



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO TECNOLÓGICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO  
CONHECIMENTO

Daniela de Oliveira Massad

**A CAPACIDADE ABSORTIVA DO CONHECIMENTO E SUAS CONTRIBUIÇÕES  
PARA A PERFORMANCE SOCIAL E ECONÔMICA DE EMPRESAS SOCIAIS**

Florianópolis  
2021

Daniela de Oliveira Massad

**A CAPACIDADE ABSORTIVA DO CONHECIMENTO E SUAS CONTRIBUIÇÕES  
PARA A PERFORMANCE SOCIAL E ECONÔMICA DE EMPRESAS SOCIAIS**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do título de Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento.  
Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Édis Mafrá Lapolli, Dr.<sup>a</sup>.  
Coorientador: Prof. João Artur de Souza, Dr.

Florianópolis

2021

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Massad, Daniela de Oliveira Massad

A capacidade absorptiva do conhecimento e suas contribuições para a performance social e econômica de empresas sociais / Daniela de Oliveira Massad Massad ; orientadora, Édis Mafra Lapolli, coorientador, João Artur de Souza, 2021.

264 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2021.

Inclui referências.

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2. Empresa Social. 3. Performance Econômica. 4. Performance social. 5. Capacidade absorptiva. I. Mafra Lapolli, Édis. II. de Souza, João Artur. III. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. IV. Título.

Daniela de Oliveira Massad

**A CAPACIDADE ABSORTIVA DO CONHECIMENTO E SUAS CONTRIBUIÇÕES  
PARA A PERFORMANCE SOCIAL E ECONÔMICA DE EMPRESAS SOCIAIS**

O presente trabalho em nível de doutorado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Áureo dos Santos, Dr.  
Universidade do Sul de Santa Catarina

Prof. Dr. José Baltazar Salgueirinho Osório de Andrade Guerra  
Universidade do Sul de Santa Catarina

Prof.<sup>a</sup> Inara Antunes Vieira Willerding, Dr.<sup>a</sup>.  
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.<sup>a</sup> Gertrudes Aparecida Dandolini, Dr.<sup>a</sup>.  
Universidade Federal de Santa Catarina

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

---

Prof. Roberto Carlos dos Santos Pacheco, Dr.  
Coordenador do Programa

---

Prof.<sup>a</sup> Édis Mafrá Lapolli, Dr.<sup>a</sup>  
Orientadora

Florianópolis, 2021.

Dedico este trabalho à minha filha, a que mais se privou da minha companhia nesses anos de mergulho em pesquisas, e a todos aqueles que não são vencidos pelo cansaço e que tentam, de alguma maneira, deixar um mundo melhor para as próximas gerações.

## AGRADECIMENTOS

Difícil chegar à conclusão de uma tese de doutorado e não ter aquela sensação de missão cumprida. Nesse momento também reconheço, humildemente, o quanto sou abençoada por muitos motivos e o quanto tenho a agradecer.

Primeiramente e sobretudo agradeço a Deus, que me sustenta a cada dia, me ama com um amor incondicional e merece toda honra e glória eternamente.

Ao meu pai, o seu Zezinho, que sempre apoiou meu crescimento e sonha para mim coisas maiores do que eu acho que posso alcançar. Um homem conversador, que nos momentos difíceis sempre me supre com palavras de ânimo, nos nossos telefonemas de mais de uma hora de duração.

À minha mãe, a Dona Célia, por cuidar de mim à distância, lá do Rio de Janeiro, me dizendo como devo tratar da minha saúde, ou de perto, vindo pessoalmente prestar seus cuidados quando realmente precisei nessa caminhada do doutorado.

À minha filha amada Beatriz, por me ensinar e ajudar a ser uma pessoa melhor a cada dia, por muitas vezes me acompanhar em compromissos da pós-graduação e por vivenciar comigo todos os momentos. Ela, que, por tantas vezes, ficou sem desfrutar da minha atenção durante o doutorado, sendo obrigada a compreender que era necessário, quando ainda era uma criança. Filha, te amo do tamanho do universo!

À minha irmã Tatiana, que sempre torceu pelo meu sucesso e está disposta a ajudar quando preciso.

À minha querida orientadora e professora Édis Mafra Lapolli, por me apoiar sempre e, com muito carinho, me orientar no mestrado e no doutorado, mas não apenas isso, agradeço também por compreender minhas limitações, por suas orações, preocupações e seus conselhos nos momentos difíceis que passei em todo o percurso da pós-graduação. Uma orientadora maravilhosa, que nos deixa livre para definir o tema de pesquisa, pois, como sempre diz, precisa ser algo que nos deixe feliz e nos dê prazer, mas que, ao mesmo tempo, nos direciona a seguir o melhor caminho. Com toda certeza, irei sentir saudades de suas orientações, mas espero que continuemos juntas em outras atividades.

Ao querido Prof. João Artur de Souza, meu coorientador, por sempre me atender quando precisei de suas contribuições com a tese.

À querida Prof.<sup>a</sup> Gertrudes Dandolini e aos colegas participantes da Atividade de Pesquisa Programada de Inovação Social pelas colaborações e discussões sobre assuntos pertinentes ao tema desta tese.

A todos os queridos amigos do grupo de pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia, o CoMovI, pelo companheirismo em todos os momentos, por nossos cafés de compartilhamento e pelas conversas formais ou descontraídas que contribuíram para o desenvolvimento desta tese. Nossas risadas tornaram a jornada bem mais leve. Agradeço, sobretudo, o apoio e a amizade da Joice e do Paulo, que, em tempos de pandemia, foram essenciais.

