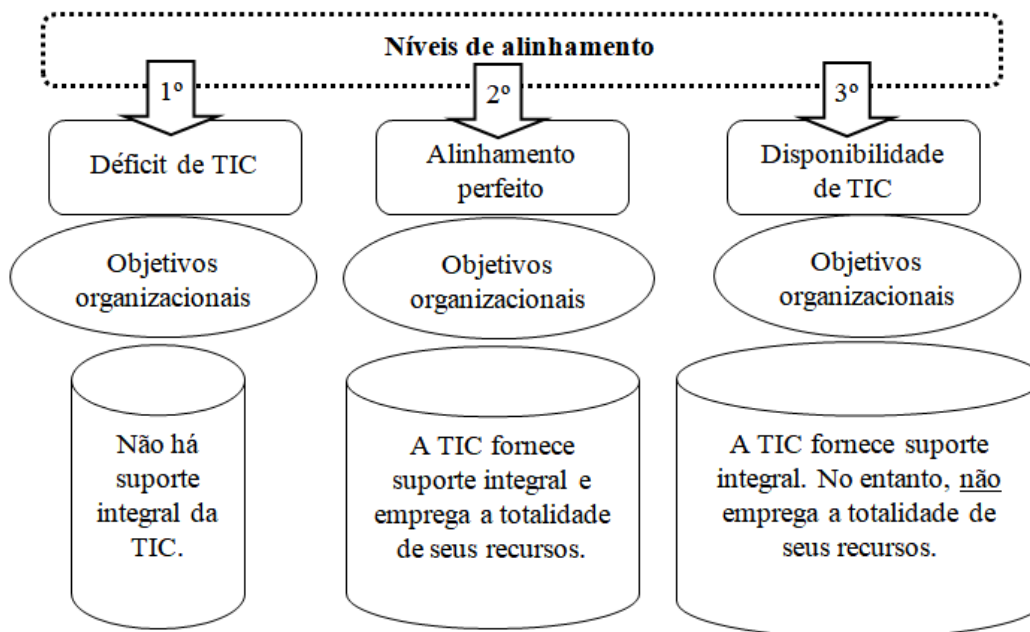


Figura 8: Esquema dos níveis de alinhamento estratégico da TIC com as funções de negócio.
Fonte: Adaptado de Tallon et al. (2016).

A proposta de níveis diferentes de alinhamento estratégico da TIC com as funções de negócio defendida por Tallon et al. (2016) pressupõe que o alinhamento de TIC pode variar em razão da capacidade de suporte que a TIC pode fornecer aos objetivos dos processos organizacionais. Os autores defendem que, de forma semelhante à prática do mercado financeiro, a busca por equilíbrio na gestão de recursos de TIC requer uma revisão periódica, pautada nas configurações do mercado e na disponibilidade para investir em novos recursos, ou redistribuir os recursos através dos processos organizacionais.

A literatura de alinhamento estratégico da TIC foi fortemente influenciada pelo modelo proposto por Henderson e Venkatraman (1999), *strategic alignment model* (SAM), através do qual o alinhamento da TIC com as funções de negócio é avaliado a partir de dois domínios: negócios e TIC. Esses domínios, por sua vez, são analisados em três níveis: integração interna, integração externa e integração entre domínios, em consideração aos seguintes componentes: estratégias, infraestruturas, processos organizacionais e processos de sistemas de informação.

Dentre as lentes teóricas predominantes para estudos do alinhamento estratégico, destacam-se: a teoria da contingência (BERGERON et al., 2001); a visão baseada em recursos (BARUA et al., 2004; BHARADWAJ et al., 2013); o paradoxo da

produtividade (CELUCH et al., 2007); as capacidades dinâmicas (SCHWARZ et al., 2010) e a teoria dos sistemas modulares (TIWANA; KONSYNSKI, 2010).

Os principais focos da pesquisa sobre alinhamento estratégico da TIC estiveram centrados em: conceitualizar o alinhamento estratégico (REICH; BENBASAT, 1996; SABHERWAL et al., 2001; CHAN; REICH 2007, MASA'DEH; SHANNAK, 2012); propor métricas para mensurar o alinhamento estratégico (LUFTMAN, 2003; CHEN et al., 2010); identificar fatores que afetam o alinhamento estratégico (CHAN et al., 2006). Nas duas últimas décadas, somaram-se a esses esforços pesquisas centradas em relacionar o alinhamento estratégico com: governança (RIGONI et al., 2010; SABEGH; MOTLAGH, 2012); inovação (MASA'DEH; SHANNAK, 2012); investimentos em TIC (LEE et al., 2004; BYRD et al., 2006; SCHWARZ et al., 2010); e vantagem competitiva (CELUCH et al., 2007).

Um movimento atual tem direcionado atenção para o conceito de *digital business strategies* (DBS), que considera a TIC nas organizações incorporada de forma a integrar ativamente a formulação de estratégias para usufruir do potencial de recursos digitais na geração de valor singular (MITHAS; LUCAS, 2010; MITHAS et al., 2012; BHARADWAJ et al., 2013; WOODARD et al., 2013). Destarte, nessa perspectiva, no alinhamento estratégico a TIC transcende a posição de apoiadora e atua de forma preponderante na organização (PAGANI, 2013). Além disso, essa perspectiva anula fronteiras entre TIC e organização, como afirmam (KAHRE et al., 2017, p. 4707, tradução nossa): “Dinamicamente sincronizados, os negócios e a TI são impulsionadores mútuos de mudança estratégica, valor de negócio e, finalmente, vantagem competitiva”.

O alinhamento estratégico representa um importante papel que a TIC pode assumir na geração de valor nas empresas. Kohli e Grover (2008) observam que o valor das TICs pode ser evidenciado de diversas formas, e destacam em especial: (i) melhorias de produtividade; (ii) evolução de processos internos; (iii) incrementos da lucratividade; (iv) aumento no nível de satisfação dos consumidores (v) avanços na perspectiva de gestão em cadeias de suprimentos e (vi) fomento à inovação. O alinhamento estratégico da TIC com as funções de negócio representa um resultado que, em geral, tem relação com os benefícios percebidos através da aplicação de TIC nas organizações.

2.4.2 Benefícios associados à TIC nas organizações

Pesquisas ressaltam que o objetivo-fim da aplicação de TIC nas organizações é a realização de benefícios, e que estes podem ser vistos como possibilidades que a TIC proporciona para as organizações (ALBERTIN; ALBERTIN, 2008; ODUSANYA; COOMBS; DOHERTY; 2016). Os benefícios da TIC são singularmente importantes, se empregados em prol do desempenho organizacional. Albertin, A. e Albertin, R. (2008) enfatizam uma estrutura de benefícios que as empresas podem desenvolver através das TICs em prol de desempenho superior. Essa estrutura de benefícios é consolidada através dos processos e estratégias que são apoiados e influenciados por TIC.

Ward e Elvin (1999) propuseram um *framework* específico para avaliar os benefícios percebidos através da aplicação da tecnologia de informação nas empresas. O propósito do trabalho desses autores envolvia o desenvolvimento de uma estrutura de gestão capaz de promover a efetividade dos potenciais benefícios promovidos pela TIC. A resultante do trabalho de Ward e Elvin (1999) foi amplamente conhecida como *Benefits Management* — BM (ASHURST; DOHERTY, 2003; OLUGBODE, RICHARDS; BISS, 2007; ASHURST; DOHERTY; PEPPARD, 2008; COOMBS; DOHERTY; NEAGA, 2013; PAIRO, 2013; DOHERTY, 2014; HESSELMANN; KUNAL, 2014; COOMBS, 2015). O Quadro 8 apresenta uma visão resumida dos potenciais benefícios promovidos pela TIC.

A configuração do Quadro 8 apresenta os potenciais benefícios promovidos pela TIC no ambiente organizacional, em uma perspectiva que considera o impacto da tecnologia da informação no nível organizacional em relação aos processos intermediários de negócios. O quadro está segmentado em três bases: (i) benefícios; (ii) a forma como as TICs contribuem para promover o benefício; (iii) estudos que abordam tais benefícios. Inúmeras pesquisas desenvolveram análises dos benefícios promovidos pelo emprego de TIC nas organizações, inclusive ressaltando e elencando tais benefícios.

| Benefício | Como as TICs contribuem para promover o benefício | Trabalhos |
|-----------------------------|--|--|
| Flexibilidade. | Através de recursos tecnológicos que viabilizam adaptações nos produtos ou processos para possibilitar uma resposta rápida ao mercado. | Brynjolfsson e Hitt (2000); Melville, Kraemer e Gurbaxani (2004); Hollenstein (2004); Albertin, A. e Albertin, R. (2008); Kohli e Grover (2008); Marchand e Peppard (2008); Senger e Kelm (2013); Sabherwal e Jeyaraj (2015); Coombs (2015); Odusanya, Coombs e Doherty (2016) |
| Melhoria da produtividade. | Por meio da integração entre processos internos e funções de negócio. Através da automação de determinadas atividades. Mediante a sistematização mais assertiva do fluxo de informações gerenciais. | Hollenstein (2004); Melville, Kraemer e Gurbaxani (2004); Albertin, A. e Albertin, R. (2008); Kohli e Grover (2008); Senger e Kelm (2013); Sabherwal e Jeyaraj (2015); Odusanya, Coombs e Doherty (2016) |
| Gestão eficiente de custos. | Através da integração da estrutura organizacional, que evita retrabalhos. Com transferência ágil de informações. E também, através de maior interação com agentes externos, o que proporciona impactos nas transações. | Hollenstein (2004); Melville, Kraemer e Gurbaxani (2004); Albertin, A. e Albertin, R. (2008); Senger e Kelm (2013); Sabherwal e Jeyaraj (2015); Longo e Meirelles (2016); Odusanya, Coombs e Doherty (2016) |
| Incrementos de qualidade. | Por intermédio do emprego da tecnologia no planejamento, execução, controle e ações de melhorias internas. | Brynjolfsson e Hitt (2000); Melville, Kraemer e Gurbaxani (2004); Hollenstein (2004); Albertin, A. e Albertin, R. (2008); Senger e Kelm (2013) |
| Inovação. | Por meio da adoção de novas práticas apoiadas em recursos tecnológicos, sem os quais a inovação poderia não ser efetiva. | Brynjolfsson e Hitt (2000); Albertin, A. e Albertin, R. (2008); Kohli e Grover (2008); Margherita e Petti (2010). |

Quadro 8: Potenciais benefícios promovidos pela TIC nas organizações.

Fonte: Elaboração própria.

O Quadro 8 apresentou um breve panorama dos potenciais benefícios promovidos pela TIC, expostos em pesquisas na área de sistemas de informação subsequentes ao trabalho de Ward e Elvin (1999).

Os benefícios proporcionados pela adoção da TIC em ambientes organizacionais estão sujeitos a variações — isto porque são dependentes do contexto no qual a TIC é

aplicada (DOHERTY, 2014; HESSELMANN; KUNAL, 2014; ODUSANYA; COOMBS; DOHERTY, 2016). Marchand e Peppard (2008) ressaltam que, em geral, os benefícios provenientes do uso de TIC decorrem de mudanças na forma como uma organização atua. De tal modo, o desenvolvimento de novas competências organizacionais é viabilizado através da mudança organizacional associada à TIC. Coombs (2015 p. 04, tradução nossa) corrobora a relação de mudança organizacional ligada a TIC com benefícios, e argumenta que: “[...] uma transformação organizacional habilitada para TIC é necessária para a entrega de benefícios”.

2.5 Conclusão da revisão de literatura

Este capítulo apresentou uma revisão bibliográfica que envolveu dois domínios do meio empresarial: Negócios de Impacto e a Tecnologia da Informação e Comunicação. A pesquisadora⁷ concluiu que a interseção entre essas duas áreas apresenta-se ainda pouco explorada; por isso, é oportuno explicar quais conceitos foram considerados e como esses conceitos são articulados nesta pesquisa.

A proposta de articulação de conceitos empregada neste estudo permite observar que os Negócios de Impacto representam novos arranjos organizacionais, influenciados pelos conceitos de empreendedorismo social, de empresas sociais e de estruturas híbridas. Essas organizações apresentam características singulares em relação ao contexto empresarial. De forma geral, são organizações que usualmente aliam propósitos de geração de valor social, rentabilidade, gestão participativa e inovação. Por isso, Negócios de Impacto requerem uma gestão singular que demanda estruturas de apoio, capazes de contribuir para que estes negócios possam: atuar de forma intencional para gerar impacto social; desenvolver competências para ampliar o alcance das ações de impacto; e manter o foco de atuação em mercados de baixa renda através de práticas inovadoras de gestão, garantindo sustentabilidade financeira.

O diálogo desta pesquisa com a literatura existente tem o intuito de conectar as possibilidades que a TIC proporciona para os Negócios de Impacto e, através dessa

⁷ Nesta pesquisa, estou usando “a pesquisadora” para estar coerente com a postura do paradigma pós-positivista, que sugere uma separação entre a pesquisadora e o objeto.

conexão, destacar as potencialidades de uso da TIC como uma estrutura de apoio capaz de favorecer a conciliação da missão dual (financeira/social) em Negócios de Impacto. Para esse intuito, nesta pesquisa, ênfase especial foi conferida à investigação de dois quadros na literatura existente: (i) o alinhamento estratégico da TIC com as funções de negócio e (ii) o papel da TIC em organizações híbridas, como os Negócios de Impacto. A possibilidade de explorar as interseções entre esses dois quadros instigaram a proposição de um novo diálogo.

A análise do alinhamento estratégico da TIC tem sido um campo de profícuas discussões, e a consolidação de conceitos tornou a literatura do campo concisa. A perspectiva de que o alinhamento estratégico da TIC representa o grau de articulação com a missão e os objetivos organizacionais foi concretizada e materializada por diversos estudos. Contudo, nessas abordagens, as análises sobre alinhamento estratégico de TIC são desenvolvidas a partir de uma visão bidimensional entre domínio de negócios e domínio de TIC, de tal forma, que o caráter bidimensional torna implícito nas pesquisas o fato de a relação entre os domínios ocorrer através das pessoas que fazem parte da organização, e confere menor relevância às relações no contexto social desses domínios.

A proposta de abordagem de Negócios de Impacto, a partir de conceitos como empreendedorismo social e empresa social, está estabelecida na literatura do campo. Porém, a considerável novidade é a proposição de um debate em consideração às categorias que podem emergir como potencialidades de aplicação da TIC. Dentre tais categorias, algumas são proeminentes nesta revisão de literatura; outras são subjacentes, e possivelmente serão explicitadas neste estudo após a interação com o empírico. No que tange ao empreendedorismo social, a *construção de uma rede colaborativa e uma abordagem integrativa*, hábeis para gerar valor econômico na implementação de iniciativas sociais, representam categorias que demandam o emprego das potencialidades de uso da TIC. Essas categorias também são observadas em relação aos empreendimentos com impacto social e às organizações híbridas, e corroboram a demanda de aplicação de TIC nessa arena. Em relação às empresas sociais, a *gestão participativa* reflete a principal categoria que pode requer emprego de TIC, pois, através de recursos de TIC, as empresas tornam-se capazes de obter, tratar e armazenar informações de modo a torná-las acessíveis e transmissíveis a

múltiplos agentes. E essa capacidade, apoiada pelo uso de TIC, contribui para efetivar o envolvimento de múltiplos agentes em busca de coesão entre ações sociais e de mercado.

Outra asserção de diálogo com a literatura existente é a abordagem de Negócios de Impacto em analogia com o modelo da Base da Pirâmide (BoP), de modo a ressaltar três categorias expressas por tal modelo de gestão, que podem emergir como potencialidades do uso da TIC em negócios baseados nesses modelos. As categorias são: *a cocriação, a colaboração e o desenvolvimento e aprimoramento de sistemas de acesso ao mercado*. A TIC está habilitada a apoiar a cocriação e a colaboração através de recursos tecnológicos que viabilizam adaptações nos processos ou produtos para proporcionar uma resposta condizente com a demanda do mercado de baixa renda. Além disso, a TIC representa uma estrutura capaz de favorecer o desenvolvimento e aprimoramento de sistemas de acesso ao mercado de baixa renda, através de maior interação com agentes externos e transferência ágil de informações, que possibilitam a geração de novas alternativas para atuação.

Por conseguinte, como evidenciado através desses dois quadros da literatura, algumas categorias podem emergir sob a forma de potencialidades do uso da TIC em Negócios de Impacto como um preâmbulo do diálogo proposto pela presente pesquisa. Investigar relações entre essas categorias e potencialidades pode fornecer elementos capazes de explicar dimensões nas quais varia positivamente o grau em que a missão e os objetivos organizacionais são apoiados pela TIC. Em especial, categorias que configuram questões que demandam o emprego das potencialidades de uso da TIC em Negócios de Impacto podem ser uma promissora fonte para tal investigação, em razão da necessidade de conciliar a missão dual (financeira/ social). O Quadro 9 expõe uma síntese dessa perspectiva.

| Categorias | Origem | Descrição | Associação elementos de TIC |
|-------------------------------------|---|--|---|
| Construção de uma rede colaborativa | Hart e Milstein (2004); Pearce II e Doh (2005); Miller et al. (2012); Madsen (2013); Kostakis e Bauwens (2014). | Processo de captação e conexão de diversos recursos e elementos, capazes de contribuir para a geração de valor social. | Interações entre artefatos de TIC e pessoas, centradas nas informações. Hollenstein (2004); Barba-Sánchez, Martínez-Ruiz e Jiménez-Zarco (2007); Rangriz e Raja (2011); Moreira e Ribeiro (2014); Larieira e Albertin (2015). |

(continuação)

| Categorias | Origem | Descrição | Associação elementos de TIC |
|---|--|---|---|
| Colaboração | Hart e Milstein (2003); Madsen (2013); Battilana e Lee (2014); Ebrahim, Battilana e Mair (2014); Santos, Pache e Birkholz (2015). | Envolvimento de diversos <i>stakeholders</i> de forma cooperativa para realização das atividades. | Interações entre artefatos de TIC e pessoas, centradas nas informações. Hollenstein (2004); Barba-Sánchez, Martínez-Ruiz e Jiménez-Zarco (2007); Rangriz e Raja (2011); Moreira e Ribeiro (2014); Larieira e Albertin (2015). |
| Gestão participativa | Chu (2011); Dardour (2012); Comini, Barki e Aguiar (2012); Wilson e Post (2013); Doherty, Haugh e Lyon (2014); Petrella e Richez-Battesti (2014). | Gestão voltada para promover o envolvimento de múltiplos agentes em busca de alinhamento entre ações sociais e de mercado. | |
| Co-criação | Hart e Milstein (2003); Simanis, Hart e Duke (2008); Cañeque (2015); Hart, Sharama e Halme (2016). | Sistemática para participação do público-alvo das intervenções sociais no desenvolvimento de produtos e serviços. | Geração de novas alternativas. Brynjolfsson e Hitt (2000); Albertin, A. e Albertin R. (2008); Kohli e Grover (2008); Margherita e Petti (2010). |
| Desenvolvimento e aprimoramento de sistemas de acesso ao mercado. | Prahalad e Hart (2002); Hart e Milstein (2003); Gupta, Beninger e Ganesh (2015); Santos, Pache e Birkholz (2015); Quinn e Munir (2017); Schatz (2017). | Desenvolvimento de sistemas que viabilizem o acesso e conveniência, para aquisição e utilização de produtos e serviços, voltados para mercado de baixa renda. | |

Quadro 9: Origem e descrição das categorias que podem emergir como potencialidades do uso da TIC em Negócios de Impacto.

Fonte: Elaboração própria.

O Quadro 9 apresentou uma articulação entre conceitos identificados e empregados através do fluxo da literatura no presente estudo. As colunas do quadro foram segmentadas da seguinte forma: (i) categorias, que refletem elementos que podem emergir como potencialidades do uso da TIC em Negócios de Impacto; (ii) a origem, que ilustra os trabalhos que abordam essas categorias; (iii) a descrição, que representa a definição adotada no presente trabalho para as categorias elencadas; (iv) associação com elementos de TIC, que retrata os elementos e contribuições da literatura de TIC que foram relacionados às categorias de Negócios de Impacto.

A revisão da literatura permitiu, ainda, observar que, nos trabalhos empíricos sobre Negócios de Impacto, as lentes adotadas são baseadas em modelos de negócios,

correntes de pensamento que orientam abordagens de empreendedorismo social e empresa social, BoP, conceitos de empreendedorismo baseados em Schumpeter, e parâmetros quantitativos ou qualitativos para mensurar o impacto social. Ademais, esses estudos são voltados para o campo de gestão. Poucos estudos estabelecem uma relação de Negócios de Impacto com a TIC, e ainda o fazem através de abordagens voltadas para inovação reversa ou empresa social e TIC.

Em paralelo, foi possível observar também que as organizações híbridas, das quais os Negócios de Impacto fazem parte, são estudadas como um conceito novo e apenas no campo de gestão, e não no campo de TIC. Além disso, também foi observado que, para o estudo de organizações híbridas, em geral, a abordagem empregada tem sido fortemente influenciada por uma única corrente — a institucionalista. Portanto, uma das contribuições da presente pesquisa é analisar o fenômeno em estudo através de uma lente teórica que em nenhum momento foi aplicada nessa área para a condução de um estudo empírico, e essa lente é a teoria de *affordance*. O trabalho de Leonardi (2011) propõe uma interlocução desta teoria com empresas sociais e aponta alguns exemplos de potencialidades ou restrições que a TIC proporciona nesse campo.

Quanto ao quadro da literatura existente sobre o alinhamento estratégico da TIC, foi possível observar que grande parte dos estudos concentra-se na análise das estratégias, estruturas e planejamentos no contexto organizacional. Pesquisas que tenham sua essência na análise dos atores organizacionais e nas relações destes no ambiente interno da organização ainda são escassas. Não obstante, há uma corrente que defende que a consideração do ambiente organizacional é fundamental, e isto envolve estratégias, processos, pessoas e, principalmente, a consideração dos objetivos organizacionais de forma macro e micro para que a infraestrutura de TIC possa fornecer suporte à estratégia organizacional (RUIZ et al., 2014; PAIRO, 2013; ULLAH; LAI, 2013). Todavia, ainda há pontos em branco na literatura sobre discussões que forneçam indicações de lentes teóricas profícuas para esse tipo de abordagem.

Diante do exposto, essa pesquisa visa fazer contribuições teóricas e empíricas para uma área emergente através do emprego de uma lente teórica robusta. As potencialidades de uso da TIC para apoiar os Negócios de Impacto em prol da conciliação da missão dual (financeira/social) representam um tema pouco explorado.

Não foi possível observar, através da revisão de literatura, nenhuma proposição de diálogo como a proposta expressa neste estudo.

O presente estudo propõe uma perspectiva específica, em uma área particular de pesquisa, com o intuito de promover a compreensão de como o uso da TIC pode colaborar com os Negócios de Impacto para a conciliação da missão dual (financeira/social). Os esforços de pesquisa foram aplicados através de uma lente robusta, que até o momento não foi aplicada, de forma simultânea, a Negócios de Impacto e TIC, sendo essa lente a teoria de *affordance*. Através do emprego da teoria de *affordance*, a pesquisadora intenciona: (i) propor um diálogo novo no campo de TIC e Negócios de Impacto; e (ii) desenvolver contribuição teórica sobre alinhamento estratégico capaz de legitimar a importância da consideração explícita da relação entre TIC e pessoas no ambiente organizacional.

3. LENTE TEÓRICA

Algumas teorias relacionadas à TIC buscam analisar e explicar a mudança organizacional através da análise de artefatos de tecnologia e indivíduos ou contextos organizacionais e sociais (MAJCHRZAK; MARKUS, 2012; VOLKOFF; STRONG, 2013; POZZI; PIGNI; VITARI, 2014; STRONG et al., 2014; ANDERSON; ROBEY, 2017). A teoria de *affordance* tem sido aplicada de forma crescente em estudos que visam analisar o papel da TIC em organizações (GAVER, 1991; HUTCHBY, 2001; CONOLE; DYKE, 2004; MARKUS; SILVER, 2008; ZAMMUTO et al., 2007; ZHANG, 2008; JUNG; SCHNEIDER; VALACICH, 2010; LEONARDI, 2011; VAN OSCH; MENDELSON, 2011; SAVOLI; BARKI, 2013; STRONG et al., 2014; NELSON; JARRAHI; THOMSON, 2017).

O estudo pioneiro de Gibson (1977) originalmente idealizou a teoria de *affordance* para pesquisas no campo da psicologia ecológica (GAVER, 1991; MCGRENERE; HO, 2000; HUTCHBY, 2001; HARTSON, 2003; ZAMMUTO et al., 2007; LEONARDI, 2011; VAN OSCH; MENDELSON, 2011; KAPTELININ; NARDI, 2012; VOLKOFF; STRONG, 2013; POZZI; PIGNI; VITARI, 2014; STRONG et al., 2014; ANDERSON; ROBEY, 2017; NELSON; JARRAHI; THOMSON, 2017). Após o desenvolvimento do conceito de *affordance* por Gibson (1977), outros pesquisadores se envolveram através das perspectivas originárias deste conceito. O interesse era aprimorá-lo e aplicá-lo em outros campos de pesquisa (GAVER, 1991; MCGRENERE; HO, 2000; CONOLE; DYKE, 2004; MARKUS; SILVER, 2008; MAIER; FADEL, 2009; NORMAN, 2013).

O estudo seminal de Norman (2013), intitulado *Psychology of everyday things*, cuja primeira edição data de 1988, foi o precursor para aplicação do conceito de *affordance* no campo de HCI (*Human-Computer Interaction*) (GAVER, 1991; MCGRENERE; HO, 2000; HARTSON, 2003; LEONARDI, 2011; KAPTELININ; NARDI, 2012; SAVOLI; BARKI, 2013; ANDERSON; ROBEY, 2017). O trabalho de Norman (2013) relacionou o conceito de *affordance* proposto por Gibson (1977) com projetos para sistemas computacionais e estimulou a adoção de *affordance* para outros campos relacionados à tecnologia (MCGRENERE; HO, 2000; HUTCHBY, 2001; HARTSON, 2003; POZZI; PIGNI; VITARI, 2014; VOLKOFF; STRONG, 2013).

A correlação entre o conceito de *affordance* originado do campo da psicologia ecológica com a tecnologia foi também encadeada por Gaver (1991) ao sugerir que a aplicação da ideia de *affordances* seria conveniente para estudos de tecnologias centradas no usuário. A pesquisa de Hutchby (2001) manteve a relação do conceito de *affordances* com tecnologia através de uma perspectiva no campo da sociologia (ZAMMUTO et al., 2007; LEONARDI, 2011; STRONG et al., 2014; ANDERSON; ROBEY, 2017).

O trabalho de Zammuto et al. (2007) envolveu o conceito de *affordances* centrado na relação entre tecnologia e contexto organizacional, e representou um importante marco na adoção da teoria de *affordance* como uma lente viável para estudos no campo de TIC (ZHANG, 2008; LEONARDI, 2011; VAN OSCH; MENDELSON, 2011; SAVOLI; BARKI, 2013; VOLKOFF; STRONG, 2013; POZZI; PIGINI; VITARI, 2014; STRONG et al., 2014; ANDERSON; ROBEY, 2017). Doravante, diversas pesquisas relacionadas à TIC passaram a assumir a teoria de *affordance* para analisar artefatos de TIC e suas relações com o contexto social de sua aplicação (MARKUS; SILVER, 2008; ZHANG, 2008; JUNG; SCHNEIDER; VALACICH, 2010; VOLKOFF; STRONG, 2013). Estudos mais recentes, centrados na teoria de *affordance* para pesquisas no campo de TIC, buscaram desenvolver novas contribuições para essa teoria (MAJCHRZAK; MARKUS, 2012; STRONG et al., 2014; ANDERSON; ROBEY, 2017).

A teoria de *affordance* proposta por Gibson (1977) foi pautada na interação entre ator e objeto, de tal forma que os atores são organismos capazes de perceber os objetos ou ambientes e se relacionarem com estes através da sua percepção (GAVER, 1991; MCGRENERE; HO, 2000; HUTCHBY, 2001; HARTSON, 2003; ZAMMUTO et al., 2007; LEONARDI, 2011; VAN OSCH; MENDELSON, 2011; KAPTELININ; NARDI, 2012; VOLKOFF; STRONG, 2013; POZZI; PIGNI; VITARI, 2014; STRONG et al., 2014; ANDERSON; ROBEY, 2017). Para Gibson (1977), a interação entre ator e objeto depende das características de ambos, e uma *affordance* seria uma possibilidade de ação proporcionada através da interação; sua disponibilidade independe da capacidade de percepção do ator (GAVER, 1991; MCGRENERE; HO, 2000; HUTCHBY, 2001; HARTSON, 2003; ZAMMUTO et al., 2007; VAN OSCH; MENDELSON, 2011; NORMAN, 2013; VOLKOFF; STRONG, 2013; POZZI;

PIGNI; VITARI, 2014; STRONG et al., 2014; NELSON; JARRAHI; THOMSON, 2017).

O trabalho seminal de Norman (2013) relacionou o conceito de *affordance*, proposto por Gibson (1977), com HCI. Para o autor, a teoria de *affordance* está centrada nas propriedades reais do objeto que determinam o uso e aplicação do artefato. O estudo de Gaver (1991) ressaltou que de acordo com as capacidades e limitações das tecnologias a teoria de *affordance* representa uma síntese da abordagem da psicologia ecológica. Para o autor: “ [...] affordances são os objetos fundamentais da percepção. As pessoas percebem o ambiente diretamente em termos de seus potenciais de ação.” (GAVER, 1991, p. 79, tradução nossa). As análises de Hutchby (2001) corroboram a utilidade do conceito de *affordance* proveniente da psicologia ecológica, além de ressaltar sua utilidade para uma perspectiva da sociologia da tecnologia. O autor defende alguns tópicos fundamentais para a teoria de *affordance* a partir do estudo pioneiro de Gibson (1977).

Primeiro, embora o trabalho de Gibson enfatizasse as affordances dos objetos naturais e da ecologia do espaço perceptual, há naturalmente muitos tipos de affordances [...]. Em segundo lugar, é importante ver que as affordances não são apenas aspectos funcionais, mas também relacionais da presença material do objeto no mundo. Os benefícios são funcionais no sentido de que eles estão permitindo, bem como restringindo, os fatores na tentativa de determinado organismo de se envolver em alguma atividade (HUTCHBY, 2001, p. 448, tradução nossa).

O propósito da perspectiva para a teoria de *affordance* proposta por Zammuto et al. (2007) era de analisar a interação entre TIC e organização. Com foco nesse propósito, os pesquisadores assumiram que artefatos de TIC e características organizacionais geram possibilidades que interferem no contexto organizacional. Conforme Zammuto et al. (2007), a lente teórica de *affordance* é capaz de distinguir como um artefato de TIC favorece ou restringe um conjunto de ações específicas. A teoria de *affordance* foi apresentada por Zammuto et al. (2007), de acordo com a seguinte proposta.

Nós usamos *affordances* para organizar como um conceito de ponte que emerge da interseção de sistemas de TIC e sistemas de organização. Nossas *affordances* são o resultado da confluência ou entrelaçamento de TIC e características organizacionais. As

possibilidades organizacionais de tecnologia que nos referimos como *affordances* para organização dependem não apenas da funcionalidade que caracteriza a TIC, mas também sobre os conhecimentos, processos e procedimentos organizacionais, controles, abordagens de fronteira e outras capacidades existentes na organização (ZAMMUTO et. al., 2007, p. 752, tradução nossa).

O trabalho de Zammuto et al. (2007) ressaltou a aplicabilidade da teoria de *affordance* como uma lente viável para estudos no campo de TIC e contribuiu para elucidar os conceitos da teoria. As pesquisas no campo da TIC que sucederam a abordagem apresentada por Zammuto et. al. (2007) corroboraram os conceitos adotados por esses pesquisadores. O Quadro 10 apresenta um breve resumo do conceito central de *affordance* apresentado em pesquisas na área de TIC subsequentes à pesquisa de Zammuto et. al. (2007). A estrutura do quadro apresenta as pesquisas analisadas em três prismas: (i) conceito central de *affordance*; (ii) autores; (iii) perspectiva de análise da pesquisa. A perspectiva de análise da pesquisa foi considerada como critério para seleção dos estudos.

| Conceito central de <i>affordance</i> | Pesquisa | Perspectiva de análise da pesquisa |
|---|-----------------------------|---|
| <i>Affordance</i> representa possibilidades de ação orientada por objetivos para atores especificados. | Markus e Silver (2008) | Análise dos efeitos comportamentais e sociais do uso de TIC, que assume a TIC como um conjunto sociotécnico. |
| <i>Affordance</i> representa potenciais de ação, que as tecnologias simbolizam aos atores para um fim específico em determinado contexto. | Majchrzak e Markus (2012) | Análise da teoria de <i>affordances</i> para estudar as relações entre as pessoas e a TIC. |
| <i>Affordance</i> representa um potencial positivo para realizar uma ação. | Leonardi (2011) | Análise da relação entre agentes humanos e materiais no desenvolvimento de infraestrutura de TIC. |
| <i>Affordance</i> representa uma pré-condição para realização de uma atividade. | Van Osch e Mendelson (2011) | Análise das relações sociomateriais entre desenvolvedores e usuários de artefatos de TIC. |
| <i>Affordance</i> representa um potencial para comportamentos associados à realização de um resultado específico. Esse potencial é fruto da relação de um artefato de TIC e ator (es). | Volkoff e Strong (2013) | Análise da teoria de <i>affordance</i> para explicar como a TIC está envolvida nos processos de mudança organizacional. |
| <i>Affordance</i> representa um potencial para desenvolver comportamentos com foco no alcance de objetivo específico e resulta da interação entre artefato e ator guiada por um objetivo. | Strong et al. (2014) | Análise para extensão da teoria de <i>affordance</i> em consideração: a materialidade do artefato de TIC; a intencionalidade dos atores; e a natureza multinível da mudança organizacional associada a TIC. |

(continuação)

| Conceito central de <i>affordance</i> | Pesquisa | Perspectiva de análise da pesquisa |
|---|-----------------------------------|---|
| <i>Affordance</i> representa uma relação entre ator e artefato - sua existência depende dessa relação. | Anderson e Robey (2017) | Análise para extensão da teoria de <i>affordance</i> em consideração: a natureza dos artefatos de TIC; a interação entre artefato de TIC e seus usuários; e as práticas de trabalho. |
| <i>Affordance</i> - o potencial da tecnologia que vem de um comportamento orientado a um objetivo e que se transforma em ações concretas. | Bobsin, Petrini e Pozzebon (2019) | Análise para extensão da teoria de <i>affordance</i> em consideração ao trabalho de Strong et al. (2014), proposição de um modelo processual de interdependências de <i>affordances</i> . Conexão entre a literatura de TIC e o terceiro setor. |

Quadro 10: Conceitos de *affordance* na área de TIC.

Fonte: Elaboração própria.

As diversas abordagens propostas para a adoção da teoria de *affordance* evidenciam duas correntes distintas que versam sobre a teoria. A primeira corrente é pautada na visão de Gibson (1977) e assume os seguintes pressupostos básicos: (i) *affordance* representa possibilidades de ação no ambiente; (ii) *affordance* existe de forma autônoma à capacidade de percepção do ator; (iii) seu caráter é binário, ou seja, existe ou não existe. A segunda corrente é orientada pela visão de Norman (2013) e difere essencialmente da primeira nos seguintes elementos: (i) *affordance* representa potencial de uso percebido; (ii) *affordance* pode existir de acordo com o contexto no qual o ator está inserido; (iii) *affordance* pode ser formulada; (iv) sua natureza é dupla, ou seja, pode facilitar ou restringir uma ação (GAVER, 1991; MCGRENERE; HO, 2000; LEONARDI, 2011). Entretanto, nessa corrente há estudiosos que não consideram essa dupla natureza (POZZI; PIGNI; VITARI, 2014).

As perspectivas atribuídas através de pesquisas relacionadas à teoria de *affordance* suscitam algumas características singulares de *affordance*. Para Hutchby (2001), uma dessas características é a mobilidade, no sentido de ser capaz de ajustar-se às condições de possibilidades associadas a uma ação. A pesquisa de Hutchby (2001) também elenca outras características particulares: (i) *affordance* pode ser delimitada; (ii) *affordance* pode ser associada a outra *affordance*. Hutchby (2001) reforça a teoria de *affordance* no campo de TIC, e ressalta as características de *affordance* para tecnologias:

Diferentes tecnologias possuem diferentes *affordances* [...]. Ignorar as diferentes *affordances* constrange tanto os significados possíveis quanto os usos possíveis das tecnologias, e nos priva da oportunidade de analisar empiricamente precisamente quais são os efeitos e restrições associados às formas tecnológicas (HUTCHBY, 2001, p. 447, tradução nossa).

Para Zammuto et al. (2007), uma singularidade de *affordances* é que estas são dependentes, tanto das capacidades da tecnologia quanto das capacidades do contexto organizacional. Volkoff e Strong (2013) defendem que a intensidade com que uma *affordance* é exercida depende do contexto de ambiente da organização. Diversos pesquisadores reforçam que a realização de uma *affordance* é essencialmente interativa, ou seja, para efetiva realização é necessária a interação entre ator(es) e artefato de TIC (LEONARDI, 2011; VAN OSCH; MENDELSON, 2011; VOLKOFF; STRONG, 2013; POZZI; PIGNI; VITARI, 2014; STRONG et al., 2014; ANDERSON; ROBEY, 2017; NELSON; JARRAHI; THOMSON, 2017; BOBSIN; PETRINI; POZZEBON, 2019).

As características de *affordances* relacionadas à TIC representam o estímulo inicial para o desenvolvimento de análises capazes de evidenciar as oportunidades que são geradas, isso quando a TIC e a organização são observadas simultaneamente (ZAMMUTO et al. 2007). Algumas categorias de *affordances* emergem de análises pautadas nesse tipo de observação, e o trabalho de Zammuto et al. (2007) sugere cinco categorias de *affordances* que podem ser resultantes da interação de recursos tecnológicos e organizacionais. O Quadro 11 apresenta a síntese das categorias propostas por Zammuto et al. (2007). E também, benefícios organizacionais gerados através do reconhecimento de *affordances*, proporcionados de acordo com cada uma das cinco categorias de *affordances*, de acordo com esses autores. Esses benefícios serão abordados mais adiante no texto.

| Categoria | Descrição da <i>affordance</i> relacionada à categoria | Benefícios proporcionados através do reconhecimento de <i>affordances</i> |
|---|--|---|
| 1: Visualização global do processo de trabalho. | Interação de capacidades tecnológicas e organizacionais que disponibilizam potenciais para observação de todo o trabalho em desenvolvimento. | Possibilita compreensão mais clara dos processos. E favorece a aplicação adequada de indicadores de desempenho. Oferece importante suporte para processos de tomada de decisão. |

(continuação)

| Categoria | Descrição da <i>affordance</i> relacionada à categoria | Benefícios proporcionados através do reconhecimento de <i>affordances</i> |
|--|--|---|
| 2: Flexibilidade para desenvolvimento de produtos ou serviços. | Postura ágil inovadora, para integrar recursos tecnológicos e organizacionais, com intuito de propiciar capacidades para desenvolvimento de novos produtos ou serviços em tempo real. | Permite a organização manter um posicionamento adequado frente à dinâmica de mudanças constantes impostas pelo mercado. E gerar soluções inovadoras capazes de antecipar demandas e tendências de mercado. |
| 3: Cooperação virtual. | Articulação de características tecnológicas e organizacionais em configurações capazes de disponibilizar potenciais para colaboração virtual em prol do conhecimento. | Possibilita uma dinâmica de trabalho capaz de envolver pessoas de diferentes contextos organizacionais. E reúne diferentes perspectivas em torno de uma estratégia para gerar conhecimento. Favorece a extensão dos limites da organização. |
| 4: Colaboração em massa. | Associação de características tecnológicas e organizacionais, com propósito de promover possibilidades para desenvolvimento de novos conteúdos através da participação aberta e cocriação. | Viabiliza a inserção de novas dinâmicas organizacionais capazes de estimular a inovação através da percepção externa. |
| 5: Criação de cenários de simulação. | Constituição de arranjos de recursos tecnológicos e organizacionais para gerar capacidade de simulação e exploração de novas opções e cenários criados. | Permite o desenvolvimento de análises mais criteriosas para explorar oportunidades ou equacionar fragilidades. Estimula o avanço da organização e representa valiosa colaboração para processos de tomada de decisão. |

Quadro 11: Categorias de *affordances*.

Fonte: Adaptado de Zammuto et al. (2007).

Algumas pesquisas classificam as categorias de *affordances* propostas por Zammuto et al. (2007) como *affordances* organizacionais em decorrência de dimensões específicas pertinentes à relação entre recursos tecnológicos e organizacionais (VAN OSCH; MENDELSON, 2011; LEONARDI, 2013; SAVOLI; BARKI, 2013; VOLKOFF; STRONG, 2013). O estudo de Leonardi (2013) sugere a classificação distinta entre *affordance* em nível individual e organizacional e ainda a diferenciação entre dois tipos de *affordances* organizacionais, através das denominações *affordance* coletiva e *affordance* compartilhada:

Uma *affordance* individualizada é um *affordance* que alguém decreta ao usar características de uma tecnologia, mas aquela *affordance* não é comum a seu grupo de trabalho ou departamento.[...] Uma *affordance* coletiva é um *affordance* que é criada coletivamente por membros de um grupo, no agregado, que permite que o grupo faça algo que não poderia de outra maneira realizar. [...] Uma *affordance* compartilhada é uma *affordance* que é compartilhada por todos os membros de um grupo. Uma *affordance*

compartilhada é distinta de uma *affordance* coletiva porque a primeira representa o uso similar dos recursos da tecnologia por todos os membros, esta última representa o uso de características diferenciais que é necessário para completar tarefas não interdependentes que, quando agrupadas, atingem a meta de nível de grupo (LEONARDI, 2013, p.752, tradução nossa).