Aos professores Gertrudes Aparecida Dandolini, Dr<sup>a</sup>, Inara Antunes Vieira Willerding, Dr<sup>a</sup>, José Baltazar Salgueirinho Osório de Andrade Guerra, Dr. e Áureo dos Santos, Dr, por aceitarem o convite para comporem a banca examinadora desta tese e tecerem suas contribuições.

A todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), que com seus ensinamentos nas disciplinas, palestras e conversas informais têm contribuído com a minha formação.

Aos colegas do PPGEGC, que têm sido parceiros nesta estrada do doutoramento, compartilhando informações, conhecimentos e vivências, especialmente às amigas Carla e Márcia, que se fizeram bastante presentes nos últimos anos, durante a pandemia.

Aos colegas de trabalho do Centro Socioeconômico da UFSC, em especial ao Coordenador do Curso de Graduação em Administração da UFSC, professor Raphael Schlickmann, Dr. e à colega de trabalho Ana Peres, por me apoiarem para que pudesse me dedicar ao doutorado e à escrita da tese nos meses finais.

Aos meus familiares e amigos, que sempre acreditaram na minha capacidade e me incentivaram a ir atrás dos meus sonhos. Um agradecimento especial à minha irmã do coração, Daniele, que embora distante fisicamente, se faz presente em todos os momentos.

Aos professores de toda minha vida, que me transmitiram conhecimento para que pudesse chegar até aqui e me estimularam a conquistar coisas grandes. Agradeço especialmente ao meu querido professor e amigo Alexandre Tôrres, pois sempre me motivou e me fez confiar no meu potencial.

O estudo das empresas sociais e de pessoas com a determinação de solucionar problemas sociais me inspirou para a realização desse trabalho. Não foi fácil, mas a força de Deus, a ajuda da minha querida orientadora e o apoio de todos os amigos, familiares e professores, foram extremamente importantes para a minha motivação e para permanecer na caminhada até chegar à etapa final da defesa e realizar o tão almejado sonho de fazer um doutorado. Muito obrigada!

*Quando o conceito de negócio social se tornar bem conhecido e começar a se espalhar por todas as economias de livre mercado do mundo, a enxurrada de criatividade que esse novo canal de negócios desencadeará tem o potencial de transformar nosso mundo.*

(YUNUS, 2007, tradução nossa)

MASSAD, Daniela de Oliveira. **A capacidade absorptiva do conhecimento e suas contribuições para a performance social e econômica de empresas sociais**. 2021. Tese (Doutorado), Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2021.

## RESUMO

O aumento de problemas relacionados com questões como pobreza, desemprego, violência, acesso a serviços de saúde e saneamento, dentre outros, resultantes de um crescimento econômico desordenado e falhas na atuação governamental, representam as possíveis causas do aumento no desenvolvimento de organizações destinadas a solucionar problemas sociais. Esses empreendimentos, configurados como empresas sociais, precisam superar a dicotomia de cumprir sua missão social de atender necessidades sociais e, ao mesmo tempo, apresentar resultados financeiros. A capacidade absorptiva do conhecimento tem sido estudada na literatura como uma forma de gerar inovações e melhorar o desempenho das organizações, entretanto pesquisas com foco na criação de valor social e melhoria da performance em empresas sociais através da capacidade absorptiva são ainda incipientes. Dessa forma, o objetivo deste trabalho é analisar a contribuição do desenvolvimento da capacidade absorptiva para a performance econômica e performance social em empresas sociais. Primeiramente foi efetuada uma busca na literatura sobre as empresas sociais e os conflitos e as tensões que experimentam para gerar valor econômico sem comprometer a missão social, bem como sobre a capacidade absorptiva e seu potencial em criar valor e melhorar a performance das organizações. Posteriormente, foi realizada uma pesquisa de levantamento por meio de questionários para mensurar a capacidade absorptiva e as performances social e econômica de empresas sociais e entrevistas semiestruturadas com gestores de empresas sociais verificar a presença de rotinas da capacidade absorptiva em empresas sociais e analisar a contribuição das rotinas de capacidade absorptiva para as performances social e econômica em empresas sociais. Concluiu-se que as empresas sociais mantêm rotinas de capacidade absorptiva internas e externas e que estas rotinas, mesmo que informais, foram consideradas relevantes para que estas empresas pudessem superar as crises, se adaptar e continuar inovando em seus produtos e processos. O ambiente aberto favorecendo a mudança, regimes de seleção e práticas de reflexão e atualização orientados pelo propósito social, a atuação em redes de colaboração com diferentes atores, o estímulo à aprendizagem e a busca por novos conhecimentos, bem como o incentivo ao compartilhamento do conhecimento entre os colaboradores e com outras organizações, por meio de parcerias, se revelam como formas de as empresas sociais se adaptarem e atualizarem sua base de capacidades com vistas a melhorar a capacidade absorptiva. Sugere-se que as empresas sociais ampliem sua participação em redes, colaborando com outras organizações, e que tenham o cuidado para não se tornarem autorreferenciais em suas atividades, procurando se comparar com outras empresas, sejam elas sociais ou não, para que continuem sendo impulsionadas a inovar constantemente e melhorar sua performance econômica e social.

**Palavras-chave:** Empresa Social. Performance Econômica. Performance social. Capacidade absorptiva.

MASSAD, Daniela de Oliveira. **The absorptive capacity of knowledge and its contributions to the social and economic performance of social enterprises**. 2021. Doctoral dissertation, Graduate Program in Knowledge Engineering and Management, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2021.