O reconhecimento da importância de classificar ou categorizar *affordances* para explorar as possibilidades ou restrições geradas por essas *affordances*, no contexto organizacional, é destacado em trabalhos que aplicam a teoria de *affordance* (ZAMMUTO et. al., 2007; VAN OSCH; MENDELSON, 2011; LEONARDI, 2013; SAVOLI; BARKI, 2013; VOLKOFF; STRONG, 2013). Antes mesmo das propostas para classificação, anteriormente discutidas, Hartson (2003, p. 318, tradução nossa) argumentava que: “Cada tipo de *affordance* desempenha um papel diferente, [...] exibe características diferentes, requisitos diferentes para a concepção e implica em diferentes avaliações e diagnósticos”.

As análises e diagnósticos que podem ser realizados, no contexto organizacional, através do reconhecimento de *affordances*, proporcionam benefícios consideráveis para as empresas (ZAMMUTO et al., 2007; MAJCHRZAK; MARKUS, 2012; LEONARDI, 2013; SAVOLI; BARKI, 2013; STRONG et al., 2014). Quanto aos benefícios de *affordances*, Gaver (1991) defende que:

O conceito fornece uma maneira valiosa de pensar em interfaces transparentes. [...] Permite que nos concentremos não apenas em tecnologias ou usuários, mas nas interações fundamentais entre os dois (GAVAR, 1991, p. 83, tradução nossa).

A pesquisa de Zammuto et al. (2007) elenca benefícios organizacionais gerados através do reconhecimento de *affordances*, proporcionados de acordo com cada uma das cinco categorias de *affordances* propostas pelos pesquisadores, conforme apresentado anteriormente através do Quadro 11.

A percepção dos benefícios proporcionados por uma *affordance* depende do prévio reconhecimento de tal *affordance*, esse é um dos argumentos centrais de pesquisas orientadas pela corrente regulada pela visão de Norman (2013). Hutchby (2001) argumenta que a disponibilidade de *affordance* de qualquer objeto não é imediata, porque essa é uma função dependente da percepção. A noção de percepção de

affordance é contestada por Volkoff e Strong (2013, p. 832, tradução nossa), os pesquisadores argumentam que *affordances* são: “ [...] mecanismos reais, eles existem se nós somos conscientes deles ou não; não precisam ser percebidos [...]”. Independente da forma como uma *affordance* é reconhecida, a sua identificação proporciona resultados capazes de influenciar o contexto organizacional (POZZI; PIGNI; VITARI, 2014; STRONG et al., 2014; ANDERSON; ROBEY, 2017; NELSON; JARRAHI; THOMSON, 2017).

Portanto, o reconhecimento de uma *affordance* pode representar um benefício potencial. Gaver (1991, p. 79, tradução nossa) defende que “[...] quando as *affordances* são perceptíveis, elas oferecem uma ligação direta entre percepção e ação; ocultas e falsas induzem a erros.” As contribuições de identificação de *affordances* também são ressaltadas por Hartson (2003) sob o argumento de que cada tipo de *affordance* pode fornecer informações diferentes no desenvolvimento de atributos para artefatos de TIC. Para o autor, essas informações contribuem para o desenvolvimento do ciclo de ações necessário para o desempenho de uma determinada tarefa. O trabalho de Leonardi (2011) reforça os benefícios da identificação de *affordances*, isso perante a alegação de que sem a percepção de *affordance* supostamente o emprego das tecnologias por parte dos atores organizacionais permaneceria inerte.

As contribuições de identificação de *affordances* são elencadas em quatro contributos gerais para o contexto organizacional no trabalho de Zammuto et al. (2007). Inicialmente, proporciona canais ativos, para que as pessoas sistematizem suas ações em torno de um objetivo, de tal forma que estimule o desenvolvimento coletivo e proativo. Posteriormente, estimula os processos organizacionais de forma evolutiva e dinâmica. Em seguida, evidencia novas alternativas e configurações de trabalho nos mais diversos setores através de uma visão integrada. Por fim, contribui para reduzir barreiras e promover maior integração da organização com outros agentes da cadeia de valor na qual a empresa está inserida (ZAMMUTO et al., 2007).

Os pesquisadores que estudam a teoria de *affordance* no campo da TIC defendem, principalmente, que a capacidade dessa teoria em analisar as relações entre artefatos de TIC e contexto organizacional a torna efetiva para explicar as implicações do uso da TIC no ambiente das organizações (MAJCHRZAK; MARKUS, 2012; LEONARDI, 2013; VOLKOFF; STRONG, 2013; STRONG et al., 2014;

ANDERSON; ROBEY, 2017). De forma específica, Majchrzak, Markus e Wareham (2016, p. 227, tradução nossa) declaram que a teoria de *affordance* é capaz de: “[...] explicar como e por que a ‘mesma’ tecnologia é usada de forma diferente ou tem resultados diferentes em diferentes contextos.”. Outro potencial ressaltado por diversas pesquisas é que a teoria de *affordance* viabiliza a realização de estudos capazes de considerar as variantes de aplicação da TIC em contextos organizacionais. Dessa forma, proporciona alternativas de visão dos processos qualificadas para auxiliar os gestores na aplicação de novas ideias e soluções de problemas de uso da TIC (MAJCHRZAK; MARKUS, 2012; VOLKOFF; STRONG, 2013; ANDERSON; ROBEY, 2017).

A teoria de *affordance* é, portanto, pautada na análise das relações entre os indivíduos de uma organização e artefatos de TIC, e essa relação é guiada por objetivos (ZAMMUTO et al., 2007; MARKUS; SILVER, 2008; MAJCHRZAK; MARKUS, 2012; LEONARDI, 2013; STRONG et. al., 2014). Leonardi (2013) pondera que se os indivíduos possuem objetivos distintos é possível que eles identifiquem *affordances* diferentes de uma mesma tecnologia. Inclusive porque a apropriação das tecnologias pode variar em decorrência dos contextos organizacionais. De forma geral, a identificação de *affordance* pode favorecer a prática organizacional a atingir os objetivos almejados através do uso de TIC, por isso a teoria de *affordance* consolida-se como uma teoria robusta no campo de TIC (ZAMMUTO et al., 2007; MARKUS; SILVER, 2008; MAJCHRZAK; MARKUS, 2012; LEONARDI, 2013; VOLKOFF; STRONG, 2013; POZZI; PIGINI; VITARI., 2014; STRONG et al., 2014; ANDERSON; ROBEY, 2017).

A robustez de determinadas teorias para o campo de TIC é abordada no trabalho de Gregor (2006), que se destaca na área de TIC e sistemas de informação por contribuir para o campo através da exposição de múltiplas visões de teorias com foco específico nessa área. Em especial, esse autor ressalta, ao referenciar Lee (2001), que os esforços de pesquisa nessa área devem ser guiados por uma visão capaz de transpor análises de sistemas tecnológicos e organizacionais, e analisar os fenômenos que envolvem a interação de ambos. As ponderações de Lee (2001) e Gregor (2006), a respeito das teorias para o campo de TIC, fortalecem a representatividade do emprego da teoria de *affordance* para proposição de determinados debates, críticas e novas possibilidades na

área de TIC. Tal constatação pode ser justificada segundo Zammuto et al. (2007), que observam que essa teoria busca analisar as oportunidades ou barreiras que são geradas quando TIC e organização são observadas simultaneamente. A representatividade dessa teoria ainda foi expressa através dos estudos expostos no presente capítulo que utilizaram a teoria de *affordance* como perspectiva para pesquisas no campo de TIC (LEONARDI, 2011; VAN OSCH; MENDELSON, 2011; MAJCHRZAK; MARKUS, 2012; LEONARDI, 2013; SAVOLI; BARKI, 2013; VOLKOFF; STRONG, 2013; STRONG et al., 2014;; MAJCHRZAK; MARKUS; WAREHAM, 2016; ANDERSON; ROBEY, 2017; NELSON; JARRAHI; THOMSON, 2017; BOBSIN; PETRINI; POZZEBON, 2019). Em especial o trabalho de Leonardi (2011) sugere uma interlocução da teoria de *affordance* com empresas sociais e descreve alguns exemplos de potencialidades ou restrições que a TIC proporciona nesse campo. E também o trabalho de Bobsin, Petrini e Pozzebon (2019) contribui para uma extensão da teoria de *affordance* em consideração ao trabalho de Strong et al. (2014), através da proposição de um modelo processual de interdependências de *affordances*, por meio da conexão entre a literatura de TIC e terceiro setor. Portanto, esses dois trabalhos fornecem indícios que corroboram a proposição da adoção dessa teoria para análises das TICs em novos arranjos organizacionais provenientes de empresas sociais. Por fim, a Figura 9 apresenta a consolidação do *framework* teórico e ilustra a associação dos conceitos.

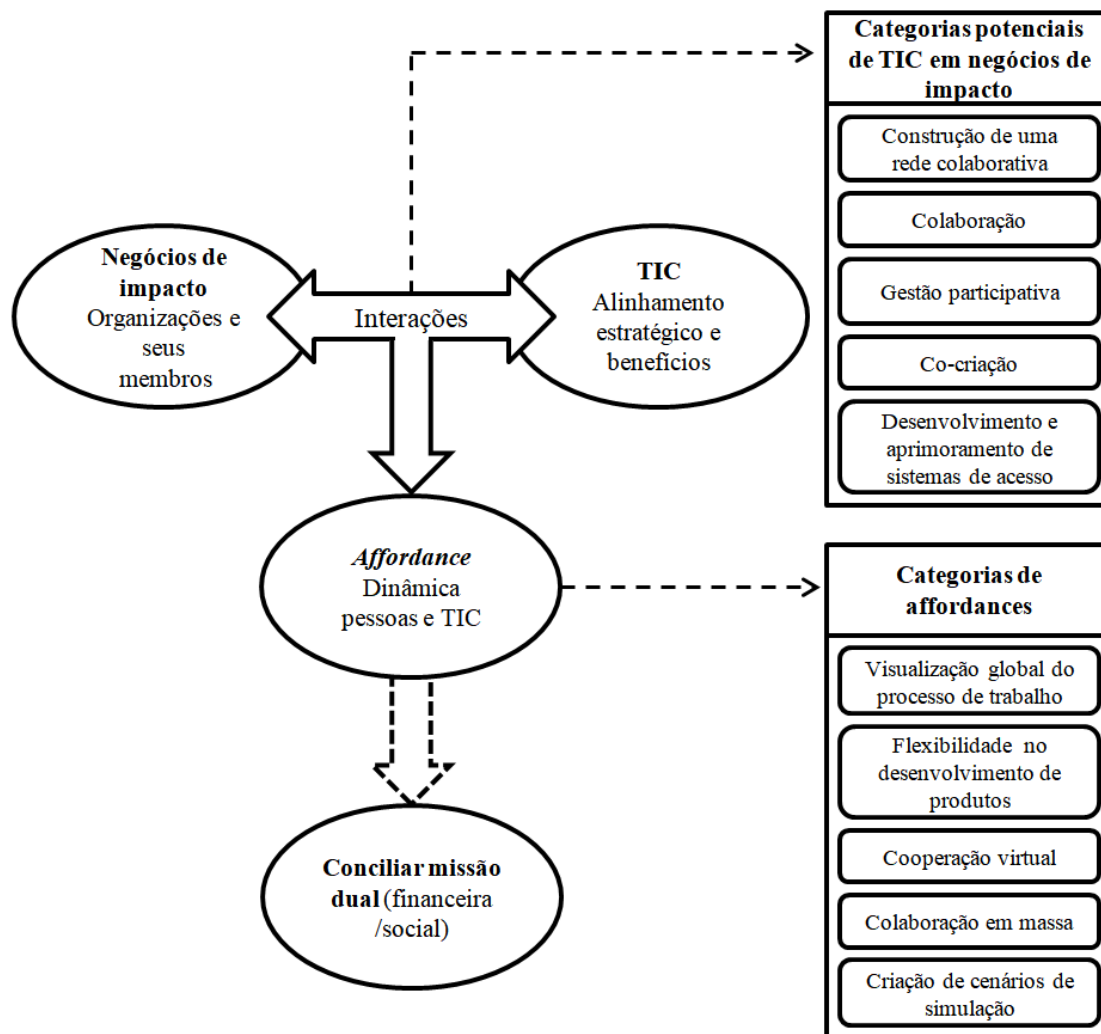


Figura 9: Esquema do *framework* teórico.
 Fonte: Elaboração própria.

4. METODOLOGIA

Este capítulo descreve os procedimentos metodológicos que foram selecionados para nortear o presente estudo.

4.1 Estratégia geral

A questão central desse estudo é: como as TICs contribuem para conciliar a missão dual (financeira/social) de Negócios de Impacto? O presente estudo aborda duas áreas do ambiente empresarial, em que pesquisas que exploram as interseções entre elas ainda são bastante incipientes: Negócios de Impacto e a TIC. Fundamentado nas ideias propostas por Guba e Lincoln (1994) e Miles, Huberman e Saldaña (2014), esse estudo é de natureza qualitativa. Pesquisas dessa natureza, de acordo com Guba e Lincoln (1994), buscam compreender fenômenos que envolvem o comportamento humano. Essa visão é respaldada por Miles, Huberman e Saldaña (2014), autores que evidenciam o seguinte atributo de dados qualitativos.

Os dados qualitativos, com sua ênfase nas experiências vividas pelas pessoas, são fundamentalmente adequados para localizar os significados que as pessoas colocam nos eventos, processos e estruturas de suas vidas e para conectar esses significados ao mundo social em torno deles. (MILES; HUBERMAN; SALDAÑA, 2014, p. 11, tradução nossa),

De acordo com Guba e Lincoln (1994, p. 107, tradução nossa), “[...] teorias e fatos são bastante interdependentes, isto é, os fatos são fatos apenas dentro de algum quadro teórico”. Diante deste princípio, a perspectiva teórica adotada para o estudo do papel da TIC para contribuir para a conciliação da missão dual (financeira/social) em Negócios de Impacto é a teoria de *affordance*. A escolha desta teoria é pautada em um dos principais pilares de sua abordagem, o qual atribui à *affordance* o caminho para a realização ou alcance de um objetivo organizacional através da relação entre a ação dos atores organizacionais e as TICs (LEORNARDI, 2011; BOBSIN; PETRINI; POZZEBON, 2019).

Outro princípio relativo à pesquisa qualitativa, defendido por Guba e Lincoln (1994), é que a seleção de uma perspectiva teórica para análise de um fenômeno representa uma declaração de valor, uma interpretação de mundo. Para esses autores, a adoção de um posicionamento para realização de uma pesquisa de caráter qualitativo é essencial. Além disso, segundo Guba e Lincoln (1994, p. 108, tradução nossa), “[...] os paradigmas de pesquisas definem perguntas sobre o que se trata e o que está dentro e fora dos limites de uma investigação legítima”. Esses autores afirmam que um paradigma orienta as fronteiras de uma pesquisa, isto porque: “representa uma visão de mundo que define “[...] a natureza do "mundo", o lugar do indivíduo nele e a gama de possíveis relações com esse mundo e suas partes” (GUBA; LINCOLN, 1994, p. 107, tradução nossa).

Desta forma, a declaração da interpretação de mundo que indica os limites para a realização desta pesquisa representa uma questão fundamental. Para estudar o papel das TICs para apoiar a conciliação da missão dual (financeira/social) em Negócios de Impacto, a postura de valor do presente estudo assume que a realidade é objetiva, porém, a construção do conhecimento tem certa subjetividade. Para investigar como as TICs contribuem para conciliar a missão dual (financeira/social) de Negócios de Impacto foi necessário analisar as relações entre organização e artefatos de TIC. O paradigma que orientou o presente estudo foi o pós-positivismo. Segundo Henderson (2011), o pós-positivismo não representa a rejeição de pressupostos positivistas, no entanto, propõe uma abordagem relativamente adequada às ciências sociais em face de sua desagregação, a qual considera: “que o conhecimento não é neutro [...] e que todo o conhecimento é construído socialmente” (HENDERSON, 2011, p. 342, tradução nossa).

Guba e Lincoln (1994) também defendem que os valores básicos que indicam o paradigma de pesquisa podem ser refletidos através de três dimensões elementares: (i) ontológica; (ii) epistemológica; e (iii) metodológica. Esses autores ressaltam que essas dimensões estão interconectadas de tal forma que: “a resposta dada a qualquer questão, considerada em qualquer ordem, restringe a forma como as outras podem ser respondidas” (GUBA; LINCOLN, 1994, p. 108, tradução nossa). Além disso, esses autores propõem uma estrutura orientadora para abordar estas três dimensões elementares. De acordo com o paradigma de pesquisa, a estrutura proposta por Guba e

Lincoln (1994) para o paradigma pós-positivista é apresentada no Quadro 12 e serviu de parâmetro para este estudo.

| Questão elementar | Estrutura orientadora do paradigma pós-positivista (GUBA; LINCOLN, 1994) | Estrutura orientadora da pesquisa em consideração ao paradigma pós-positivista |
|-------------------------|--|---|
| Dimensão ontológica | <u>Realismo crítico</u> : A realidade existente deve ser exposta a um criterioso e amplo exame crítico, para viabilizar a compreensão mais aproximada do possível do real. | Os benefícios das TICs existem, porém, a compreensão sobre como as TICs contribuem para conciliar a missão dual (financeira/social) de Negócios de Impacto exigiu uma análise aprofundada e crítica. |
| Dimensão epistemológica | <u>Objetivismo e dualismo modificado</u> : Os achados de pesquisa, de forma objetivista, tendem a se ajustar ao conhecimento pré-existente. Por suposição prévia, os achados de pesquisa são verdadeiros, entretanto, devem ser verificados. Resultados repetidos sugerem provavelmente a verdade, entretanto, não são suficientes para garantirem tal fato definitivamente. | A compreensão de como as TICs contribuem para conciliar a missão dual (financeira/social) de Negócios de Impacto tende a se ajustar aos benefícios atribuídos à adoção de TIC em contextos organizacionais, expostos na literatura. As descobertas reveladas através desta pesquisa presumivelmente são verdadeiras, próximas de uma realidade existente. |
| Dimensão metodológica | <u>Manipulação experimental modificada</u> : Envolve a realização de pesquisa em contextos naturais e também a consideração de um enfoqueêmico. | Uma ênfase particular foi proposta para a realização de um conjunto de entrevistas semiestruturadas, executadas no ecossistema de Negócios de Impacto, na busca por compreender as relações dos atores organizacionais com as TICs, em prol da conciliação da missão dual (financeira/social) nesse tipo de negócio. |

Quadro 12: Estrutura orientadora de dimensões elementares da pesquisa qualitativa.

Fonte: Elaboração própria.

A adoção de metodologia qualitativa para esta pesquisa implicou em estratégias específicas, para execução dos procedimentos de coleta e análise de dados. Conforme Miles, Huberman e Saldaña (2014, p. 18, tradução nossa) “[...] um projeto de pesquisa qualitativa, muitas decisões de design são feitas de forma explícita e precisa, outras, de forma implícita, algumas sem saber, e ainda outras por padrão”. Uma das decisões centrais de design foi a realização de um conjunto de entrevistas semiestruturadas. A escolha dessa estratégia esteve pautada na seguinte premissa, **as unidades de análise** envolvidas para estudo de como as TICs contribuem para conciliar a missão dual (financeira/social) de Negócios de Impacto **são as relações das organizações com as TICs**. Estas relações ocorrem através das pessoas que fazem parte das organizações. O fenômeno em estudo tentou capturar a ótica das pessoas envolvidas. Não houve a pretensão, por parte da pesquisadora, de analisar questões culturais do contexto, ou estar restrito a uma organização específica, tampouco analisar em profundidade um

conjunto de organizações. Portanto, essa pesquisa objetivou uma análise transversal do fenômeno.

Os estudos qualitativos que adotam como estratégia central a realização de um conjunto de entrevistas semiestruturadas surgem, segundo Mariz et al. (2005), para preencher uma lacuna na qual outras metodologias não se adequavam. Esses autores apresentam alguns argumentos para estudos que empregam essa estratégia.

Não devem ser considerados estudos de casos, já que não aprofundam a análise numa unidade funcional ou sistema circunscrito; tampouco etnografia, por não estarem focados nos aspectos culturais; nem *Grounded theory*, pois a sua análise não se estende a ponto de gerar uma teoria substantiva. (MARIZ et al., 2005, p. 6).

4.2 Coleta de dados

4.2.1 Descrições do campo

O campo para coleta nesta pesquisa envolveu membros do ecossistema de Negócios de Impacto do Brasil. Nesse país, conforme dados do último censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2017), 168 milhões de pessoas integram as camadas com faixas de renda mais baixas, ou seja, a base da pirâmide, que é, em geral, o mercado-alvo dessas organizações híbridas. Esse ecossistema é composto por agentes distintos, os principais grupos são: clientes; empreendedores, fundos de investimento, aceleradoras e incubadoras; fundações e institutos (PEREIRA; BARKI, 2017). Dentro desse ecossistema, em um levantamento recente do SEBRAE em parceria com o PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento), existem aproximadamente 800 Negócios de Impacto no Brasil.

É válido ressaltar que o propósito deste estudo foi produzir conhecimento sobre a perspectiva de pessoas que atuam de alguma forma em processos de gestão no ecossistema Negócios de Impacto. E ainda de pessoas que utilizam recursos de TIC para atuação nesses processos, e, por consequência, conhecem o fenômeno em

profundidade. Por essas razões não foi considerada nesta pesquisa a perspectiva de clientes. Os membros do ecossistema de Negócios de Impacto entrevistados eram integrantes de agentes diversos e distintos dentro de cada grupo. Cada um desses agentes utilizava diferentes artefatos de TIC em variados níveis, desde empresas de base tecnológica que empregavam a TIC para efetivar seus produtos/serviços até empresas de produção artesanal ou de prestação de serviços que utilizavam a TIC para apoiar as ações.

4.2.2 Instrumento de coleta de dados

O instrumento de coleta de dados planejado foi um conjunto de entrevistas semiestruturadas. A escolha deste instrumento de coleta de dados também estava embasada nos argumentos de Duarte (2004, p. 215), que são relativos à adoção de entrevistas semiestruturadas, pois estas entrevistas “[...] permitem descrever e compreender a lógica que preside as relações que se estabelecem no interior de um grupo, o que, em geral, é mais difícil obter com outros instrumentos de coleta de dados”. Para o desenvolvimento do conjunto de entrevistas semiestruturadas, foram consideradas as quatro etapas do processo de construção de entrevistas em pesquisa qualitativa, propostas por King (2004).

- Primeira etapa: definição da questão de pesquisa.
- Segunda etapa: desenvolvimento do guia de entrevista.
- Terceira etapa: recrutamento de participantes.
- Quarta etapa: realização das entrevistas.

O conjunto de entrevistas semiestruturadas que considera as etapas anteriormente citadas foi programado conforme apresentado no Quadro 13.

| Etapas | Procedimentos |
|---|--|
| Primeira etapa: definição da questão de pesquisa. | <ul style="list-style-type: none"> • Questão que norteia a pesquisa: como as TICs contribuem para conciliar a missão dual (financeira/social) de Negócios de Impacto? • As unidades de análise são as relações das organizações com as TICs. |
| Segunda etapa: desenvolvimento do guia de entrevista. (* Orientado de acordo com abordagens de Berg (1999) e Glesne (1999)) | <ul style="list-style-type: none"> • Foram selecionados os tópicos a serem abordados no guia de entrevista de acordo com a lente teórica adotada e os elementos compilados da revisão de literatura. • Foi elaborado um conjunto de proposições de <i>insights</i> que pudessem ser aplicados para acompanhar as respostas e ampliar o seu nível de detalhe. • Foi desenvolvida uma estratégia para revisão contínua do guia de entrevista capaz de possibilitar a inclusão de novos tópicos que poderiam emergir das entrevistas, e de ajustar tópicos inconsistentes. |
| Terceira etapa: recrutamento de participantes. | <ul style="list-style-type: none"> • Os critérios adotados para seleção dos participantes foram estabelecidos conforme procedimentos de amostragem Bola de Neve (<i>Snowball Sampling Method</i>) e amostragem teórica e serão descritos no tópico seguinte que aborda a amostragem. |
| Quarta etapa: realização das entrevistas. | <ul style="list-style-type: none"> • O guia de entrevistas foi desenvolvido com o intuito de promover o desenvolvimento das entrevistas de forma flexível. • O guia de entrevistas foi utilizado com um roteiro base que permitiu fazer uso dos tópicos de modo diversificado e adaptável às circunstâncias de cada entrevista. |

Quadro 13: Programação para realização do conjunto de entrevistas.

Fonte: Elaboração própria.

Particularmente, os procedimentos iniciais para o desenvolvimento do guia de entrevistas foram orientados de acordo com a abordagem proposta por Berg (1999) e seguiram os passos descritos na sequência:

- Relação integral das categorias identificadas através do *framework* teórico.
- Elaboração de questões pertinentes para cada uma das categorias elencadas.
- Ordenação das questões propostas de acordo com as características: questões imprescindíveis; questões investigativas; questões extras e questões de menor relevância.

- Elaboração de algumas questões introdutórias empregadas para facilitar o relacionamento entre a pesquisadora e os entrevistados.

Alguns cuidados especiais relativos ao tipo de guia semiestruturado foram adotados para seu desenvolvimento. Conforme abordagem de Berg (1999), tais cuidados devem primar por apresentação de estrutura e de redação flexíveis; permitir que as questões propostas sejam reordenadas ao longo da entrevista e possibilitar que a pesquisadora faça a inserção de “sondas” para convidar o entrevistado a falar de assuntos subsequentes.

Ademais, o desenvolvimento do guia de entrevistas envolveu a aplicação de testes pilotos das primeiras versões do guia de entrevistas com outros cinco pesquisadores da área de gestão. Este procedimento é altamente recomendado para manter o rigor científico de estudos qualitativos (YIN, 1994; GLESNE, 1999; CASSELL; SYMON, 2004). De acordo com Glesne (1999), uma das fontes mais importantes para elaboração de perguntas em um guia de entrevistas é a teoria explícita ou não, de tal forma que os testes pilotos são úteis para avaliar junto a outros pesquisadores se as questões propostas no guia de entrevistas refletem considerações teóricas. Conforme Yin (1994), a adoção de teste piloto auxilia a pesquisadora a identificar de forma adequada a unidade de análise, possibilita que os instrumentos de coleta de dados sejam aperfeiçoados e ainda promove maior familiaridade da pesquisadora com as necessidades do fenômeno em estudo.

Através de *feedbacks* dos testes pilotos com cada um dos cinco pesquisadores, a primeira versão do guia de entrevistas foi alterada a cada novo teste piloto. O intuito de tal procedimento foi constituir bases para reflexão, ponto a ponto, do guia de entrevistas. E ainda, deste modo, conforme orientações de Glesne (1999), foram mantidos registros da evolução e transformação do guia de entrevistas que possibilitassem reflexões críticas e ampliação da capacidade de melhor captar a natureza dinâmica do processo de pesquisa.

Ao final deste procedimento o guia de entrevistas foi reconfigurado em duas versões distintas, (i) uma versão direcionada a empreendedores e membros da equipe de Negócios de Impacto; e (ii) outra versão, voltada para outros atores do ecossistema de Negócios de Impacto, como por exemplo, membros de institutos e fundações de

fomento a Negócios de Impacto. Dois testes pilotos, um de cada nova versão do guia de entrevistas, foram aplicados, isto é, um teste com empreendedor de Negócios de Impacto e outro com um membro de uma fundação de apoio. O interesse na aplicação desses testes foi avaliar para cada questão proposta no guia a percepção dos entrevistados quanto ao uso e adoção de TICs em empresas desse tipo.

Como o instrumento de coleta de dados escolhido foi um conjunto de entrevistas semiestruturadas, as perguntas que integravam o guia de entrevistas foram elaboradas com o propósito de criar condições para que os entrevistados pudessem manifestar-se de modo natural e voluntário. Essas condições foram refletidas em muitos casos, nos quais os entrevistados utilizavam exemplos ricos do dia a dia para discorrer sobre o tópico ou questão proposta. Outro reflexo do estilo de formatação do guia de entrevistas foi a conexão espontânea, por parte dos entrevistados, ao longo das entrevistas, para progressão a outros assuntos relacionados ao fenômeno em estudo. As versões do guia de entrevistas mais empregadas ao longo da coleta de dados são apresentadas no Apêndice IV.

O processo de construção de entrevistas em pesquisa qualitativa, em algumas etapas, representa o início do trabalho de campo. Miles e Huberman (1994) argumentam que a premissa para a coleta de informações em pesquisa qualitativa é a construção de um modelo conceitual. Foi elaborado um esquema que representa o *framework* teórico do presente estudo, anteriormente apresentado através da Figura 10. Além disso, foi desenvolvido um esquema que representa o desenho de pesquisa, para ressaltar o enquadramento específico do estudo, os conteúdos pertinentes relacionados à questão de pesquisa, bem como a estrutura metodológica empregada para o alcance dos objetivos do estudo. Esse esquema é apresentado através da Figura 10 e representa o desenho de pesquisa que orienta este estudo.

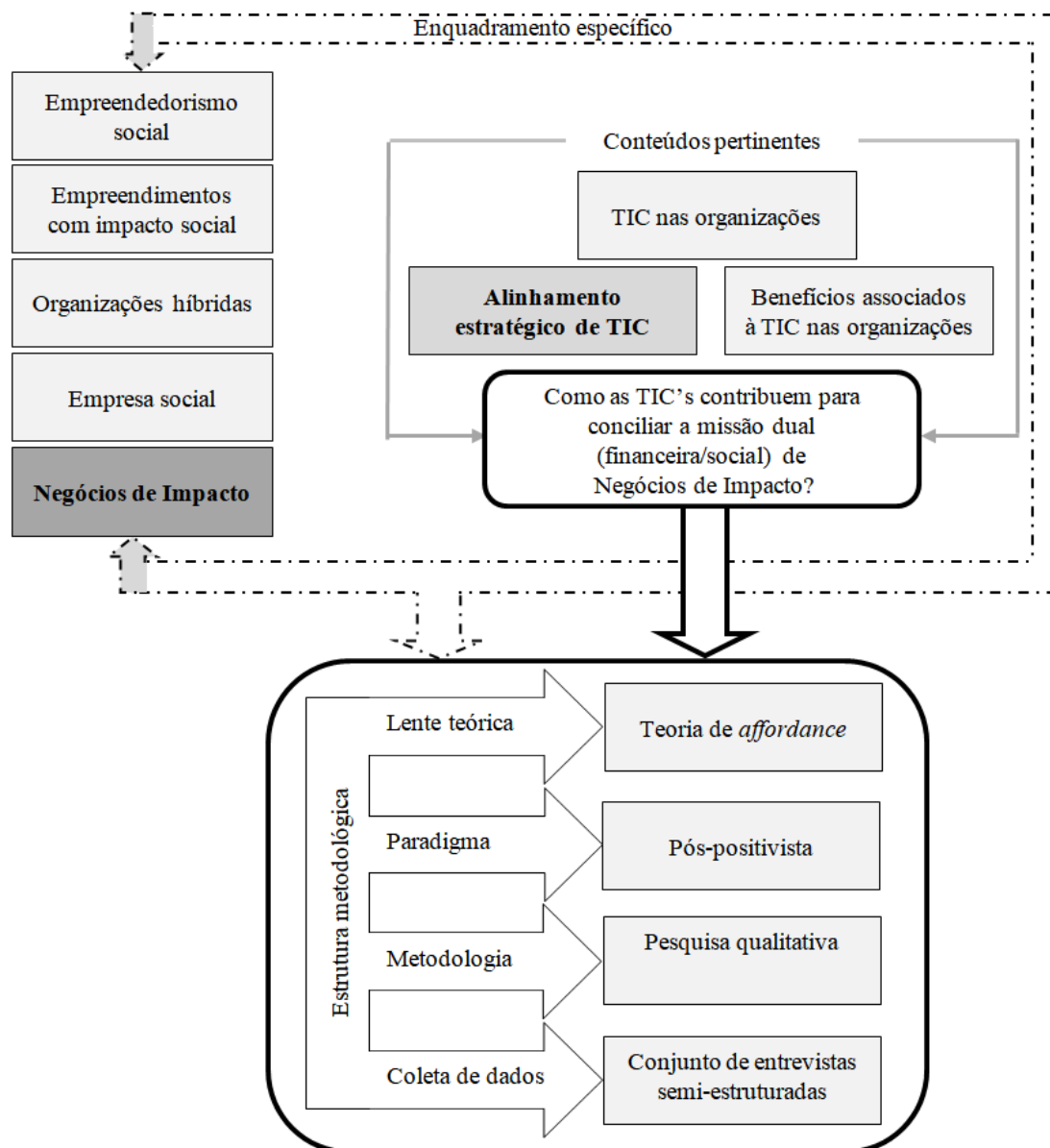


Figura 10: Esquema do desenho de pesquisa que orienta o presente estudo.

Fonte: Elaboração própria.

4.2.3 Amostragem

O *framework* teórico e o desenho de pesquisa que orientam o presente estudo constituíram bases para delimitar procedimentos para amostragem pertinentes a esta pesquisa. Para Marshall (1996), a amostragem apropriada para uma pesquisa qualitativa é aquela que responde de forma adequada à questão proposta. Para o autor,

“isso requer um desenho de pesquisa flexível e uma abordagem cíclica e iterativa para amostragem, coleta de dados, análise e interpretação” (MARSHALL, 1996, p. 523, tradução nossa). É válido ressaltar que ainda que a estrutura do texto de apresentação da pesquisa obedeça a uma sequência pré-determinada em tópicos para apresentação e exposição dos desenvolvimentos do presente estudo, a coleta de dados, análise e interpretação ocorreram de forma cíclica e recursiva. Assim, algumas considerações apresentadas no tópico de coleta de dados fazem alusão prévia a procedimentos de análises que serão relatados no tópico seguinte de apresentação de resultados.

O Quadro 14 apresenta uma síntese dos procedimentos adotados para o desenvolvimento da coleta de dados e da análise. No tópico de apresentação dos resultados uma visão estrutural desses procedimentos e as respectivas abordagens consideradas são apresentadas através da Figura 12.

| Etapas | Passos de desenvolvimento dos procedimentos | | | | |
|-----------------------------|---|-----------------------|--|---|---|
| | → | → | → | → | → |
| Primeira etapa | Amostragem bola de neve (<i>Snowball Sampling</i>). | Codificação padrão. | Identificação de categorias de primeira ordem. | Elaboração de mapas para exploração das categorias de primeira ordem. | Categorias de primeira ordem emergentes dos dados. |
| Segunda etapa | | Codificação Axial | Análise recursiva e consecutiva. | Categorias de segunda ordem | Associação das categorias de primeira e segunda ordem. |
| Terceira etapa | | | Apuração de coesão. Decontextualização e reconceitualização. | Investigação em diferentes níveis para extração de padrões | Categorias em termos de propriedades e dimensões. |
| Quarta etapa | Amostragem teórica. | Codificação seletiva. | Estrutura de dados. | Suporte empírico para demonstrar transferabilidade. | Triangulação dos resultados da pesquisa. |
| Quinta etapa | | | | Processo de agregação e verificação conceitual teórica | Modelo processual |
| Critérios de confiabilidade | | | | | |

Quadro 14: Síntese dos procedimentos adotados para o desenvolvimento de coleta e análise dos dados.

Fonte: Elaboração própria

Conforme as necessidades do fenômeno em estudo, a revisão de literatura permitiu observar que os Negócios de Impacto representam unidades no ambiente organizacional que congregam características que manifestam: (i) a dimensão social da sustentabilidade; (ii) as iniciativas privadas voltadas para a implementação de mudanças positivas nas comunidades; (iii) as novas estratégias para alcançar formas de produção e consumo alinhadas com a geração e manutenção de qualidade de vida para gerações presentes e futuras; (iv) os novos valores e postura da jovem população economicamente ativa, que persegue propósitos capazes de promover benefícios que reflitam na melhoria de qualidade de vida da sociedade (NETO, 2015; PERIN, 2015; ABREU et al., 2016; COMINI, 2016; PORTO et al., 2016).

Essas características revelam alguns aparentes obstáculos à acessibilidade aos agentes do ecossistema de Negócios de Impacto para fins de pesquisa. As razões para relativa dificuldade de acesso incluem questões como: (i) geralmente a gestão e as atividades dos negócios são realizadas por um pequeno grupo de pessoas que acumulam diversas tarefas; (ii) há um considerável número de negócios que estão em fase de promover escala para as ações; (iii) uma significativa parcela de negócios vivencia a dinâmica de validação do modelo de negócios para alcançar sustentabilidade financeira; (iv) usualmente os negócios estão inseridos no contexto de *startups* e como tais estão imersos em uma prática de intensa inovação. Tais questões concorrem para que os empreendedores e demais agentes do ecossistema de Negócios de Impacto apresentem impedimentos para dedicar algum tempo para fins de pesquisa.

Diante do exposto, ao avaliar técnicas de amostragem pertinentes à questão proposta neste estudo, a amostragem Bola de Neve (*Snowball Sampling Method*) foi inicialmente identificada como um método apropriado. A literatura especialmente ressalta o uso da amostragem Bola de Neve para pesquisas em ciências sociais que envolvem populações ocultas ou de difícil acesso, de forma intencional ou não (KAPLAN; KORF; STERK, 1987; STRAUSS; CORBIN, 1998; VOGT, 2005; COHEN, 2011; VINUTO, 2016). Para Vogt (2005), a amostragem Bola de Neve consiste em reconhecer sujeitos de pesquisa capazes de fornecer à pesquisadora a indicação de um novo potencial participante e assim sucessivamente.

Para o presente estudo foram consideradas especialmente as orientações relativas a essa técnica apresentadas por Vinuto (2016). Para início dos procedimentos foram

identificados alguns informantes-chaves com intuito de reconhecer algumas pessoas conhecedoras dos Negócios de Impacto competentes para discorrer sobre o tema. Desta forma, os informantes-chaves auxiliaram a pesquisadora a desencadear contatos e a explorar o ecossistema de Negócios de Impacto e seus atores. De modo subsequente, os atores indicados pelos informantes-chaves recomendaram outros atores com base em suas próprias redes de contato dentro do ecossistema de Negócios de Impacto, e assim sucessivamente. A Figura 11 apresenta uma visão sintética do emprego da técnica de amostragem Bola de Neve para o presente estudo. A adoção dessa técnica resultou inicialmente na realização de oito entrevistas semiestruturadas, que integraram o subconjunto de entrevistas realizadas e transcritas na fase preliminar de análise.

A prática recursiva de observar a evolução da visão estrutural dos procedimentos adotados para o desenvolvimento da análise e as respectivas abordagens consideradas neste estudo chamou a atenção da pesquisadora para uma argumentação específica de Gioia, Corley e Hamilton (2013) sobre desdobramentos do processo analítico e o papel da pesquisadora.

É nesse ponto que nos tratamos como agentes conhecedores que podem (e devem) pensar em múltiplos níveis simultaneamente (ou seja, no nível dos termos e códigos dos informantes e no nível teórico mais abstrato, de segunda ordem, dos temas, dimensões e a narrativa mais ampla - respondendo à importante questão "O que está acontecendo aqui?" teoricamente). Desenvolver respostas preliminares a essa questão por meio de uma "análise gestáltica" (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991) leva à formulação de outras questões, à medida que as entrevistas subsequentes buscam temas que estão cada vez mais focados em conceitos e relações experimentais emergentes das entrevistas até à data (através de um processo que Glaser e Strauss [1967] denominaram "amostragem teórica") (GIOIA; CORLEY; HAMILTON, 2013, p. 20, tradução nossa).

A partir desse momento, o roteiro de entrevista semiestruturada foi alterado para as entrevistas subsequentes. O propósito dessa mudança foi fazer um paralelo capaz de conduzir um pouco visando aprofundar alguns elementos. Isto é, manter as mesmas questões abertas do início da entrevista, que visavam estimular a fala dos entrevistados, mas inserir novas questões para começar a verificar se as categorias que emergiam do processo de análise concomitante fazem sentido e a prováveis relações

entre elas. Para Strauss e Corbin (1998, p. 197), “Uma vez que o analista tenha algumas categorias, a amostragem se volta ao desenvolvimento, a densificação e a saturação dessas categorias”.