## ABSTRACT

The increase in problems related to issues such as poverty, unemployment, violence, access to health and sanitation services, among others, resulting from disordered economic growth and failures in government action, represent the possible causes of the increase in the development of organizations aimed at solving social problems. These ventures, configured as social enterprises, need to overcome the dichotomy of fulfilling their social mission of meeting social needs and, at the same time, delivering financial results. The absorptive capacity of knowledge has been studied in the literature as a way to generate innovations and improve the performance of organizations, however, research focusing on creating social value and improving performance in social companies through absorptive capacity is still incipient. Thus, the aim of this paper is to analyze the contribution of absorptive capacity development to economic and social performance in social enterprises. First, a literature search was carried out on social enterprises and the conflicts and tensions they experience to generate economic value without compromising the social mission, as well as on the absorptive capacity and its potential to create value and improve the performance of organizations. Subsequently, a survey was carried out using questionnaires to measure the absorptive capacity and the social and economic performance of social enterprises and semi-structured interviews with social enterprise managers to verify the presence of absorptive capacity routines in social enterprises and analyze the contribution of absorptive capacity routines for social and economic performance in social enterprises. It was concluded that social companies maintain internal and external absorptive capacity routines and that these routines, even if informal, were considered relevant so that these companies could overcome crises, adapt and continue innovating in their products and processes. The open environment favoring change, selection regimes and practices of reflection and updating guided by social purpose, acting in collaborative networks with different actors, stimulating learning and the search for new knowledge, as well as encouraging knowledge sharing among employees and with other organizations, through partnerships, they are revealed as ways for social enterprises to adapt and update their capacity base with a view to improving absorptive capacity. It is suggested that social companies expand their participation in networks, collaborating with other organizations, and that they are careful not to become self-referential in their activities, seeking to compare themselves with other companies, whether social or not, so that they continue to be driven to constantly innovate and improve its economic and social performance.

**Keywords:** Social Enterprise. Economic Performance. Social Performance. Absorptive capacity.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Etapas da Pesquisa .....	36
Figura 2 – Componentes do empreendedorismo social.....	42
Figura 3 – <i>Framework</i> de modelo de negócio conceitual .....	51
Figura 4 – O modelo de controle multidimensional.....	56
Figura 5 – Performance das ES sob abordagem do <i>triple bottom line</i> .....	57
Figura 6 – Modelo Estilizado de Formação de Capacidade e Performance.....	71
Figura 7 – Modelo Integrado de Capacidades Dinâmicas.....	72
Figura 8 – Modelo de capacidade absorptiva e incentivos em P&D.....	81
Figura 9 – Determinantes da capacidade absorptiva e formação de expectativas.....	82
Figura 10 – <i>Framework</i> para a coevolução da capacidade absorptiva da firma.....	84
Figura 11 – Modelo de capacidade absorptiva de Zahra e George .....	86
Figura 12 - Modelo do processo da capacidade absorptiva, antecedentes e resultados .....	88
Figura 13 – Modelo de capacidade absorptiva baseado em Cohen e Levinthal (1990) .....	89
Figura 14 – Modelo de capacidade absorptiva de Todorova e Durisin.....	89
Figura 15 – Metarrotinas internas e externas de CA .....	91
Figura 16 – Modelo de capacidade relacional para a inovação social.....	94
Figura 17 – Capacidade absorptiva e inovação social no nível organizacional .....	98
Figura 18 – Efeitos multidirecionais da exploração do conhecimento e da CA.....	100
Figura 19 – Modelo de capacidade absorptiva e valor compartilhado .....	101
Figura 20 – Modelo da capacidade absorptiva e performance em empresas sociais .....	141

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Localização das empresas socais.....	125
Gráfico 2 – Tempo de vida das empresas socais .....	125
Gráfico 3 – Receita bruta anual da empresa .....	126
Gráfico 4 – Número de colaboradores (remunerados pela empresa) .....	127
Gráfico 5 – Ramo de atuação das empresas sociais .....	127
Gráfico 6 – Aquisição do conhecimento .....	132
Gráfico 7 – Assimilação do conhecimento.....	133
Gráfico 8 – Transformação do conhecimento .....	134
Gráfico 9 – Exploração do conhecimento.....	134
Gráfico 10 – Performance econômica .....	136
Gráfico 11 – Performance social .....	136
Gráfico 12 – Capacidade absorptiva potencial x realizada.....	137
Gráfico 13 – Capacidade absorptiva potencial x Performance.....	138
Gráfico 14 – Capacidade absorptiva realizada x Performance.....	139
Gráfico 15 –Performance econômica x Performance social .....	140

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Teses e Dissertações do PPGEGC nas temáticas da pesquisa .....	33
Quadro 2 – Tipos de organizações .....	45
Quadro 3 – <i>Continuum</i> da tipologia de negócios sociais.....	46
Quadro 4 - Áreas relacionais e atividades fundamentais impulsionadoras de resultados socioambientais positivos em organizações híbridas .....	49
Quadro 5 – Inovações comuns em modelos de negócios sociais .....	51
Quadro 6 – Fatores críticos de sucesso para empresas sociais .....	61
Quadro 7 - Indicadores para inovação social, valor social e valor econômico por Li <i>et al.</i> (2018) .....	63
Quadro 8 – Indicadores de performance social e econômica por Bhattarai, Kwong e Tasavori (2019) .....	65
Quadro 9 - Indicadores de performance social e financeira por Cheah, Amran e Yahya (2019) .....	66
Quadro 10 – Fatores externos e internos que afetam a capacidade absorptiva das organizações .....	77
Quadro 11 - Pressupostos sobre tipos de ambientes de conhecimento, foco de absorção do conhecimento e requisitos relativos às três dimensões da absorção do conhecimento .....	82
Quadro 12 – Influência das formas organizacionais e capacidades combinativas sobre a CA 83	
Quadro 13 – Dimensões da capacidade absorptiva: reconceitualização dos componentes e papéis .....	85
Quadro 14 – Componentes do modelo CRIS .....	95
Quadro 15 – Abordagens metodológicas para medir impacto .....	99
Quadro 16 – Ferramenta de mensuração da CA de Flatten <i>et al.</i> (2011) .....	105
Quadro 17 – Modelo RESINDEX.....	106
Quadro 18– Indicadores para medição de CA.....	107
Quadro 19 – Modificações realizadas a partir da realização do pré-teste 1 no questionário de performance.....	114
Quadro 20 – Quadro final após pré-teste 1 do questionário de performance.....	115
Quadro 21 – Uma lista de verificação de 15 Pontos de Critérios para uma boa análise temática .....	122
Quadro 22 – Classificação de porte do BNDES.....	126