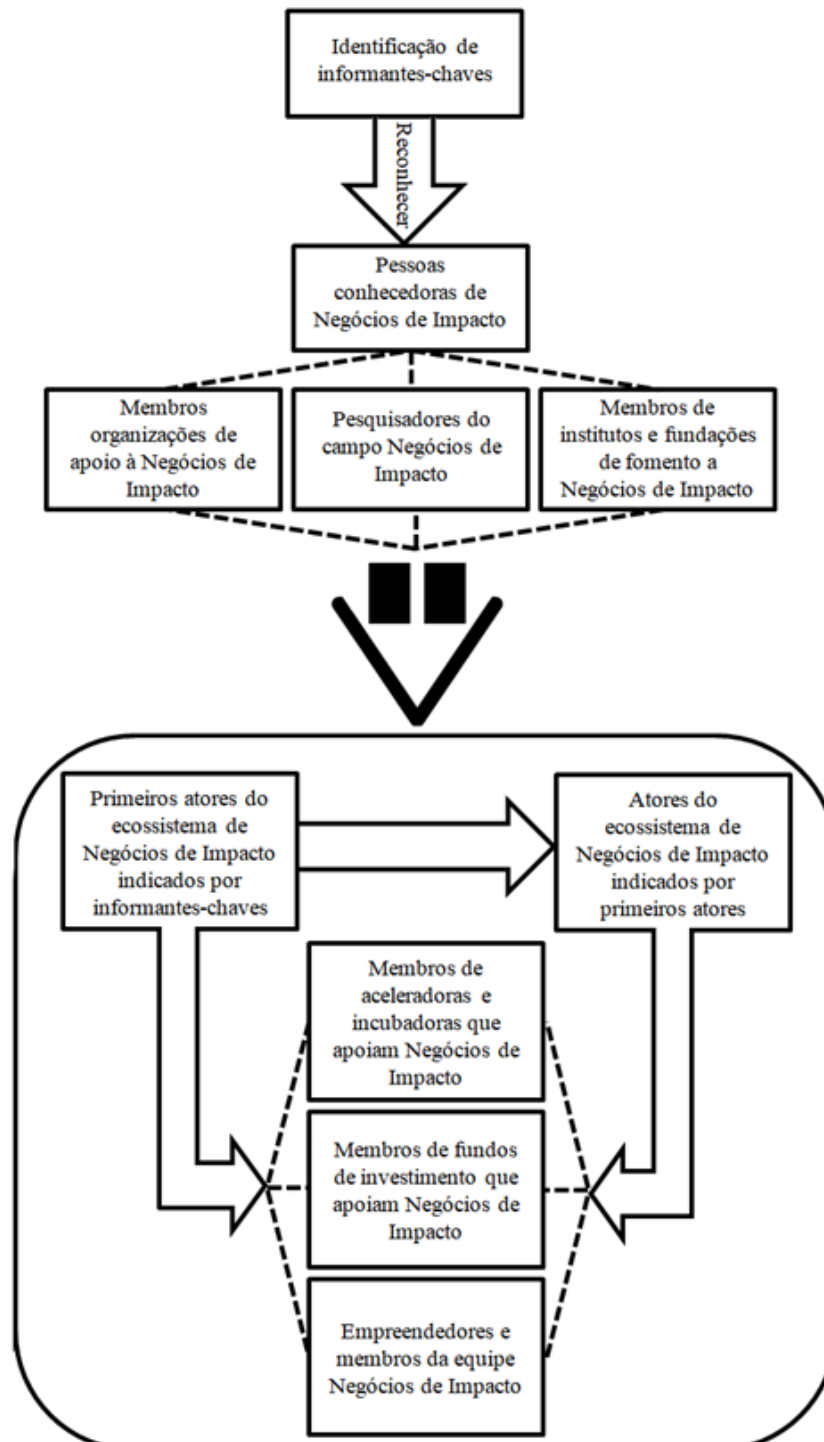


Figura 11: Esquema para visão sintética do emprego da técnica de amostragem Bola de Neve para o presente estudo.

Fonte: Elaboração própria.

As constatações que alguns padrões interessantes começaram a surgir, os desdobramentos do processo analítico e o exercício de pensar em múltiplos níveis

levaram a pesquisadora a um ponto crítico do processo analítico: seria pertinente o uso de amostragem teórica? Para responder a essa questão foi necessário verificar se a amostragem teórica seria de fato uma estratégia profícua e harmônica com as necessidades do fenômeno em estudo. Para esse fim, foi desenvolvido o Quadro 15, para avaliar questões quanto à adequação dessa estratégia, de acordo com a proposta de Pozzebon e Freitas (1998) para avaliar adequação do método de estudo de caso.

| Razões para utilizar amostragem teórica | Justificativas para a pesquisa em desenvolvimento |
|--|---|
| “[...] o analista recolhe em conjunto códigos e analisa seus dados e decide quais dados coletar em seguida e onde encontrá-los, a fim de desenvolver a sua teoria emerge”? (GLASER, 1978, p. 36). | Um subconjunto de 8 entrevistas semiestruturadas com suas respectivas transcrições e <i>quotations</i> foi explorado na primeira fase de codificação padrão. Através desse processo foram gerados diversos conceitos e as 45 categorias de primeira ordem emergentes dos dados . A pesquisadora começou a se perguntar de que forma prosseguir a coleta de dados para propiciar fontes capazes de conduzi-lo um pouco para aprofundar alguns elementos , e não ficar em um processo intermitente que gera uma gama de possibilidades infinitas. |
| “Ela é baseada em conceitos que surgiram da análise e que parecem ter relevância para a teoria evolutiva”? (STRAUSS; CORBIN, 1998, p. 195). | Após a primeira fase de codificação axial, através da condução de análise recursiva e consecutiva, 11 categorias de segunda ordem foram identificadas . E através da primeira fase de codificação aberta foi apurada a coesão dessas categorias, em termos de suas propriedades e dimensões. O intuito desse processo foi ampliar a compreensão relacionada ao conceito de cada uma das 11 categorias de segunda ordem . Ou seja, a pesquisadora começou a avaliar o potencial preditivo e explicativo dessas 11 categorias para criar condições de inter-relação, consolidação e validação. |
| “O objetivo da amostragem teórica é maximizar a oportunidade de comparar fatos, incidentes ou acontecimentos para determinar como uma categoria varia em termos de suas propriedades e dimensões, variando as condições”? (STRAUSS; CORBIN, 1998, p. 196). | O guia de entrevistas foi, mais uma vez, amplamente revisto. O intuito foi manter as questões iniciais que estimulam os entrevistados a falarem, e em seguida inserir aquelas questões mais promissoras que emergiam das 11 categorias de segunda ordem. Desta forma, 6 novas questões de pesquisas foram incorporadas ao guia de entrevista para explorar os conceitos por trás desses categorias e assim favorecer a sistemática de contrapor diferenças e semelhanças entre padrões identificados. |
| “[...] selecionando casos adicionais de acordo com a amostragem teórica, ou seja, com o objetivo de ampliar e/ou aguçar a teoria emergente, preenchendo as categorias que podem precisar de mais refinamento e / ou desenvolvimento”? (PANDIT, 1996, p. 11, tradução nossa). | A pesquisadora passou a adotar estratégias específicas propostas por Patton (1990) para seleção de novos entrevistados: (i) amostragem por intensidade; (ii) amostragem de caso extremo ou desviante; (iii) amostragem intencional estratificada; e (iv) amostragem de caso típica. Alguns padrões foram considerados simbólicos. Por exemplo, representavam padrões análogos de uso da TIC para o tema de segunda ordem “expandir o acesso aos clientes/beneficiários”, e assemelhavam-se em estratégias e interações. Dessa forma, padrões simbólicos foram observados em Negócios de Impacto que classificavam-se como negócios de base tecnológica. Porque esses negócios consideravam a TIC como o meio efetivo para relacionarem-se com seus clientes ou beneficiários. A adoção de 4 estratégias de Patton (1990) teve o intuito de conduzir a seleção de entrevistados a casos mais promissores para ampliar a riqueza de detalhes e a consolidação dessas categorias de segunda ordem. |

Quadro 15: Adequação da técnica de amostragem teórica.

Fonte: Elaboração própria.

As justificativas apresentadas no Quadro 15 respaldavam a adoção de amostragem teórica como uma estratégia adequada às demandas do fenômeno em estudo. A avaliação da adequação da técnica de amostragem teórica após o emprego inicial da técnica de amostragem Bola de Neve evidenciou a viabilidade de associação dessas duas técnicas conforme as necessidades do fenômeno em estudo. Alguns estudos corroboram associações como essas para minimizar possibilidades de viés nos procedimentos de amostragem. A técnica de amostragem Bola de Neve “Também pode servir como uma estratégia complementar a ser usada com outros métodos de pesquisa para aumentar a eficiência e qualidade da pesquisa e reduzir chance de viés de amostragem” (COHEN, 2011, p. 427, tradução nossa).

Destarte, algumas estratégias em particular passaram a ser adotadas para seleção de casos. Isto é, após a identificação das “11” categorias de primeira ordem, derivadas do processo analítico até aquele momento, foram estabelecidas diretrizes para realização de novas entrevistas. Conforme mencionado, a pesquisadora passou a adotar estratégias específicas propostas por Patton (1990) para seleção de novos entrevistados: (i) amostragem por intensidade; (ii) amostragem de caso extremo ou desviante; (iii) amostragem intencional estratificada; e (iv) amostragem de caso típica. Essas estratégias auxiliaram a progressão do processo analítico, e o desenvolvimento de cada uma dessas será apresentado a seguir para elucidar: as alterações no guia de entrevistas; e os direcionamentos para seleção de novas fontes de dados.

Assim, na sequência, os procedimentos de amostragem passaram a ser desenvolvidos através de amostragem teórica com adoção de quatro estratégias específicas de Patton (1990), em um processo dinâmico e não necessariamente estruturado de forma linear, como descrito a seguir. Vale salientar que a descrição ordenada foi aplicada, apenas, para simplificar a visão da condução dessas estratégias, que guiaram a seleção de novas fontes de dados e proporcionaram condições de: inter-relação; consolidação e validação das categorias analíticas. Condições estas discutidas adiante no tópico de apresentação dos resultados.

Há, também, outra observação pertinente quanto às estratégias empregadas para aplicação de amostragem teórica. Ainda que as quatro estratégias específicas de Patton (1990) tenham sido propostas pelo referido autor para seleção de casos, no presente

estudo tais estratégias foram adaptadas para o instrumento de coleta de dados empregado, ou seja, para um conjunto de entrevistas semiestruturadas.

A primeira estratégia, denominada amostragem por intensidade, direcionou a seleção de novas fontes de dados, através de um processo de busca que visou selecionar “casos ricos em informação que manifestem o fenômeno de interesse” (PATTON, 1990, p. 171, tradução nossa). Particularmente, para este estudo, algumas especificidades foram propostas para identificar a manifestação do fenômeno de interesse e são elencadas a seguir:

- Negócios de Impacto que realizam a oferta de produtos e serviços mediante o uso de TICs;
- Atores reconhecidamente destacados no ecossistema de Negócios de Impacto como empresas de tecnologia;

Assim, foram selecionados três novos atores do ecossistema de Negócios de Impacto e realizadas entrevistas semiestruturadas com eles.

A segunda estratégia qualificada por amostragem de caso extremo ou desviante encaminhou a seleção de novos entrevistados. A sistemática de busca para essa estratégia primou por encontrar casos “ricos em informação porque são incomuns ou especiais de alguma forma” (PATTON, 1990, p. 169, tradução nossa). Notadamente, para este estudo, algumas excepcionalidades foram indicadas para reconhecer atributos que conferem o caráter incomum ou especial e são expostas como segue.

- Negócios de Impacto cujos produtos ou serviços oferecidos não tenham relação direta com TICs;
- Negócios de Impacto cujos empreendedores e gestores não possuam amplo conhecimento de TICs;
- Negócios de Impacto que atuam em áreas singulares em termos dos ODSs (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, propostos pela ONU), isto é, que desenvolvem suas atividades em áreas pouco exploradas;

- Negócios de Impacto com comprovada atuação no campo de impacto social, nesse caso, tal comprovação advinda de especialistas, institutos e fundações que apoiam o ecossistema de Negócios de Impacto. Por outro lado, os agentes comprovadores julgam que tais negócios parecem alheios ao emprego de TICs.

Dessa forma, foram selecionados cinco novos atores do ecossistema de Negócios de Impacto e desses foi possível a realização de entrevista semiestruturada com integrantes de cinco negócios distintos, dos novos atores apurados através da estratégia de amostragem de caso extremo ou desviante.

A terceira estratégia, intitulada amostragem intencional estratificada, guiou a seleção de novas fontes de dados através de um processo de busca que objetivou eleger casos que “ilustram características de certos subgrupos” (PATTON 1990, p. 182, tradução nossa). Em especial, para este estudo, algumas singularidades foram examinadas no ecossistema de Negócios de Impacto, para identificar características que distinguem determinados subgrupos. As singularidades examinadas são apresentadas em sequência:

- Negócios de Impacto periféricos, ou seja, empreendimentos criados e administrados por pessoas fora dos grandes centros urbanos, principalmente nas periferias de grandes cidades;
- Negócios de Impacto que façam parte ou fomentem o desenvolvimento de uma rede de empreendedores negros, isto é, negócios ativos na promoção de alternativas para inclusão e fortalecimento de empreendimentos fundados e geridos por pessoas negras.

Assim, foram selecionados três novos atores do ecossistema de negócios conforme essa estratégia, e foram executadas entrevistas semiestruturadas com membros de dois subgrupos distintos.

A quarta e última estratégia, denominada amostragem de caso típica, orientou a seleção de novas fontes de dados. A sistemática de busca dessa estratégia foi proposta com o intuito de selecionar casos que “ilustram ou destacam o que é típico, normal ou médio” (PATTON 1990, p. 182, tradução nossa). Para este estudo, sobretudo, alguns

atributos foram considerados ícones do que representam atores típicos do ecossistema de Negócios de Impacto, e são descritos na sequência.

- Empreendimentos de impacto voltados para área de finanças sociais;
- Empreendimentos de impacto que atuam na área de educação;
- Institutos e fundações colaboradoras de Negócios de Impacto nas áreas de educação e saúde;
- Aceleradoras e incubadoras que atuam com foco em Negócios de Impacto.

Desse modo foram selecionados oito novos atores do ecossistema de negócios, dos quais foi possível a realização de entrevistas semiestruturadas com representantes de quatro atores típicos do ecossistema de Negócios de Impacto.

As quatro estratégias descritas anteriormente representaram importante referência para a seleção de casos adicionais. Casos estes capazes de contribuir para consolidação das 11 categorias de segunda ordem identificadas no desenvolvimento do processo analítico. Para Pandit (1996), os casos adicionais selecionados conforme amostragem teórica têm o propósito de tornar mais completas as categorias que demandam maior desenvolvimento e apuração criteriosa. Destarte, **quatorze** novas entrevistas semiestruturadas foram adicionadas aos dados analisados. E nesse momento da análise o instrumento de coleta de dados, ou seja, **o conjunto de entrevistas semiestruturadas, passou a ser composto por vinte e duas entrevistas**. O intuito da incorporação de quatorze novas entrevistas foi observar novos indicadores empíricos dos dados capazes de contribuir para que as categorias de segunda ordem tornassem-se mais consistentes. E ainda, para que as escolhas analíticas fossem qualificadas para tornar inteligíveis potenciais inter-relações entre as categorias.

Em síntese, os dados foram coletados de acordo com duas técnicas de amostragem: (i) amostragem Bola de Neve através da qual foram selecionados, inicialmente, 8 atores do ecossistema de Negócios de Impacto Social no Brasil; e (ii) amostragem teórica através da qual foram selecionados 14 atores desse ecossistema. No total foram selecionados 22 atores do ecossistema de Negócios de Impacto cujos perfis, principais TICs utilizadas e critérios considerados para seleção são apresentados no Quadro 16.

| Entrevistado | Tipo de ator no ecossistema de Negócios de Impacto | Área de atuação no campo de Negócios de Impacto | Critérios de amostragem atendidos | Principais TICs utilizadas |
|---|--|---|-----------------------------------|--|
| Primeira fase de amostragem - Técnica amostragem Bola de Neve | | | | |
| Entrevistado 1 | Pesquisador | Geral | Informante-chave | <i>Hardwares; Pacotes de Softwares; Redes (Internet).</i> |
| Entrevistado 2 | Instituto e fundações | Geral | Informante-chave | <i>Hardwares; Pacotes de Softwares de gestão; Redes (Internet; LAN); Redes sociais; Web sites.</i> |
| Entrevistado 3 | Organizações de apoio | Geral | Informante-chave | <i>Hardwares; Pacotes de Softwares de gestão; Redes (Internet; LAN); Redes sociais; Web sites.</i> |
| Entrevistado 4 | Instituto e fundações | Saúde | Informante-chave | <i>Hardwares; Pacotes de Softwares de gestão; Plataformas digitais; Redes (Internet; LAN); Redes sociais; Web site.</i> |
| Entrevistado 5 | Empreendedor | Tecnologia e gestão | Ator do ecossistema | <i>Chatbots ;Cloud computing; Hardwares; Pacotes de Softwares de gestão; Plataformas digitais; Softwares próprios; Redes (Internet; WLAN); Web site; Redes sociais; Slack ; SMS; Web site.</i> |
| Entrevistado 6 | Empreendedor | Finanças | Ator do ecossistema | <i>Aplicativo próprio; Cloud computing; e-commerce; Hardwares; Pacotes de Softwares de gestão; Plataformas digitais; SMS; Softwares próprios; Redes (Internet; WLAN); Redes sociais; Website; WhatsApp</i> |
| Entrevistado 7 | Empreendedor | Produção e consumo sustentável | Ator do ecossistema | <i>Aplicativo próprio; Cloud computing; e-commerce; Hardwares; Pacotes de Softwares de gestão; Plataformas digitais; Redes (Internet; WLAN); Redes sociais; Web site; WhatsApp</i> |
| Entrevistado 8 | Empreendedor | Educação | Ator do ecossistema | <i>Cloud computing; Hardwares; Pacotes de Softwares de gestão; Plataformas digitais; Redes (Internet; WLAN); Redes sociais; Softwares próprios; Web site</i> |

(continuação)

| Entrevistado | Tipo de ator no ecossistema de Negócios de Impacto | Área de atuação no campo de Negócios de Impacto | Critérios de amostragem atendidos | Principais TICs utilizadas |
|---|--|---|-----------------------------------|---|
| Segunda fase de amostragem - Técnica amostragem teórica | | | | |
| Entrevistado 9 | Instituto e fundações | Educação | Caso típica | <i>Hardwares</i> ; Pacotes de <i>Softwares</i> de gestão; Plataformas digitais; Redes (Internet; WLAN); Redes sociais; <i>Softwares</i> próprios; <i>Web site</i> |
| Entrevistado 10 | Empreendedor | Mobilidade urbana | Caso extremo | Aplicativo próprio; <i>Hardwares</i> ; Pacotes de Redes (Internet); Redes sociais; <i>Softwares</i> de gestão; <i>Web site</i> ; <i>WhatsApp</i> |
| Entrevistado 11 | Empreendedor | Educação | Caso extremo | <i>Cloud computing</i> ; <i>Hardwares</i> ; Pacotes de <i>Softwares</i> de gestão; Plataformas digitais; Redes (Internet; WLAN); Redes sociais; <i>Softwares</i> próprios; <i>Web site</i> |
| Entrevistado 12 | Incubadoras e aceleradoras | Geral | Caso típica | <i>Cloud computing</i> ; <i>Hardwares</i> ; Pacotes de <i>Softwares</i> de gestão; Redes (Internet; WLAN); Redes sociais; <i>Web site</i> |
| Entrevistado 13 | Incubadoras e aceleradoras | Tecnologia | Por intensidade | <i>Cloud computing</i> ; <i>Hardwares</i> ; Pacotes de <i>Softwares</i> de gestão; Redes (Internet; WLAN); Redes sociais; <i>Softwares</i> próprios; <i>Web site</i> |
| Entrevistado 14 | Empreendedor | Alimentação e Saúde | Caso extremo | Aplicativo próprio; <i>Cloud computing</i> ; <i>e-commerce</i> ; Plataformas digitais; Redes (Internet; WLAN); Redes sociais; <i>Softwares</i> de gestão; <i>Website</i> ; <i>WhatsApp</i> |
| Entrevistado 15 | Empreendedor | Cultura | Caso extremo | <i>Cloud computing</i> ; Plataforma digital; Redes (Internet; WLAN); Redes sociais; Tecnologias digitais de captação e tratamento de imagens e sons; <i>Website</i> . |
| Entrevistado 16 | Empreendedor | Saúde | Por intensidade | <i>Chatbots</i> ; <i>Cloud computing</i> ; <i>Hardwares</i> ; Inteligência artificial; Pacotes de <i>Softwares</i> de gestão; Plataformas digitais; Redes (Internet; WLAN); Redes sociais; SMS; <i>Softwares</i> próprios; <i>Website</i> |

(continuação)

| Entrevistado | Tipo de ator no ecossistema de Negócios de Impacto | Área de atuação no campo de Negócios de Impacto | Critérios de amostragem atendidos | Principais TICs utilizadas |
|---|--|---|-----------------------------------|---|
| Segunda fase de amostragem - Técnica amostragem teórica | | | | |
| Entrevistado 17 | Empreendedor | Finanças | Caso típica | Aplicativo próprio; <i>Cloud computing</i> ; Plataformas digitais; Redes (Internet; WLAN); Redes sociais; <i>Slack</i> ; <i>Softwares</i> de gestão; <i>Web site</i> |
| Entrevistado 18 | Incubadoras e aceleradoras | Geral | Caso típica | <i>Cloud computing</i> ; <i>Hardwares</i> ; Pacotes de Redes (Internet; LAN); Redes sociais; <i>Softwares</i> de gestão; <i>Website</i> |
| Entrevistado 19 | Empreendedor | Tecnologia e gestão | Por intensidade | <i>Cloud computing</i> ; <i>Hardwares</i> ; Pacotes de <i>Softwares</i> de gestão; Plataformas digitais; Redes (Internet; WLAN); Redes sociais; <i>Softwares</i> próprios; <i>Website</i> |
| Entrevistado 20 | Incubadoras e aceleradoras | Negócios periféricos | Intencional estratificada | <i>Hardwares</i> ; Pacotes de <i>Softwares</i> de gestão; Redes (Internet; LAN); Redes sociais; <i>Website</i> |
| Entrevistado 21 | Empreendedor | Promoção de igualdade racial | Intencional estratificada | <i>Hardwares</i> ; Pacotes de <i>Softwares</i> de gestão; Plataforma digital; Redes (Internet; LAN); Redes sociais; <i>Website</i> . |
| Entrevistado 22 | Empreendedor | Habitação | Caso extremo | <i>Cloud computing</i> ; <i>Hardwares</i> ; Pacotes de <i>Softwares</i> de gestão; Redes (Internet; LAN); Redes sociais; <i>Website</i> |

Quadro 16: Quadro-resumo dos atores do ecossistema de Negócios de Impacto selecionados.
Fonte: Elaboração própria.

4.2.4 Limites temporais e éticos

As entrevistas foram realizadas no período de Novembro de 2017 a Outubro de 2018, todas as entrevistas foram individuais e realizadas pela própria pesquisadora, gravadas com consentimento dos participantes. A autorização para gravação em arquivos de áudio das entrevistas foi manifestada pelos participantes através de um termo de consentimento previamente encaminhado pela pesquisadora. O termo de consentimento foi utilizado como um instrumento formal para convite aos

participantes da pesquisa com intuito de prestar os devidos esclarecimentos aos atores convidados e também de assegurar padrões éticos. O Quadro 17 apresenta em síntese as informações previamente transmitidas aos participantes da pesquisa através de um termo de consentimento.

| Tipo de informação transmitida | Descrição da informação |
|---|---|
| Objetivo do estudo | Este estudo tem por objetivo analisar as TICs (Tecnologias de Informação e Comunicação) como uma estrutura de apoio aos desafios de gestão em Negócios de Impacto, com foco centrado na forma como essa estrutura de apoio pode contribuir para conciliar a missão dual (financeira/social). |
| Critérios para seleção de participantes | Você foi selecionado (a) por sua atuação no ecossistema de Negócios de Impacto, conforme as seguintes categorias relativas às áreas de atuação: (i) educação; (ii) habitação; (iii) saúde; (iv) cultura; (v) serviços financeiros; (vi) tecnologia e gestão. Essa categorização foi proposta neste estudo em face do papel desempenhado por Negócios de Impacto no atendimento às demandas essenciais da sociedade, as quais a oferta pública, em geral, não consegue atender. As categorias propostas visam, ainda, fomentar a diversidade entre os participantes. |
| Forma de participação na pesquisa | Sua participação nesta pesquisa consistirá em uma entrevista semiestruturada, essa metodologia envolve o desenvolvimento de um diálogo entre a pesquisadora e o participante de forma flexível, por meio de tópicos, de modo adaptável às circunstâncias de cada entrevista. O local de realização da entrevista será definido pelo participante, o tempo médio estimado de 30 minutos, a entrevista será realizada exclusivamente pela pesquisadora Héli da Norato. |
| Conteúdo da entrevista | O conteúdo da entrevista está direcionado para que o participante possa externar sua visão em relação ao uso das TICs em empresas que se dedicam a gerar impacto social positivo. |
| Confidencialidade e anonimato dos participantes | Os dados obtidos por meio desta pesquisa serão confidenciais e não serão divulgados em nível individual, visando assegurar o sigilo de sua participação. |
| Confidencialidade e anonimato dos dados | Qualquer citação na tese não será apresentada de forma nominal e individualizada, mas sim tratada em uma análise coletiva, juntamente com dados de outros entrevistados. |

Quadro 17: Síntese das informações previamente transmitidas aos participantes da pesquisa.

Fonte: Elaboração própria.

Além do termo de consentimento anteriormente apresentado a pesquisadora buscou assegurar padrões éticos e primar pela transparência e pelo desenvolvimento de dimensões agregadas compatíveis com a realidade dos contextos organizacionais e indivíduos observados. Aos participantes foi apresentada a evolução da estrutura de dados e assegurado anonimato em respeito às metas de cada ator e sua respectiva

organização. Para Gioia, Corley e Hamilton (2013, p. 19, tradução nossa) é fundamental conciliar os interesses da pesquisa aos dos participantes “Informantes sempre têm agendas maiores que eles estão buscando, por isso trabalhamos para proteger seus interesses enquanto buscamos o próprio”.

Ao primar pelo desenvolvimento de dimensões agregadas capazes de evidenciar a “verdade” dos resultados da pesquisa, a pesquisadora explicitou para os participantes a importância de ressaltar, no processo analítico, de forma anônima, trechos das entrevistas capazes de validar as descobertas. Essa prática teve o intuito de desenvolver relações sinceras e proporcionar insumos para as escolhas analíticas. Gioia, Corley e Hamilton (2013, p. 19, tradução nossa) ressaltam a importância da transparência para com os entrevistados em pesquisas qualitativas: “não prometemos “confidencialidade”, o que literalmente impediria a maioria das entrevistas; nós, em vez disso, prometemos “anonimato” ”. Destarte o desenvolvimento da coleta e análise de dados foi estruturado de acordo com padrões éticos e com o propósito de satisfazer aos critérios de confiabilidade adotados.

4.3 Análise de dados

A análise dos dados obtidos através do conjunto de entrevistas foi realizada de forma cíclica e recursiva, iniciada em paralelo à coleta de dados, com propósito de contribuir para identificação de temas emergentes e para interpretação. A análise dos dados foi desenvolvida em cinco etapas, as quais serão descritas de modo específico na seção de resultados e discussões. A opção da pesquisadora por apresentar as cinco etapas de análise dos dados na seção de resultados e discussões deve-se a desfavorável dissociação entre a interpretação e a análise dos dados.

4.4 Critérios

Os critérios de confiabilidade adotados para garantir o rigor e a padronização desta pesquisa foram baseados na postura de valor que orienta o presente estudo através do

paradigma pós-positivista. Myers (1997) ressalta que a validade da pesquisa qualitativa é baseada nos pressupostos que a orientam, o autor ainda argumenta que:

Para realizar e / ou avaliar pesquisas qualitativas, é importante saber quais são esses pressupostos (às vezes ocultos). Para os nossos propósitos, os pressupostos filosóficos mais pertinentes são aqueles que se relacionam com a epistemologia subjacente que orienta a pesquisa (MYERS, 1997, p. 3, tradução nossa).

Pozzebon, Rodriguez e Petrini (2014) defendem a importância da manutenção de critérios sistemáticos baseados no estabelecimento prévio de um protocolo estruturado de pesquisa. Isso para a produção de estudos de caráter qualitativo de reconhecida qualidade. Além disso, esses autores, ao referenciar Lincoln e Guba (1985), propõem um conjunto específico de critérios para avaliar a pesquisa qualitativa, orientada segundo pressupostos pós-positivistas. O Quadro 18 apresenta o conjunto específico de critérios indicado por Pozzebon, Rodriguez e Petrini (2014) de acordo com o posicionamento pós-positivista para realização de uma pesquisa de caráter qualitativo, e as ações que foram desenvolvidas para satisfazer a esses critérios.

| Crítérios | Definição | Ações desenvolvidas |
|--------------------------|--|--|
| Credibilidade | Representa a “verdade” dos resultados, conclusões factíveis, com a perspectiva de quem é observado ou entrevistado, dentro do contexto em que a pesquisa é realizada. | Foram fornecidas demonstrações práticas, através de dados originados do conjunto de entrevistas, de que as descobertas da pesquisa são incontroversas e compatíveis com a realidade dos contextos organizacionais e indivíduos observados. |
| Transferabilidade | Reflete a capacidade de transferência das descobertas da pesquisa para contextos similares, ao qual a pesquisa foi realizada. | Houve cuidado especial para criar condições que proporcionassem a verificação dos resultados da pesquisa. Foram produzidas evidências empíricas capazes de demonstrar a transferabilidade das descobertas da pesquisa para outras configurações correlatas, por exemplo, empresas sociais. |
| Dependabilidade | Configura a medida que a pesquisa produziria resultados similares ou consistentes se realizada, por outro pesquisador, conforme os critérios de padronização declarados. | Foi indicado o passo a passo de levantamento de dados e da sistematização. E foram estruturados de forma minuciosa e detalhada os parâmetros de padronização adotados, conceitos e lentes teóricas com o propósito de viabilizar a replicação em contextos similares e a geração de resultados análogos e compatíveis. Foram apresentados avanços dos processos de categorização (<i>coding</i>) e os insumos que o justificaram. |

(continuação)

| Crítérios | Definição | Ações desenvolvidas |
|-------------------------|--|--|
| Confirmabilidade | Retrata a capacidade de fornecer evidências que corroborem as descobertas da pesquisa. | Foi evidenciado, através de dados originados do conjunto de entrevistas, que os resultados provenientes do estudo são corroborados pelos dados. Ou seja, foram ressaltados trechos (<i>quotations</i>) das entrevistas que possam validar e respaldar as descobertas da pesquisa. Os resultados da pesquisa foram submetidos ao público-alvo, como por exemplo, gestores de Negócios de Impacto. Foi avaliada a triangulação de resultados da pesquisa com outras pesquisas e/ou atores e/ou pesquisadores do campo. |

Quadro 18: Critérios para avaliar pesquisa qualitativa orientada segundo pressupostos pós-positivistas.

Fonte: Adaptado de Pozzebon, Rodriguez e Petrini (2014).

Em discussão relacionada aos critérios de pesquisa, Pozzebon, Rodriguez e Petrini (2014) ressaltam que os critérios em pesquisa qualitativa dependem do contexto da pesquisa, do quadro teórico adotado e da postura de valor que a orienta, e, portanto, devem ser conciliados de acordo com a situação. Esses autores reiteram que a adoção de critérios deve primordialmente garantir que os resultados da pesquisa tenham significado, isto é, os resultados devem proporcionar:

[...] distinta contribuição para uma área disciplinar os resultados têm que se preocupar com a utilidade de produção de conhecimento para os profissionais; isto é, pela capacidade de criar conhecimento acionável. Contribuir originalmente para a teoria e a prática é essencial. O valor de qualquer pesquisa empírica depende da medida em que o autor nos diz algo novo e relevante (POZZEBON; RODRIGUEZ; PETRINI, 2014, p. 305, tradução nossa).

A declaração de critérios e o estabelecimento de parâmetros para o desenvolvimento do presente estudo, baseados no conjunto específico de critérios indicado por Pozzebon, Rodriguez e Petrini (2014) que orientam o posicionamento pós-positivista, teve dois propósitos de maior relevância. O primeiro consistiu em evidenciar, através de dados originados do conjunto de entrevistas, que os resultados provenientes do estudo são corroborados pelas evidências empíricas. O segundo visou promover conhecimento prático e teórico em duas áreas do ambiente empresarial, em que pesquisas que exploram as interseções entre elas ainda são bastante incipientes: Negócios de Impacto e a Tecnologia da Informação e Comunicação. Os critérios adotados são refletidos na apresentação dos resultados desta pesquisa.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

As primeiras ações para sistematização dos dados coletados foram iniciadas logo após a conclusão da primeira entrevista. O intuito desse procedimento envolveu a realização, de forma simultânea, da transcrição e análise das entrevistas, para dispor de insights capazes de contribuir para a identificação de temas emergentes. A adoção dessa postura, conforme Miles e Huberman (1984) contribui para robustecer os dados coletados, em especial, atenção ao processo de codificação das entrevistas realizadas.

Fundamentalmente algumas abordagens foram consideradas para o desenvolvimento de análises nesse estudo. Como mencionado, uma abordagem dinâmica interativa e recursiva envolveu procedimentos de coleta de dados e análise. A Figura 12 apresenta uma visão estrutural dos procedimentos adotados para o desenvolvimento da análise e as respectivas abordagens consideradas. Essa decisão de desenho do processo analítico foi proposta para usufruir do atributo de flexibilidade da pesquisa qualitativa, na adoção de desenhos voltados para as necessidades do fenômeno em estudo (BANSAL; CORLEY, 2011). É válido ressaltar que a estrutura apresentada foi desenvolvida de forma dinâmica pela pesquisadora ao longo de todo o processo de coleta de dados e análise.

A consideração de múltiplas abordagens foi de certa forma motivada pela leitura de pesquisas centradas em fornecer orientações para estudos de caráter qualitativo de reconhecida qualidade. Vale ressaltar que mesmo diante da adoção de diversas abordagens não houve, por parte da pesquisadora, a pretensão de associar tal multiplicidade a uma pluralidade metodológica, até mesmo porque tais abordagens apresentam certo alinhamento. Para este estudo foi empregada a combinação de procedimentos de codificação padrão (MILES; HUBERMAN; SALDAÑA, 2014) e o método de Gioia (2004) no desenvolvimento da estrutura de dados.

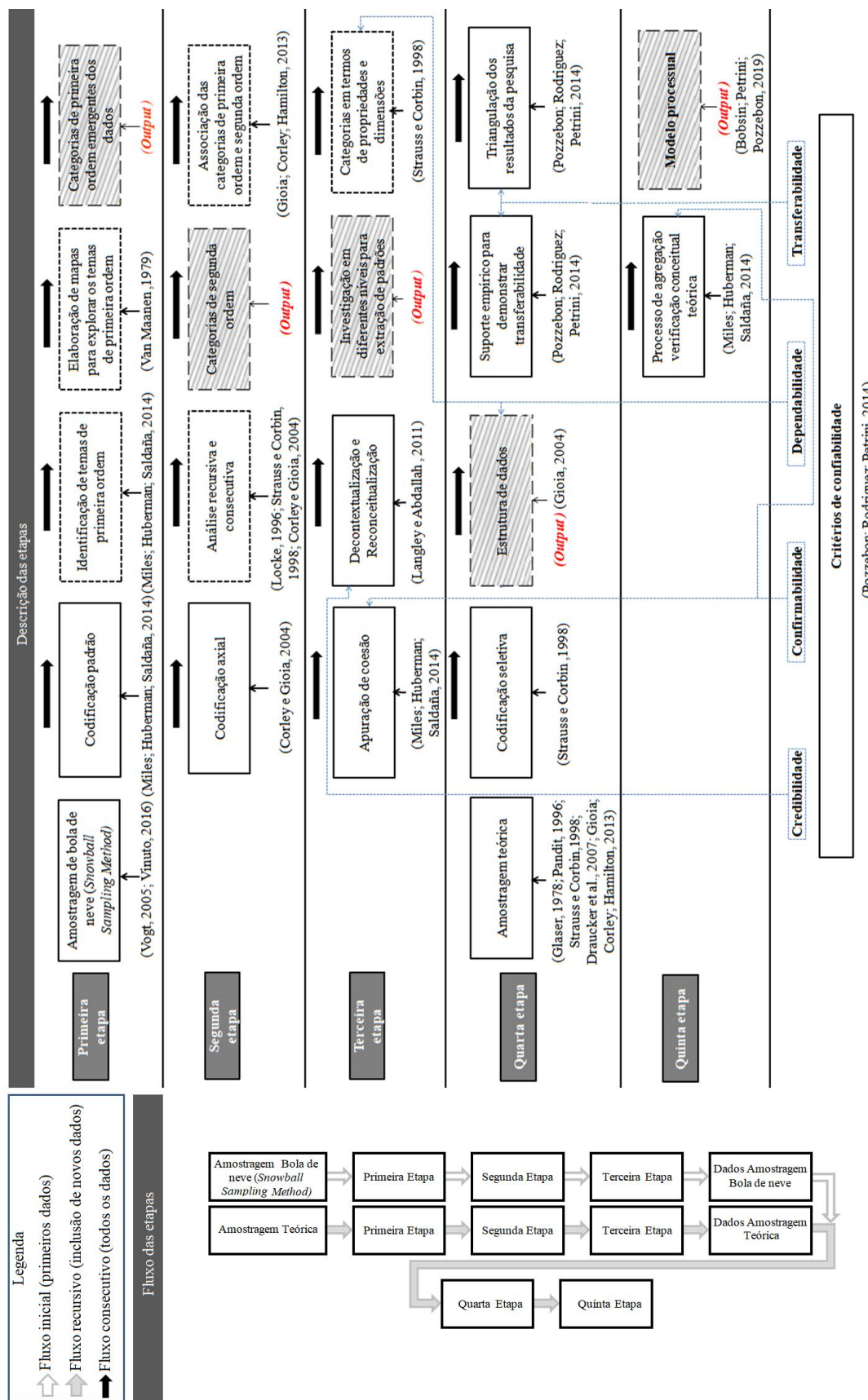


Figura 12: Esquema para visão estrutural dos procedimentos adotados para o desenvolvimento de coleta e análise dos dados.

Fonte: Elaboração própria.

Para o desenvolvimento da estrutura de dados do presente estudo, é válido ressaltar, algumas decisões de nomenclaturas adotadas. De acordo com Miles, Huberman e Saldaña (2014), as primeiras informações que emergem dos dados são denominadas categorias analíticas. Já conforme Gioia (2004), as informações que emergem dos dados são denominadas temas de primeira ordem e temas de segunda ordem. Para Schwandt (2001), as informações que emergem dos dados através do “In-vivo” dos entrevistados representam “indicadores empíricos dos dados”. Ao longo do processo analítico, a pesquisadora identificou um considerável número de indicadores empíricos que permitiram desenvolver a estrutura de dados proposta no presente estudo. Como a referida estrutura apresentou configurações semelhantes à estrutura de dados desenvolvida no método de Gioia (2004), a pesquisadora optou por adotar a seguinte nomenclatura:

- categorias de primeira ordem - fazem referência às primeiras categorias analíticas emergentes dos dados, isto é o “In-vivo” que vem dos entrevistados reformulado com as palavras da pesquisadora;
- categorias de segunda ordem - fazem referências às categorias analíticas nas quais as primeiras categorias emergentes dos dados são analisadas com propósitos explicativos através do trabalho interpretativo da pesquisadora;
- dimensões agregadas - que representam a consolidação das escolhas analíticas em categorias abrangentes de considerável potencial explicativo.

Nas primeiras ações, as entrevistas foram transcritas e analisadas de acordo com procedimentos de codificação padrão (MILES; HUBERMAN; SALDAÑA, 2014). Tais procedimentos envolveram uma sequência de etapas, que serão discutidas a seguir com o propósito de proporcionar maior clareza e visibilidade à análise de dados. Em estudos de caráter qualitativo, de acordo com Pozzebon, Rodriguez e Petrini (2014), a manutenção de critérios sistemáticos é de fundamental importância para a produção de estudos de reconhecida qualidade.

5.1 Primeira etapa de análise

A primeira etapa consistiu na identificação de categorias de primeira ordem. Em pesquisas qualitativas, a primeira tarefa dos pesquisadores no campo consiste em “descrever e analisar um padrão de relacionamentos. Essa tarefa requer um conjunto de categorias analíticas.” (MILE; HUBERMAN, 1984, p. 16, tradução nossa). Esse processo para a identificação de padrões recorrentes é progressivo, portanto, a apresentação dos avanços dos processos de categorização e dos insumos que o justificaram é de considerável importância.

A pesquisadora realizou análise linha por linha das entrevistas semiestruturadas na medida em que estas foram realizadas. Nesse processo, os trechos das entrevistas (*quotations*) foram analisados, para identificar ações e eventos descritos pelos entrevistados, que refletiam o uso de TICs em Negócios de Impacto. Assim, conforme Schwandt (2001), foram identificados “indicadores empíricos dos dados” para comparação e busca de semelhanças e diferenças. Desta forma, foram observadas semelhanças implícitas que deram origem às **categorias de primeira ordem** emergentes dos dados. Esse processo foi inicialmente realizado para **oito** entrevistas semiestruturadas, pois estas integravam, naquele momento da pesquisa, o subconjunto de entrevistas realizadas e transcritas.