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição das respostas para cada questão .....	128
Tabela 2 – Estatística descritiva dos indicadores da capacidade absorviva .....	129
Tabela 3 – Estatística descritiva das dimensões da capacidade absorviva .....	130
Tabela 4 – Estatística descritiva dos indicadores da performance econômica .....	131
Tabela 5 – Estatística descritiva dos indicadores da performance social .....	131

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- BDTD – Biblioteca Digital de Teses e Dissertações
- BNDES – Banco Nacional do Desenvolvimento
- CA – capacidade absorviva
- CAP – capacidade absorviva potencial
- CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
- CAR- capacidade absorviva realizada
- CEPSH – Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Santa Catarina
- CiKi – Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação
- CNS – Conselho Nacional de Saúde
- CoMovI – Grupo de Pesquisa “Inovação em Ciência e Tecnologia”
- ENSUS – Encontro de Sustentabilidade em Projeto
- ES – empresa social
- FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos
- GC – Gestão do Conhecimento
- HU – Hospital Universitário
- IMFs – instituições de microfinanças
- IS – inovação social
- OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
- ODS – Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
- OECD – *Organisation for Economic Co-operation and Development*
- ONG – Organização não governamental
- P&D – Pesquisa e Desenvolvimento
- PE – Performance econômica
- PF – Performance financeira
- PME – pequenas e médias empresas
- PPGEGC – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento
- PS – Performance social
- RBV – *Resource Based View*
- RESINDEX – *Regional Social Innovation Index*
- SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*®
- SUS – Sistema Único de Saúde

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TICs – tecnologias da informação e comunicação

UERJ – Universidade do Estado do Rio de Janeiro

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

UNESP – Universidade Estadual Paulista

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>21</b>
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO .....	21
1.2	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	26
1.3	OBJETIVOS .....	29
<b>1.3.1</b>	<b>Objetivo Geral.....</b>	<b>29</b>
<b>1.3.2</b>	<b>Objetivos Específicos .....</b>	<b>30</b>
1.4	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TRABALHO.....	30
1.5	ESCOPO DA PESQUISA .....	32
1.6	ADERÊNCIA AO PPGEGC .....	33
1.7	ASPECTOS ÉTICOS .....	35
1.8	ESTRUTURA DA PESQUISA .....	35
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>38</b>
2.1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS .....	38
2.2	EMPREENDEDORISMO SOCIAL .....	38
2.3	EMPRESAS SOCIAIS .....	43
<b>2.3.1</b>	<b>Empresas Sociais como Organizações Híbridas .....</b>	<b>48</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Performance e sustentabilidade de Empresas Sociais .....</b>	<b>53</b>
2.4	CAPACIDADE ABSORTIVA.....	67
<b>2.4.1</b>	<b>Origem do construto e seus fundamentos.....</b>	<b>67</b>
<b>2.4.2</b>	<b>Modelos de Capacidade Absortiva.....</b>	<b>79</b>
<b>2.4.3</b>	<b>Capacidade Absortiva em Empresas Sociais .....</b>	<b>92</b>
<b>2.4.4</b>	<b>Instrumentos de Avaliação da Capacidade Absortiva .....</b>	<b>104</b>
2.5	SÍNTESE DO CAPÍTULO .....	108
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>110</b>
3.1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS .....	110
3.2	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	110
3.3	PESQUISA DE CAMPO 1 .....	111
<b>3.3.1</b>	<b>Definição dos instrumentos de coleta de dados .....</b>	<b>112</b>
<i>3.3.1.1</i>	<i>Pré-teste do questionário de performance .....</i>	<i>113</i>
<b>3.3.2</b>	<b>Definição dos participantes da pesquisa .....</b>	<b>117</b>
<b>3.3.3</b>	<b>Coleta dos dados .....</b>	<b>118</b>
<b>3.3.4</b>	<b>Análise dos dados .....</b>	<b>118</b>

3.4	PESQUISA DE CAMPO 2.....	119
3.4.1	<b>Elaboração das questões para as entrevistas semiestruturadas .....</b>	<b>119</b>
3.4.2	<b>Definição dos participantes das entrevistas.....</b>	<b>120</b>
3.4.3	<b>Coleta de dados .....</b>	<b>121</b>
3.4.3.1	<i>Caracterização das empresas sociais participantes.....</i>	<i>121</i>
3.4.4	<b>Tratamento e análise dos dados coletados por meio da análise temática das entrevistas semiestruturadas .....</b>	<b>122</b>
3.5	SÍNTESE DO CAPÍTULO.....	123
4	<b>DISCUSSÃO E SÍNTESE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>124</b>
4.1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS .....	124
4.2	PESQUISA DE CAMPO 1.....	124
4.2.1	<b>Caracterização dos respondentes .....</b>	<b>124</b>
4.2.2	<b>Análise da frequência relativa .....</b>	<b>127</b>
4.2.3	<b>Análise descritiva das variáveis .....</b>	<b>129</b>
4.2.4	<b>Análise dos resultados por variável do questionário .....</b>	<b>132</b>
4.2.4.1	<i>Dimensões da capacidade absorptiva .....</i>	<i>132</i>
4.2.4.2	<i>Performance das empresas sociais.....</i>	<i>135</i>
4.2.5	<b>Proposições sobre a relação da capacidade absorptiva com a performance social e econômica em empresas sociais.....</b>	<b>137</b>
4.3	PESQUISA DE CAMPO 2.....	142
4.3.1	<b>Metarrotinas internas da capacidade absorptiva .....</b>	<b>142</b>
4.3.1.1	<i>Facilitação da variação.....</i>	<i>142</i>
4.3.1.2	<i>Gerenciamento de regimes de seleção interna .....</i>	<i>144</i>
4.3.1.3	<i>Compartilhamento do conhecimento e práticas superiores em toda a organização .</i>	<i>149</i>
4.3.1.4	<i>Reflexão, atualização e replicação .....</i>	<i>152</i>
4.3.1.5	<i>Gerenciamento da tensão adaptativa .....</i>	<i>157</i>
4.3.2	<b>Metarrotinas externas da capacidade absorptiva .....</b>	<b>162</b>
4.3.2.1	<i>Identificação e reconhecimento do valor do conhecimento gerado externamente ....</i>	<i>163</i>
4.3.2.2	<i>Aprendizagem de e com parceiros, fornecedores, clientes, concorrentes e consultores..</i>	<i>166</i>
4.3.2.3	<i>Transferência de conhecimento de volta para a organização.....</i>	<i>171</i>
4.3.3	<b>Contribuição das rotinas para a performance da empresa .....</b>	<b>175</b>
4.4	SÍNTESE DO CAPÍTULO.....	180

<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....</b>	<b>183</b>
5.1	CONCLUSÕES .....	183
5.1.1	Quanto aos objetivos.....	183
5.1.2	Quanto à contribuição para a ciência .....	185
5.1.3	Quanto às contribuições e recomendações para as empresas pesquisadas .....	186
5.2	LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS ....	188
	.....	188
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>190</b>
	<b>APÊNDICE A – REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA .....</b>	<b>205</b>
	<b>APÊNDICE B – MODELO DO TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO (TCLE) – ENTREVISTADOS .....</b>	<b>255</b>
	<b>APÊNDICE C – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....</b>	<b>257</b>
	<b>APÊNDICE D – PROTOCOLO DAS ENTREVISTAS .....</b>	<b>263</b>



## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

É visível o crescente interesse por pesquisas e projetos que envolvam as questões sociais e busquem, assim, solucionar problemas relacionados aos desafios do desenvolvimento sustentável. Uma busca nos títulos, resumos e palavras-chave de documentos na base de dados *Scopus* com o termo “social enterprise”, usado para representar os empreendimentos criados com finalidade social, mostra uma variação de 121 documentos em 2011 para 489 em 2021, até o momento, o que representa um aumento de mais de 400% nos últimos dez anos.

Além do aumento de pesquisas, as entidades de fomento têm apoiado projetos que busquem justamente apresentar soluções para problemas socioeconômicos e ambientais e criem meios de alcançar os objetivos do desenvolvimento sustentável acordados em 2015 na Cúpula das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável.

Organizações públicas, empresas privadas e de financiamento têm realizado parcerias com negócios de impacto socioambientais, geralmente *startups*, que tenham projetos para atender aos desafios do desenvolvimento sustentável.

Quando decidi estudar o empreendedorismo social e as inovações sociais no Mestrado, algumas pessoas me questionaram o porquê. Primeiramente, sempre me atraí por questões sociais, apesar de ter a consciência de fazer pouco. Muitas vezes, através de alguma instituição religiosa, fazia a minha parte, doando meu tempo, preparando algum prato cuja venda seria revertida para a instituição e doando mantimentos ou recursos financeiros.

Poucos sabem, mas fiz uma Graduação em Teologia entre os anos de 2013 e 2015, pois tinha a necessidade de estudar mais sobre Deus. Bem, terminar o curso não satisfaz totalmente minha necessidade inicial, porque a ânsia do conhecimento de Deus permanece, mas me permitiu conhecer alguns temas interessantes da Teologia, e um dos que mais me atraiu foi a Missão Integral, que trata a responsabilidade social como um aspecto essencial da ação cristã (SILVEIRA; CORRÊA, 2018).

Por isso a importância de se estudar meios de solucionar os problemas sociais existentes num mundo de tanta diferença e injustiça fez tanto sentido para mim logo no começo do Mestrado. Isso, porque a Prof.<sup>a</sup> Édis Mafra Lapolli, minha querida orientadora, me deixou totalmente livre para escolher o tema que gostaria de trabalhar em minha dissertação, que segundo ela, deveria ser um tema que me desse prazer.

A inovação social e o empreendedorismo social apresentaram-se para mim, de forma prática, num domingo à noite, através de um programa de televisão, antes mesmo de começar o período letivo do Mestrado em 2016. Foram duas matérias num mesmo programa do Fantástico do dia 03 de janeiro de 2016 que me chamaram a atenção: uma sobre um americano que decidiu ajudar pessoas com braços amputados devido à guerra no Sudão, criando próteses e fornecendo os meios para que os sudaneses criassem seus próprios braços mecânicos e, a outra reportagem, sobre projetos para conscientizar o consumidor a produzir menos lixo, como a iniciativa de estudantes de engenharia ambiental que criaram uma empresa para incentivar a coleta seletiva e a separação do lixo orgânico em residências de uma determinada comunidade.

Ao assistir as reportagens citadas, decidi que se fosse para trabalhar com empreendedorismo e inovação em minha pesquisa de Mestrado, tinha que ser com um olhar voltado para o social e o ambiental. E assim comecei a pesquisar sobre os temas inovação social e empreendedorismo social. As pesquisas geraram artigos publicados em eventos como o V ENSUS (Encontro de Sustentabilidade em Projeto) e o VII ciKi (Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação), ambos em 2017.