No prelúdio da primeira etapa foram identificadas “**45**” **categorias de primeira ordem**, e o Apêndice IV apresenta um quadro integral dessas categorias. Para visualização desse procedimento, o Quadro 19 representa uma versão reduzida dessas “45” categorias de primeira ordem. Dessa forma, o Quadro 19 apresenta na coluna “Categorias de primeira ordem” a descrição das categorias analíticas originadas dos dados inicialmente coletados; na coluna “Trechos codificados” exemplos pontuais dos trechos (*quotations*) das entrevistas que possam validar e respaldar as categorias de primeira ordem propostas; e na coluna “Frequência” o número de entrevistas que apresentam trechos relacionados à determinada categoria de primeira ordem.

| Categorias de primeira ordem | Trechos codificados | Frequência |
|--|--|-------------------|
| Comunicar com todos os stakeholders envolvidos. | <i>"Então assim a gente tem uma cadência muito bem estruturada de relacionamento com todos os nossos parceiros e assim a gente tem escala nacional. Então a gente faz isso com a maioria dos clientes de forma remota, né?! Via Call ou via WhatsApp ou telefone"(Entrevistado 8)</i> | 04 |
| Levar o impacto aos clientes/ beneficiários. | <i>"Então, quando você tem uma enchente, você tem índices altíssimos de leptospirose e etc. E por meio da plataforma deles eles conseguiram monitorar, é, esses casos, e eles conseguiram que as pessoas tivessem tratamento, é, precoce. E com isso eles conseguiram reduzir os índices de fatalidade, né, de pessoas que morrem disso""(Entrevistado 4)</i> | 03 |
| Contribuir para a efetividade das ações e dos resultados alcançados. | <i>"Mas é um processo contínuo, está sempre em evolução, quanto mais bem-estruturado e mais rápido você pega, né, esses feedback, você acerta melhor o crescimento da empresa e do impacto que você quer gerar" "(Entrevistado 8)</i> | 06 |
| Apoiar ações de inovação do produto ou serviço. | <i>"É, então, é, o que a gente faz, é, a gente tem, é, um laboratório de inovação. Onde fica o Hedge inovação e o Hedge de tecnologia que fica em Tel Aviv, então o que a gente faz, a gente tem uma área, é, que UEXES, né, de USE EXPERINSE que o que ela faz. Ela coleta todo esse estudo da dor do usuário, ou de oportunidade, é, e tal, tal, tal. E a partir daí o que ela faz? Ela empacota essas demandas e aí ela comunica com nosso laboratório, é, de inovação, para aí a gente buscar, é, um jeito, é, de inovar". "(Entrevistado 6)</i> | 03 |

Quadro 19: Versão simplificada das categorias de primeira ordem identificadas na primeira etapa.

Fonte: Elaboração própria.

A conveniência de sintetizar de forma preliminar os dados permitiu reunir, por meio dos indicadores empíricos originados do subconjunto de entrevistas, as ideias emergentes para a contínua observação e posterior seleção daquelas mais promissoras. Através dessa seleção, o interesse foi estabelecer vínculos pertinentes com o diálogo proposto com a literatura existente e com a lente teórica adotada. Devido o considerável volume de indicadores empíricos dos dados e suas respectivas categorias de primeira ordem, a pesquisadora sentiu a necessidade de empregar outros recursos para auxiliar o processo analítico.

Para Van Maanen (1979), os pesquisadores qualitativos desenvolvem representações da realidade que buscam estudar. A utilização de recursos como mapas auxilia a compreensão de questões recorrentes em fenômenos sociais. A construção de mapas favorece a contextualização dos dados obtidos, do território do estudo, para esse autor: “os dados desenvolvidos por métodos qualitativos originam-se quando um pesquisador

coloca figurativamente suportes em torno de um domínio temporal e espacial do mundo social” (VAN MAANEN, 1979, p. 520, tradução nossa).

Outro procedimento adotado ao longo da primeira etapa, na qual se desenvolveu a identificação das categorias de primeira ordem emergentes dos dados, foi a elaboração de mapas para explorar, observar e refletir sobre essas categorias. Em primeira instância, a estratégia adotada foi a construção de mapas equivalentes a cada uma das entrevistas transcritas. A escolha dessa estratégia teve o intuito de proporcionar maior visibilidade e transparência no desenvolvimento da análise dos dados. Os referidos mapas não serão apresentados no presente estudo, entretanto, poderão ser disponibilizados mediante solicitação à pesquisadora.

Posteriormente, com o propósito de aglutinar as observações coletadas foi elaborado um mapa único para o conjunto inicial de entrevistas. Esse mapa foi estruturado em seis módulos, devido a limitações de espaço físico. A Figura 13 apresenta uma visão detalhada de um dos módulos desses mapas. O Apêndice V apresenta o mapa único para o conjunto inicial de entrevistas na íntegra.

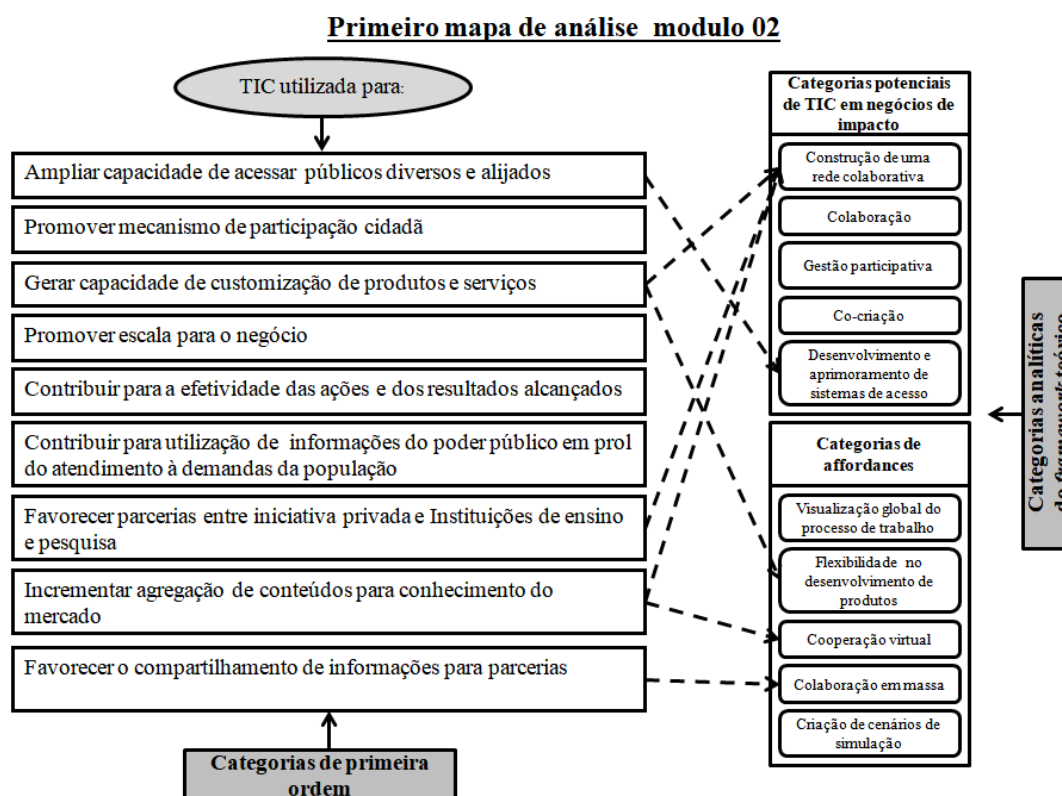


Figura 13: Esquema para visualização global dos primeiros mapas construídos para apoiar o processo de análise.

Fonte: Elaboração própria.

5.2 Segunda etapa de análise

A segunda etapa de análise e procedimento de codificação foi desenvolvida com intuito de buscar observar relações entre as “45” categorias de primeira ordem identificadas durante a primeira etapa do processo de codificação dos dados. Essa etapa foi orientada conforme procedimentos de codificação axial ressaltados no trabalho de Corley e Gioia (2004). Para esses autores, a essência dessa etapa de análise dos dados é a investigação, de forma minuciosa, em busca de relações entre categorias de primeira ordem originadas dos dados, inicialmente coletados, para originar a composição de categorias de segunda ordem.

Desta forma, as “45” categorias de primeira ordem preliminarmente identificadas suscitaram a composição de “**11**” **categorias de segunda ordem** propostas com apoio de duas óticas, (i) o *framework* teórico desenvolvido neste estudo e (ii) os *insights* provenientes das *quotations* das entrevistas. A composição destas 11 categorias de segunda ordem foi fundamentada no potencial explicativo das mesmas, conforme Thai, Chong e Agrawal (2011), o reconhecimento desse potencial permite consubstanciar categorias e expandir a visão analítica.

Esse procedimento não foi desenvolvido de forma linear, ao contrário, envolveu uma dinâmica de análise recursiva e consecutiva, de acordo com Corley e Gioia (2004), ao referenciar Locke (1996). Desta forma, nesse estágio de análise, “11” categorias de segunda ordem derivaram do processo analítico. Conforme Strauss e Corbin (1998), o estágio de codificação axial visa estabelecer relações das categorias preliminarmente identificadas com categorias mais abrangentes no nível de propriedades e dimensões.

O *output* desse procedimento foi o desenvolvimento de um panorama preliminar de evolução dos dados, segundo Gioia, Corley e Hamilton (2013). Para esses autores, este tipo de estratégia fornece a “estrutura de dados”, uma representação da sistemática evolutiva dos dados brutos para categorias que orientam a condução do processo analítico. A Figura 14 apresenta o panorama das “45” categorias de primeira ordem emergentes dos dados que foram consubstanciadas em segmentos que congregam significados similares e por essa razão originaram as “11” categorias de segunda ordem.

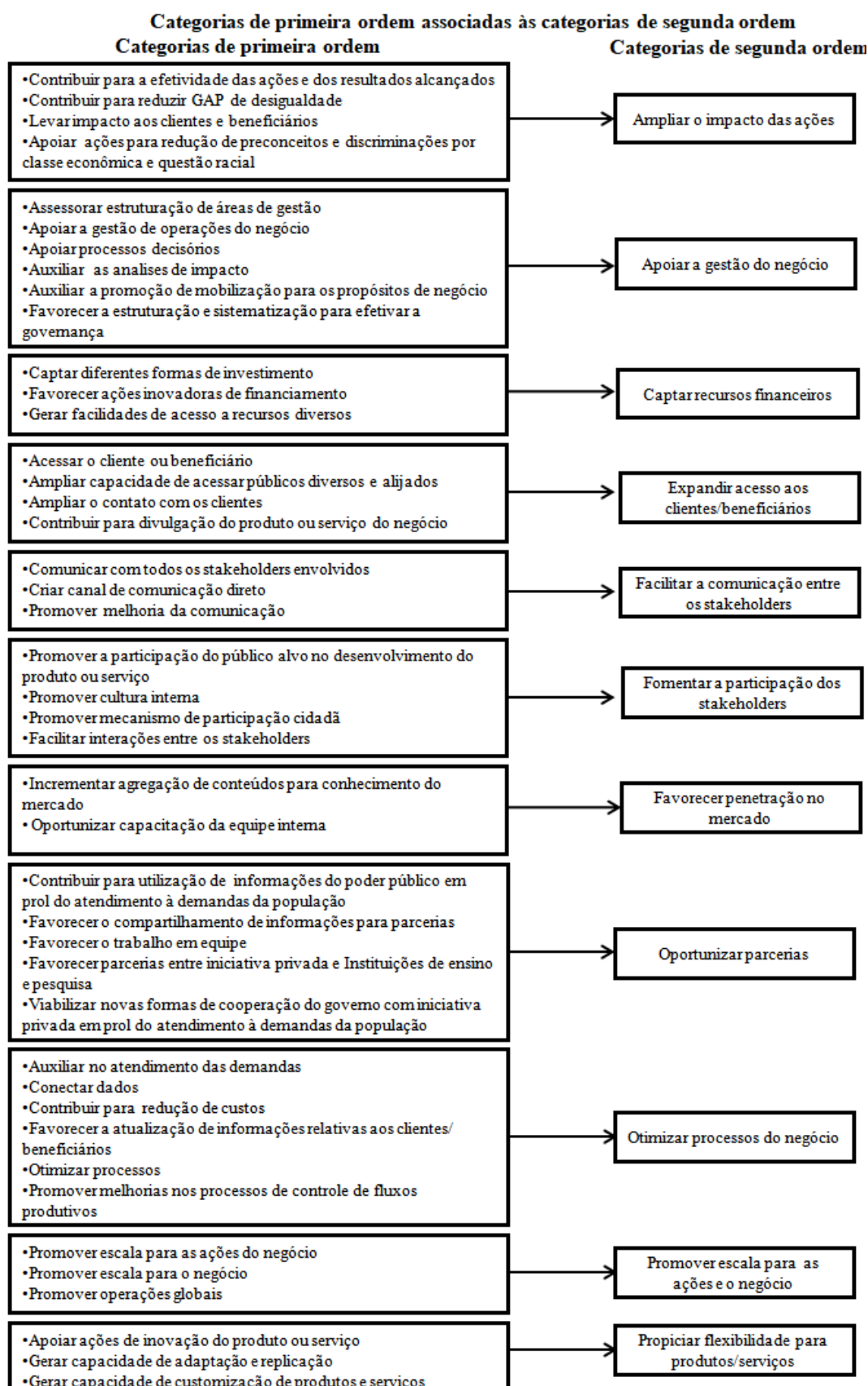


Figura 14: Esquema de panorama das categorias de primeira ordem emergentes dos dados associados às categorias de segunda ordem.

Fonte: Elaboração própria.

Esse panorama contribuiu para observação e exploração da perspectiva de variabilidade e inter-relação entre as categorias, que resultou na criação de *clusters* das categorias de primeira ordem emergentes dos dados que rotularam as categorias de segunda ordem. A adoção desta sistemática seguiu, ainda, as orientações de Strauss e Corbin (1998), para condução de um processo analítico das categorias que não tenha o intuito de controlar variáveis, ou investigar representatividade, mas sim de compreender significados nessas categorias.

5.3 Terceira etapa de análise

Na terceira etapa, com o intuito de apurar a coesão das “11” categorias de segunda ordem, consideradas nesse estágio de análise, foi realizada uma investigação minuciosa dos trechos das entrevistas (*quotations*) que foram categorizados com o mesmo código. A apuração de coesão foi desenvolvida conforme orientações de Miles, Huberman e Saldaña (2014). O primeiro *output* desta etapa foi a ilustração de forma sintética das categorias que apresentaram maior representatividade entre as entrevistas transcritas e analisadas. A Figura 15 representa um panorama preambular para seleção de categorias mais promissoras quanto ao potencial explicativo e /ou preditivo das mesmas. Vale salientar que, conforme as orientações de Strauss e Corbin (1998), o propósito aqui não é avaliar a frequência das categorias, mas sim seus atributos conceituais. E ainda, certificar a confirmabilidade que, de acordo com Pozzebon, Rodriguez e Petrini (2014), possa comprovar as evidências de que as categorias propostas são corroboradas pelos dados originados do conjunto de entrevistas.

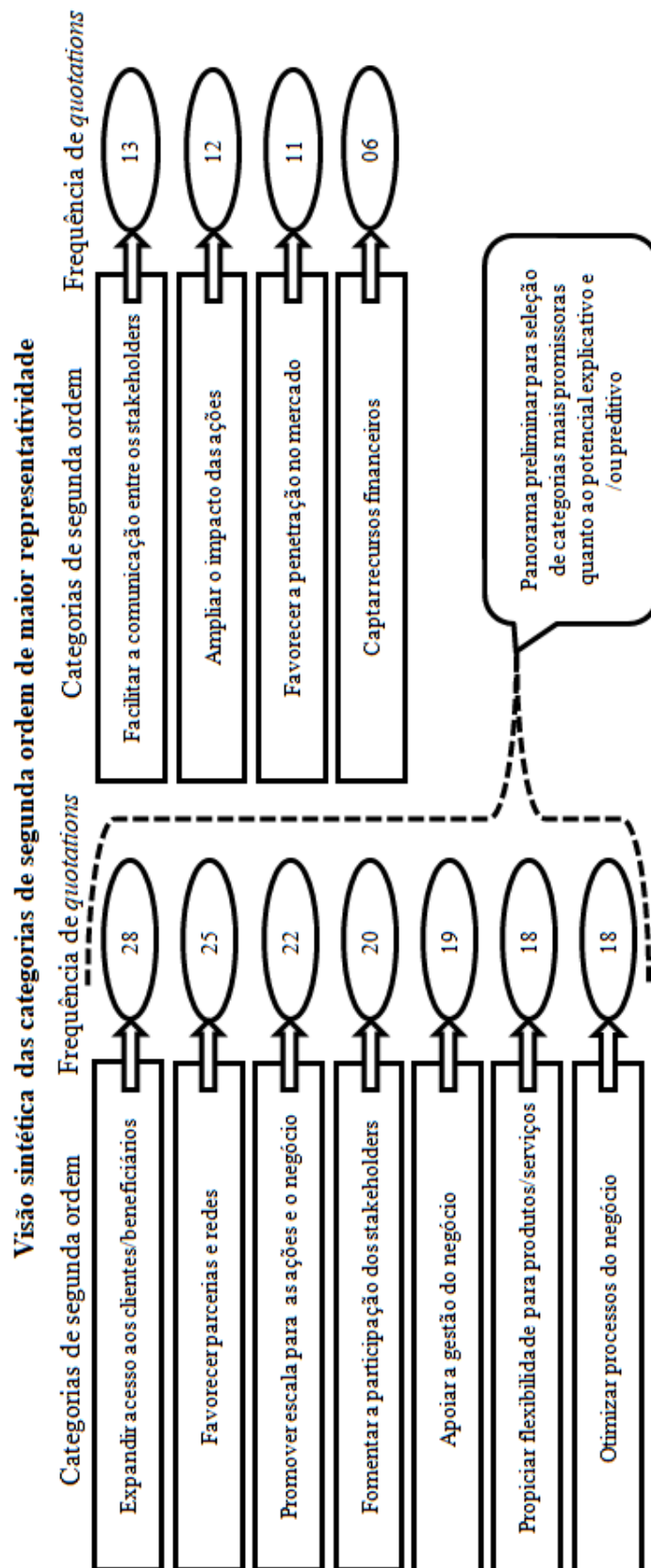


Figura 15: Esquema para visão sintética das categorias de maior representatividade.
Fonte: Elaboração própria.

A investigação dos trechos das entrevistas (*quotations*), com o propósito de apurar a coesão das “11” categorias de segunda ordem, envolveu de forma integral as *quotations* extraídas na totalidade do subconjunto de entrevistas semiestruturadas. Isto é, as oito entrevistas que constituíam, naquele momento da análise, o instrumento de coleta de dados do presente estudo. Esse processo foi desenvolvido conforme as diretrizes de Miles, Huberman e Saldaña (2014). A Figura 16 apresenta uma versão dinâmica e simplificada deste, ilustrando a investigação em três níveis: (i) o nível avançado, com a exposição de **uma** das “11” categorias de segunda ordem, inter-relacionado ao (ii) nível intermediário, ou seja, as categorias de primeira ordem emergentes dos dados, e, de modo subsequente, (iii) o nível primário, isto é, os respectivos trechos das entrevistas (*quotations*) destas categorias. Esse processo foi realizado de forma análoga para as demais categorias de segunda ordem com o intuito de assegurar o critério de credibilidade, que, segundo Pozzebon, Rodriguez e Petrini (2014), possa representar a verdade dos resultados.

Dessa forma, a terceira etapa do processo analítico estava centrada em esquadrihar em diferentes níveis a observação investigativa, para extrair padrões capazes de dar sentido às categorias de segunda ordem. Para isso, as entrevistas transcritas foram novamente analisadas na íntegra para incrementar a observação das categorias e permitir o exame pormenorizado de segmentos capazes de dar sentido e coesão às “11” categorias de segunda ordem resultantes da codificação axial.

O processo de extração de padrões capazes de dar sentido às categorias de segunda ordem foi desenvolvido de acordo com as orientações de Strauss e Corbin (1998), para desenvolver categorias em termos de propriedades e dimensões. Para ilustrar a progressão desse processo, será utilizado o tema de segunda ordem “Expandir acesso aos clientes/beneficiários”, apresentado na Figura 16.

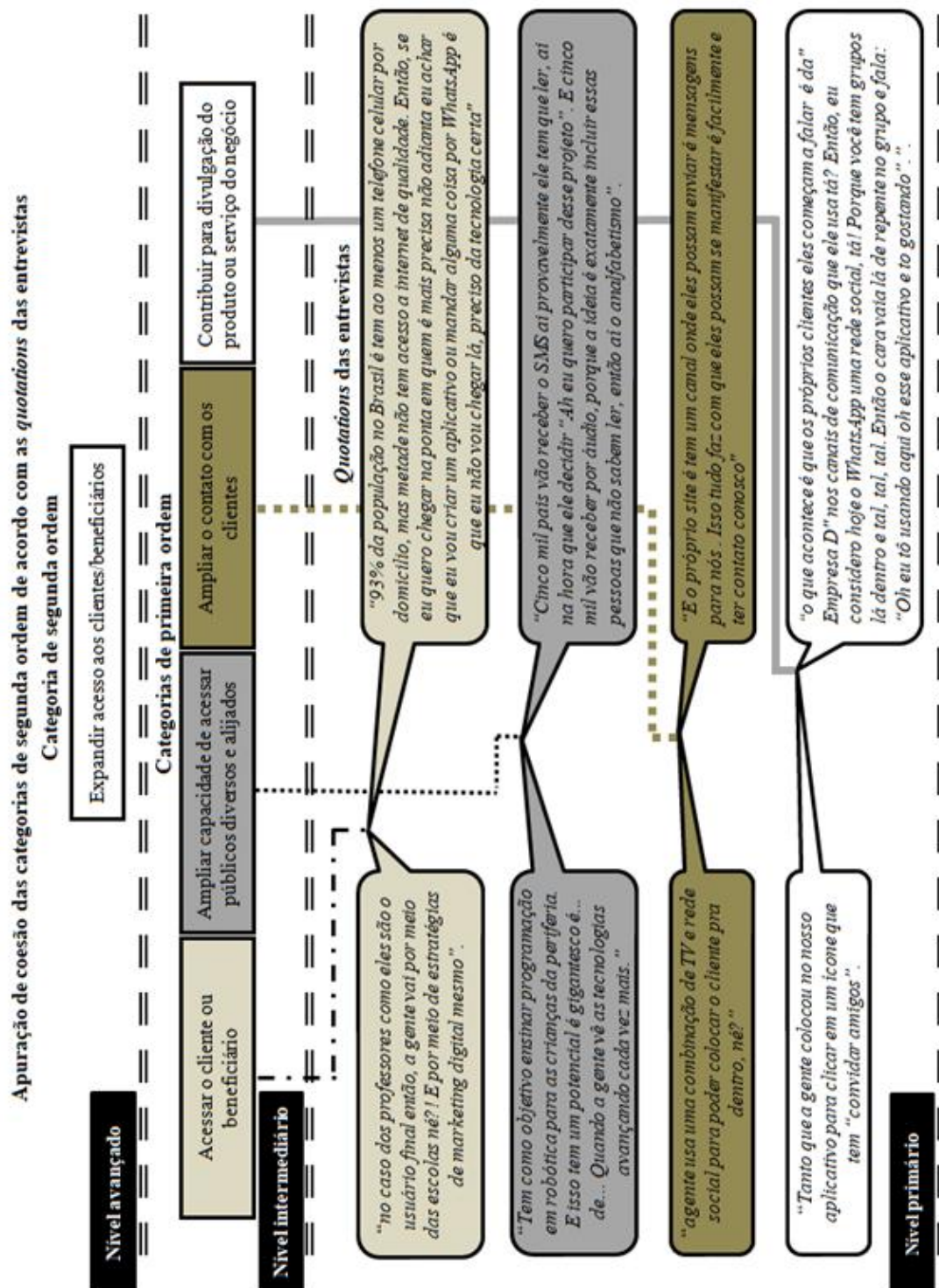


Figura 16: Esquema para apuração de coesão das categorias de segunda ordem de acordo com as *quotations* das entrevistas.
 Fonte: Elaboração própria.

Assim, quatro das categorias de primeira ordem emergentes dos dados foram rotuladas de categoria de segunda ordem "Expandir acesso aos clientes/beneficiários". Isto é:

- (i) acessar o cliente ou beneficiário;

- (ii) ampliar a capacidade de acessar públicos diversos e aliados;
- (iii) ampliar contato com os clientes; e
- (iv) contribuir para a divulgação do produto ou serviço do negócio.

São categorias de primeira ordem que foram rotuladas como indicadores empíricos dos dados que associam características de “Expandir acesso aos clientes/beneficiários”. Tal rotulagem justifica-se porque todos os indicadores podem tornar mais amplo o acesso dos clientes ou beneficiários aos produtos e serviços de um Negócio de Impacto e vice-versa. A provocação para o tema de segunda ordem “Expandir acesso aos clientes/beneficiários” surgiu ao se comparar cada *quotation* internamente e com os demais *quotations* nos dados, pois esse exercício permitiu observar que esses indicadores empíricos congregam algumas características comuns. Foi possível identificar as seguintes características compartilhadas entre esses indicadores: contribuem para o alcance dos clientes ou beneficiários; favorecem a relação entre cliente ou beneficiário e o Negócio de Impacto.

Desta forma, foi viável elencar os atributos que permitiram discernir cada uma das “11” categorias de segunda ordem derivadas do processo analítico. E de modo subsequente, reconhecer o domínio ao longo do qual as características de uma categoria variam, isto é, as dimensões (STRAUSS; CORBIN, 1998). Assim, novamente em consideração ao exemplo da Figura 16, o tema de segunda ordem “Expandir acesso aos clientes/beneficiários” foi avaliado dimensionalmente: (i) em termos de aumentar o acesso; (ii) em termos de facilitar o acesso; (iii) em termos de favorecer o acesso; e (iv) em termos de viabilizar o acesso. Esse exercício de avaliar propriedades e dimensões foi realizado de forma análoga para as demais categorias de segunda ordem, com o intuito de ampliar a compreensão relacionada ao conceito de cada uma delas.

Ainda em consideração às orientações de Strauss e Corbin (1998) para codificação, as *quotations* das entrevistas foram analisadas perante as seguintes perguntas: (i) onde?; (ii); quando?; (iii) por quê?; (iv) como um indicador empírico apresenta predisposição para realizar-se? As respostas a essas perguntas contribuíram para apurar a coesão e indicar possíveis correlações no âmbito das categorias de primeira ordem

anteriormente identificadas. O Quadro 20 sintetiza a análise das quotations perante perguntas para validar a consolidação de categorias de segunda ordem e seus respectivos indicadores empíricos. Em suma, os procedimentos de análise adotados na terceira etapa do processo analítico corresponderam à decontextualização e reconceitualização conforme Langley e Abdallah (2011). Para as autoras, tais procedimentos consistem em realizar uma extração de todos os elementos que estão sobre a mesma categoria e verificar se tais elementos estão coesos e coerentes.

| Categorias de segunda ordem | Perguntas para análise de coesão | | | |
|--|----------------------------------|--|--|--|
| | Onde? | Quando? | Por quê? | Como um indicador empírico apresenta pré-disposição para realizar-se? |
| Ampliar o impacto das ações. | No mercado. | Ao longo das ações do negócio voltadas para o cliente ou beneficiário. | Para expansão dos efeitos benéficos das ações que contribuem para alterar alguma condição desfavorecida de parte da população. | Através do uso de recursos de TIC que permitam expandir e diversificar as formas de acesso aos clientes e beneficiários. E também através de recursos de TIC que favoreçam os processos de negócio e as respectivas ações voltadas para os clientes/beneficiários. |
| Apoiar a gestão do negócio. | No negócio. | Ao longo dos processos de gestão do negócio. | Para o desenvolvimento de ações e estratégias voltadas para os objetivos do negócio. | Através da contextualização, categorização e análise de condensação de dados para produção de informações que respaldam as ações do negócio. |
| Captar recursos financeiros. | No mercado. | A partir das necessidades identificadas no planejamento estratégico. | Para proporcionar versatilidade na captação de recursos financeiros. | Através da constituição de arranjos de recursos de TIC que favorecem a reunião de múltiplas fontes de recursos financeiros. |
| Expandir acesso aos clientes/beneficiários. | No mercado. | Ao longo das ações do negócio voltadas para o cliente ou beneficiário. | Para tornar mais amplo o acesso dos clientes/beneficiários aos produtos e serviços. | Através do uso de recursos de TIC adequados para uso e interação dos clientes/beneficiários. |
| Favorecer a comunicação entre os <i>stakeholders</i> . | Na gestão do negócio. | Ao longo de todos os processos do negócio. | Para a transmissão de informações e o intercâmbio de ideias e experiências. | Através de recursos de TIC que permitam o uso estratégico da informação e transferência de conhecimentos tácitos e explícitos. |
| Fomentar a participação dos <i>stakeholders</i> . | No negócio. | Ao longo das ações do negócio. | Proporcionar condições favoráveis para o envolvimento ativo de diversos <i>stakeholders</i> nas atividades do negócio. | Através de recursos de TIC que assessoram a comunicação, favorecem a cooperação e agregação de conteúdos. |

(continuação)

| Categorias de segunda ordem | Perguntas para análise de coesão | | | |
|--|----------------------------------|---|---|--|
| | Onde? | Quando? | Por quê? | Como um indicador empírico apresenta pré-disposição para realizar-se? |
| Favorecer a penetração no mercado. | Na gestão do negócio. | Ao longo de todos os processos do negócio. | Para incrementar agregação de conteúdos para conhecimento do mercado. | Através de recursos de TIC para criação de uma base de informações de mercado. E da adoção de TICs capazes de favorecer o <i>follow-up</i> de potenciais clientes e a conversão de vendas. |
| Favorecer parcerias e redes. | No negócio. | A partir do planejamento estratégico do projeto. | Para viabilizar cooperação entre duas ou mais partes em prol de um objetivo comum. | Através do emprego de TICs que favoreçam o compartilhamento de recursos. |
| Otimizar processos de negócio. | No negócio. | Ao longo de todos os processos do negócio. | Para o desenvolvimento de processos do negócio em busca do aprimoramento e desenvolvimento ideal. | Através da adoção de TICs para a integração dos processos internos e funções do negócio mediante a sistematização mais assertiva. |
| Promover escala para as ações do negócio. | No mercado. | A partir da definição e validação do recurso de TIC associado ao modelo de negócio. | Para ampliação do negócio e suas respectivas ações. | Através do emprego de TICs para identificação de padrões, estruturação e agilização de processos e interação de funcionalidades. |
| Propiciar flexibilidade para produtos /serviços. | No negócio. | Ao longo dos processos do negócio voltados para o desenvolvimento de produtos/serviços ofertados. | Para o desenvolvimento de soluções alternativas (singulares) para uma determinada questão. | Através da integração de recursos organizacionais e de TIC em prol de geração de capacidades de customização e/ou inovação de produtos/serviços. |

Quadro 20: Análise das *quotations* perante perguntas para validar a consolidação de categorias de segunda ordem e seus respectivos indicadores empíricos.

Fonte: Elaboração própria.

5.4 Quarta etapa de análise

Nesta etapa da análise a pesquisadora constatou o potencial de conduzir de forma simultânea o processo analítico e a coleta de dados, para favorecer o desenvolvimento da análise. A visão do panorama das categorias de primeira ordem, emergentes dos dados associadas às categorias de segunda ordem, ampliou a sensibilidade da

pesquisadora para verificar as associações entre os indicadores empíricos que fazem sentido. As etapas do processo analítico desenvolvidas até este momento instigaram a busca por identificar padrões por trás das categorias. A pesquisadora começou a questionar perante as análises; por que algumas coisas são diferentes? Por que esses padrões são verificados aqui? Desta forma, começaram a surgir alguns padrões interessantes da influência das TICs para que os Negócios de Impacto possam conseguir conciliar a missão dual (financeira/social).

Para o desenvolvimento da quarta etapa do processo analítico, a pesquisadora visou, por meio da codificação seletiva, buscar alternativas para a premente necessidade de formalizar e sintetizar a sua visão analítica em conjuntos coerentes de explicações (MILES; HUBERMAN; SALDAÑA, 2014). Nesta etapa, foi atendida a demanda de conectar as descobertas deste estudo às dimensões agregadas (GIOIA, 2004) em uma sistemática que: (i) contribuiu para a observação e exploração da perspectiva de variabilidade e inter-relação entre as categorias; (ii) proporcionou a consolidação de *clusters* das categorias de primeira ordem emergentes dos dados que rotularam as categorias de segunda ordem; e (iii) resultou nas dimensões agregadas, em um nível de abstração teórica que integrou as categorias de segunda ordem para expressar a essência do fenômeno em análise (STRAUSS; CORBIN, 1998; GIOIA; CORLEY; HAMILTON, 2013).

Para chegar a uma estrutura de dados (GIOIA, 2004), a pesquisadora utilizou recursos como: construção de mapas; matrizes; tabelas, e procurou manter-se atento aos registros dos parâmetros adotados para as decisões processuais tomadas (MILES; HUBERMAN; SALDAÑA, 2014). A pesquisadora empregou esses recursos com o intuito de buscar elementos antes, durante, e depois da interação com o empírico (GIOIA, 2004). Todavia, a pesquisadora desencadeou de forma intensa a construção da estrutura de dados após a codificação axial, em um processo contínuo de reformulação e refinamento para consolidação das categorias. Esse processo foi cessado pela pesquisadora quando nenhuma nova formulação pôde ser desenvolvida e ele chegou a uma estrutura de dados capaz de refletir coesão e coerência na análise do fenômeno.

Com o intuito de primar pela confirmabilidade dos resultados da pesquisa, essa estrutura de dados foi avaliada com outros quatro pesquisadores que desenvolvem

estudos com temas de interesse relacionados ao tema desta pesquisa, e também que possuem interesses metodológicos análogos. Para avaliar a triangulação dos resultados da pesquisa, foi realizado um *brainstorming*; por meio deste, esses outros quatro pesquisadores expuseram suas visões da estrutura de dados em seus três níveis (categorias de primeira ordem; categorias de segunda ordem e dimensões agregadas). Essa prática possibilitou refinar as análises das trajetórias de ação observadas nos dados desta pesquisa, e reforçar que os níveis da estrutura de dados descreviam potenciais de ação que emergiam da relação entre pessoas, artefatos de TIC e objetivos organizacionais. Assim, além de garantir a confirmabilidade dos resultados da pesquisa, foi conferida parcimônia à estrutura de dados.

Os resultados desta pesquisa foram também submetidos ao público-alvo. Em outras palavras, dez entrevistados - que se dispuseram previamente - foram novamente contatados para que os resultados da pesquisa fossem apresentados. Desse grupo, seis entrevistados efetivamente transmitiram um *feedback* das impressões de visualização da estrutura de dados. O *feedback* dos entrevistados e as propostas que emergiram do *brainstorming* com outros pesquisadores permitiram à pesquisadora o exercício de avaliar se a estrutura de dados estava claramente fundamentada nos dados coletados e se as categorias e dimensões faziam sentido dentro do escopo da pesquisa. Além disso, a estrutura de dados foi submetida à verificação conceitual através do processo de agregação. Esse processo será descrito futuramente no texto. É válido ressaltar que os procedimentos adotados em busca de confirmabilidade contribuíram para a **parcimônia da estrutura de dados, que passou a ser composta por 37 categorias de primeira ordem e 10 categorias de segunda ordem**. Assim, a estrutura de dados resultante é apresentada através da Figura 17.

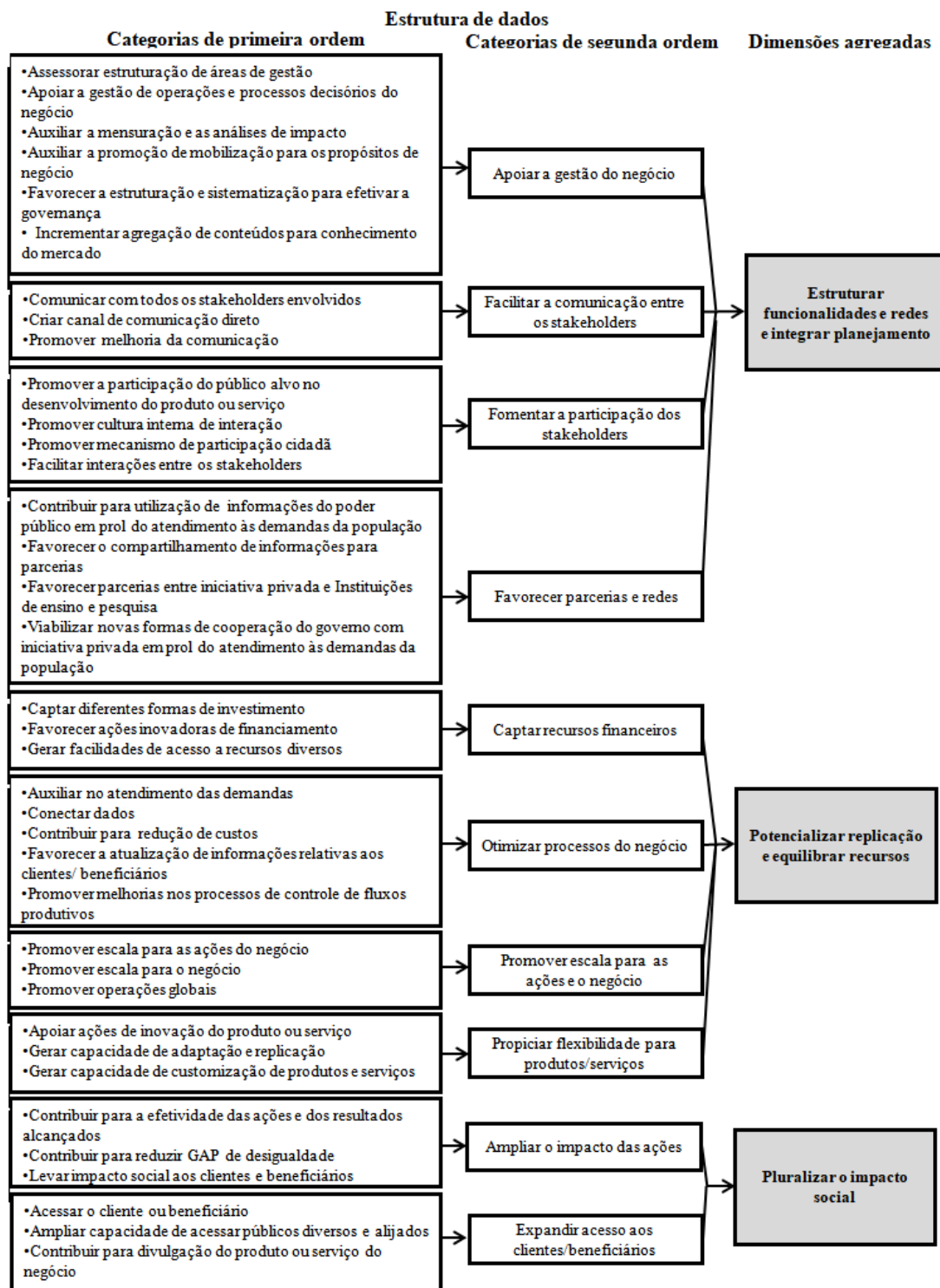


Figura 17: Esquema para visão da estrutura de dados.

Fonte: Elaboração própria.

5.5 Apresentação dos resultados

A pesquisadora empregou cinco recursos para apresentar a narrativa dos seus resultados, representando um desenvolvimento teórico similar à Gioia (2004).

- (i) O primeiro recurso é a estrutura de dados mostrada através da Figura 17, que possibilitou conectar as descobertas deste estudo às dimensões agregadas e evidenciou o processo progressivo de análise;
- (ii) O segundo recurso são os Quadros 21, 22 e 23, apresentados em sequência, que fornecem suporte empírico para demonstrar a transferabilidade das descobertas desta para outras configurações correlatas, por exemplo, empresas sociais;
- (iii) O terceiro recurso são os Quadros 24 e 25, que apresentam uma síntese do processo de agregação, isto é, da associação categorias de segunda ordem com categorias do *framework* teórico, e a consequente verificação conceitual das dimensões agregadas;
- (iv) O quarto recurso, apresentado futuramente na seção 5.1, na Figura 18, expõe o modelo processual que explica como as categorias e as dimensões agregadas apresentadas na estrutura de dados estão relacionadas;
- (v) Por fim, apresentada sucessivamente na seção 5.1, a Figura 19 exhibe uma perspectiva para consubstanciar o conceito de ***Affordance de conciliação***.

Uma base suplementar do processo analítico, que evidencia, através de alguns trechos extraídos das entrevistas, que os resultados são corroborados pelos dados empíricos, é exposta através dos Quadros 21, 22 e 23. É válido ressaltar que estes quadros apresentam apenas alguns exemplos e que uma versão integral poderá ser disponibilizada mediante solicitação à pesquisadora. Os Quadros 21, 22 e 23 estão segmentados em três colunas. Assim, cada quadro apresenta na primeira coluna “categorias de primeira ordem” a descrição das categorias analíticas originadas dos dados inicialmente coletados; na segunda coluna, “categorias de segunda ordem”, a descrição das categorias que emergiram do trabalho interpretativo da pesquisadora com propósitos explicativos; e na terceira coluna, “trechos codificados”, exemplos pontuais dos trechos (*quotations*) das entrevistas que possam validar e respaldar a estrutura de dados proposta. Nesta pesquisa optou-se por utilizar três quadros distintos para particularizar as dimensões agregadas.