É claro que toda minha inquietação com questões sociais, remontam à minha educação tanto familiar quanto escolar. Nascida em Nilópolis, uma cidade da Baixada Fluminense, no Estado do Rio de Janeiro, com diversos problemas sociais, desde muito cedo convivi com a desigualdade social, um pouco de criminalidade, que cresceu com o passar do tempo e o não atendimento das necessidades básicas da população como saúde, educação e segurança. Meu pai sempre se esforçou para tentar manter as duas filhas no colégio particular, pois sabia que no colégio público teríamos poucas chances de ter um ensino de qualidade. No entanto, ele sempre tentou nos mostrar que essa não era a realidade de todos e que precisávamos valorizar a educação que recebíamos e a condição econômica que tínhamos, mesmo que não fosse das melhores. Minha mãe geralmente cuidava das tarefas da casa e das filhas, eu e minha irmã, mas algumas vezes, quando meu pai ficava desempregado, precisou trabalhar fora e ajudar nas despesas.

Mudei de colégio algumas vezes, principalmente devido aos momentos de dificuldade financeira na minha família, e assim acabei conhecendo a realidade de colegas que passavam por situações semelhantes ou piores que as minhas e outros que viviam em condições bem melhores. Sim, convivi com essa diversidade social e nas amizades, geralmente me aproximava dos menos favorecidos ou daqueles que ao menos se preocupavam com eles. Nas escolas onde estudei conheci professores diversos e admirava aqueles mais politizados e que abraçavam a missão de educar um grupo tão diferenciado de coração.

Enquanto cursava o Ensino Médio, fiz um curso de Formação de Professores e me tornei apta para atuar como docente na Educação Infantil e nos anos iniciais do Ensino Fundamental. Lecionei em uma creche-escola de uma instituição religiosa, uma igreja cristã de linha protestante, no 1º ano do Ensino Fundamental durante um único ano. Foi uma experiência importante para minha vida. Era uma instituição privada, mas como funcionava dentro da igreja, tinha um viés social, e havia muitas crianças pobres que frequentavam a escola. Aos 18 anos, esse foi meu primeiro emprego, tentando de alguma forma melhorar o futuro daquelas crianças.

Mas como todos sabem, professor de Ensino Fundamental tem um salário reduzido e eu sabia que tinha capacidade de ir além na vida profissional e acadêmica. Quando chegou o momento de escolher a carreira que gostaria de seguir, pensei no Direito, muito pelo viés social do curso e pelo empoderamento que a formação poderia me fornecer, mas mudei totalmente de ideia para prosseguir em áreas que tivesse mais afinidade: a Química e a Engenharia. Fiz o curso Técnico de Química na antiga Escola Técnica Federal de Química do Rio de Janeiro, em Nilópolis, atual Instituto Federal do Rio de Janeiro. Em seguida, cursei Engenharia de Produção com ênfase em Qualidade Química na Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ) - Câmpus Regional de Resende. A Química sempre foi minha paixão dentro das Ciências Exatas.

Como não poderia deixar de mencionar, durante os primeiros anos da graduação também passei por dificuldade financeira. A faculdade ficava a uns 150 km da casa dos meus pais e eu tive que me mudar para a cidade de Resende. Procurava emprego para tentar me manter, meu pai não tinha condições de me ajudar e quase abandonei o curso. Tive ajuda de meus tios para pelo menos finalizar o primeiro período e nas férias retornei para a casa dos meus pais. Poucos dias antes de iniciar a matrícula do segundo período do curso, o professor da universidade Alexandre Rodrigues Tôrres, me telefonou e disse que o professor Cesar Pereira precisava de uma pessoa para digitar as apostilas dele do Curso de Química e isso me fez retornar. Na verdade, tenho a certeza de que esses dois professores fizeram isso para me ajudar a cursar a faculdade. O professor Alexandre já tinha me dado aulas na Escola Técnica e sabia que eu era bastante dedicada como aluna. Ele se tornou um grande amigo, me ajudando em muitos momentos na faculdade e depois também. Ele, e não podia ser outro, foi meu orientador no trabalho de conclusão de curso em 2003, com um tema bastante arrojado na época, a Contabilidade Ambiental.

Após a faculdade fui para o mercado de trabalho e trabalhei no setor de custos, de uma montadora de veículos multinacional, realizando estudos de rentabilidade econômica para projetos de nacionalização de peças e projeções de custo de produto após modificações técnicas, econômicas e de qualidade. Mas, em meio a conflitos interiores, com os 30 anos se

aproximando, decidi sair da empresa com o intuito de prosseguir na carreira acadêmica, pois já estava cursando disciplinas na área de Engenharia de Produção do Programa de Pós-graduação em Engenharia Mecânica da Universidade Estadual Paulista (UNESP) “Júlio de Mesquita Filho” – Câmpus de Guaratinguetá e lecionava disciplinas da área de Química na UERJ – Câmpus de Resende.

Entrei para o Mestrado na UNESP, mas, ao final do primeiro ano, não me via realizada com a pesquisa, entendi que era o momento de dar um tempo com tudo e decidi dar uma guinada na vida. Assim, me mudei para Florianópolis, juntamente com meu ex-marido (na época era casada), buscando melhorar a qualidade de vida. Aqui nasceu minha filha, Beatriz, e eu entrei nesse curso da Maternidade, que temos a esperança de que nunca se acabe. Ela se tornou a razão de tudo.