O Quadro 21 apresenta suporte empírico para a dimensão agregada “Estruturar funcionalidades e redes e integrar planejamento”.

| Dimensão agregada: Estruturar funcionalidades e redes e integrar planejamento | | |
|---|--|---|
| Categorias de primeira ordem | Categorias de segunda ordem | Trechos das entrevistas |
| Favorecer a estruturação e sistematização para efetivar a governança. | Apoiar a gestão do negócio. | <i>“Então, esses ERPs funcionam muito bem e não só de facilitar a transparência e pela eficiência da gestão, de você não ter que criar uma planilha de Excel do zero, mas também por uma vantagem, que eu vejo, é que a pessoa que está fazendo o administrativo financeiro da startup, não necessariamente tem um conhecimento de contabilidade, finanças, muito aprofundado. Então, esses Softwares mais padronizados e que tem uma central de ajuda à disposição, que tem uma série de tutoriais, acaba facilitando a vida desse gestor que está operando a ferramenta”.</i> "(Entrevistado 12) |
| Criar canal de comunicação direto | Facilitar a comunicação entre os stakeholders. | <i>“Eu não vou conseguir, é, criar é esse canal de comunicação, é, direto, é, entre esse gestor é um beneficiário de política pública que é o que a gente se propõe. É, então a gente utiliza a tecnologia certa o SMS é para esse público a gente entende que é a tecnologia certa”.</i> "(Entrevistado 5) |
| Promover a participação do público-alvo no desenvolvimento do produto/serviço | Fomentar a participação dos stakeholders. | <i>A gente também tem até um conselho jovem, que a gente chama, é um grupo de jovens estudantes de diferentes partes do país que colaboram com a gente de formas remotas por diversas ferramentas. Ah... Tanto sugerindo pautas e abordagens. Enfim, é uma maneira que a gente tem de forçar que a gente escute os estudantes na produção do nosso conteúdo.</i> "(Entrevistado 9) |
| Favorecer o compartilhamento de informações para parcerias | Favorecer parcerias e redes. | <i>“Então, só para te dar um exemplo. É, tinha um software que foi desenvolvido é para a leitura é de pessoas que tinham problemas de audição, [...]. E ele precisava fazer a venda daquele produto via e-commerce. Só que ele não tinha é pessoal dentro do negócio para desenvolver esse e-commerce. E era o que a gente tinha dentro essa inteligência de TI. E aí através da TI gente colocou enfim, e a gente desenvolveu é mesmo um projeto para esse negócio específico. Porque ele tinha uma necessidade. Estava alinhado é com o core da empresa e a gente desenvolveu e apoiou o desenvolvimento desse e-commerce”.</i> "(Entrevistado 3) |

Quadro 21: Base suplementar do processo analítico para a dimensão agregada “Estruturar funcionalidades e redes e integrar planejamento”.

Fonte: Elaboração própria.

O Quadro 22 apresenta suporte empírico para dimensão agregada “Potencializar a replicação e equilibrar recursos”.

| Dimensão agregada: Potencializar replicação e equilibrar recursos | | |
|---|------------------------------|---|
| Categorias de primeira ordem | Categorias de segunda ordem | Trechos das entrevistas |
| Favorecer ações inovadoras de investimento. | Captar recursos financeiros. | <i>“Eles estruturaram um mecanismo financeiro, que é uma carta de crédito para que a empresa pudesse financiar a compra dos serviços pelas pessoas da favela, e empregaram tecnologia para operacionalizar isso. Dessa forma, eles conseguem ter caixa ali para financiar a execução dos serviços, e a família paga isso, sei lá, em 30 vezes”.</i> |

(continuação)

| Dimensão agregada: Potencializar replicação e equilibrar recursos | | |
|---|--|---|
| Categorias de primeira ordem | Categorias de segunda ordem | Trechos das entrevistas |
| Auxiliar no atendimento das demandas. | Otimizar processos de negócio. | <i>"Então, na verdade, até esse sistema vamos dizer assim a gente está começando a desenvolver agora e esse próprio aplicativo que a gente está começando a desenvolver agora ele nos dá todo esse respaldo para nós, né?! Quem atender, onde, quem vai, tudo".</i> (Entrevistado 10) |
| Promover escala para as ações do negócio. | Promover escala para as ações do negócio. | <i>"[...] entendendo que a gente é um amigo virtual, tanto que a gente até brinca que quando a gente recebe "obrigado" é a melhor mensagem, porque você não fala "obrigado" para o seu micro-ondas, então, ela entende que é quase como se fosse uma pessoa mesmo, alguém cuidando de verdade. E para a gente é impressionante, do ponto de vista de experiência e de... enfim, o quanto é gratificante a gente fazer diferença na vida de uma pessoa de verdade, de ver isso acontecer com milhares de vidas. É altamente escalável, então, quando a gente está indo por esse canal de mensagens, a gente consegue chegar em... hoje, a gente tem mais de cem mil vidas, então a gente sabe que a gente tem um papel relevante ali, para a saúde".</i> (Entrevistado 16) |
| Gerar capacidade de adaptação e replicação. | Propiciar flexibilidade para produtos/ Serviços. | <i>"Porque a gente infelizmente pro mundo os problemas que o Brasil enfrenta são problemas que a gente consegue levar para outros lugares. Então, a gente consegue, né, adaptar, é, ou replicar. Felizmente, para mim, como visão de empreendedor de negócios, se os problemas que eu estou resolvendo aqui existem em outros lugares quer dizer a mesma necessidade de plataforma e de produto. Então é por isso que a gente utiliza essa plataforma que é global. E a TIC é ela está 100% é envolvida com o nosso negócio, nosso dia a dia, né, aí então para a gente enviar esse conteúdo." (Entrevistado 5)</i> |

Quadro 22: Base suplementar do processo analítico para a dimensão agregada "Potencializar a replicação e equilibrar recursos".

Fonte: Elaboração própria.

O Quadro 23 apresenta suporte empírico para dimensão agregada "Pluralizar o impacto".

| Dimensão agregada: Pluralizar o impacto social | | |
|--|------------------------------|--|
| Categorias de primeira ordem | Categorias de segunda ordem | Trechos das entrevistas |
| Contribuir para a efetividade das ações e dos resultados alcançados. | Ampliar o impacto das ações. | <i>"(...) tem a sua colônia de pescadores, que fazem roteiros turísticos, uma comunidade que tem o seu restaurante, que tem a sua casa de hospedagem, a sua hospedaria, ela não vai competir de igual com o aparato turístico, para atingir o público [...]. Então, a nossa atuação é no sentido de oferecer para esses empreendedores ferramentas que potencializem que ele possa atingir mais público. Sendo que fica a cargo da plataforma essa divulgação e essa mobilização que as pessoas possam conhecer e reservar por ali. Então, a gente diminui os intermediadores, [...], se você pegar o pescador que oferece o passeio de barco para o turista mesmo comer o peixe que ele pescou... para esse turista chegar até ele, vai passar por, pelo menos, três ou quatro pessoas, [...] você fortalece a ponta e diminui o peso das condições e gera mais renda para a comunidade".</i> |

(continuação)

| Dimensão agregada: Pluralizar o impacto social | | |
|---|--|---|
| Categorias de primeira ordem | Categorias de segunda ordem | Trechos das entrevistas |
| Ampliar a capacidade de acessar públicos diversos e alijados. | Expandir acesso aos clientes/beneficiário. | <i>E como que isso acontece? Basicamente, a gente quer estar onde os pacientes querem, onde eles precisam, onde eles desejam como eles querem e quando eles querem. Na prática, isso significa que a gente precisa ter todos os canais que eventualmente são melhores, então, quando a gente pensa em impacto social, claramente a gente fala também de SMS, porque, se eu não me engano, só 40% das pessoas no Brasil tem acesso ao smartphone".</i> "(Entrevistado 5) |

Quadro 23: Base suplementar do processo analítico para a dimensão agregada “Pluralizar o impacto”.

Fonte: Elaboração própria.

A quinta etapa de análise e procedimento de codificação foi desenvolvida com intuito de investigar relações entre as dimensões agregadas para buscar compreender o fenômeno em estudo. Ao desenvolver a decontextualização e reconceitualização conforme Langley e Abdallah (2011), o *framework* teórico representou importante base para estabelecer condições para agregação, que resultou em dimensões agregadas capazes de refletir coesão e coerência na análise do fenômeno. Para Miles, Huberman e Saldaña (2014), os padrões devem ser submetidos à verificação conceitual teórica. O processo de agregação, que possibilitou a verificação do sentido conceitual das categorias e dimensões que refletem a análise do fenômeno, foi desenvolvido em dois estágios: (i) o primeiro para as categorias potenciais de TIC em Negócios de Impacto; e (ii) o segundo para as categorias de *affordance*. Os Quadros 24 e 25 apresentam respectivamente uma síntese da associação das categorias de segunda ordem com categorias do *framework* teórico e a consequente verificação das dimensões agregadas.

O Quadro 24 apresenta o compêndio que analisa as dimensões agregadas e categorias de segunda ordem em relação às categorias potenciais de TIC em Negócios de Impacto que foram identificadas através da revisão de literatura.

| Dimensões agregadas | Categorias de segunda ordem | Categorias potenciais de TIC em Negócios de Impacto | Origem das categorias potenciais de TIC em Negócios de Impacto |
|---|--|--|---|
| Estruturar funcionalidades e redes e integrar planejamento | Apoiar a gestão. | Gestão participativa. | Chu (2011); Dardour (2012); Comini e Barki; Aguiar (2012); Wilson e Post (2013); Doherty, Haugh e Lyon (2014); Petrella e Richez-Battesti (2014). |
| | Facilitar a comunicação entre os <i>stakeholders</i> . | | |
| | Fomentar a participação dos <i>stakeholders</i> . | | |
| | Favorecer parcerias e redes. | Colaboração | Hart e Milstein (2003); Madsen (2013); Battilana e Lee (2014); Ebrahim, Battilana e Mair (2014); Santos, Pache e Birkholz (2015). |
| Potencializar replicação e equilibrar recursos | Captar recursos financeiros. | Construção de uma rede colaborativa. | Hart e Milstein (2004); Pearce II e Doh (2005); Miller et al. (2012); Madsen (2013); Kostakis e Bauwens (2014). |
| | Otimizar processos de negócio. | — | — |
| | Promover escala para as ações do negócio. | Desenvolvimento e aprimoramento de sistemas de acesso. | Prahalad e Hart (2002); Hart e Milstein (2003); Gupta, Beninger e Ganesh (2015); Santos, Pache e Birkholz, (2015); Quinn e Munir, (2017); Schatz, (2017). |
| | Propiciar flexibilidade para produtos/serviços. | Co-criação | Hart e Milstein (2003); Simanis, Hart e Duke (2008), Cañeque (2015); Hart, Sharama e Halme (2016). |
| Pluralizar o impacto social | Ampliar o impacto das ações. | Desenvolvimento e aprimoramento de sistemas de acesso. | Prahalad e Hart (2002); Hart e Milstein (2003); Gupta, Beninger e Ganesh (2015); Santos, Pache e Birkholz, (2015); Quinn e Munir, (2017); Schatz, (2017). |
| | Expandir acesso aos clientes/beneficiários. | | |

Quadro 24: Associação dimensões agregadas e categorias de segunda ordem com as categorias potenciais de TIC em Negócios de Impacto do *framework* teórico.

Fonte: Elaboração própria.

Ao longo da quinta etapa de análise, no processo de agregação e verificação conceitual, o *framework* teórico representou importante base. Para demonstrar a progressão desse processo será utilizada a dimensão agregada “**Estruturar funcionalidades e redes e integrar planejamento**”. Essa dimensão foi relacionada a duas categorias potenciais de TIC em Negócios de Impacto, presentes no *framework* teórico: (i) Colaboração e (iii) Gestão participativa. A observação pontual de cada uma dessas duas categorias permitiu identificar significados conceituais que embasaram a associação proposta.

Para a categoria “Colaboração” o sentido conceitual exprime o uso de recursos que fomentam o envolvimento de diversos *stakeholders* de forma cooperativa. Esse sentido foi observado nos padrões dos indicadores empíricos que constituíram a dimensão agregada **“Estruturar funcionalidades e redes e integrar planejamento”**. Visto que esses padrões foram verificados através do emprego de TICs que favoreciam o compartilhamento de recursos e viabilizavam a cooperação entre duas ou mais partes em prol de um objetivo comum. Ao desenvolver a análise empírica para associação da categoria “Colaboração” com a dimensão agregada em questão, o critério de confirmabilidade (POZZEBON; RODRIGUEZ; PETRINI, 2014) também é satisfeito através da interação com o empírico. Em especial o seguinte trecho conjunto de entrevistas fornece as evidências para a dimensão proposta: *“A gente teve um avanço na forma que essas informações eram compartilhadas. Como a gente trabalha com editais e leis de incentivo, tem uma publicação no Diário Oficial, de repente alguma coisa assim. Mas ainda que fosse... que a gente fosse considerar esses aspectos mais físicos, né, de repente, compartilhamento dessa informação, não teria a mesma riqueza. E a TIC deu o mesmo detalhamento, né, e a mesma quantidade de informação que a gente consegue ter, por meio de caminhos tecnológicos, né. E isso favoreceu para os projetos selecionados para os patrocinadores trabalharem a parceria e construir em conjunto os resultados”* (Entrevistado 15).

Para a categoria do *framework* teórico “Gestão participativa” o sentido conceitual reflete o emprego de ferramentas de gestão voltadas para a promoção de envolvimento entre múltiplos agentes em prol do alinhamento das ações. Esse sentido foi verificado nos padrões dos indicadores empíricos que constituíram a dimensão agregada **“Estruturar funcionalidades e redes e integrar planejamento”**. Pois foi possível observar o uso de recursos de TIC que sistematizavam as informações de gestão dos negócios e possibilitavam o uso estratégico da informação, para a transferência de conhecimentos tácitos e explícitos. E também foi observada a utilização de recursos de TIC que apoiavam a comunicação e favoreciam a cooperação e agregação de conteúdos.

Além do exame conceitual, é possível, também ilustrar com um dos trechos do instrumento de coleta de dados a relação da dimensão agregada **“Estruturar funcionalidades e redes e integrar planejamento”** com a categoria “Gestão

participativa”: “*Tudo! Todas as vezes que a gente errou na caminhada foi quando a gente não envolveu nem o usuário nem o cliente no processo de melhoria ou estruturação do produto. Então, todos os feedbacks sejam eles positivos ou negativos eles são compilados né?! Como eu falei naquele ritmo que eu comentei de forma on-line, diariamente com o professor, mensalmente com o coordenador, trimestralmente com o diretor do colégio, que são os diferentes Stakeholders dos nossos clientes. Para entrar no roadmap da linha do nosso produto*” (Entrevistado 18).

Ao concluir o primeiro estágio do processo de agregação, a pesquisadora observou que algumas categorias de segunda ordem - e como consequência dimensões agregadas - apresentavam vínculos com outros estudos no campo de Negócios de Impacto. Ainda que tais estudos não tivessem desenvolvido análise das interseções desse campo com o campo de TIC. Outra observação possível após a conclusão do primeiro estágio foi que a categoria de segunda ordem “otimizar processos” não apresentava nenhum tipo de vínculo com as demais categorias potenciais de TIC em Negócios de Impacto ressaltadas através do *framework* teórico. Em particular a observação de ausência de vínculo nesse caso poderia indicar uma trilha para novos *insights* teóricos. Entretanto, era pertinente antes avançar ao segundo estágio do processo de agregação e analisar as categorias de segunda ordem em relação às categorias de *affordance* destacadas através do *framework* teórico.

O Quadro 25 apresenta a síntese da análise das categorias de segunda ordem em relação às categorias potenciais de TIC em Negócios de Impacto que foram identificadas através da revisão de literatura, e, como consequência, a verificação conceitual das dimensões agregadas.

| Dimensões agregadas | Categorias de segunda ordem | Categorias de <i>affordances</i> | Origem das categorias de <i>affordances</i> |
|---|--|--|---|
| Estruturar funcionalidades e redes e integrar planejamento | Apoiar a gestão. | Visualização global do processo de trabalho. | Zammuto et al. (2007); Strong et al. (2014); Anderson e Robey (2017). |
| | Facilitar a comunicação entre os <i>stakeholders</i> . | Cooperação Virtual. | Zammuto et al. (2007); Nelson, Jarrahi e Thomson (2017). |
| | Fomentar a participação dos <i>stakeholders</i> . | | |
| | Favorecer parcerias e redes. | Colaboração em massa. | Zammuto et al. (2007); Nelson, Jarrahi e Thomson (2017). |
| | | Cooperação Virtual. | Zammuto et al. (2007); Nelson, Jarrahi e Thomson (2017). |

(continuação)

| Dimensões agregadas | Categorias de segunda ordem | Categorias de <i>affordances</i> | Origem das categorias de <i>affordances</i> |
|--|---|--|---|
| Potencializar replicação e equilibrar recursos | Captar recursos financeiros. | Colaboração em massa. | Zammuto et al. (2007); Nelson, Jarrahi e Thomson (2017). |
| | | Cooperação Virtual. | Zammuto et al. (2007); Nelson, Jarrahi e Thomson (2017). |
| | Otimizar processos de negócio. | _____ | _____ |
| | Promover escala para as ações do negócio. | _____ | _____ |
| | Propiciar flexibilidade para produtos/serviços. | Flexibilidade no desenvolvimento de produtos/serviços. | Zammuto et al. (2007); Strong et al. (2014); Anderson e Robey (2017). |
| Pluralizar o impacto social | Ampliar o impacto das ações. | _____ | _____ |
| | Expandir acesso aos clientes/beneficiários. | _____ | _____ |

Quadro 25: Associação dimensões agregadas e categorias de segunda ordem com categorias do *framework* teórico.

Fonte: Elaboração própria.

Ainda na quinta etapa de análise, de forma análoga ao primeiro estágio do processo de agregação, para demonstrar a progressão do segundo estágio deste processo será utilizada a dimensão agregada “**Estruturar funcionalidades e redes e integrar planejamento**”. Essa dimensão agregada foi relacionada a três categorias potenciais de *affordance* ressaltadas através do *framework* teórico: (i) Colaboração em massa; (ii) Cooperação virtual; e (iii) Visualização global do processo de trabalho. É válido ressaltar, que embora a associação conceitual com o *framework* teórico seja detalhada, nesse momento, tal procedimento ocorreu de forma dinâmica e recursiva ao longo do desenvolvimento das análises. Por exemplo, a associação das categorias de primeira ordem com as categorias do *framework* teórico foi evidenciada através dos primeiros mapas construídos para apoiar o processo de análise e uma visualização global desses foi exposta anteriormente através da Figura 14. O exame específico de cada uma dessas três categorias possibilitou o reconhecimento de significados conceituais para fundamentar a associação e analogias.

Para a categoria potencial de *affordance* “Colaboração em massa” o sentido conceitual exprime a associação de recursos tecnológicos e organizacionais, com o intuito de

promover possibilidades através do desenvolvimento de novos conteúdos através da participação aberta e cocriação (ZAMMUTO et al., 2007). Esse sentido foi observado nos padrões dos indicadores empíricos que constituíram a dimensão agregada **“Estruturar funcionalidades e redes e integrar planejamento”** através do emprego de artefatos de TIC que viabilizavam a cooperação, o compartilhamento de recursos e o incremento para agregação de conteúdos.

Em especial na análise conceitual das categorias de *affordance* os benefícios proporcionados através do reconhecimento de *affordances* são aqui discutidos. O exame de tais benefícios apoiou o exercício contínuo de busca por coerência conceitual e teórica. Para Miles, Huberman e Saldaña (2014, p. 293, tradução nossa), tal exercício “nos diz que nossa descoberta tem um análogo conceitual, o que dá mais plausibilidade à descoberta e ao conceito, que agora está empiricamente fundamentado em um novo contexto. Também ajuda a explicar por que um padrão ocorre”.

Os benefícios proporcionados através do reconhecimento de *affordances* para a categoria “Colaboração em massa” são interpretados ao viabilizarem a inserção de novas dinâmicas organizacionais capazes de estimular a inovação através da percepção externa (ZAMMUTO et al., 2007). A proposição de transposição desses benefícios para a dimensão agregada **“Estruturar funcionalidades e redes e integrar planejamento”** é fundamentada em conveniências do uso de TIC em Negócios de Impacto ressaltadas pelos entrevistados dentro das categorias de segunda ordem. Por exemplo, no interior dos trechos das entrevistas codificados para a categoria “Favorecer parcerias e redes”, os entrevistados ressaltavam conveniências como:

- compartilhamento de recursos materiais: como espaços, ou imateriais, como: informação;
- união de esforços coletivos em prol do desenvolvimento de produtos/serviços transformadores.

A associação da dimensão agregada **“Estruturar funcionalidades e redes e integrar planejamento”** com a categoria de *affordance* “Colaboração em massa” é consolidada na efetividade de TICs para o desenvolvimento de formas alternativas e colaborativas para o planejamento e para as ações do negócio. Nesse âmbito, o seguinte trecho

representa um dos dados que corrobora as conveniências do uso de TIC em Negócios de Impacto: “As *TICs* facilitam a versatilidade e a mobilidade no uso das informações. Tem muita... assim, tem muita informação. O Ministério da Saúde tem dados, tem portais, tem órgãos reguladores, então, a gente sabia já que tinha muitos pacientes que, enfim, a gente sabe quais deles causam as maiores dores em termos de custo para o sistema de saúde. Então, quando você pensa em macro, a gente tem algumas organizações ajudando nisso que conseguimos interligar as informações” (Entrevistado 16).

Para a categoria potencial de *affordance* “Cooperação virtual”, o sentido conceitual reflete a articulação de características tecnológicas e organizacionais em configurações capazes de disponibilizar potenciais para a colaboração virtual em prol do conhecimento (ZAMMUTO et al., 2007). Tal sentido foi observado nos padrões dos indicadores empíricos que constituíram a dimensão agregada “**Estruturar funcionalidades e redes e integrar planejamento**” através do emprego de artefatos de TICs que proporcionam condições favoráveis para o envolvimento ativo de diversos *stakeholders* e viabilizam a cooperação de forma *on-line*.

Os benefícios proporcionados através do reconhecimento de *affordances* para a categoria “Cooperação virtual” são reconhecidos, como oferta de possibilidades para uma dinâmica de trabalho, capaz de envolver pessoas de diferentes contextos organizacionais e perspectivas em torno de uma estratégia para gerar conhecimento (ZAMMUTO et al., 2007). A proposição de conexão desses benefícios com a dimensão agregada “**Estruturar funcionalidades e redes e integrar planejamento**” é baseada em contribuições proporcionadas pelo uso de TIC em Negócios de Impacto ressaltadas pelos entrevistados. Por exemplo, no interior dos trechos das entrevistas codificados para a categoria “Facilitar a comunicação entre *stakeholders*”, os entrevistados ressaltavam conveniências como:

- transmissão de informações;
- intercâmbio de ideias e experiências e
- abertura de canais de diálogo e relacionamento.

Os benefícios da TIC em Negócios de Impacto perante a vinculação da dimensão agregada “**Estruturar funcionalidades e redes e integrar planejamento**” com a categoria de *affordance* “Cooperação virtual” são consubstanciados na efetividade de TICs para disponibilização de formas de conectividade e acessos remotos. Diversos dados originados do conjunto de entrevistas fornecem evidências que corroboram essa associação, em particular o seguinte trecho confere ênfase: “*Acho que pelo formato da nossa empresa, a gente tem a nossa comunicação entre sócios, empresas parceiras, etc., que hoje é feita por WhatsApp e Hangouts, basicamente, a gente está pensando em mudar para o Slack, plataforma digital. Por exemplo, a empresa que é parceira para o desenvolvimento do app é de Santa Catarina, então a gente usa constantemente o Hangouts, email, WhatsApp para desenvolver recursos, trocar ideias para fazer funcionar o app para nosso público*” (Entrevistado 18).

Por fim, a dimensão agregada “**Estruturar funcionalidades e redes e integrar planejamento**” foi ainda associada com a categoria de *affordance* “Visualização global de processos de trabalho”. Tal associação foi fundamentada na essência do sentido conceitual dessa categoria do *framework* teórico. A essência dessa categoria reflete: interação de capacidades tecnológicas e organizacionais que disponibilizam potenciais para observação do desenvolvimento progressivo das atividades do negócio (ZAMMUTO et al., 2007). Essência essa verificada nos padrões dos indicadores empíricos que constituíram a dimensão agregada “Estruturar funcionalidades e redes e integrar planejamento”. Pois esses padrões foram observados através do uso de recursos de TIC que permitiam condensar dados e integrar informações, para conferir transparência e agilidade aos processos de uma organização. A essência verificada nos padrões dos indicadores empíricos reflete, também, os benefícios proporcionados através da promulgação de *affordances* que podem ser sintetizados em recursos que possibilitam uma compreensão mais clara dos processos (ZAMMUTO et al., 2007). Em especial, algumas contribuições proporcionadas pelo uso de TIC ressaltadas pelos entrevistados dentro da categoria de segunda ordem “Apoiar a gestão” corroboram essa associação, como, por exemplo:

- programação e controles das execuções cotidianas;
- acompanhamento integral do ciclo de vida de projetos/atividades.

O suporte empírico para essa associação foi fornecido por vários dados, originados do conjunto de entrevistas, aqui particularmente o seguinte trecho valida e respalda a associação: *“Então, em termos práticos desenvolvemos uma visão 360, a gente faz um mapeamento local, logo, uma fase de pré implementação do programa, é um estudo de território, então a gente faz um mapeamento e em termos de... se a gente for puxar para ferramentas de TI, a gente tem um banco que a gente armazena todos esses dados, a gente vai computando quem são esses fornecedores, qual o potencial de entrega, o que eles produzem, quanto de renda eles estão capturando hoje, quanto de renda a gente é capaz de aumentar da produção dele, a partir da nossa compra dentro da comunidade, mas a gente faz um sumário básico de cadastramento desses produtores, eles entram no nosso banco e nesse cadastro a gente faz um mapeamento de onde eles estão, o que eles produzem, quanto eles ganham hoje e qual é o potencial de ganho que eles tiveram dentro da comunidade. E de diversas formas conseguimos ver como as coisas estão acontecendo”* (Entrevistado 14).

De forma análoga o primeiro estágio do processo de agregação ao final do segundo estágio, isto é, após verificar possíveis associações das categorias de segunda ordem e dimensões agregadas com as categorias de *affordance*, a pesquisadora rastreou congruências e controvérsias em relação à teoria de *affordance*. Para as categorias de *affordance* do *framework* teórico, a pesquisadora observou ocorrência mais significativa de casos dessas categorias que não apresentavam associação com categorias de segunda ordem e dimensões agregadas da estrutura de dados desenvolvida nesta pesquisa. Dessa forma, tanto havia categorias de *affordance* do *framework* teórico que eram corroboradas pelas categorias de segunda ordem desta pesquisa quanto haviam categorias de segunda ordem desta pesquisa que indicavam prováveis trilhas para complementar e enriquecer a teoria de *affordance*. Contudo, a pesquisadora almejava avaliar a existência de relações entre os construtos, visto que as trilhas observadas eram exíguas para articular conceitos.

Diante desse contexto, de modo subsequente, ainda, a quinta etapa de análise e procedimento de codificação visou identificar correlações entre as dimensões agregadas. Ou seja, identificar índicos nos dados que viabilizem a descoberta de sequências de dimensões em que uma influencia a outra para que as TICs auxiliem os Negócios de Impacto a conciliar a missão dual. Para esse fim, a pesquisadora

desenvolveu um modelo processual que fundamentou contribuições desta pesquisa para a teoria de *affordance*. De acordo com Bobsin, Petrini e Pozzebon (2019), um modelo como esse não estabelece uma visão determinista de causa e efeito, mas sim uma lógica processual que reconhece as correlações dinâmicas entre as categorias e favorece ou viabiliza consolidação para desenvolvimentos subsequentes.

5.6 Contribuições para a teoria de *affordance*

A estrutura de dados desenvolvida foi submetida à verificação conceitual teórica com intuito de avaliar possíveis associações das dimensões agregadas com as categorias do *framework* teórico. Esse processo analítico denotou *affordance* como um tema emergente refletido nas potencialidades de uso da TIC em organizações híbridas como os Negócios de Impacto Social. Essas potencialidades foram categorizadas em referência aos indicadores empíricos emergentes dos dados, isto é, o “*In-vivo*” que vem dos entrevistados que foi reformulado com as palavras da pesquisadora.

A interação empírica desenvolvida nesta pesquisa foi fundada em um conjunto de entrevistas de natureza dedutiva indutiva, conforme a dimensão ontológica do paradigma pós-positivista que orientou as fronteiras para realização dos estudos. Assim, a pesquisadora foi para campo com algumas categorias que emergiram do *framework* teórico para orientar os estudos. Contudo, o propósito fundamental era compreender como as TICs contribuem para conciliar a missão dual (financeira/social) em organizações híbridas como os Negócios de Impacto. É válido ressaltar que para análise dos dados, especialmente nos procedimentos de codificação, a pesquisadora empregou técnicas inspiradas em *Grounded theory* da corrente Straussiana. Visto que essa corrente consente uma análise prévia da literatura existente para proposição de diálogo. Assim, a pesquisadora empreendeu esforços em uma área e oportunizou desenvolvimentos teóricos emergentes de categorias conceituais provenientes do processo recursivo e dinâmico de coleta e análise de dados (STRAUSS; CORBIN, 1998; PATTON, 2002).

No decorrer da codificação axial, a pesquisadora observou as relações entre as categorias e, através da decontextualização e reconceitualização (Langley e Abdallah,

2011), e avaliou a coesão e a coerência dos elementos sobre a mesma categoria. Desta forma, a pesquisadora observou que diferentes Negócios de Impacto usam recursos de TIC em diversos níveis para sistematizarem suas ações em torno da missão dual (financeira/social), com o intuito de equilibrar e harmonizar a gestão comercial e a geração de valor social. Tal observação instigou a pesquisadora a contrapor as categorias que emergiam de sua análise em relação ao papel da TIC para conciliar a missão dual (financeira/social) em Negócios de Impacto com a literatura de alinhamento estratégico da TIC. E também a refletir sobre as perspectivas pelas quais os respondentes desta pesquisa apropriavam-se dos recursos de TIC em favor de minimizar as assimetrias da missão dual (financeira/social). Essa reflexão e o “In-vivo” dos entrevistados revelavam indícios do conceito de *affordance* como potencialidades de ação através da interação entre os recursos organizacionais e de TIC, e corroborava em algumas perspectivas o diálogo proposto com a literatura existente através do *framework* teórico.

Quando a pesquisadora imergiu na verificação conceitual da estrutura de dados, com auxílio de diagramas e quadros, identificou três pontos negligenciados na literatura existente: (i) não existência de desenvolvimentos da teoria de *affordance* que relacionem a TIC como uma estrutura de apoio para a conciliação de *trade-offs* em relação aos objetivos organizacionais; (ii) que a teoria de *affordance*, até o momento, não foi aplicada para analisar o alinhamento estratégico da TIC com as funções de negócio; e (iii) tampouco a teoria de *affordance* foi adotada como lente teórica para explorar interseções entre TIC e organizações híbridas. Os *insights* da pesquisadora suscitaram meios para suplementar esses pontos negligenciados na literatura existente e propiciaram fundamentos para a proposição do conceito de **Affordance de conciliação**, como um potencial positivo de uso da TIC como uma estrutura de apoio, capaz de favorecer a conciliação de *trade-offs* em relação aos objetivos organizacionais.

Conforme o processo analítico avançava, e em consideração aos atributos que os entrevistados desta pesquisa promulgavam para a TIC (a TIC: habilita, possibilita, facilita), a pesquisadora começou a associar *affordances* com o modelo processual deste estudo exposto através da Figura 18. Quando a pesquisadora chegou a uma estrutura de dados começou a analisar como as categorias e as dimensões agregadas

estavam relacionadas. Deste modo, a Figura 18 apresenta o modelo processual que explica como as categorias e as dimensões agregadas apresentadas na estrutura de dados estão relacionadas.

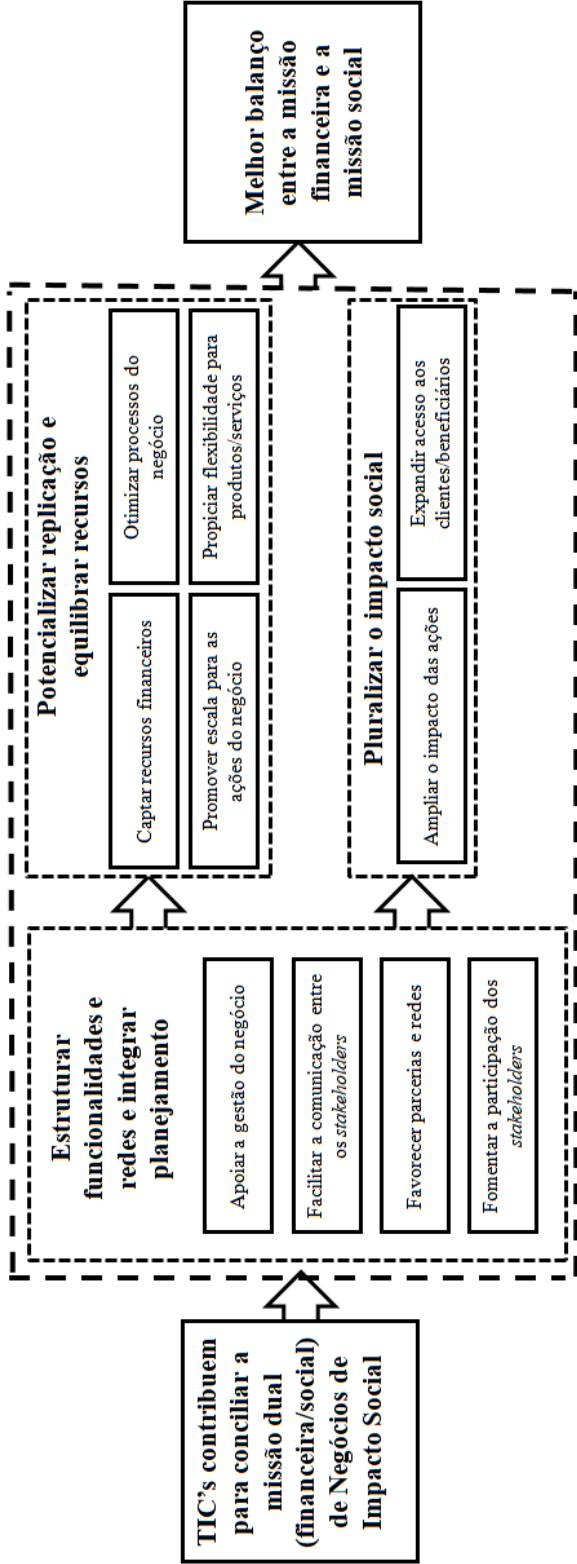


Figura 18: Esquema para visão do modelo processual
Fonte: Elaboração própria.

Quando a pesquisadora dedicou-se para buscar compreender como as TICs contribuem para conciliar a missão dual (financeira/social) em Negócios de Impacto e desenvolveu a estrutura de dados apresentada estava interpretando padrões e disparidades nos indicadores empíricos. A pesquisadora buscou, por meio do processo analítico, explicações para as relações entre as dimensões agregadas do modelo processual, e a associação com *affordances* possibilitou desenvolver fundamentos para justificar tais relações. Desta forma, a pesquisadora encontrou bases teóricas e empíricas capazes de explicar o fenômeno em estudo através de uma perspectiva que:

- demonstra as relações entre os construtos por meio dos dados originados do conjunto de entrevistas;
- colabora para o ecossistema de Negócios de Impacto através da abordagem de **uso da TIC como um elemento catalisador para equilibrar a missão dual**, ao ressaltar a importância do uso da TIC para “Estruturar funcionalidades e redes e integrar planejamentos” e as resultantes desse processo que integram o papel da TIC para facilitar o alcance da missão dual (financeira/social). As resultantes da TIC como um elemento catalisador são expostas no modelo proposto através da aplicação de TIC para “Potencializar a replicação e equilibrar recursos” de forma a favorecer a missão financeira e, também, através da aplicação de TIC para “Pluralizar o impacto social” de modo a facilitar a missão social;
- contribui originalmente para a teoria de *affordance* com a **introdução do conceito de *Affordance* de conciliação**, com a associação teoria de *affordance* como uma perspectiva aderente para estudos relacionados ao alinhamento estratégico da TIC com as funções de negócio. E ainda, evidencia a adoção da teoria de *affordance* como uma lente profícua para estudos que exploram as interseções entre TIC e organizações híbridas, como os Negócios de Impacto.

A pesquisadora acredita que as contribuições práticas e teóricas podem ser capazes de motivar novos *insights* para o estudo da TIC nas organizações. Em sequência é apresentada sua proposta do conceito de ***Affordance* de conciliação** relacionando a TIC como um elemento catalisador para a conciliação de *trade-offs* em relação aos objetivos organizacionais. O modelo processual é então explicado através das

contribuições de identificação de *affordances* no contexto organizacional. Por fim, é discutida a abordagem para analisar o alinhamento estratégico da TIC com as funções de negócio através da teoria de *affordance*.

5.6.1 O conceito de *Affordance* de conciliação

Os insights da pesquisadora para o desenvolvimento do conceito de *Affordance* de conciliação foram motivados por estudos anteriores sobre as potencialidades do uso de TIC para alcance de objetivos organizacionais. Especialmente a pesquisa de Markus e Silver (2008) realizou importante contribuição para estudos na área de SI ao reconceptualizar alguns pressupostos da teoria adaptativa da estruturação (AST) de DeSanctis e Poole (1994). Markus e Silver (2008) estenderam a contribuição de DeSanctis e Poole (1994) sobre os efeitos comportamentais e sociais do uso de TIC através da proposição de três novos conceitos: (i) objetos técnicos; (ii) *affordances* funcionais; e (iii) expressões simbólicas.

O conceito de *affordance* funcional apresentado por Markus e Silver (2008) ressaltou as capacidades que emergem das relações entre artefatos de TIC e usuários, conforme os objetivos destes usuários, e lançou luz sobre a importância de analisar os objetivos dos usuários. Foram ainda observadas novas contribuições em continuidade à proposta de discussão de Markus e Silver (2008) sobre a influência dos objetivos dos usuários em relação a forma como eles promulgam a TIC como facilitador. Por exemplo, a pesquisa de Leonardi (2011) realizou a interação com o empírico através de estudo de caso de uma tecnologia de simulação para o design automotivo. Nessa pesquisa foi ressaltado que o alcance de objetivos governa a alteração ou não das rotinas organizacionais e dos recursos de TIC utilizados, e que a identificação de *affordances* pode facilitar o alcance dos objetivos. Leonardi (2011) também defendeu a influência de grupo social para a promulgação de *affordances* e suas implicações em nível organizacional.

Um considerável número de pesquisas defende que a identificação de *affordance* pode favorecer a prática organizacional a atingir os objetivos almejados através do uso de TIC. Alguns estudos concentram-se em discussões teóricas, por exemplo, ao

apresentar sua definição de *affordance*, Majchrzak e Markus (2012) propõem uma relação tridimensional em que não apenas a relação entre atores (pessoas/organizações) e TIC é considerada para gerar potências de ação, mas também a relação entre atores, TIC e objetivos. Uma visão quadridimensional é apresentada por Volkoff e Strong (2013, p. 823, tradução nossa) para a base conceitual de *affordance* adotada por eles: “seu status como potencial de ação, em vez de ação própria, seu caráter relacional, sua conexão com um resultado organizacional derivados de comportamentos dirigidos a objetivos, e sua aplicação em vários níveis”.

Outros estudos forneceram contribuições teóricas e empíricas que evidenciaram a relação entre a identificação de *affordance* e o alcance dos objetivos organizacionais. Leonardi (2013) conduziu um estudo longitudinal do uso da TIC na engenharia automotiva e sugeriu que os objetivos e a influência de grupo social são as principais motivações para que múltiplas *affordances* sejam promulgadas através do uso de recursos de TIC.

A proposta de extensão da teoria de *affordance* apresentada no trabalho de Strong et al. (2014) emprega o trabalho empírico na implementação de sistema de registro eletrônico de saúde. Assim, Strong et al. (2014) prepuseram a teoria de atualização de *affordance* como uma iniciativa dos atores dependente das potencialidades percebidas do uso de TIC, com intuito de alcançar resultados específicos determinados pelos objetivos organizacionais. Em sua proposição teórica, Strong et al. (2014) ainda introduzem o conceito de “resultados concretos imediatos” com o intuito de estabelecer uma conexão direta entre atualização de *affordance* e os objetivos organizacionais. E para colmatar *gaps* de correlação da aplicação da teoria de *affordance* originada da psicologia ecológica para estudos no campo de SI, Strong et al. (2014, p. 75, tradução nossa) postulam que “múltiplas *affordances* são susceptíveis de ser inter-relacionados de várias maneiras, e sua atualização pode contribuir para atingir múltiplos objetivos”.

Recentemente, em campo similar, isto é, também na área de SI para saúde, a pesquisa de Anderson e Robey (2017) apresenta a proposição do conceito de potência de *affordance* como a força da relação entre atores e TIC. Através desse conceito, os autores postulam que a identificação de *affordance* associada à potência de *affordance* e aos objetivos constituem condições essenciais para a atualização de *affordances*.

A legitimação da teoria de *affordance* no domínio de IS foi analisada no trabalho de Pozzi, Pigini e Vitari (2014), que apresentam a literatura interdisciplinar de modo sistematizado. A pesquisa de Pozzi, Pigini e Vitari (2014) ressalta que uma das consequências da adoção da teoria de *affordance*, como uma lente viável para estudos no campo de SI, é que as contribuições práticas e teóricas passaram a considerar que atores (pessoas/organizações) reconhecem e promulgam *affordances*, com claro propósito de apoiar a missão e os objetivos organizacionais.

Esta pesquisa estende a ideia de *affordance* para a missão e os objetivos organizacionais como um elemento catalisador que permite a conciliação de *trade-offs* em relação aos objetivos perseguidos por uma organização. A pesquisadora admite que as *affordances* promulgadas da relação entre estrutura de recursos organizacionais e de TIC atuam como um facilitador, adequado para conciliar as discrepâncias para o alcance de múltiplos objetivos. Isso pode ser visto como análogo a um catalisador que integra a mecânica de automóveis. Esse catalisador atua como um artefato encarregado de equilibrar a liberação de substâncias nocivas e nivelar em alguns parâmetros a poluição causada pela combustão.

Em uma perspectiva metafórica, o catalisador que integra a mecânica de automóveis harmoniza, em certos limites, as disparidades entre as praticidades do uso de automóveis e os efeitos nocivos da emissão de gases. Esta pesquisa introduz o conceito de **Affordance de conciliação** relacionando a TIC como um elemento catalisador para a conciliação de *trade-offs* em relação aos objetivos organizacionais. Isso significa que os *affordances* promulgados pela adoção de TIC reduzem a energia organizacional despendida para conciliar a dualidade de missão (financeira/social) e/ou a multiplicidade de objetivos. Portanto, as *affordances* identificadas oferecem capacidades diretas para equilibrar os *trade-offs* em relação aos objetivos perseguidos.

Nesta pesquisa, a conciliação é definida como a relação positiva entre estrutura de recursos organizacionais e de TIC, empregados para promover o equilíbrio e a harmonia necessários para gerir as decisões organizacionais em face da dualidade da missão e multiplicidade de objetivos. *Affordances* de conciliação habilitam a adequação de objetivos organizacionais antagônicos e possibilitam a consistência entre múltiplos objetivos. *Affordances* de conciliação representam *affordances* positivos que favorecem as ações coordenadas, para equacionar esforços para alcançar um

determinado objetivo, sem produzir efeitos que possam dirimir os esforços empreendidos para atingir os demais objetivos.

Este estudo adere à visão de que *affordances* são relacionais, que emergem da interação entre artefatos de TIC e indivíduos ou grupos, e, também, que os objetivos configuram as potencialidades que as pessoas promulgam das TIC como recursos que lhes favorecem executar determinadas ações (ZAMMUTO et al., 2007; MARKUS; SILVER 2008; LEONARDI, 2011). Ainda, neste estudo *affordances* são consideradas exclusivamente como possibilitando ações e não em seu duplo caráter (possibilita/restringe). *Affordances* de conciliação representam potenciais para proporcionar condições favoráveis ao equilíbrio e à harmonia entre múltiplos objetivos, e não autossuficientes. Assim, como defendido por Markus e Silver (2008), *affordances* representam condições potencialmente necessárias, e não estritamente suficientes à dinâmica de apropriação de artefatos de TIC e usuários e às resultantes desta dinâmica.

Nesta pesquisa são considerados quatro componentes fundamentais que contribuem para *affordances* de conciliação: (i) a relação entre atores, TIC e objetivos, que resultam nas *affordances* identificadas; (ii) o papel dos recursos de TIC; (iii) a energia despendida para conciliar a dualidade da missão; e (iv) o contexto da relação positiva entre estrutura de recursos organizacionais e de TIC. O Quadro 26 sumariza e ilustra o conceito de *affordances* de conciliação - apresenta estes componentes fundamentais nas três primeiras linhas, já as três colunas representam as dimensões agregadas relacionadas com as *affordances* que a pesquisadora interpretou através da codificação seletiva dos dados, por fim, na última linha, exemplos pontuais dos trechos das entrevistas são expostos para fornecer suporte empírico.

| Affordances de conciliação | Estruturar funcionalidades e redes e integrar planejamento | Potencializar a replicação e equilibrar recursos | Pluralizar o impacto social |
|---|--|---|---|
| TIC atua como um facilitador para conciliar discrepâncias da missão dual | Habilita conveniências para gestão de informação (contextualização, condensação e análise de dados) de áreas diversas (Ex:comercial, financeira, logística). Tais conveniências ampliam capacidade de dedicação à missão social e ao modelo de expansão. | Permite a identificação de padrões, estruturação e agilização de processos e interação de funcionalidades. | Capacita a seleção e uso de recursos que permitem expandir e diversificar as formas de acesso aos clientes/beneficiários. |
| Reduz a energia organizacional despendida para conciliar a dualidade da missão | Através de recursos de TIC que sistematizam as informações de gestão dos negócios e possibilitam o uso estratégico da informação. | Através do emprego de recursos de TIC para a integração dos processos internos e funções do negócio mediante a sistematização mais assertiva e flexível. | Através do uso de recursos de TIC adequados para uso e interação dos clientes/beneficiários. |
| Contexto da relação positiva entre estrutura de recursos organizacionais e de TIC | Na gestão operacional de recursos materiais e imateriais. | No desenvolvimento do modelo de expansão do negócio. | Na oferta e disponibilidade de produtos e serviços. |
| Exemplos da TIC como um catalisador para conciliação. | <i>“[...] de uma maneira simples, no sentido que a gente usa diversas ferramentas de TIC para a execução dos serviços, a gente tem o controle de obra que é online, a gente tem um estoque que é um sistema online também, então a gente tem diversas ferramentas online que nos dão suporte para a tomada de decisão, para a análise de dados e tudo mais, e esse o papel do gerenciamento, acho que esse é o nosso maior diferencial referente a um pedreiro qualquer da comunidade, a gente tem essa gestão de estoque, a gente tem o cronograma da obra online para ser quando cada etapa vai ser realizada. Assim, a gente consegue atender mais famílias e executar reformas de qualidade com custos e prazos de execução mais baixos.” (Entrevistado 22).</i> | <i>“E a gente fez é essa ponte e surgiu o cartão em rede com apoio tecnológico. É onde o microempreendedor, é, recebe o crédito do Banco e ele tinha a bandeira do parceiro onde ele fazia também as compras pelo cartão. E aí o Banco passou a não só ter um controle maior da concessão desse crédito. Mas também das compras que aquela empresa fazia então, é, ele conseguia ter uns dados ali interessantes, o banco interligado com apoio tecnológico para melhorar o controle de fluxos e atualizar as informações dos clientes e expandir”.</i> | <i>“E hoje já tem muita soluções que olham essa coisa off-line aplicando a tecnologia, porque sabem que não dá para chegar, não dá para ter um, exigir uma conectividade ali poderosa. Mas porque eles entendem que hoje, por exemplo, que na educação básica você tem mais de quarenta milhões de alunos aí na educação básica, como que você vai chegar até esses alunos se você não tiver um meio, uma tecnologia acessível, enfim, que chegue para muitas pessoas”. (Entrevistado 3).</i> |

Quadro 26: Perspectiva sumarizada do conceito de *Affordance* de conciliação.

Fonte: Elaboração própria.

5.6.2 O modelo processual e as contribuições de identificação de *affordances* no contexto organizacional

A teoria de *affordance* foi apresentada por Zammuto et. al. (2007, p. 752, tradução nossa) em analogia ao conceito de “ponte que emerge da interseção de sistemas de TIC e sistemas de organização” e que resulta em potências de ação. Esta pesquisa parte dessa interpretação para explicar como as dimensões agregadas do modelo processual desenvolvido estão relacionadas. A dimensão agregada “Estruturar funcionalidades e redes e integrar planejamento” representa o pilar dessa ponte que apoia e equilibra as outras duas dimensões agregadas que compõem o modelo. Ou seja, “Potencializar replicação e equilibrar recurso” e “Pluralizar o impacto social” são dois resultados que ocorrem uma vez que o pilar da ponte foi constituído para dar sustentação à missão dual (financeira/social).

A pesquisadora alega que as três dimensões agregadas do modelo, reconhecidas como *affordances* de conciliação, propiciam uma dinâmica integrada na qual os potenciais de ação, ou seja, as *affordances* promulgadas de uma das dimensões, favorecem resultados concretos imediatos de outra dimensão. Para essa asserção, a pesquisadora revisitou dois conceitos já estabelecidos na teoria de *affordance* por Strong et al. (2014). O primeiro conceito exposto de forma explícita: resultado concreto imediato “é um resultado esperado específico de realização, como a normalização ou a coordenação, que é visto como útil para a realização de metas organizacionais” (STRONG et al., 2014, p. 70) e é consequência de práticas coletivas. Este conceito reforça a perspectiva proposta por Zammuto et al. (2007) da interseção entre TIC e organização na promulgação de *affordances* organizacionais, “na medida em que as ações potenciais habilitadas estão associadas com a obtenção de resultados concretos imediatos de nível organizacional, em apoio às metas a nível organizacional” (STRONG et al., 2014, p. 70).

O segundo conceito foi exposto na asserção proposta de forma implícita: inter-relação e interação de *affordances*. Neste conceito, conforme Strong et al. (2014), *affordances* organizacionais são promulgadas em conjuntos de *affordances* inter-relacionados. Para Strong et al. (2014), existem dois tipos de vínculos na inter-relação e interação de *affordances*: (i) o vínculo temporal que indica que *affordances* são promulgadas em

períodos distintos; e (ii) o vínculo de laços de realimentação que indica que a promulgação de *affordances* mais básicas, como a sistematização, pode habilitar *affordances* mais avançadas, como a visualização global de processos de trabalho.

A pesquisadora conectou o conceito de resultado concreto imediato à sua asserção quando argumentou que as *affordances* promulgadas da dimensão agregada “Estruturar funcionalidades e redes e integrar planejamento” são profícuas para as outras duas dimensões agregadas do modelo emergente. Em outras palavras, na medida em que as organizações híbridas, como os Negócios de Impacto Social, estruturam funcionalidades e redes através de adoção de recursos de TIC que sistematizam as informações de gestão dos negócios e integram o planejamento através do uso estratégico da informação, estas organizações conseguem cumprir mais facilmente a missão dual (financeira/social). Destarte, a pesquisadora infere que a prática coletiva, de estruturar funcionalidades e redes e integrar planejamento, representa um resultado concreto imediato que contribui de forma ativa para a realização da missão dual em organizações híbridas.

E ainda, neste estudo a pesquisadora vincula a inter-relação e interação de *affordances* à sua asserção quando argumenta que as *affordances* promulgadas da dimensão agregada “Estruturar funcionalidades e redes e integrar planejamento” estabelecem laços de realimentação com as dimensões “Potencializar replicação e equilibrar recurso” e “Pluralizar o impacto social”. Tais laços de realimentação concretizam-se na gestão eficiente de recursos que ampliam capacidade de dedicação à missão social para geração de valor social, e favorecem o modelo de expansão para garantir a sustentabilidade financeira.

As contribuições de identificação de *affordances* são elencadas em quatro contributos gerais para o contexto organizacional no trabalho de Zammuto et al. (2007). Esta pesquisa explica a resultante da relação de interação e inter-relação entre *affordances* organizacionais através do conceito de *Affordance* de conciliação sob a perspectiva desses contributos. Os pesquisadores propõem que a visão de *Affordance* de conciliação constitui um panorama singular que coordena os contributos gerais da identificação de *affordances* no contexto organizacional, de modo a possibilitar a consistência entre múltiplos objetivos.

O primeiro contributo apresentado por Zammuto et al. (2007) é que a identificação de *affordances* proporciona canais ativos, para que as pessoas sistematizem suas ações em torno de um objetivo, de tal forma que estimule o desenvolvimento coletivo e proativo. Já o terceiro contributo, para Zammuto et al. (2007), é que a identificação de *affordances* evidencia novas alternativas e configurações de trabalho nos mais diversos setores através de uma visão integrada. Nesta pesquisa, esses dois contributos são incorporados à dimensão agregada “Estruturar funcionalidades e redes e integrar planejamento”, sob o argumento que a promulgação desta *affordance* em nível organizacional proporciona simultaneamente sistematização e visão integrada. E ainda, que a coexistência de tais contributos constitui o pilar de sustentação para proporcionar condições favoráveis ao equilíbrio e à harmonia entre objetivos organizacionais antagônicos.

Conforme Zammuto et al. (2007), o segundo contributo é que a identificação de *affordances* estimula os processos organizacionais de forma evolutiva e dinâmica. Nesta pesquisa esse contributo é associado à dimensão agregada “Potencializar replicação e equilibrar recurso”, sob o argumento que a promulgação dessa *affordance* em nível organizacional representa potenciais para proporcionar condições favoráveis ao desenvolvimento progressivo da negócio.

Por fim, o quarto contributo apresentado por Zammuto et al. (2007) é que a identificação de *affordances* contribui para reduzir barreiras e promover maior integração da organização com outros agentes da cadeia de valor na qual a empresa está inserida. Nesta pesquisa esse contributo é vinculado à dimensão agregada “Pluralizar o impacto social” sob o argumento de que essa *affordance*, que a pesquisadora interpretou através da codificação seletiva dos dados, favorece a interação entre o negócio e os clientes/beneficiários e proporciona a expansão dos efeitos benéficos das ações que contribuem para alterar alguma condição desfavorecida de parte da população.

Para consubstanciar o conceito de *Affordance* de conciliação a pesquisadora utiliza as Figuras 19 e 20 com dois propósitos: (i) mostrar como as três dimensões agregadas do nosso modelo, reconhecidas em nossa interpretação como *affordances* de conciliação, atuam através de um fluxo integrado, no qual as *affordances* promulgadas de uma das dimensões favorecem resultados concretos imediatos de outra dimensão; e (ii)

O diagrama ilustra o processo de conciliação de missão dual, estruturado em torno de um fluxo integrado. No topo, um oval centralizado indica o objetivo: **Affordance de conciliação**. Abaixo dele, o processo é dividido em duas fases principais, cada uma com seus próprios resultados concretos imediatos.

Fase 1: Estruturar funcionalidades e redes e integrar planeamento (Pilar da ponte). Esta fase envolve:

- Canais ativos p/ sistematizar ações em torno de objetivos. Visão integrada.
- TIC's contribuem para conciliar a missão dual (financeira/social) de Negócios de Impacto Social.
- Resultados concretos imediatos.

Fase 2: Potencializar replicação e equilibrar recursos. Esta fase envolve:

- Processos organizacionais de forma evolutiva e dinâmica.
- Resultados concretos imediatos.

As duas fases estão interligadas por uma **Inter-relação e interação de affordances**, que leva ao **Fluxo integrado**. Este fluxo resulta em:

- Pluralizar o impacto social** (Resultados concretos imediatos).
- Melhor balanço entre a missão financeira e a missão social**.
- Redução de barreiras e promoção de integração.

Fonte: Elaboração própria.

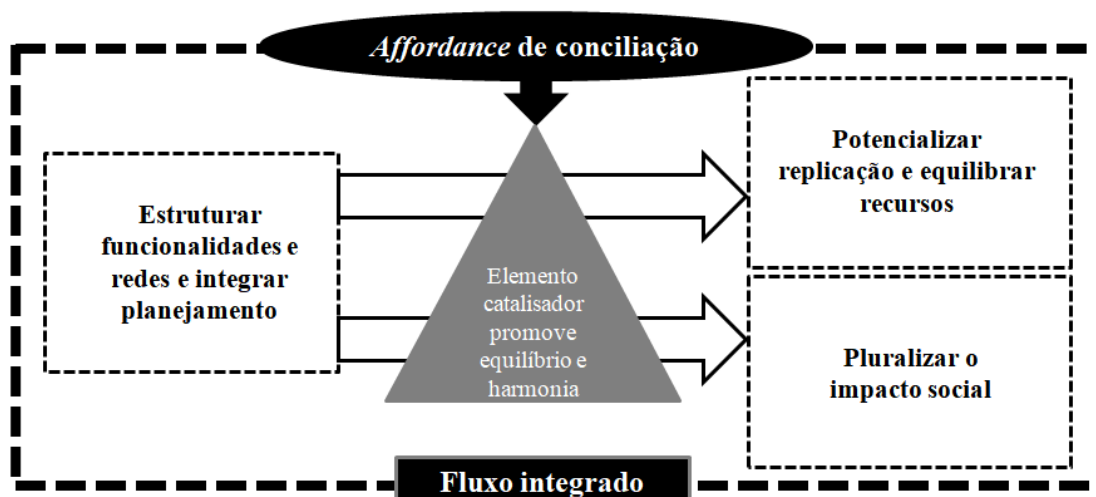


Figura 20: Esquema para consubstanciar o conceito de *Affordance* de conciliação (versão sintética).

Fonte: Elaboração própria.

Nesta pesquisa, o conceito de *Affordance* de conciliação foi explicado através do modelo processual da base empírica e, também através das contribuições de identificação de *affordances* no contexto organizacional (ZAMMUTO et al., 2007) e através dos conceitos de resultado concreto imediato e de inter-relação e interação de *affordances* (STRONG et al., 2014). Em síntese, a pesquisadora reafirma que a lente de *affordance* é capaz de explicar de forma coesa como as TICs contribuem para conciliar a missão dual (financeira/social) de Negócios de Impacto. Na sequência, a seção 5.1.3 apresenta uma discussão sobre as implicações de *Affordance* de conciliação para o alinhamento estratégico da TIC com as funções de negócio.

5.6.3 Abordagem para analisar o alinhamento estratégico de TIC através da teoria de *affordance*

Nesta pesquisa, durante a imersão para verificação conceitual da estrutura de dados desenvolvida, um dos pontos que a pesquisadora identificou como negligenciado na literatura existente foi a adoção da teoria da *affordance* para analisar o alinhamento estratégico da TIC com as funções de negócio. A pesquisadora interpretou como um tema central dos dados da pesquisa que *Affordances* de conciliação são promulgadas através de relação positiva entre estrutura de recursos organizacionais (atores) e TIC, necessários para gerir as decisões organizacionais em face da dualidade da missão e multiplicidade de objetivos.

Quando a pesquisadora buscou compreender como as TICs contribuem para a missão dual (financeira/social) de Negócios de Impacto, através da interação empírica, ficou evidente nos dados da pesquisa o suporte da TIC à missão. Em alguns casos, a TIC transcendia a posição de suporte à missão e exercia papel preponderante na organização para o alcance da missão dual. A pesquisadora observou, ainda, que quanto mais positiva a relação entre estrutura de recursos organizacionais e de TIC, mais facilmente os agentes do ecossistema de organizações híbridas, participantes deste estudo, declaravam a TIC como um apoiador da missão e dos objetivos de uma organização.

Nesta pesquisa foi adotada a definição de alinhamento estratégico proposta por Reich e Benbasat (1996, p. 56, tradução nossa) “[...] o grau em que a missão, os objetivos e os planos da empresa são suportados pela missão, objetivos e planos da TIC”. Ao longo do processo analítico a pesquisadora sentiu-se instigado a contrapor as categorias que emergiam de sua análise em relação ao papel da TIC para conciliar a missão dual (financeira/social) em Negócios de Impacto com a literatura de alinhamento estratégico da TIC. Através dessa contraposição a pesquisadora buscou elementos capazes de explicar dimensões nas quais variam positivamente o grau em que a missão e os objetivos organizacionais são apoiados pela TIC.

O conceito de *Affordance* de conciliação emergiu como um elemento capaz de explicar que relações positivas entre estrutura de recursos organizacionais e de TIC ampliam o grau em que a missão e os objetivos são apoiados pela TIC. Os dados desta pesquisa evidenciavam que *Affordance* de conciliação favorecem potenciais de ação coordenados para equacionar esforços para alcançar um determinado objetivo sem produzir efeitos que possam dirimir os esforços empreendidos para atingir os demais objetivos, conforme ressaltado no seguinte trecho das entrevistas: “*Então se você aplica as tecnologias de informação e comunicação, você vai ampliar a sua capacidade de promover transformação positiva para as pessoas. Você vai com isso multiplicar a sua capacidade de ganhar escala. E diminuir seu custo de transação e diminuir seu custo de produção de um determinado produto ou serviço*” (Entrevistado 13 Incubadora/aceleradora). Neste exemplo, o entrevistado considera a TIC preponderante na organização para o alcance da missão dual, essa percepção simboliza

uma relação positiva entre estrutura de recursos organizacionais e de TIC e representa uma influência favorável ao alinhamento estratégico.

A teoria de *affordance*, enriquecida para análises sobre alinhamento estratégico de TIC, é capaz de considerar a imbricação entre domínios de negócio e domínios de TIC, porque o alicerce de sua ótica está na relação entre TIC e agentes. A pesquisadora argumenta que é através da análise dessa relação que as habilidades dos agentes podem ser potencialmente exploradas como recursos fundamentais para prover os resultados do alinhamento estratégico. Resultados estes, que, em geral, têm relação direta com os benefícios percebidos através do uso de TIC nas organizações (como por exemplo: flexibilidade; melhoria da produtividade; gestão eficiente de custos). Em especial o seguinte trecho dos dados desta pesquisa fornece evidências para a argumentação proposta: *“Mas se você for trabalhar negócios sociais mais duros. O que se verifica mesmo trabalhando em comunidades, ou mesmo em uma incubadora social, as relações das pessoas com as tecnologias na verdade são os grandes meios para você poder dar escalabilidade e abrangência para as ações de negócios que já existem”* (Entrevistado 20 Incubadora/aceleradora). Neste trecho ressaltado das entrevistas as declarações do entrevistado corroboram o argumento de que os resultados do alinhamento estratégico são potencialmente habilitados pelas relações das pessoas com a TIC no ambiente organizacional.

Através dos argumentos expostos esta pesquisa associa a teoria de *affordance* a elementos fundamentais da literatura de alinhamento estratégico de TIC de forma explícita e implícita. O primeiro elemento explícito são as habilidades dos agentes; várias pesquisas defendem que o alinhamento estratégico de TIC é função dependente das habilidades dos agentes, e, por consequência, os benefícios do uso da TIC também (POWELL; DENT-MICALLEF, 1997; WARD; PEPPARD, 2002; CELUCH et al., 2007). Já a literatura da teoria de *affordance* evidencia que a promulgação de *affordances* influencia diretamente o desenvolvimento progressivo das habilidades dos agentes. Para Strong et al. (2014, p. 76, tradução nossa), “considerar os agentes atualizando mais *affordances* básicos pode construir seus conhecimentos e habilidades em formas que lhes permitam reconhecer e atualizar *affordances* que não podiam antes”. Em suma, esta pesquisa corrobora a qualidade de impulsão das habilidades dos agentes, e que o desenvolvimento progressivo das habilidades possibilita novos

potenciais de ação através de recursos de TIC. Por conseguinte, a pesquisadora defende que as habilidades dos agentes proporcionam estímulos que favorecem a efetivação de potenciais ações que contribuem para ampliar o alinhamento estratégico de TIC.

O segundo elemento implícito é o compartilhamento de conhecimento, quando a pesquisadora menciona em sua argumentação “explorar habilidades” refere-se também às relações complementares dessas habilidades. Tais relações complementares representam ações de transferência de conhecimentos e aprendizado, que se desenvolvem através da dinâmica diária de convivência no ambiente organizacional. Inúmeras pesquisas dedicam-se a analisar a influência do compartilhamento de conhecimento no alinhamento estratégico de TIC, as principais alegações são que o maior grau de compartilhamento de conhecimento favorece positivamente o alinhamento estratégico de TIC (BURN; SZETO, 2000; PAPKE-SHIELDS; MALHOTRA, 2001; CHAN et al., 2006; SABEGH; MOTLAGH, 2012). Enquanto, a literatura da teoria de *affordance* busca reforçar a perspectiva do contexto organizacional, através de construções coletivas, a prática de compartilhamento destaca-se como alternativa para a promulgação de múltiplas *affordances* ocasionarem o mesmo resultado, ou seja, contribuem para determinado objetivo organizacional (STRONG et al., 2014; NELSON et al., 2017). Diante desse quadro, a pesquisadora defende que *affordances* organizacionais emergem da interação entre recursos de TIC e da organização, e as pessoas, por meio do compartilhamento de conhecimento, potencializam as ações que oportunizam o alcance de objetivos.

O terceiro elemento implícito são os objetivos organizacionais, quando menciona a promoção dos resultados do alinhamento estratégico em sua argumentação, a pesquisadora corrobora a visão da fundamental imbricação entre estratégias, processos e pessoas para fomentar o alcance dos objetivos organizacionais. O campo de estudos do alinhamento estratégico confere relevância aos objetivos organizacionais para efetivação de alinhamento estratégico de TIC. Neste interesse, algumas pesquisas exploram uma perspectiva de dependência mútua, na qual tanto uma visão clara dos objetivos facilita o alinhamento quanto entraves no alinhamento coíbem a consecução dos objetivos organizacionais (ZAHRA; COVIN, 1993; LUFTMAN; BRIER, 1999). Em contrapartida, o campo da teoria de *affordance* ressalta a magnitude dos objetivos,

tanto a nível individual quanto a nível organizacional, para que potenciais de ação sejam efetivados através da energia de interação entre as pessoas e a TIC. E também, que a efetivação dessas ações inter-relacionadas contribui para o alcance dos objetivos organizacionais (STRONG et al., 2014; ANDERSON; ROBEY , 2017). Destarte, a pesquisadora defende que o alcance dos objetivos configura resultados de ações inter-relacionadas que efetivam os benefícios percebidos através da aplicação de TIC. E que a percepção dos objetivos amplia o alinhamento estratégico de TIC.

Por último, para fortalecer os argumentos desta pesquisa de que a teoria de *affordance* representa uma abordagem profícua para analisar o alinhamento estratégico da TIC, a pesquisadora vincula a perspectiva de recursos complementares da literatura de alinhamento estratégico da TIC com a perspectiva de *affordances* inter-relacionados. Para Tippins e Sohi (2003), a perspectiva de recursos complementares explica como o valor gerado por um recurso de TIC é capaz de aprimorar as propriedades de outros recursos de TIC, e indica como esse tipo de complementaridade favorece o alcance de resultados. De modo semelhante o conceito de *affordances* inter-relacionados proposto por Strong et al. (2014) identifica uma relação temporal e de realimentação, na qual determinadas *affordances* são promulgadas desde que outras *affordances* tenham sido anteriormente promulgadas. A perspectiva de complementaridade da teoria de *affordance* pode ser capaz de fornecer fundamentos para explicar elementos que interferem no fenômeno alinhamento estratégico de TIC com as funções no negócio. Assim, através dessa vinculação, a pesquisadora infere que: a relação entre atores e artefatos de TIC orientada por objetivos gera possibilidades para a utilização de recursos de TIC capazes de ampliar o alinhamento estratégico de TIC. E também que ao ampliar o alinhamento essa relação promove o alcance dos resultados e benefícios proporcionados pelo uso de TIC, e auxilia o cumprimento da missão organizacional.

Especialmente, algumas pesquisas defendem dois pontos que corroboram a proposta desta pesquisa de adoção da teoria de *affordances* para produção de estudos plausíveis relacionadas ao alinhamento estratégico de TIC. Primeiro existem relações entre TIC e pessoas no ambiente organizacional que ampliam o alinhamento estratégico de TIC com as funções no negócio (CHAN et al 2006). Em segundo lugar, a teoria da *affordance* pode ser empregada pelos gestores de TIC para analisar processos e práticas de trabalho com intuito de promover o alinhamento adequado de TIC

(MAJCHRZAK; MARKUS, 2012). A pesquisadora conclui argumentando que *affordances* promulgadas no contexto organizacional representam potenciais de ação que ampliam o alinhamento de TIC; a Figura 21 apresenta uma visão sintética da teoria de *affordance* enriquecida para versar sobre o alinhamento estratégico de TIC.

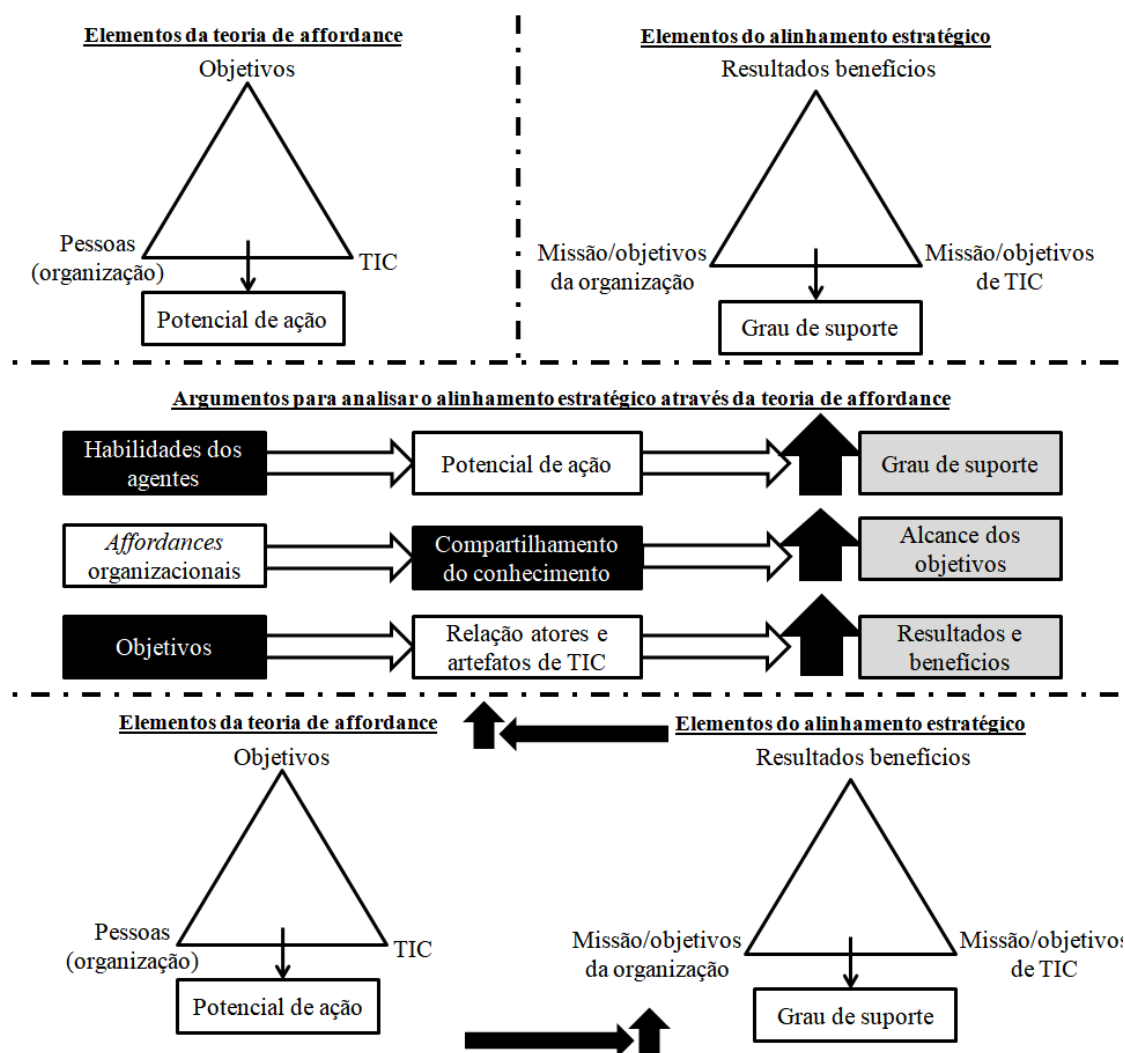


Figura 21: Esquema mapa-processual para visão sintética da teoria de *affordance* enriquecida para versar sobre alinhamento estratégico de TIC

Fonte: Elaboração própria.

O mapa processual apresentado é consistente com linhas de pensamento da teoria de *affordance* e de alinhamento estratégico de TIC pronunciadas no desenvolvimento da argumentação proposta. A proposta de reorganização de mapas processuais através de *insights* teóricos pode alterar a compreensão de fenômenos (WHETTEN, 1989). Destarte, através da visão sintética exposta a pesquisadora espera ter demonstrado com seus *insights* teóricos perspectivas sobre alinhamento estratégico que sejam: (i) capazes de legitimar a importância de considerar explícita a relação entre TIC e

pessoas no ambiente organizacional; e (ii) de corroborar a visão da fundamental imbricação entre estratégias, processos e pessoas para fomentar o alcance dos objetivos organizacionais. Ainda, a pesquisadora presume que esse mapa possa alterar de alguma forma a compreensão de fenômenos que envolvam o alinhamento estratégico de TIC.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através de uma pesquisa empírica fundada em um conjunto de entrevistas de natureza dedutiva/indutiva, realizadas com atores de várias instâncias do ecossistema de Negócios de Impacto no Brasil, foi explorada a interseção entre a Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e Negócios de Impacto no alinhamento estratégico de TIC. Ao introduzir o novo conceito de ***Affordance de conciliação*** esta tese contribui para fortalecer a aplicação da teoria de *affordance* no campo de TIC e SI. A proposição de um diálogo novo com a literatura existente dentro desse quadro instigou a pesquisadora a empreender esforços para desenvolver um conceito sobre o alinhamento estratégico da TIC com as funções de negócio capaz de evidenciar o uso de artefatos de TIC como um elemento que habilita, facilita e possibilita o alcance dos objetivos, e ainda contribui para harmonizar tensões entre objetivos.

Este estudo oferece implicações práticas para o ecossistema de Negócios de Impacto por meio da abordagem de uso das **TICs como um elemento catalisador para equilibrar a missão dual**, ao ressaltar a importância do uso da TICs para “Estruturar funcionalidades e redes e integrar planejamentos” e as resultantes desse processo que integram o papel da TIC para facilitar o alcance da missão dual (financeira/social). As resultantes da TIC como um elemento catalisador são expostas no modelo proposto através da aplicação de TIC para “Potencializar a replicação e equilibrar recursos” de forma a favorecer a missão financeira, e, também, através da aplicação de TIC para “Pluralizar o impacto social” de modo a facilitar a missão social.

Esta tese trouxe contribuições teóricas para a lente de *affordance*, primeiro complementou originalmente com a introdução do conceito de *Affordance de conciliação*. Em segundo lugar contribuiu com a associação teórica de *affordance* como uma perspectiva aderente para estudos relacionados ao alinhamento estratégico da TIC com as funções de negócio. A proposta de tal associação foi fundamentada no alicerce lente de *affordance*, que está na relação entre TIC e agentes. O argumento central defendido foi o de que é através da análise dessa relação que as habilidades dos agentes podem ser potencialmente exploradas como recursos fundamentais para prover os resultados do alinhamento estratégico. Um mapa processual original foi apresentado através da associação de elementos da teoria de *affordance* e de

alinhamento estratégico de TIC. Por fim, em terceiro lugar, foi evidenciada a adoção da teoria de *affordance* como uma lente profícua para estudos que exploram as interseções entre TIC e organizações híbridas, como os Negócios de Impacto.

Não obstante a análise do fenômeno tenha dependido do trabalho de campo fundado em um conjunto de entrevistas semiestruturadas, os pressupostos deste estudo são orientados pelo realismo crítico e foram adotados critérios de confiabilidade para garantir o rigor e a padronização desta pesquisa. Esses critérios foram baseados na postura de valor que orientou o estudo através do paradigma pós-positivista. Os critérios de credibilidade; transferabilidade; dependabilidade e confirmabilidade foram aplicados de forma sistemática à análise do fenômeno para legitimar que os resultados provenientes deste estudo são corroborados pelas evidências empíricas. Através das entrevistas foi possível obter informações com consideráveis particularidades sobre a adoção de TIC em articulação com a missão dual. Essa abordagem possibilitou teorizar sobre as relações entre TIC, pessoas e missão/objetivos no ambiente organizacional, que são intrínsecas ao conceito de *Affordance* de conciliação.

Contudo, as limitações desta pesquisa são reconhecidas, primeiramente, em relação ao acesso aos respondentes, isto é, aos agentes do ecossistema de Negócios de Impacto. Em segundo lugar em relação ao seu potencial de transferabilidade para outros contextos, como, por exemplo, para que organizações híbridas no norte global possam adotar o modelo proposto para apoiar as organizações na conciliação da missão dual (financeira/social), e também, para analisar o alinhamento estratégico de TIC. Todavia, essas limitações não suscitam pontos para dirimir a análise do fenômeno e as contribuições práticas e teóricas.

Neste estudo *affordance* não foi considerada em seu duplo caráter, ou seja, a perspectiva adotada foi aderente à corrente que apenas admite o potencial que possibilita ações, e não que restringe. Pesquisas futuras poderiam explorar as restrições relativas à adoção de TIC em organizações híbridas principalmente no que tange às barreiras de conectividade, de potencial subutilizado e interação com os clientes/beneficiários. Novos estudos poderiam buscar conhecimentos complementares através da distinção entre níveis de alinhamento Tallon et al. (2016). Os resultados deste estudo poderiam ser ampliados através de análise do modelo processual de *Affordance* de conciliação em relação à variabilidade de apropriação da TIC, conforme

contexto dos Negócios de Impacto. Distinta contribuição poderia avaliar o conceito de *Affordance* de conciliação através de um estudo longitudinal em organizações híbridas. Além disso, novas pesquisas poderiam realizar estudos em dois momentos sobre alinhamento estratégico de TIC através da lente de *affordance*. No primeiro momento um estudo empírico poderia analisar a influência: da habilidade dos agentes; do compartilhamento de conhecimento; e dos objetivos, para variação positiva do grau em que missão e objetivos organizacionais são suportados pela TIC. Em segundo momento pesquisas originais poderiam fazer contribuições teóricas para associação da lente de *affordance* com alinhamento estratégico da TIC através da proposição de alterações no mapa processual desta pesquisa.

REFERÊNCIAS

- AGRANOFF, R.; MCGUIRE, M. Multinetwork management: Collaboration and the hollow state in local economic policy. **Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART**, p. 67-91, 1998.
- ALBERTI, F. G.; GARRIDO, M. A. V. Can profit and sustainability goals co-exist? New business models for hybrid firms. **Journal of Business Strategy**, v. 38, n. 1, p. 3-13, 2017.
- ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. M. Benefits from the use of information technology for corporate performance. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 2, p. 275-302, 2008.
- ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. M. Dimensões do uso de tecnologia da informação: um instrumento de diagnóstico e análise. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 1, p. 125-151, 2012.
- ANDERSON, C.; ROBEY, D. Affordance potency: Explaining the actualization of technology affordances. **Information and Organization**, v. 27, n. 2, p. 100-115, 2017.
- ANGOT, J.; PLÉ, L. Serving poor people in rich countries: the bottom-of-the-pyramid business model solution. **Journal of Business Strategy**, v. 36, n. 2, p. 3-15, 2015.
- ANSARI, S.; MUNIR, K.; GREGG, T. Impact at the ‘bottom of the pyramid’: the role of social capital in capability development and community empowerment. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 4, p. 813-842, 2012.
- ARORA, S. ROMIJN, H. **Innovation for the base of the pyramid**: Critical perspectives from development studies on heterogeneity and participation. Working Paper Series United Nations University, 2009.
- ARTEMÍSIA. Negócios de Impacto social: nosso conceito. Disponível em: <<http://artemis.org.br/conteudo/negocios/nosso-conceito.aspx>>. Acesso em: 01 dez. 2016.
- ASHURST, C.; DOHERTY, N. F. Towards the formulation of a ‘best practice’ framework for benefits realisation in IT projects. **Electronic Journal of Information Systems Evaluation**, v. 6, n. 2, p. 1-10, 2003.
- AUSTIN, J. E. (Ed.). **Social partnering in Latin America**: Lessons drawn from collaborations of businesses and civil society organizations. Harvard Univ David Rockefeller, 2004.
- AUSTIN, J.; STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN, J. Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, n. 1, p. 1-22, 2006.

ÁVILA, L.; AMORIM, M. Operational Challenges in Hybrid Organizations: Insights for Future Research. In: **Handbook of Research on Emerging Business Models and Managerial Strategies in the Nonprofit Sector**. IGI Global, p. 352-370, 2017.

BANCO MUNDIAL. **Relatório Anual 2016 Banco Mundial**. Disponível em: <<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/24985/210852PT.pdf>>. Acesso em: 08 jun. 2017.

BANERJEE, A. V.; DUFLO, E. The economic lives of the poor. **The Journal of Economic Perspectives**, v. 21, n. 1, p. 141-167, 2007.

BANSAL, P.; CORLEY, K. **The coming of age for qualitative research**: Embracing the diversity of qualitative methods. 2011.

BANSAL, P.; DESJARDINE, M. R. Business sustainability: It is about time. **Strategic Organization**, v. 12, n. 1, p. 70-78, 2014.

BARBA-SÁNCHEZ, V.; MARTÍNEZ-RUIZ, M. D. P.; JIMÉNEZ-ZARCO, A. I. Drivers, benefits and challenges of ICT adoption by small and medium sized enterprises (SMEs): a literature review. **Problems and Perspectives in Management**, v. 5, n. 1, p. 104-115, 2007.