Quando ainda estava grávida, fiz o concurso da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), para o cargo de Assistente em Administração. Fui convocada em 2010 para ocupar o cargo, sendo lotada no Hospital Universitário (HU). Trabalhei no HU até o início de 2020 e foi uma experiência importante para o meu crescimento pessoal. Apesar de receber um salário, buscava exercer minha responsabilidade social, prestando um serviço público de qualidade, com muito respeito aos pacientes do SUS (Sistema Único de Saúde).

Hoje encontro-me em um novo desafio de trabalhar na Secretaria Integrada do Centro Socioeconômico da UFSC, mais precisamente, no Curso de Graduação em Administração. No HU o público eram os pacientes, agora são os alunos da graduação. A missão de prestar um serviço de qualidade continua a mesma.

E neste ponto retornamos ao Mestrado e meu tema de pesquisa, a inovação social. Para realizar minha dissertação pesquisei como a competência empreendedora influenciava os projetos de inovação social através de uma pesquisa quantitativa com empresas de diversos ramos, que tinham o objetivo de gerar impacto social. A partir daqui vou me ater à contextualização do tema de pesquisa desta tese.

A introdução da inovação no contexto econômico é atribuída a Schumpeter, que em sua obra “Teoria do Desenvolvimento Econômico”, publicada pela primeira vez em alemão em 1911, evidencia a figura do empresário inovador, um agente de mudança econômica que busca apresentar novos produtos para o mercado e através da “destruição criativa”, renova os produtos e hábitos de consumo (SCHUMPETER, 1997).

Na era industrial, apenas o caráter tecnológico da inovação foi percebido (BARALDI; VICO MANHÃS, 2010). Entretanto, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), estabelece, no Manual de Oslo, que, em países em desenvolvimento, é

necessário analisar as estratégias de inovação, identificando padrões, para compreender como a inovação pode beneficiar a competitividade das organizações e como o desenvolvimento econômico e social pode ser promovido (OCDE, 2005).

Neste contexto, a inovação passa a abranger um novo aspecto que é o social, e esse não pode ser dissociado do econômico. Por outro lado, alguns pesquisadores têm se empenhado em estudar o conjunto de inovações que tem um foco específico em resolver problemas sociais. A inovação social surge como um caminho para gerar transformações sociais, atendendo às necessidades sociais de um grupo de pessoas ou comunidade.

Uma análise na base de dados *Scopus* apontou que o campo de estudo da inovação social teve um crescimento bastante expressivo desde 2010, demonstrando ser uma área emergente. No entanto, algumas reflexões têm sido feitas sobre o real impacto dessas inovações sociais (LACERDA; FERRARINI, 2013), já que poucos trabalhos práticos têm sido realizados com o intuito de demonstrar esse impacto (BARCZAK, 2012; PACHECO; SANTOS; SILVA, 2018).

Anderson, Curtis e Wittig (2015) consideram que não há uma definição totalmente aceita para a inovação social e que isso pode gerar incertezas sobre o objeto de estudo. Lacerda e Ferrarini (2013) defendem que uma genuína inovação social deve manter alguns princípios fundamentais de lutas históricas de movimentos sociais tais como a radicalização da democracia, a ênfase nos processos e não unicamente nos resultados e a primazia dos atores sociais.

Neves, Dandolini e Fialho (2018, p. 11-12) alegam que “o adjetivo social é utilizado mais frequentemente para delimitar o campo de estudo da inovação” e “que este tem sido demandado de avançar o conhecimento para solução de problemas coletivos e sociais”. Para eles, para a ideia de inovação associada ao desenvolvimento, é importante integrar pesquisadores da área social e ambiental ao debate sobre inovação.

Iniciei o Doutorado, com a inquietação de conectar as iniciativas de empresas com impacto social e ambiental ao desenvolvimento sustentável. Comecei a participar das reuniões de uma Atividade de Pesquisa Programada (APP) sobre a Inovação Social, em que tive a surpresa de encontrar um grupo de pessoas que buscava desenvolver estudos com a abordagem da inovação social para o desenvolvimento sustentável.

Embora negócios com impacto socioambiental possam gerar inovações sociais, isto não é obrigatório e muitas vezes, nem ocorre. Minha admiração por este tipo de empreendimento está na forma como eles iniciam, com um propósito social ou ambiental, que faz com que já nasçam como potenciais contribuidores para o desenvolvimento sustentável.

Entretanto, para que estas empresas sociais (ESs) alcancem seus objetivos sociais, elas precisam se manter estáveis, o que significa que não podem apenas depender de doações (KANDAIYA; CHAVAN, 2013), tornando-se necessário que elas consigam a própria sustentabilidade econômica e autonomia financeira, podendo ser a partir do desenvolvimento de alguma atividade econômica associada ao negócio social ou através de parcerias com investidores de impacto social (MAIR; SHARMA, 2012).

Considerando-se que a dissociação da criação do valor social do resultado econômico pode comprometer a sustentabilidade de ações de impacto social (DACIN; DACIN; MATEAR, 2010; DACIN; DACIN; TRACEY, 2011; POPOVIVIU; POPOVICIU, 2011; MAIR; SHARMA, 2012) e que estas empresas sociais precisam gerenciar tensões típicas de organizações híbridas para gerenciar demandas conflitantes (DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014), me questionei como as empresas sociais conseguem atingir a sustentabilidade econômica, mantendo o foco na missão social e/ou ambiental. A literatura aponta que o uso de ferramentas de avaliação de desempenho e do impacto ou valor social gerado, podem contribuir para o melhor aproveitamento dos recursos e aporte de financiamentos de impacto, e, assim, alcançar resultados econômicos rentáveis, sem perder o foco na missão social (MAIR; SHARMA, 2012). Mas, com certeza, o problema e sua solução não se resumem apenas a essa diretriz estratégica.