BARKI, E. O mercado da base da pirâmide. In: BARKI, E.; IZZO, D.; TORRES H. G.; AGUIAR, L. (Org.) **Negócios com impacto social no Brasil**. São Paulo: Editora Petrópolis, 2013.

BARKI, E. Negócios de Impacto: Tendência ou Modismo?. **GV Executivo**, v. 14, p. 14-17, 2015.

BARKI, E.; AGUIAR, L. Negócios com impacto social em pequenas e grandes empresas. In: BARKI, E.; IZZO, D.; TORRES H. G.; AGUIAR, L. (Org.) **Negócios com impacto social no Brasil**. São Paulo: Editora Petrópolis, 2013.

BARKI, E.; COMINI, G.; CUNLIFFE, A.; HART, S.; RAI, S. Social entrepreneurship and social business: Retrospective and prospective research. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 4, p. 380-384, 2015.

BARUA, A.; KONANA, P.; WHINSTON, A. B., YIN, F. An empirical investigation of net-enabled business value. **MIS Quarterly**, v. 28, n. 4, p. 585-620, 2004.

BATTILANA, J.; LEE, M.; WALKER, J.; DORSEY, C. In search of the hybrid ideal. **Stanford Social Innovation Review**, v. 10, n. 3, p. 50-55, 2012.

BATTILANA, J.; LEE, M. Advancing research on hybrid organizing—Insights from the study of social enterprises. **Academy of Management Annals**, v. 8, n. 1, p. 397-441, 2014.

BATTILANA, J.; SENGUL, M.; PACHE, A. C.; MODEL, J. Harnessing productive tensions in hybrid organizations: The case of work integration social enterprises. **Academy of Management Journal**, v. 58, n. 6, p. 1658-1685, 2015.

- BATTILANA, J.; BESHAROV, M.; MITZINNECK, B. On hybrids and hybrid organizing: A review and roadmap for future research. **The SAGE handbook of organizational institutionalism**, v. 2, p. 133-169, 2017.
- BEAUMONT, K. **The Collaborative Economy in Poland and Europe: A Tool for Boosting Female Employment?** v. 124, n. 2, p. 5-46, 2016.
- BELK, R. You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 8, p. 1595-1600, 2014.
- BENINGTON, J. **From private choice to public value**. Public value: Theory and practice, p. 31-49, 2011.
- BERGERON, F.; RAYMOND, L.; RIVARD, S. Fit in strategic information technology management research: an empirical comparison of perspectives. **Omega**, v. 29, n. 2, p. 125-142, 2001.
- BESHAROV, M. L.; SMITH, W. K. **Multiple logics within organizations**: An integrative framework and model of organizational hybridity. Working Paper Cornell University, Ithaca, NY, 2012.
- BHARADWAJ, A.; EL SAWY, O.; PAVLOU, P.; VENKATRAMAN, N. **Digital business strategy**: toward a next generation of insights. 2013.
- BISHOP, S.; WARING, J. Becoming hybrid: The negotiated order on the front line of public-private partnerships. **Human Relations**, v. 69, n. 10, p. 1937-1958, 2016.
- BOBSIN, D.; PETRINI, M.; POZZEBON, M.. The value of technology affordances to improve the management of nonprofit organizations. **RAUSP Management Journal**, v. 54, n.1, pp.14-37, 2019.
- BOCKEN, N. M. P.; SHORT, S. W.; RANA, P.; EVANS, S. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. **Journal of Cleaner Production**, v. 65, p. 42-56, 2014.
- BOECHAT, C.; ROSA, B.; OLIVEIRA, C. **Levantamento do estágio dos negócios e mercados inclusivos em empresas no Brasil**. Disponível em: <www.fdc.org.br/pt/Paginas/default.aspx>. 2010. Acesso em: 30 mai. 2017.
- BOUCHARD, M. J.; ROUSSELIÈRE, D. Do Hybrid Organizational Forms of the Social Economy have a Greater Chance of Surviving? An Examination of the Case of Montreal. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 4, n. 27, p. 1894-1922, 2016.
- BRANDÃO, D.; CRUZ, C.; ARIDA, A. L. **Métricas em Negócios de Impacto social**: Fundamentos. São Paulo-SP: Empresarial, ICE-Instituto de Cidadania e MOVE - Avaliação e Estratégia, 2014.
- BRASIL. Ministério do Meio Ambiente (MMA) brasileiro. [S.I]. 2016. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/producao-e-consumo-sustentavel/conceitos/consumo-sustentavel>>. Acesso em: 30 jun. 2017.

- BREST, P.; BORN, K. When can impact investing create real impact? **Stanford Social Innovation Review**, v. 11, n. 4, p. 22-31, 2013.
- BRIDGSTOCK, R.; LETTICE, F.; ÖZBILGIN, M. F.; TATLI, A. Diversity management for innovation in social enterprises in the UK. **Entrepreneurship and Regional Development**, v. 22, n. 6, p. 557-574, 2010.
- BRYNJOLFSSON, E.; HITT, L. M. Beyond computation: Information technology, organizational transformation and business performance. **The Journal of Economic Perspectives**, v. 14, n. 4, p. 23-48, 2000.
- BRUTON, G. New financial alternatives in seeding entrepreneurship: Microfinance, crowdfunding, and peer-to-peer innovations. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 39, n. 1, p. 9-26, 2015.
- BUGG-LEVINE, A.; EMERSON, J. Impact investing: Transforming how we make money while making a difference. **Innovations**, v. 6, n. 3, p. 9-18, 2011.
- BURN, J. M.; SZETO, C. A comparison of the views of business and IT management on success factors for strategic alignment. **Information & Management**, v. 37, n. 4, p. 197-216, 2000.
- BYRD, T. A.; LEWIS, B. R.; BRYAN, R. W. The leveraging influence of strategic alignment on IT investment: An empirical examination. **Information & Management**, v. 43, n. 3, p. 308-321, 2006.
- CAÑEQUE, F. C.; HART, S. L. (Ed.). **Base of the Pyramid 3.0: Sustainable development through innovation and entrepreneurship**. Greenleaf Publishing, 2015.
- CAÑEQUE, F. **Towards the new BoP 3.0 Inclusive Business agenda**. Disponível em : <<https://iba.ventures/2015/05/06/towards-the-new-bop-3-0-inclusive-business-agenda/>>. Acesso em 15 maio 2017.
- CAULIER-GRICE, J.; DAVIES, A.; PATRICK, R.; NORMAN, W. **Defining the social innovation. Social Innovation Overview: A deliverable of the project: “(TEPSIE)”**. The Young Foundation, 2012.
- CELUCH, K.; MURPHY, G. B.; CALLAWAY, S. K. More bang for your buck: Small firms and the importance of aligned information technology capabilities and strategic flexibility. **The Journal of High Technology Management Research**, v. 17, n. 2, p. 187-197, 2007.
- CHAN, Y. E.; SABHERWAL, R.; THATCHER, J. B. Antecedents and outcomes of strategic IS alignment: an empirical investigation. **IEEE Transactions on engineering management**, v. 53, n. 1, p. 27-47, 2006.
- CHEN, D. Q.; MOCKER, M.; PRESTON, D. S.; TEUBNER, A. Information systems strategy: reconceptualization, measurement, and implications. **MIS Quarterly**, v. 34, n. 2, p. 233-259, 2010.

CHOI, N.; MAJUMDAR, S. Social entrepreneurship as an essentially contested concept: Opening a new avenue for systematic future research. **Journal of Business Venturing**, v. 29, n. 3, p. 363-376, 2014.

CHU, M. El Sector Privado y las Responsabilidades Públicas: El Rol de las Soluciones Comerciales en la Temática Social. Chap. 1. In: **Negocios inclusivos y empleo em la base de la pirâmide**. Estudios Internacionales. Madrid: Universidad Complutense de Madrid, 2011.

COHEN, B.; WINN, M. I. Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, v. 22, n. 1, p. 29-49, 2007.

COHEN, B.; SMITH, B.; MITCHELL, R. Toward a sustainable conceptualization of dependent variables in entrepreneurship research. **Business Strategy and the Environment**, v. 17, n. 2, p. 107-119, 2008.

COHEN, N.; ARIELI, T. Field research in conflict environments: Methodological challenges and snowball sampling. **Journal of Peace Research**, v. 48, n. 4, p. 423-435, 2011.

COLTMAN, T.; TALLON, P.; SHARMA, R.; QUEIROZ, M. Strategic IT alignment: twenty-five years on. **Journal of Information Technology**, v. 30, n. 2, p. 91-100, 2015.

COMINI, G. Negócios Sociais e Inclusivos: um panorama da diversidade conceitual. In: Ashoka e Instituto WalMart. (Org). **Mapa de Soluções Inovadoras: Tendências de empreendedores na construção de negócios sociais e inclusivos**, São Paulo, 2011.

COMINI, G.; BARKI, E.; AGUIAR, L. T. A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 385-397, 2012.

COMINI, G.; BARKI, E.; AGUIAR, L. . O novo campo de negócios com impacto social. In: BARKI, E; IZZO, D; TORRES H. G; AGUIAR, L. (Org.) **Negócios com impacto social no Brasil**. São Paulo: Editora Petrópolis, 2013.

CONOLE, G.; DYKE, M. What are the affordances of information and communication technologies? **Research in Learning Technology**, v. 12, n. 2, 113-124, 2004.

COOMBS, C. R.; DOHERTY, N. F.; NEAGA, I. Measuring and managing the benefits from IT projects: a review and research agenda. In: **Transforming Field and Service Operations**. Springer Berlin Heidelberg, p. 257-269, 2013.

COOMBS, C. R. When planned IS/IT project benefits are not realized: a study of inhibitors and facilitators to benefits realization. **International Journal of Project Management**, v. 33, n. 2, p. 363-379, 2015.

CORLEY, K. G.; GIOIA, D. A. Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. **Administrative Science Quarterly**, v. 49, n. 2, p. 173-208, 2004.

CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry and research design**: Choosing among five approaches. Sage publications, 2013.

DA SILVA, M. O. O debate sobre a pobreza: questões teórico-conceituais. **Revista Políticas Públicas**, v. 6, n. 2, p. 65-102, 2015.

DACIN, M. T.; DACIN, P. A.; TRACEY, P. Social entrepreneurship: A critique and future directions. **Organization Science**, v. 22, n. 5, p. 1203-1213, 2011.

DACIN, P. A.; DACIN, M. T.; MATEAR, M. Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here. **The Academy of Management Perspectives**, v. 24, n. 3, p. 37-57, 2010.

DARDOUR, A. Les modèles économiques en entrepreneuriat social: Proposition d'un modèle intégrateur. **La Revue des Sciences de Gestion**, n. 3, p. 49-57, 2012.

DAVIDSON, K. Ethical concerns at the bottom of the pyramid: where CSR meets BOP. **Journal of International Business Ethics**, v. 2, n. 1, p. 22, 2009.

DEES, J. G. **The meaning of social entrepreneurship**. Stanford University: Draft Report for the Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership, 6p, 1998.

DEFOURNY, J.; NYSENS, M. Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 1, n. 1, p. 32-53, 2010.

DEFOURNY, J.; NYSENS, M. Approches européennes et américaines de l'entreprise sociale: une perspective comparative. **Revue internationale de l'économie sociale: Recma**, n. 319, p. 18-35, 2011.

DI DOMENICO, M. L.; HAUGH, H.; TRACEY, P. Social bricolage: Theorizing social value creation in social enterprises. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 34, n. 4, p. 681-703, 2010.

DIOCHON, M.; ANDERSON, A. R. Social enterprise and effectiveness: a process typology. **Social Enterprise Journal**, v. 5, n. 1, p. 7-29, 2009.

DOHERTY, N. F.; ASHURST, C.; PEPPARD, J. Factors affecting the successful realisation of benefits from systems development projects: findings from three case studies. **Journal of Information Technology**, v. 27, n. 1, p. 1-16, 2012.

DOHERTY, N. F. The role of socio-technical principles in leveraging meaningful benefits from IT investments. **Applied Ergonomics**, v. 45, n. 2, p. 181-187, 2014.

DOHERTY, B.; HAUGH, H.; LYON, F. Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 16, n. 4, p. 417-436, 2014.

DRAYTON, W. The citizen sector: Becoming as entrepreneurial and competitive as business. **California Management Review**, v. 44, n. 3, p. 120-132, 2002.

DUARTE, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas Interviews in qualitative research. **Educar em Revista**, v. 24, p. 213-225, 2004.

DUFAYS, F.; HUYBRECHTS, B. Where do hybrids come from? Entrepreneurial team heterogeneity as an avenue for the emergence of hybrid organizations. **International Small Business Journal**, v. 34, n. 6, p. 777-796, 2016.

EBRAHIM, A.; BATTILANA, J.; MAIR, J. The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. **Research in Organizational Behavior**, v. 34, p. 81-100, 2014.

ELKINGTON, J. Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. **California Management Review**, v. 36, n. 2, p. 90-100, 1994.

ESTEVEZ, A. M.; FRANKS, D.; VANCLAY, F. Social impact assessment: the state of the art. **Impact Assessment and Project Appraisal**, v. 30, n. 1, p. 34-42, 2012.

ESTRIN, S.; MICKIEWICZ, T.; STEPHAN, U. For benevolence and for self-interest: Social and commercial entrepreneurial activity across nations. **IZA Discussion Paper**, n. 5770, p. 2-22, 2011.

FIORENTINO, G.; BROSSI, L.; AMELONG, I.; CAMPANATTI, C. **As oito grandes tendências de crescimento até 2020**. Bain & Company, Inc, 2012.

FISAC-GARCIA, R.; ACEVEDO-RUIZ, M., MORENO-ROMERO, A., KREINER, T. The role of ICT in scaling up the impact of social enterprises. **Journal of Management for Global Sustainability**, v. 1, n. 2, p. 83-105, 2013.

FOSFURI, A.; GIARRATANA, M. S.; ROCA, E. Social Business Hybrids: Demand Externalities, Competitive Advantage, and Growth Through Diversification. **Organization Science**, v. 27, n. 5, p. 1275-1289, 2016.

FRĄCZKIEWICZ-WRONKA, A.; WRONKA-POŚPIECH, M. The use of ICT for achieving the objectives of the business model: social enterprise perspective. **Polish Journal of Management Studies**, v. 10, n. 2, p. 33-42, 2014.

FTFS - Força Tarefa de Finanças Sociais. **Carta de princípios de Negócios de Impacto**, p. 1-18, 2015.

FUKAYAMA, M. Inovações tecnológicas nos negócios com impacto social. In: BARKI, E; IZZO, D; TORRES H. G; AGUIAR, L. (Org.) **Negócios com impacto social no Brasil**. São Paulo: Editora Petrópolis, 2013.

GAVER, W. W. Technology affordances. In: **Proceedings of the SIGCHI conference on Human factors in computing systems**. ACM, p. 79-84, 1991.

GEROW, J. E.; GROVER, V.; THATCHER, J. B.; ROTH, P. L. Looking toward the future of IT-business strategic alignment through the past: A meta-analysis. **Mis Quarterly**, v. 38, n. 4, p. 1059-1085, 2014.

GIBSON, J. J. **The Theory of Affordances, perceiving, acting and knowing**. Shaw R. and Bransford J. Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates. 1977.

GIDRON, B. The Dual Hybridity of Social Enterprises for Marginalized Populations. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 8, n. 1, p. 1-13, 2017.

GIOIA, D. A. A renaissance self: Prompting personal and professional revitalization. **Renewing Research Practice**, p. 97-114, 2004.

GIOIA, D. A.; CORLEY, K. G.; HAMILTON, A. L. Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. **Organizational Research Methods**, v. 16, n. 1, p. 15-31, 2013.

GLASER, B. G. **Advances in the methodology of grounded theory**: Theoretical sensitivity. Mill Valley, CA Sociology Press, 1978.

GOYAL, S.; SERGI, B. S.; KAPOOR, A. Emerging role of for-profit social enterprises at the base of the pyramid: the case of Selco. **Journal of Management Development**, v. 36, n. 1, 2017.

GREGOR, S. The nature of theory in Information Systems. **MIS Quarterly**, v. 30, n. 3, p. 611-642, 2006.

GUBA E. G.; LINCOLN Y. S. Competing paradigms in qualitative research. In: DENZIN N. K.; LINCOLN Y. S. (Ed.). **Handbook of Qualitative Research**, Sage, London, p. 105-117, 1994.

GUILLEMETTE, M. G.; PARÉ, G. Toward a New Theory of the Contribution of the IT Function in Organizations. **MIS Quarterly**, v. 36, n. 2, p. 529–551, 2012.

GUPTA, S.; BENINGER, S.; GANESH, J. A hybrid approach to innovation by social enterprises: lessons from Africa. **Social Enterprise Journal**, v. 11, n. 1, p. 89-112, 2015.

HAHN, R.; INCE, I. Constituents and Characteristics of Hybrid Businesses: A Qualitative, Empirical Framework. **Journal of Small Business Management**, v. 54, n. S1, p. 33-52, 2016.

HAIGH, N.; WALKER, J.; BACQ, S.; KICKUL, J. Hybrid organizations: origins, strategies, impacts, and implications. **California Management Review**, v. 57, n. 3, p. 5-12, 2015.

HART, S. L. MILSTEIN, M. B. **Creating sustainable value**. **Academy of Management Executive**, v. 17, n. 2, 2003.

HART, S. L. **Capitalism at the crossroads**: Next generation business strategies for a post-crisis world. FT Press, 2010.

HART, S.; SHARMA, S.; HALME, M. Poverty, Business Strategy, and Sustainable Development. **Organization & Environment**, v. 29 n. 4, p 401-415, 2016.

HARTSON, R. Cognitive, physical, sensory, and functional “affordances” in interaction design. **Behavior & Information Technology**, v. 22, n. 5, p. 315-338, 2003.

HESELMMANN, F.; KUNAL, M. Where are we headed with benefits management research? Current shortcomings and avenues for future research. In: **Twenty Second European Conference on Information Systems**, Tel Aviv, 2014.

HEMAIS, M. W.; CASOTTI, L. M.; ROCHA, E. P. G. Hedonismo e Moralismo: Consumo na Base da Pirâmide. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 2, p. 199, 2013.

HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, H. Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. **IBM Systems Journal**, v. 32, n. 1, p. 472-484, 1993.

HENDERSON, K. A. Post-positivism and the pragmatics of leisure research. **Leisure Sciences**, v. 33, n. 4, p. 341-346, 2011.

HITT, L. M.; BRYNJOLFSSON, E. Information technology, organizational transformation, and business performance. In: Productivity, inequality, and the digital economy. **MIT Press**, p. 55-91, 2002.

HOLLENSTEIN, H. Determinants of the adoption of Information and Communication Technologies (ICT): An empirical analysis based on firm-level data for the Swiss business sector. **Structural change and economic dynamics**, v. 15, n. 3, p. 315-342, 2004.

HOOGENDOORN, B.; PENNINGS, E.; THURIK, R. What do we know about social entrepreneurship: An analysis of empirical research. ERIM Report Series. **Research in Management**, n. 44, p-1-39, 2010.

HOOP, E.; POLS, A.; ROMIJN, H. **Limits to responsible innovation**. **Journal of Responsible Innovation**, v. 3, n. 2, p. 110-134, 2016.

HUTCHBY, I. Technologies, texts and affordances. **Sociology**, v. 35, n. 2, p. 441-456, 2001.

ICE - Inovação em Cidadania Empresarial **Negócios de Impacto**. Disponível em: <<http://ice.org.br/negocios-de-impacto/>>. 14 out. 2015. Acesso em: 22 maio 2016.

JOHANSEN, S. T; OLSEN, T. H.; SOLSTAD, E.; TORSTEINSEN, H. An insider view of the hybrid organization: How managers respond to challenges of efficiency, legitimacy and meaning. **Journal of Management & Organization**, v. 21, n. 6, p. 725-740, 2015.

JUNG, J. H.; SCHNEIDER, C.; VALACICH, J. Enhancing the motivational affordance of information systems: The effects of real-time performance feedback and goal setting in group collaboration environments. **Management Science**, v. 56, n. 4, p. 724-742, 2010.

KAHRE, C.; HOFFMANN, D.; AHLEMANN, F. Beyond business-IT alignment-Digital business strategies as a paradigmatic shift: A review and research agenda. **Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences**, 2017.

KANNOTHRA, C. G.; MANNING, S.; HAIGH, N. How Hybrids Manage Growth and Social-Business Tensions in Global Supply Chains: The Case of Impact Sourcing. **Journal of Business Ethics**, v. 148, n. 2, p. 271-290, 2018.

KAPTELININ, V.; NARDI, B. Affordances in HCI: toward a mediated action perspective. In: **Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems**. ACM, p. 967-976, 2012.

KERLIN, J. A. Social enterprise in the United States and Europe: Understanding and learning from the differences. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 17, n. 3, p. 246, 2006.

KING, N.; Using interviews in qualitative research. In: CASSELL, C.; SYMON, G. (Ed.). **Essential guide to qualitative methods in organizational research**. Sage, 2004.

KIYAMA, R. S.; COMINI, G. M.; D'AMARIO, E. Q. Criação de Negócios Sociais no Brasil: Um Estudo Exploratório. In: **XXXVIII EnAnpad Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro, 2014.

KOCHINYAN, A.; REDFORD, D. T. Impact Investing: Building a Better Africa. In: **Developing Africa's Financial Services: The Importance of High-Impact Entrepreneurship**. Emerald Publishing Limited, p. 247-262, 2017.

KOHLI, R.; GROVER, V. Business value of IT: An essay on expanding research directions to keep up with the times. **Journal of the association for information systems**, v. 9, n. 1, p. 23, 2008.

KOLK, A.; RIVERA-SANTOS, M.; RUFÍN, C. Reviewing a decade of research on the “base/bottom of the pyramid” (BOP) concept. **Business & Society**, v. 53, n. 3, p. 338-377, 2014.

KOSTAKIS, V.; BAUWENS, M. **Network society and future scenarios for a collaborative economy**. Springer, 2014.

KRAMER, M. R.; PORTER, M. E. Creating shared value. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 1/2, p. 62-77, 2011.

KROEGER, A.; WEBER, C. Developing a conceptual framework for comparing social value creation. **Academy of Management Review**, v. 39, n. 4, p. 513-540, 2015.

KRUEGER, A.; BEHRINGER, J. Hybrid Organising in Social Entrepreneurship: How Do Founders of Social Ventures Experience the Tensions in the Areas of Acquiring and Allocating Resources? **Master's Programme in Entrepreneurship – New Venture Creation**, 2017.

KUO, T. C.; HANAFI J.; SUN, W. C.; ROBIELOS, R.A. C. The Effects of National Cultural Traits on BOP Consumer Behavior. **Sustainability**, v. 8, n. 3, p. 272, 2016.

LAÍN, B. Algunas limitaciones en la comprensión de la economía colaborativa en sentido emancipador. **Compartir**, v. 6, p. 03, 2017.

LANDRUM, N. E. Advancing the “base of the pyramid” debate. **Strategic Management Review**, v. 1, n. 1, p. 1-12, 2007.

LANGLEY, A.; ABDALLAH, C. Templates and turns in qualitative studies of strategy and management. In: **Building methodological bridges**. Emerald Group Publishing Limited, p. 201-235. 2011.

LARIEIRA, C. L. C.; ALBERTIN, A. L. Um Estudo sobre os fatores organizacionais que influenciam a gestão de portfólio de projetos de tecnologia da informação e comunicação. REAd. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 21, n. 2, p. 515-547, 2015.

LEADBEATER, Charles. **The rise of the social entrepreneur**. Demos, 1997.

LEE, A. S. “Editorial Comments: MIS Quarterly’s Editorial Policies and Practices,” **MIS Quarterly**, v. 25, n.1, p. iii-vii, 2001.

LEE, H.; YU, J.; KIM, H. An empirical study on the integrated performance model for the effect of information technology investment. **PACIS 2004 Proceedings**, p. 31, 2004.

LEE, M.; JAY, J. Strategic responses to hybrid social ventures. **California Management Review**, v. 57, n. 3, p. 126-148, 2015.

LEONARDI, P. M. When flexible routines meet flexible technologies: Affordance, constraint, and the imbrication of human and material agencies. **MIS Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 147-167, 2011.

LEONARDI, P. M. When does technology use enable network change in organizations? A comparative study of feature use and shared affordances. **MIS Quarterly**, v. 37, n. 3, pp. 749-775, 2013.

LEPOUTRE, J.; JUSTO, R., TERJESSEN, S.; BOSMA, N. Designing a global standardized methodology for measuring social entrepreneurship activity: The Global Entrepreneurship Monitor social entrepreneurship study. **Small Business Economics**, v. 40, n. 3, p. 693-714, 2013.

LEVILLAIN, K.; SEGRESTIN, B.; HATCHUEL, A. Is law normalizing Hybrid Organizations? Putting profit-with-purpose corporations into historical perspective. In: **European Academy of Management**, 2017.

LINCOLN, Y. S.; GUBA, E. G. **Naturalistic inquiry**. New York, NY: Sage, 1985.

LINNENLUECKE, M. K.; GRIFFITHS, A. Corporate sustainability and organizational culture. **Journal of World Business**, v. 45, n. 4, p. 357-366, 2010.

LONDON, T. The base-of-the-pyramid perspective: a new approach to poverty alleviation. In: **Academy of Management Proceedings**. Academy of Management, p. 1-6, 2008.

LONGO, L.; MEIRELLES, F. de S. Impacto dos investimentos em tecnologia de informação no desempenho financeiro das indústrias brasileiras. **REAd- Revista Eletrônica de Administração**, v. 22, n. 1, 2016.

LUFTMAN, J.; BRIER, T. Achieving and sustaining business-IT alignment. **California Management Review**, v. 42, n. 1, p. 109-122, 1999.

LUFTMAN, J. Assessing business-IT alignment maturity. **Strategies for Information Technology Governance**, v. 4, p. 1-52, 2004.

LUFTMAN, J.; KEMPAIAH, R. An Update on Business-IT Alignment: "A Line" Has Been Drawn. **MIS Quarterly Executive**, v. 6, n. 3, p. 165-177, 2007.

MADSEN, K. M. Social Enterprise in Latin America: Dimensions of collaboration among social entrepreneurs. **School of Public Policy Capstones**, n. 23, 2013.

MAIER, J. R.; FADEL, G. M. Affordance based design: a relational theory for design. **Research in Engineering Design**, v. 20, n. 1, p. 13-27, 2009.

MAIR, J.; MARTI, I. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. **Journal of World Business**, v. 41, n. 1, p. 36-44, 2006.

MAIR, J.; MAYER, J.; LUTZ, E. Navigating institutional plurality: Organizational governance in hybrid organizations. **Organization Studies**, v. 36, n. 6, p. 713-739, 2015.

MAJCHRZAK, A.; MARKUS, M. L. Technology affordances and constraints in management information systems (MIS Quarterly). **Encyclopedia of Management Theory** (Ed: E. Kessler) Sage Publications, 2012.

MAJCHRZAK, A.; MARKUS, M. L.; WAREHAM, J. Designing for digital transformation: Lessons for information systems research from the study of ICT and societal challenges. **MIS Quarterly**, v. 40, n. 2, p. 267-277, 2016.

MARCHAND, D. A.; PEPPARD, J. Designed to fail: why it projects underachieve and what to do about it. **Research Paper**, v. 11, p. 1-28, 2008.

MARGHERITA, A.; PETTI, C. ICT-enabled and process-based change: an integrative roadmap. **Business Process Management Journal**, v. 16, n. 3, p. 473-491, 2010.

MARIZ, L. A.; GOULART, S.; RÉGIS, H. P.; DOURADO, D. O reinado dos estudos de caso na teoria das organizações: imprecisões e alternativas. **Cadernos Ebape. BR**, v. 3, n. 2, p. 01-14, 2005.

MARKUS, M. L.; SILVER, M. S. A foundation for the study of IT effects: A new look at DeSanctis and Poole's concepts of structural features and spirit. **Journal of the Association for Information Systems**, v. 9, n. 10/11, p. 609, 2008.

MARTIN, R. L.; OSBERG, S. Social entrepreneurship: The case for definition. **Stanford: Stanford social innovation review**, 2007.

MASA'DEH, R. M; SHANNAK, R O. Intermediary effects of knowledge management strategy and learning orientation on strategic alignment and firm performance. **Research Journal of International Studies**, v. 112, 2012.

MAZZUCCHELLI, F. A crise em perspectiva: 1929 e 2008. **Novos Estudos CEBRAP**, n. 82, p. 57-66, 2008.

MCGRENERE, J.; HO, W. Affordances: Clarifying and evolving a concept. **In: Graphics interface**, p. 179-186., 2000.

MCLOUGHLIN, J.; KAMINSKI, J., SODAGAR, B., KHAN, S., HARRIS, R., ARNAUDO, G., & MC BREARTY, S. A strategic approach to social impact measurement of social enterprises: The SIMPLE methodology. **Social Enterprise Journal**, v. 5, n. 2, p. 154-178, 2009.

MCMULLEN, J.S.; WARNICK, B. J. Should we require every new venture to be a hybrid organization? **Journal of Management Studies**, v. 53, n. 4, p. 630-662, 2016.

MELVILLE, N.; KRAEMER, K.; GURBAXANI, V. Review Information technology and organizational performance: An integrative model of IT business value. **MIS Quarterly**, v. 28, n. 2, p. 283-322, 2004.

MELVILLE, N. P. Information systems innovation for environmental sustainability. **MIS Quarterly**, v. 34, n. 1, p. 1-21, 2010.

MERRIAM, S.B. **Qualitative research in practice**: Examples for discussion and analysis. Jossey-Bass Inc Pub, 2002.

MILES, M., HUBERMAN, A. An Expanded Sourcebook. **Qualitative Data Analysis**, Thousand Oaks: Sage Publications, London, 1994.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. Focusing and bounding the collection of data. In: **Qualitative Data Analysis: a Sourcebook of New Methods**, Sage Publications Inc, 1984.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M.; SALDAÑA, J. **Qualitative data analysis**. Sage Publications Inc., 2014.

MILLER, T. L.; GRIMES, M. G.; MCMULLEN, J. S.; VOGUS, T. J. Venturing for others with heart and head: How compassion encourages social entrepreneurship. **Academy of Management Review**, v. 37, n. 4, p. 616-640, 2012.

MITHAS, S.; LUCAS, H. C. What is your digital business strategy? **IT professional**, v. 12, n. 6, p. 4-6, 2010.

MITHAS, S.; AGARWAL, R.; COURTNEY, H. Digital business strategies and the duality of IT. **IT Professional**, v. 14, n. 5, p. 2-4, 2012.

- MONGELLI, L.; RULLANI, F.; VERSARI, P. Hybridisation of diverging institutional logics through common-note practices – an analogy with music and the case of social enterprises. **Industry and Innovation**, v. 24, n. 5, p. 492-514, 2017.
- MORAES NETO, A. E; VALENTINI, N. Empreendedores de negócios com impacto social. In: BARKI, E; IZZO, D; TORRES, H. G; AGUIAR, L. (Org.) **Negócios com impacto social no Brasil**. São Paulo: Editora Petrópolis, 2013.
- MOREIRA, J. R.; RIBEIRO, J. B. P. Necessidade de Informação e Tecnologia da Informação e Comunicação: Ensaio sobre uso e necessidade de informação para alinhamento estratégico entre TIC e Negócios. **Tecnologias em projeção**, v. 5, n. 2, p. 01-05, 2014.
- MORT, G. S.; WEERAWARDENA, J.; CARNEGIE, K. Social entrepreneurship: Towards conceptualization. **International journal of nonprofit and voluntary sector marketing**, v. 8, n. 1, p. 76-88, 2003.
- MUDALIAR, A.; BASS, R; DITHRICH, H. **Annual Impact Investor Survey 2018**. Global Impact Investing Networking, 2018.
- MURPHY, T. **Achieving business value from technology**: a practical guide for today's executive. New Jersey. John Wiley & Sons, 2002.
- MYERS, M. D. Qualitative research in information systems. **Management Information Systems Quarterly**, v. 21, n. 2, p. 241-242, 1997.
- NAIGEBORIN, V. **Negócios Sociais**: um modelo em evolução. São Paulo: Artemisia, 2010.
- NELSON, S. B.; JARRAHI, M. H.; THOMSON, L. Mobility of knowledge work and affordances of digital technologies. **International Journal of Information Management**, v. 37, n. 2, p. 54-62, 2017.
- NICHOLLS, A. (Ed.). **Social entrepreneurship**: New models of sustainable social change. OUP Oxford, 2008.
- NICHOLLS, A. The legitimacy of social entrepreneurship: reflexive isomorphism in a pre-paradigmatic field. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 34, n. 4, p. 611-633, 2010.
- NIDUMOLU, R.; PRAHALAD, C. K.; RANGASWAMI, M. R. Why sustainability is now the key driver of innovation. **Harvard Business Review**, v. 87, n. 9, p. 56-64, 2009.
- NOBRE, F. S.; RIBEIRO, R. E. M. Cognition and sustainability: multiple case studies of the BM&F Bovespa corporate sustainability index. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 4, p. 499-517, 2013.
- NORMAN, D. A. **Psychology of everyday things**: The design of everyday things. Revised and expanded edition. Basic books. 2013.

- ODUSANYA, K.; COOMBS, C.; DOHERTY, N. Exploring the link between IT culture and perceptions of individual benefits realized: An empirical analysis. **Proceedings of the Twenty-First DIGIT Workshop**, Dublin, Ireland, Dec. 11th. 2016.
- OLIVEIRA FILHO, G. R.; KIYAMA, R. S.; COMINI, G. Desafios de mensurar o impacto social. In: BARKI, E.; IZZO, D.; TORRES H. G.; AGUIAR, L. (Org.) **Negócios com impacto social no Brasil**. São Paulo: Editora Petrópolis, 2013.
- OLUGBODE, M.; RICHARDS, R.; BISS, T. The role of information technology in achieving the organization's strategic development goals: A case study. **Information Systems**, v. 32, n. 5, p. 641-648, 2007.
- ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. In: World Commission on Environment and Development. **Nosso Futuro Comum / Our common future**. Oxford: Oxford University Press, 1987.
- ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. 1º relatório de acompanhamento dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, 19 jul. 2016. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/onu-divulga-1o-relatorio-de-acompanhamento-dos-objetivos-do-desenvolvimento-sustentavel/>>. Acesso em: 12 maio 2017.
- PACHE, A-C.; SANTOS, F. Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. **Academy of Management Journal**, v. 56, n. 4, p. 972-1001, 2013a.
- PACHE, A-C.; SANTOS, F. Embedded in hybrid contexts: How individuals in organizations respond to competing institutional logics. In: **Institutional logics in action, part B**. Emerald Group Publishing Limited, p. 3-35, 2013b.
- PAGANI, M. Digital business strategy and value creation: Framing the dynamic cycle of control points. **MIS Quarterly**, v. 37, n. 2, 2013.
- PAIRO, H. The Role of IT in Achieving Organization Strategic Goals. **Journal of American Science**, v. 9, n. 7s, 2013.
- PANDIT, N. R. The creation of theory: A recent application of the grounded theory method. **The qualitative report**, v. 2, n. 4, p. 1-15, 1996.
- PAPKE-SHIELDS, K. E.; MALHOTRA, M.J.K. Assessing the impact of the manufacturing executive's role on business performance through strategic alignment. **Journal of Operations Management**, v. 19, n. 1, p. 5-22, 2001.
- PARENTE, C; SANTOS, M.; CHAVES, R. R.; COSTA, D. Empreendedorismo social: contributos teóricos para a sua definição. In: **XIV Encontro Nacional de Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho Emprego e coesão social: da crise de regulação à hegemonia da globalização**. Lisboa, p. 268-282, 2011.
- PATTON, M. Q. **Qualitative evaluation and research methods**. SAGE Publications, Inc, 1990.

PEARCE II, J. A.; DOH, J. P. The high impact of collaborative social initiatives. **MIT Sloan Management Review**, v. 46, n. 3, p. 30, 2005.

PEREDO, A. M.; MCLEAN, M. Social entrepreneurship: A critical review of the concept. **Journal of World Business**, v. 41, n. 1, p. 56-65, 2006.

PEREIRA, F. C.; BARKI, E. **Ecossistema de Negócios de Impacto Social no Brasil: Mapeamento de agentes, principais fatores e diagnóstico atual. Relatório final** apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas como requisito para o PIBIC ciclo 2016/2017. Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios (GVcenn), 2017.

PETITGAND, C. Social entrepreneurship in Brazil: Redefining social action beyond the enterprise. In: **LAEMOS, Latin American and European Meeting on Organization Studies**, 2016.

PETRELLA, F.; RICHEZ-BATTESTI, N. Social entrepreneur, social entrepreneurship and social enterprise: semantics and controversies. **Journal of innovation economics & management**, n. 2, p. 143-156, 2014.

PETRINI, M.; SCHERER, P.; BACK, L. Business model with a social impact / Modelo de negócios com impacto social. **Revista de Administração de Empresas**, v. 56, n. 2, p. 209, 2016.

PINTO, E. C.; GONÇALVES, R. Globalização e Poder Efetivo: a ascensão da China. **Economia e Sociedade**, v. 24, n. 2, 2017.

PORTER, P. Why Distance Matters: Putting the ‘Geo’ Back into Politics. **The RUSI Journal**, v. 160, n. 3, p. 4-13, 2015.

PORTOCARRERO, F. B.; DELGADO, M. **Negocios inclusivos y generación de valor social**. P. Márquez, E. Reficco ; G. Berger. Negocios inclusivos: Iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica. Bogotá, Colombia: Amaral/BID, 2010.

POWELL, T. C.; DENT-MICALLEF, A. Information technology as competitive advantage: The role of human, business, and technology resources. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 5, p. 375-405, 1997.

POZZEBON, M.; FREITAS, H. M. R de. Modelagem de casos: uma nova abordagem em análise qualitativa de dados. **Anais...** Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, v. 37, 1998.

POZZEBON, M.; RODRIGUEZ, C.; PETRINI, M. Dialogical principles for qualitative research: a nonfoundational path. **International Journal of Qualitative Methods**, v. 13, p. 293-317, 2014.

POZZI, G.; PIGNI, F.; VITARI, C. Affordance theory in the IS discipline: A review and synthesis of the literature. Organizational and Social Dynamics in Information Technology. In: **Twentieth Americas Conference on Information Systems**, Savannah, 2014.

PRAHALAD, C. K.; HAMMOND, A. **What works**: Serving the poor, profitably. World Resources Institute. Retrieved October, v. 15, p. 2007, 2002.

PRAHALAD, C. K.; HART, S. L. **The Fortune at the Bottom of the Pyramid**. Strategy business issue 26, first quarter, 2002.

PRAHALAD, C. K. **A riqueza na base da pirâmide**. Bookman: Porto Alegre, 2005.

PRAHALAD, C. K. The fortune at the bottom of the pyramid: Eradicating poverty through profits. **Vikalpa**, v. 30, n. 2, p. 149, 2005.

QUINN, Q. C.; MUNIR, K. A. Hybrid categories as political devices: The case of impact investing in frontier markets. In: **From Categories to Categorization**: Studies in Sociology, Organizations and Strategy at the Crossroads. Emerald Publishing Limited, p. 113-150, 2017.

RANGRIZ, V.; RAJA, M. G. Analysis of Impact of Information and Communication Technology on Productivity and Economic Performance. **IUP Journal of Information Technology**, v. 7, n. 3, 2011.

REFICCO, E.; GUTIÉRREZ, R.; TRUJILLO, D. Empresas sociais: espécie em busca de reconhecimento? **Revista de Administração**, v. 41, n. 4, p. 404-418, 2006.

REFICCO, E.; MÁRQUEZ, P. Inclusive networks for building BOP markets. **Business & Society**, v. 51, n. 3, p. 512-556, 2012.

REICH, B. H.; BENBASAT, I. Measuring the linkage between business and information technology objectives. **MIS Quarterly**, v. 20, n. 1, p. 55-81, 1996.

REICH, B. H.; BENBASAT, I. Factors that influence the social dimension of alignment between business and information technology objectives. **MIS Quarterly**, v. 20, n. 1, p. 81-113, 2000.

REYNOLDS, P.; YETTON, P. Aligning business and IT strategies in multi-business organizations. **Journal of Information Technology**, v. 30, n. 2, p. 101-118, 2015.

RIGONI, E. H.; DWIVEDI, R.; HOPPEN, N. IT Governance and Business - IT Strategic Alignment Commitment: A Study of Brazilian Firms. **International Journal of Global Management Studies Professional**, v. 2, n. 1, 2010.

RIVERA-SANTOS, M. Social entrepreneurship in sub-Saharan Africa. **The Academy of Management Perspectives**, v. 29, n. 1, p. 72-91, 2015.

RODRIGUES, E.; PINHEIRO, M. A. S. Tecnologia da informação e mudanças organizacionais. **Revista de Informática Aplicada**, v. 1, n. 2, 2010.

ROUNDY, P. T. Hybrid organizations and the logics of entrepreneurial ecosystems. **International Entrepreneurship and Management Journal**, p. 1-17, 2017.

RUIZ, M.; COSTAL, D.; ESPAÑA, S.; FRANCH, X.; PASTOR, Ó. Integrating the goal and business process perspectives in information system analysis. In:

International Conference on Advanced Information Systems Engineering.
Springer International Publishing, p. 332-346, 2014.

SABEGH, M. A. J.; MOTLAGH, S. M. The role and relevance of IT governance and IT capability in Business-IT alignment in medium and large companies. **Business and Management Review**, v. 2, n. 6, p. 16-23, 2012.

SABHERWAL, R.; JEYARAJ, A. Information Technology Impacts on Firm Performance: An Extension of Kohli and Devaraj (2003). **MIS Quarterly**, v. 39, n. 4, p. 809-836, 2015.

SALTUK, Y.; BOURI, A.; LEUNG, G. **Insight into the impact investment market.** JPMorgan Social Finance and Global Impact Investing Networking, 2011.

SALZMANN, O.; IONESCU-SOMERS, A.; STEGER, U. The business case for corporate sustainability: literature review and research options. **European Management Journal**, v. 23, n. 1, p. 27-36, 2005.

SANCHEZ, P.; RICART, J. E. Business model innovation and sources of value creation in low-income markets. **European Management Review**, v. 7, n. 3, p. 138-154, 2010.

SANDBERG, J.; ALVESSON, M. Ways of constructing research questions: gap-spotting or problematization? **Organization**, v. 18, n. 1, p. 23-44, 2011.

SANTOS, F. **A positive theory of Social Entrepreneurship**, INSEAD Working Paper EFE/ISIC, Fontainebleau, 2009.

SANTOS, F. M. A positive theory of social entrepreneurship. **Journal of business ethics**, v. 111, n. 3, p. 335-351, 2012.

SANTOS, F.; PACHE, A.-C.; BIRKHOLZ, C. Making hybrids work. **California Management Review**, v. 57, n. 3, p. 36-58, 2015.

SAVOLI, A.; BARKI, H. Functional Affordance Archetypes: a New Perspective for Examining the Impact of IT Use on Desirable Outcomes. In: **Thirty Fourth International Conference on Information Systems**, Milan, 2013.

SCHATZ, R. D. **Issue: Social Entrepreneurship.** Social Entrepreneurship. Sage Business Researcher, 2017.

SCHNEIDER, A.; MEINS, E. Two dimensions of corporate sustainability assessment: Towards a comprehensive framework. **Business Strategy and the Environment**, v. 21, n. 4, p. 211-222, 2012.

SCHRADER, C.; FREIMANN, J.; SEURING, S. Business strategy at the Base of the Pyramid. **Business Strategy and the Environment**, v. 21, n. 5, p. 281-298, 2012.

SCHWANDT, T. A. **Qualitative inquiry: A dictionary of terms.** Sage Publications, Inc, 1997.

SCHWARZ, A.; KALIKA, M.; KEFI, H.; SCHWARZ, C. A dynamic capabilities approach to understanding the impact of IT-enabled businesses processes and IT-business alignment on the strategic and operational performance of the firm.

Communications of the Association for Information Systems, v. 26, n. 1, p. 4, 2010.

SEELOS, C.; MAIR, J. Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. **Business Horizons**, v. 48, n. 3, p. 241-246, 2005.

SENGE, P. M.; SMITH, B.; KRUSCHWITZ, N.; LAUR, J.; SCHLEY, S. **The necessary revolution**: How individuals and organizations are working together to create a sustainable world. Crown Business, 2008.

SENGER, C. M.; KELM, M. L. Modelo integrado de análise de Sistemas de Informação e Tecnologia da Informação. **Revista de Administração**, v. 6, n. 10, p. 73-100, 2013.

SHARIR, M.; LERNER, M. Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs. **Journal of World Business**, v. 41, n. 01, p. 6-20, 2006.

SIMANIS, E.; HART, S.; DUKE, D. The base of the pyramid protocol: Beyond “basic needs” business strategies. **Innovations**, v. 3, n. 1, p. 57-84, 2008.

SIMANIS, E. Reality check at the bottom of the pyramid. **Harvard Business Review**, v. 90, n. 6, p. 2-6, 2012.

SIMANIS, E.; DUKE, D. Profits at the bottom of the pyramid. **Harvard Business Review**, v. 92, n. 10, p. 87-93, 2014.

SINKOVICS, N.; SINKOVICS, R. R.; YAMIN, M. The role of social value creation in business model formulation at the bottom of the pyramid—implications for MNEs? **International Business Review**, v. 23, n. 4, p. 692-707, 2014.

STOKES, K.; CLARENCE, E.; ANDERSON, L.; RINNE, A. **Making sense of the UK collaborative economy**. Nesta, 2014.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Basics of qualitative research**. CA: Sage Publications. Thousand Oaks, 1998.

STRONG, D. M.; et al. A theory of organization-EHR affordance actualization. **Journal of the Association for Information Systems**, v. 15, n. 2, p. 53, 2014.

STUBBS, W.; COCKLIN, C. Conceptualizing a “sustainability business model”. **Organization & Environment**, v. 21, n. 2, p. 103-127, 2008.

TALLON, P. P.; KRAEMER, K. L.; GURBAXANI, V. Executives’ perceptions of the business value of information technology: a process-oriented approach. **Journal of Management Information Systems**, v. 16, n. 4, p. 145-173, 2000.

TALLON, P. P.; COLTMAN, T.; QUEIROZ, M.; SHARMA, R. Business Process and Information Technology Alignment: Construct Conceptualization, Empirical

Illustration, and Directions for Future Research. **Journal of the Association for Information Systems**, v. 17, n. 9, p. 563, 2016.

TASKFORCE, INVESTMENT IMPACT, Social. **Impact investment: The invisible heart of markets**. 2014.

THAI, M. T. T., CHONG, L. C., AGRAWAL, N. M. Straussian grounded theory method: An illustration. **The Qualitative Report** v. 17, n. 52, p. 1-55, 2011.

THILLAI RAJAN, A.; KOSERWAL, P.; KEERTHANA, S. The Global epicenter of impact investing: An analysis of social venture investments in India. **The Journal of Private Equity**, v. 17, n. 2, p. 37-50, 2014.

TIPPINS, M. J.; SOHI, S. IT competency and firm performance: is organizational learning a missing link? **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 8, p. 745-761, 2003.

TISCOSKI, G.; ROSOLEN, T.; COMINI, G. Empreendedorismo social e negócios sociais: Um estudo bibliométrico da produção nacional e internacional. In: **XXXVII EnANPAD Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro, 2013.

TIWANA, A.; KONSZYNSKI, B. Complementarities between organizational IT architecture and governance structure. **Information Systems Research**, v. 21, n. 2, p. 288-304, 2010.

TORRES H. G. Entre o público e o privado: educação, saúde e habitação no Brasil. In: BARKI, E.; IZZO, D.; TORRES H. G.; AGUIAR, L. (Org.) **Negócios com impacto social no Brasil**. São Paulo: Editora Petrópolis, 2013.

ULLAH, A.; LAI, R. A systematic review of business and information technology alignment. **ACM Transactions on Management Information Systems (TMIS)**, v. 4, n. 1, p. 4, 2013.

VANCLAY, F. Principles for social impact assessment: a critical comparison between the international and US documents. **Environmental Impact Assessment Review**, v. 26, n. 1, p. 3-14, 2006.

VANCLAY, F.; ESTEVES, A. M. Current issues and trends in social impact assessment. In: VANCLAY, F.; ESTEVES A. M. (Ed.). **New directions in social impact assessment: conceptual and methodological advances**. Cheltenham: Edward Elgar, p. 3-19, 2011.

VAN MAANEN, J. Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research: A Preface. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, p. 520-524, 1979.

VAN OSCH, W.; MENDELSON, O. A typology of affordances: Untangling sociomaterial interactions through video analysis. In: **Thirty Second International Conference on Information Systems**, Shanghai, 2011.

- VINUTO, J. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas**, n. 44, 2016.
- VOLKOFF, O.; STRONG, D. M. Critical Realism and Affordances: Theorizing IT-Associated Organizational Change Processes. **Mis Quarterly**, v. 37, n. 3, p. 819-834, 2013.
- WARD, J.; ELVIN, R. A new framework for managing IT-enabled business change. **Information Systems Journal**, v. 9, n. 3, p. 197-221, 1999.
- WARD, J.; PEPPARD, J. Strategic planning for information systems. **Strategisch Management, Organisatieontwikkeling en ICT (SMOI)**, 2002.
- WELTER, F.; LASCH, F. Entrepreneurship research in Europe: Taking stock and looking forward. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 32, n. 2, p. 241-248, 2008.
- WHETTEN, D. A. What constitutes a theoretical contribution? **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 490-495, 1989.
- WILSON, F.; POST, J. E. Business models for people, planet (& profits): exploring the phenomena of social business, a market-based approach to social value creation. **Small Business Economics**, v. 40, n. 3, p. 715-737, 2013.
- WOODARD, C. J.; RAMASUBBU, N.; TSCHANG, F. T.; SAMBAMURTHY, V. Design capital and design moves: The logic of digital business strategy. **MIS Quarterly**, p. 537-564, 2013.
- YAYLA, A. A.; HU, Q. The impact of IT-business strategic alignment on firm performance in a developing country setting: exploring moderating roles of environmental uncertainty and strategic orientation. **European Journal of Information Systems**, v. 21, n. 4, p. 373-387, 2012.
- YOUNG, D. R. Alternative perspectives on social enterprise. **Nonprofits and business**, p. 21-46, 2009.
- YUNUS, M. **Creating a world without poverty**: social business and the future of capitalism. New York: Public Affairs, 2007.
- YUNUS, M.; MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA, L. Building social business models: lessons from the Grameen experience. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2, p. 308-325, 2010.
- ZAHRA, S. A.; COVIN, J. G. Business strategy, technology policy and firm performance. **Strategic management journal**, v. 14, n. 6, p. 451-478, 1993.
- ZAHRA, S. A.; GEDAJLOVIC, E.; NEUBAUM, D. O.; SHULMAN, J. M. A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. **Journal of Business Venturing**, v. 24, n. 5, p. 519-532, 2009.
- ZAMMUTO, R. F; et al.. Information technology and the changing fabric of organization. **Organization Science**, v. 18, n. 5, p. 749-762, 2007.

ZHANG, P. Technical opinion Motivational affordances: reasons for ICT design and use. **Communications of the ACM**, v. 51, n. 11, p. 145-147, 2008.

Apêndice I - Metodologia e os protocolos seguidos para elaboração do Quadro 1

O Quadro 1 apresenta os principais enfoques de algumas das abordagens de empreendedorismo social e ressalta elementos específicos entre as diferentes visões. A estrutura do quadro apresenta as abordagens segmentadas em três elementos: (i) propósito central que representa os principais objetivos do empreendedorismo social, de acordo com os pesquisadores elencados; (ii) características de definição do conceito que retratam os traços singulares desse tipo de empreendimento, ressaltadas nas pesquisas em questão; (iii) perspectiva de análise do estudo que expõe de forma sintética as propostas de análise adotadas nessas pesquisas. A perspectiva de análise do estudo foi considerada como critério para seleção das pesquisas, para elaboração do quadro.

Com propósito de realizar um amplo levantamento em bases de dados de textos acadêmicos, para apoiar a construção de parte do enquadramento específico do presente estudo, foram selecionados os seguintes termos para busca individual nas bases de língua portuguesa e inglesa, respectivamente: (i) empreendedorismo social *social entrepreneurship*; (ii) empreendimentos sociais *social entrepreneurs*. Estes termos foram empregados como parâmetro para a busca em títulos ou resumos dos trabalhos científicos. Em seguida, foram selecionadas as bases de dados para a realização de busca, optou-se por utilizar duas bases nacionais, as quais: CAPES e EnAnapad, e duas bases internacionais, as quais: EBSCO, PROQUEST. O critério que orientou a escolha das bases foi à representatividade no meio acadêmico e a disponibilidade de acesso para a realização de busca.

A busca dos trabalhos acadêmicos através dos termos acima descritos foi realizada durante os meses de novembro de 2015 a janeiro de 2016. Em geral, para as bases selecionadas os filtros adotados foram os seguintes: (i) pesquisa em todas as bases; (ii) pesquisa em todos os anos; (iii) somente textos completos; e (iv) apenas publicações acadêmicas avaliadas por pares.

Através desta sistemática de busca foram encontrados 132 trabalhos científicos, e foi realizada leitura dos resumos destes 132 estudos, para viabilizar uma classificação dos trabalhos. O padrão de classificação adotado considerou artigos que apresentavam

clara intenção de explorar o significado tema empreendedorismo social. Com base no padrão de classificação adotado foram selecionados 34 textos acadêmicos para leitura integral, dos quais 28 foram empregados para elaboração do referencial teórico. Esses 28 textos foram analisados para elaboração do Quadro 1.

Foi realizada uma avaliação criteriosa dos 28 textos acadêmicos empregados para elaboração do referencial teórico, para concepção do Quadro 1. Essa avaliação adotou o seguinte parâmetro: seleção através das propostas de análise adotadas nessas pesquisas. Em seguida, as propostas de análise adotadas nos textos acadêmicos foram classificadas como: (i) interdisciplinaridade; (ii) consideração entre países; (iii) métricas para avaliar a geração de valor social e sustentável; e (iv) não correspondência aos critérios de classificação, que constituiu critério de exclusão. A partir desta classificação foram selecionados 07 trabalhos acadêmicos empregados na constituição do Quadro 1.

Apêndice II - Metodologia e os protocolos seguidos para elaboração do Quadro 2

O Quadro 2 foi elaborado de forma análoga ao Quadro 1, apresenta os principais enfoques de algumas das abordagens de empresa social, e ainda ressalta elementos específicos entre as diferentes visões. A estrutura do quadro apresenta as abordagens segmentadas em três elementos: (i) propósito central, que representa os principais objetivos da empresa social, de acordo com os pesquisadores elencados; (ii) características de definição do conceito que retratam os traços singulares desse tipo de empresa ressaltadas nas pesquisas em questão; (iii) perspectiva de análise do estudo que expõe de forma sintética as propostas de análise adotadas nessas pesquisas. A perspectiva de análise do estudo foi considerada como critério para seleção das pesquisas, para elaboração do quadro.

Com o propósito de realizar um amplo levantamento em bases de dados de textos acadêmicos, para apoiar a construção de parte do enquadramento específico do presente estudo, foram selecionadas os seguintes termos para busca individual nas bases de língua portuguesa e inglesa, respectivamente: (i) empresa social *social enterprise*. Estes termos foram empregados como parâmetro para a busca em títulos ou resumos dos trabalhos científicos. Em seguida, foram selecionadas as bases de dados para a realização de busca, e optou-se por utilizar duas bases nacionais, as quais: CAPES e EnAnapad, e duas bases internacionais, as quais: EBSCO, PROQUEST. O critério que orientou a escolha das bases foi a representatividade no meio acadêmico e a disponibilidade de acesso para a realização de busca.

A busca dos trabalhos acadêmicos através dos termos acima descritos foi realizada durante os meses de fevereiro a abril de 2016. Em geral, para as bases selecionadas os filtros adotados foram os seguintes: (i) pesquisa em todas as bases; (ii) pesquisa em todos os anos; (iii) somente textos completos; e (iv) apenas publicações acadêmicas avaliadas por pares.

Através desta sistemática de busca foram encontrados 67 trabalhos científicos, foi realizada leitura dos resumos destes 67 estudos, para viabilizar uma classificação dos trabalhos. O padrão de classificação adotado considerou artigos que apresentavam clara intenção de explorar o significado tema empresa social. Com base no padrão de

classificação adotado foram selecionados 34 textos acadêmicos para leitura integral, dos quais 13 foram empregados para elaboração do referencial teórico. Esses 13 textos foram analisados para elaboração do Quadro 2.

Foi realizada uma avaliação criteriosa dos 13 textos acadêmicos empregados para elaboração do referencial teórico, para concepção do Quadro 2. Essa avaliação adotou o seguinte parâmetro: seleção através das propostas de análise adotadas nessas pesquisas. Em seguida, as propostas de análise adotadas nos textos acadêmicos foram classificadas como: (i) interdisciplinaridade; (ii) consideração entre países; (iii) métricas para avaliar a geração de valor social e sustentável; e, por último, (iv) a não correspondência aos critérios de classificação, que constituiu critério de exclusão. A partir desta classificação foram selecionados 07 trabalhos acadêmicos empregados na constituição do Quadro 2.

Versão do guia de entrevistas para empreendedores e membros da equipe de Negócios de Impacto.

Introdução

Quero falar com você sobre sua visão em relação ao uso da Tecnologia de Informação e Comunicação em empresas que se dedicam a gerar impacto social positivo. Meu principal interesse é conhecer sua percepção de como o uso da TIC pode contribuir ou gerar barreiras para as atividades de Negócios de Impacto. Não vamos conversar sobre conhecimento de TIC, meu interesse é conhecer sua preciosa experiência em negócios que geram valor social e observar como a TIC é ou não utilizada no âmbito de empresas deste tipo.

Para que nossa conversa se desenvolva da melhor forma possível gostaria de pedir seu consentimento para gravar nosso diálogo, para que posteriormente eu possa rever o que conversamos de modo a extrair as informações que possam contribuir para a pesquisa que estou fazendo. Essa gravação não será utilizada em nenhum outro ambiente, que não a sala privada onde trabalho com a pesquisa. Tampouco essa gravação será divulgada ou compartilhada com outra pessoa. O objetivo de gravar é mesmo a possibilidade de revisitar nossa preciosa conversa. Você autorizaria a gravação?

Questão para iniciar o diálogo (Glesne (1999) perguntas de “Grande tour”)

- 1)-Como você descreveria o trabalho desenvolvido por seu negócio?
- 2)-Poderia me descrever como é um dia típico de trabalho em seu negócio?

Questão para tornar o diálogo mais agradável

- 3)- Por acaso você já havia vivenciado a experiência de conversar com alguma pessoa externa ao seu negócio para sua percepção de como o uso da TIC pode contribuir ou gerar barreiras para as atividades de seu negócio? Poderia me contar como foi essa conversa, com quem foi, como surgiu, se trouxe algum tipo de mudança...

Questões específicas em torno dos objetivos da pesquisa

Questões relacionadas à: construção de rede colaborativa e cooperação virtual

- 4) Quais os principais elementos dos quais o seu negócio precisa para funcionar? Você poderia me exemplificar como acontece a obtenção desses recursos? Poderia me contar como no dia a dia do seu negócio vocês desenvolvem as associações dos elementos?

Questões relacionadas à: colaboração e visualização global do processo de trabalho

- 5)-A contribuição de pessoas internas e externas ao negócio é, em muitos casos, de grande importância para as atividades do negócio. Você poderia me exemplificar como faz em seu dia a dia para obter participação e apoio de outras pessoas no desenvolvimento das atividades de seu negócio?
- 6)-Qual sua opinião quanto ao compartilhamento de informações e processos de trabalho dentro do seu negócio?

7)-Você acha que o uso de TIC pode alterar a forma de compartilhamento de informações dentro do seu negócio? De que forma? Poderia me exemplificar como decorre essa alteração?

Questões relacionadas à: Gestão participativa e flexibilidade no desenvolvimento de produtos

08)-Poderia me contar como acontecem as decisões relacionadas às atividades do negócio dentro da empresa? Qual sua opinião sobre esse processo?

09)-Você já vivenciou ou teve conhecimento de algum processo de adaptação ou da realização de ajustes nos produtos e atividades do negócio? Poderia me contar como isso aconteceu?

Questões relacionadas à: cocriação e colaboração em massa

10)- Qual a sua opinião sobre a participação do público-alvo no desenvolvimento de produtos e serviços? Caso já tenha ocorrido algum fato relacionado ao tema, poderia me contar como se deu esta participação?

Questões relacionadas ao: desenvolvimento e aprimoramento de sistemas de acesso ao mercado e a criação de cenários de simulação

11)-Como você acredita que seria possível obter esse conhecimento do mercado para o qual uma empresa fornece seus produtos e serviços?

12)-Poderia me explicar de que forma a sua empresa busca acessar seu público-alvo?

Acessar o cliente ou beneficiário

13)-Você utiliza alguma tecnologia TIC para chegar até o seu cliente beneficiário? Poderia me exemplificar como isso é feito?

Gerar capacidade de adaptação e replicação

14)-Você julga que a tecnologia pode ser usada para levar seu produto ou serviço para outros tipos de clientes? Poderia me contar como isso seria possível?

Favorecer o compartilhamento de informações para parcerias

15)-Você julga que a TIC pode ser utilizada para efetivar algum tipo de parceria que contribua para o seu negócio? Isso já ocorre? Poderia me exemplificar de que forma?

Favorecer a estruturação e sistematização para efetivar a governança

16)- Você percebe o uso da TIC para acessar alguma forma de investimento ou financiamento para alavancar seu negócio?

Apoiar a gestão de operações do negócio

17)- A TIC é utilizada em sua empresa para apoiar as atividades do negócio? Poderia me contar de que forma?

Auxiliar as análises de impacto

18)-Poderia me contar como vocês avaliam o impacto gerado pelo negócio? Ou se utilizam alguma metodologia para avaliar o impacto? Como você acredita que a avaliação de impacto poderia ser feita?

FIM!!

Versão do guia de entrevistas para outros atores do ecossistema de Negócios de Impacto.

Introdução

Quero falar com você sobre sua visão em relação ao uso da Tecnologia de Informação e Comunicação em empresas que se dedicam a gerar impacto social positivo. Meu principal interesse é conhecer sua percepção de como o uso da TIC pode contribuir ou gerar barreiras para as atividades de Negócios de Impacto. Não vamos conversar sobre

conhecimento de TIC, meu interesse é conhecer sua preciosa experiência em negócios que geram valor social e observar como a TIC é ou não utilizada no âmbito de empresas deste tipo.

Para que nossa conversa se desenvolva da melhor forma possível gostaria de pedir seu consentimento para gravar nosso diálogo, para que posteriormente eu possa rever o que conversamos, de modo a extrair as informações que possam contribuir muito para a pesquisa que estou fazendo. Essa gravação não será utilizada em nenhum outro ambiente, que não a sala privada onde trabalho com a pesquisa. Tampouco essa gravação será divulgada ou compartilhada com outra pessoa. O objetivo de gravar é mesmo a possibilidade de revisitar nossa preciosa conversa. Você autorizaria a gravação?

Questão para iniciar o diálogo (Glesne perguntas de “Grande tour”)

1)-Como você descreveria o trabalho desenvolvido pela aceleradora? Ou pelo instituto?

2)-Poderia me descrever como é um dia característico de trabalho seu na aceleradora? Ou no instituto?

Questão para tornar o diálogo mais agradável

3)- Por acaso você já havia vivenciado a experiência de conversar com alguma pessoa externa à sua empresa quanto sua percepção de como o uso da TIC pode contribuir ou gerar barreiras para as atividades de Negócios de Impacto? Poderia me contar como foi essa conversa, com quem foi, como surgiu, se trouxe algum tipo de mudança...

4)- Existe uma diversidade de negócios concebidos com propósito de promover impacto social positivo e gerar valor financeiro. Alguns, inclusive, representam soluções inovadoras para tratar problemas sociais. Você julga que alguns tipos de negócios como esses possam desenvolver suas atividades e alcançar seus propósitos sem o uso de TIC? Poderia me exemplificar como as atividades são desenvolvidas nesse cenário?

5)- Ainda em relação à diversidade de negócios que perseguem objetivo dual de gerar valor social e financeiro. De acordo com sua experiência e envolvimento no ecossistema de Negócios de Impacto, você identifica algum tipo de negócio que demande considerável uso de TIC para atingir seus objetivos? Seria possível me contar como você percebe o uso de TIC no dia a dia de negócios desse tipo?

Questões específicas em torno dos objetivos da pesquisa

Questões relacionadas à: construção de rede colaborativa e cooperação virtual

6)-Muitas vezes, para que o negócio desenvolva suas atividades é necessário reunir associar diversos elementos. Um exemplo de associação desse tipo poderia ser: a informação de pessoas interessadas no que a empresa desenvolve associada com as pessoas responsáveis por gerir as atividades do negócio dentro da empresa. Você já vivenciou de forma mais próxima, no dia a dia de Negócios de Impacto, como se desenvolvem as associações dos elementos? Poderia me relatar o que você observou desse processo?

Questões relacionadas à: colaboração e visualização global do processo de trabalho

07)-Qual sua opinião quanto ao compartilhamento de informações e processos de trabalho para Negócios de Impacto? Poderia me descrever o cotidiano de alguma dinâmica de compartilhamento de informações em negócios desse tipo?

08)-Você acha que diante do uso de TIC o compartilhamento de informações pode ser visto de outra forma? Seria possível me contar alguma experiência de compartilhamento de informações e processos de trabalho para Negócios de Impacto através do uso de TIC?

Questões relacionadas à: Gestão participativa e flexibilidade no desenvolvimento de produtos

09)- A pivotagem em Negócios de Impacto é algo bem comum. Você já vivenciou ou teve conhecimento de algum processo de adaptação ou da realização de ajustes nos produtos e atividades da empresa em Negócios de Impacto? Poderia me contar como isso aconteceu?

Questões relacionadas à: cocriação e colaboração em massa

10)- Você já teve algum contato ou oportunidade de conhecer algum tipo de negócio de impacto que utilizasse de alguma forma a participação do público-alvo do seu negócio para o desenvolvimento de produtos e serviços ofertados? Seria possível me exemplificar como a participação ocorre?

Questões relacionadas ao: desenvolvimento e aprimoramento de sistemas de acesso ao mercado e a criação de cenários de simulação

11)- Como você observa as práticas adotadas na busca por acesso ao público-alvo por parte de Negócios de Impacto? Poderia me contar alguma prática que tenha de algum modo observado?

Acessar o cliente ou beneficiário

13)- Você conhece algum exemplo de negócio de impacto que utiliza alguma tecnologia TIC para chegar até o seu cliente beneficiário? Poderia me exemplificar como isso é feito?

Gerar capacidade de adaptação e replicação

14)- Você julga que a tecnologia pode ser usada por Negócios de Impacto para levar seu produto ou serviço para outros tipos de clientes? Poderia me contar como isso seria possível?

Favorecer o compartilhamento de informações para parcerias

15)- Você julga que a TIC pode ser utilizada para efetivar algum tipo de parceria que contribua para os Negócios de Impacto? Por acaso já teve a oportunidade de observar o uso da TIC para esse fim? Poderia me exemplificar de que forma?

Favorecer a estruturação e sistematização para efetivar a governança

16)- Você acredita ou conhece algum negócio de impacto que faz o uso da TIC para acessar alguma forma de investimento ou financiamento para alavancar seu negócio?

Apoiar a gestão de operações do negócio

17)- Acaso você teria algum exemplo de Negócio de Impacto que utiliza a TIC em sua empresa para apoiar as atividades do negócio? Poderia me contar de que forma?

Auxiliar as análises de impacto

18)- O que você acha que poderia ser feito pelos Negócios de Impacto para facilitar e efetivar a avaliação do impacto gerado?

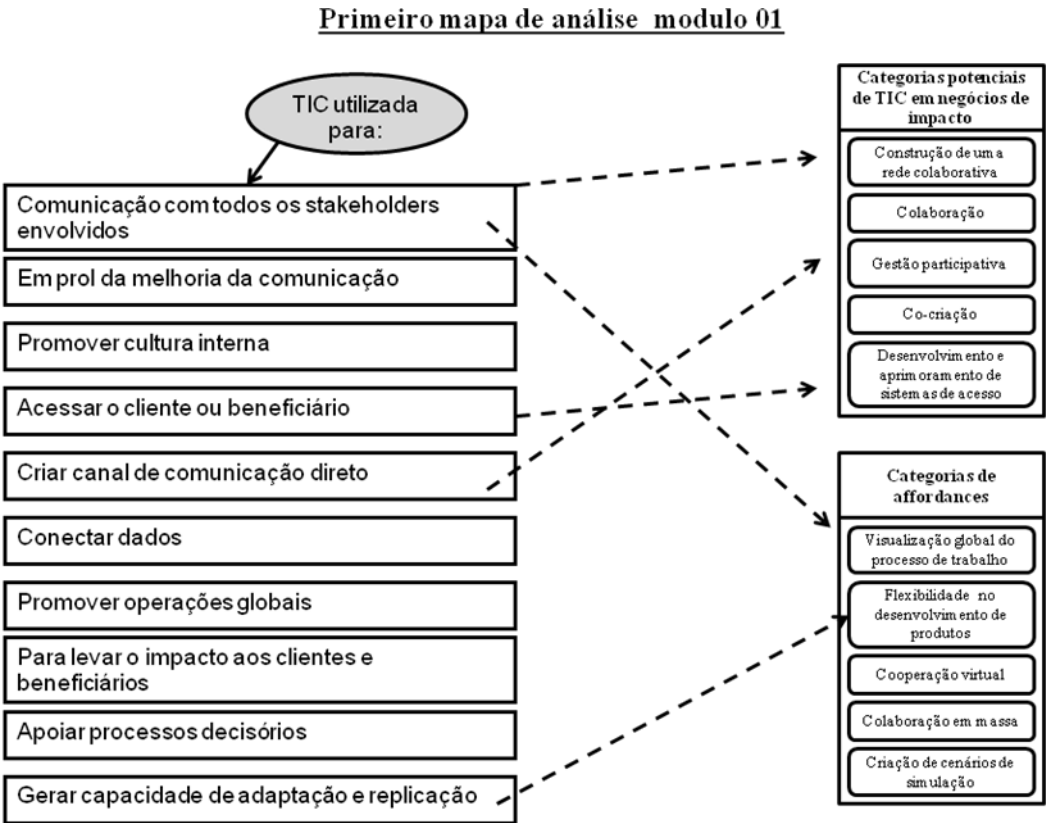
FIM!!

Apêndice IV - Quadro integral das categorias de primeira ordem expostas em sequência alfabética

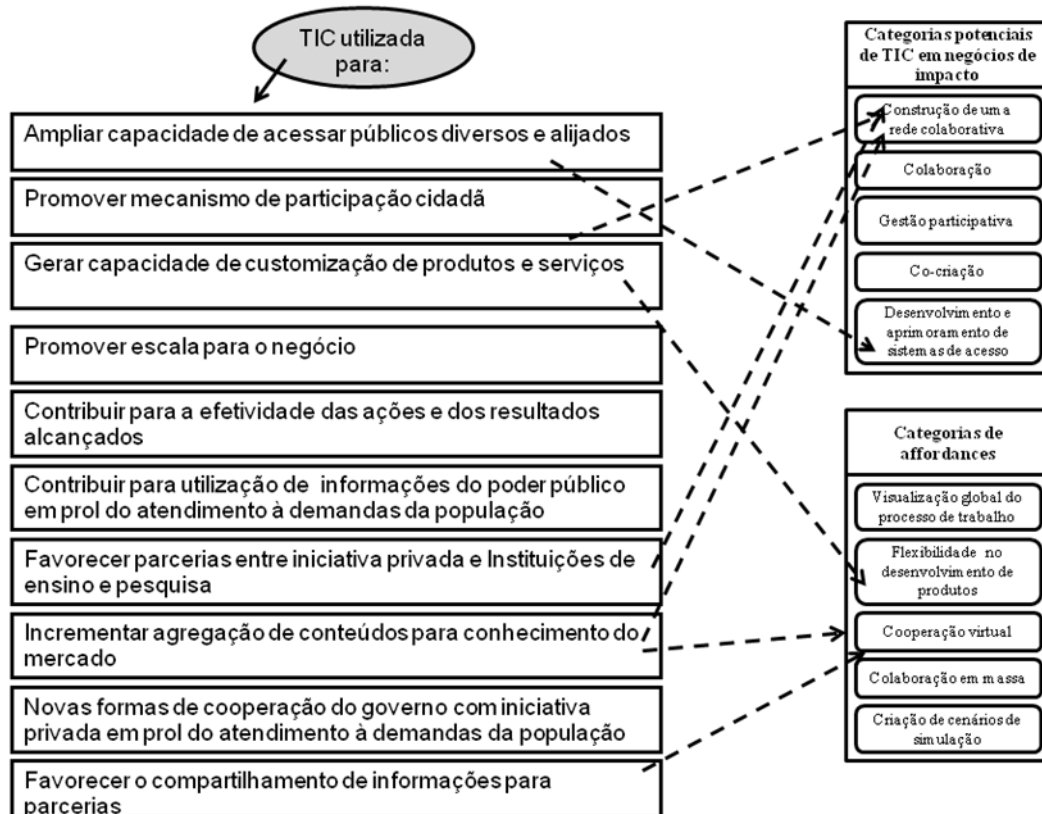
| Quantidade | Categorias de primeira ordem análise preliminar |
|-------------------|---|
| 01 | Acessar o cliente ou beneficiário |
| 02 | Ampliar capacidade de acessar públicos diversos e alijados |
| 03 | Ampliar o contato com os clientes |
| 04 | Apoiar a gestão de operações do negócio |
| 05 | Apoiar ações para redução de pré-conceitos e discriminações por classe econômica e questão racial |
| 06 | Apoiar ações de inovação do produto ou serviço |
| 07 | Apoiar processos decisórios |
| 08 | Auxiliar as análises de impacto |
| 09 | Auxiliar a promoção de mobilização para os propósitos de negócio |
| 10 | Auxiliar no atendimento das demandas |
| 11 | Barreira: Ampliar GAP de desigualdade |
| 12 | Barreira: Desprezar a busca por conhecer a área de mercado em detrimento da tecnologia |
| 13 | Barreira: Gerar potencial subutilizado |
| 14 | Captar diferentes formas de investimento |
| 15 | Comunicar com todos os stakeholders |
| 16 | Conectar dados |
| 17 | Contribuir para a redução de custos |
| 18 | Contribuir para a efetividade das ações e dos resultados alcançados |
| 19 | Contribuir para a divulgação do produto ou serviço do negócio |
| 20 | Contribuir para reduzir GAP de desigualdade |
| 21 | Contribuir para utilização de informações do poder público em prol do atendimento a demandas da população |
| 22 | Criar canal de comunicação direto |
| 23 | Favorecer a atualização de informações relativas aos clientes/beneficiários |
| 24 | Favorecer a estruturação e sistematização para efetivar a governança |
| 25 | Favorecer ações inovadoras de financiamento |
| 26 | Favorecer o compartilhamento de informações para parcerias |
| 27 | Favorecer o trabalho em equipe |
| 28 | Favorecer parcerias entre iniciativa privada e Instituições de ensino e pesquisa |
| 29 | Gerar capacidade de adaptação e replicação |
| 30 | Gerar capacidade de customização de produtos e serviços |
| 31 | Gerar facilidades de acesso a recursos diversos |
| 32 | Gerar recursos para transpor barreiras de transparência |
| 33 | Incrementar agregação de conteúdos para conhecimento do mercado |
| 34 | Levar o impacto aos clientes e beneficiários |
| 35 | Otimizar processos |
| 36 | Promover a participação do público-alvo no desenvolvimento do produto ou serviço |

| Quantidade | Categorias de primeira ordem análise preliminar |
|-------------------|--|
| 37 | Promover cultura interna |
| 38 | Promover da melhoria da comunicação |
| 39 | Promover escala para as ações do negócio |
| 40 | Promover escala para o negócio |
| 41 | Promover mecanismo de participação cidadã |
| 42 | Promover melhoria da comunicação |
| 43 | Promover melhorias nos processos de controle de fluxos produtivos |
| 44 | Promover operações globais |
| 45 | Viabilizar novas formas de cooperação do governo com a iniciativa privada em prol do atendimento a demandas da população |

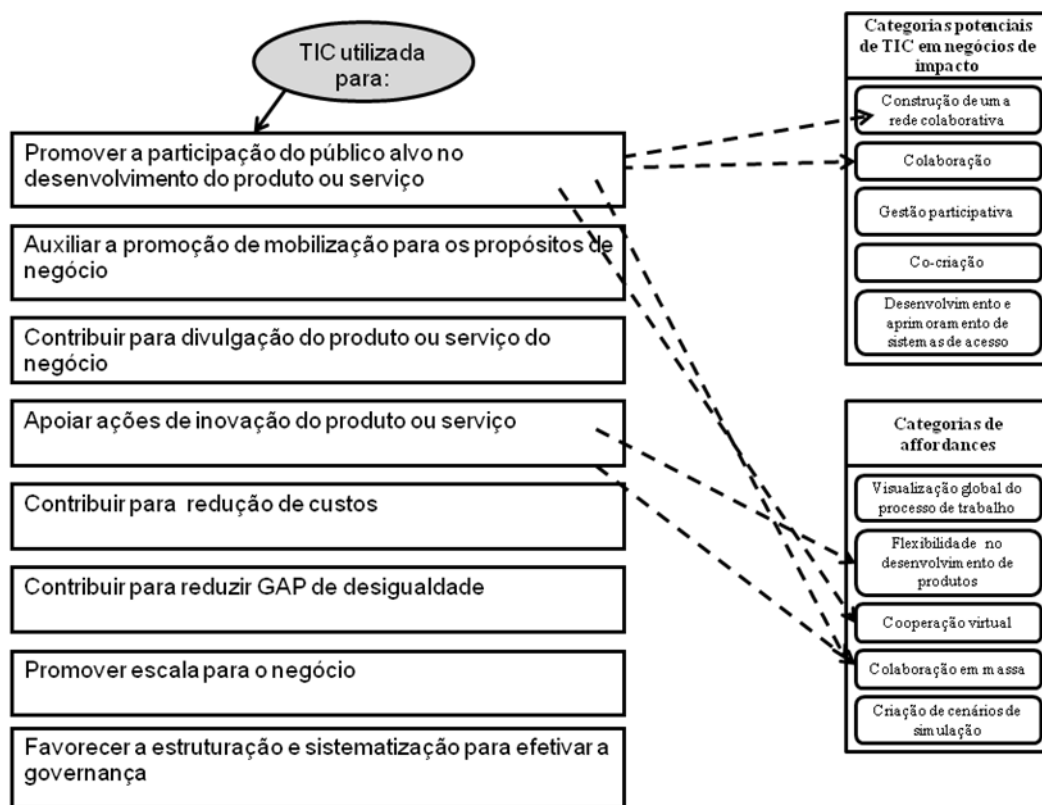
Apêndice V - Mapa único para o conjunto inicial de entrevistas na íntegra



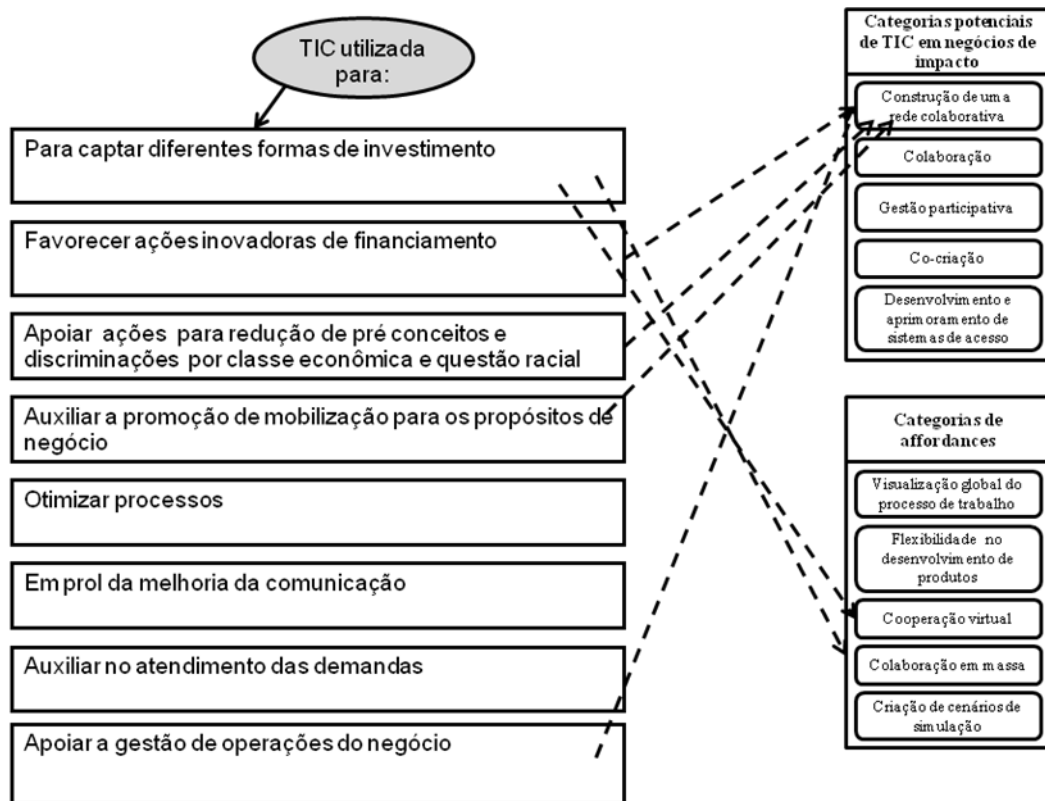
Primeiro mapa de análise modulo 02



Primeiro mapa de análise módulo 03



Primeiro mapa de análise módulo 04



Primeiro mapa de análise módulo 5



| Categorias potenciais de TIC em negócios de impacto |
|---|
| Construção de uma rede colaborativa |
| Colaboração |
| Gestão participativa |
| Co-criação |
| Desenvolvimento e aprimoramento de sistemas de acesso |

| Categorias de affordances |
|--|
| Visualização global do processo de trabalho |
| Flexibilidade no desenvolvimento de produtos |
| Cooperação virtual |
| Colaboração em massa |
| Criação de cenários de simulação |