A capacidade absorptiva (CA) da organização, uma das questões-chave da gestão do conhecimento, tem sido considerada fator determinante para que as empresas sociais possam gerenciar as tensões existentes entre a criação de valor social e valor econômico (CAMPOS-CLIMENT; SANCHIS-PALACIO, 2017) e, por conseguinte, melhorar sua performance. Esse tema se mostrou interessante e desafiador e decidi, então, analisar as contribuições da CA para a performance das empresas sociais.

Dessa forma, com base no exposto nesta contextualização e, em acordo com minha orientadora Édis Mafra Lapolli, busquei encontrar respostas para meus questionamentos, desenvolvendo com originalidade e ineditismo, esta tese, como parte do meu doutoramento no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC) da UFSC.

## 1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O empreendedorismo é reconhecido como fator importante para o crescimento econômico de um país e, considerando-se o contexto de crise econômica verificado atualmente, um meio de captar recursos para produzir bens e serviços, gerar empregos e reduzir a

dependência do governo. Na visão de McClelland (1987), os empreendedores são pessoas que possuem características diferenciadas e que podem ser estimuladas.

Segundo Sachs (1993), o crescimento econômico deve ocorrer de maneira a não aumentar a desigualdade social e econômica, considerando os custos sociais e ambientais imputados em uma economia de mercado desenfreada. Dessa forma, à luz da complexidade e gravidade dos desafios sociais e ambientais enfrentados pela humanidade, deve ser promovido um desenvolvimento socioeconômico equitativo, nomeado como “ecodesenvolvimento” (SACHS, 1993), mais conhecido como “desenvolvimento sustentável”.

Devido à insuficiência do Estado em solucionar os problemas sociais e à situação de vulnerabilidade que as pessoas têm se encontrado em diversos lugares do mundo, surge a necessidade de uma estratégia de empreendedorismo que combine as preocupações com a vulnerabilidade social e o desenvolvimento econômico (BASTOS; ALBUQUERQUE, 2016). Dessa forma, nas últimas décadas, tem sido observado um aumento na quantidade de empresas com ou sem fins lucrativos associadas a um propósito social (AUSTIN; STEVENSON; WEISKILLERN, 2006).

Nesse sentido, considerando que as estruturas existentes têm se mostrado ineficientes na solução dos problemas sociais e ambientais, necessitando de uma ação mais sistêmica e eficaz (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010), ao comparar-se o impacto das provisões de empresas convencionais, organizações não governamentais e do governo com o exercido pelo empreendedorismo social, conclui-se que o empreendedorismo social pode exercer uma função importante na reparação das falhas do governo e do mercado (BECKMANN, 2012).

Assim, presumindo os desafios variados e complexos com os quais a população mundial se depara, Beckmann (2012, p. 251) descreve o empreendedorismo social como uma “poderosa força de transformação cujo impacto estático e dinâmico cria esperança para o desenvolvimento sustentável”.

Massad (2017) apresenta um conjunto de definições para o empreendedorismo social segundo autores diversos, em que chama a atenção a visão de Martin e Osberg (2007, p. 35) sobre a existência de “um equilíbrio estável, porém injusto, que provoca a exclusão, a marginalização ou o sofrimento de um seguimento da humanidade” e que o empreendedorismo social reconhece a oportunidade de gerar valor social e mudar essa situação para conceber um novo equilíbrio que satisfaça a necessidade de um grupo alvo e da sociedade como um todo.

Arelado ao conceito de empreendedorismo social encontra-se a inovação social, que se entende como um processo de construção de novos padrões de resposta aos problemas sociais

encontrados (CORREIA; OLIVEIRA; GÓMEZ, 2016). Assim como no estudo do empreendedorismo convencional, a análise do papel do empreendedor e sua habilidade em desenvolver negócios bem-sucedidos, o distingue do estudo da gestão da inovação (TROTT, 2012), o conceito da inovação social fica também condicionado à premissa de fornecer uma nova solução para atender às necessidades sociais. Porém, nada impede, e muitas vezes é assim que ocorre, de o empreendedorismo social fornecer ideias inovadoras para um problema social, produzindo, desse modo, uma inovação social.

Diversos autores estudaram o empreendedorismo social procurando descrever os componentes e as dimensões que o distinguem (MARTIN; OSBERG, 2007; ZAHRA *et al.*, 2009; DACIN; DACIN; MATEAR, 2010; DACIN; DACIN; TRACEY, 2011), entretanto, as bases teóricas do campo precisam ser melhor exploradas e análises de como as características das ESs podem afetar sua gestão, principalmente em relação à associação da missão social com os resultados econômicos são necessárias (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006).

Neste ponto, depara-se com a dicotomia experimentada nas empresas sociais de criar valor social e mobilizar recursos sem comprometer sua sustentabilidade econômica (DACIN; DACIN; MATEAR, 2010; DACIN; DACIN; TRACEY, 2011; MAIR; SHARMA, 2012). No entanto, o impacto relacionado à missão social deve ser priorizado em relação ao resultado econômico (DANCIN; DANCIN; MATEAR, 2010).

Zahra *et al.* (2009) chamaram a atenção para a ausência de métricas semelhantes às de análise de rentabilidade e retorno sobre o investimento para avaliar as oportunidades e o desempenho organizacional nas empresas sociais e que isto impossibilita atribuição do desempenho aos profissionais do empreendedorismo social. A utilização de ferramentas de avaliação do desempenho e do impacto social gerado podem auxiliar a maximizar os recursos, geralmente limitados, e alcançar resultados econômicos rentáveis, sem perder o foco na missão social (MAIR; SHARMA, 2012).

Em seus estudos sobre a competência empreendedora de empreendedores sociais no contexto brasileiro, Massad (2017) observou que as características de planejamento e monitoramento sistemático e estabelecimento de metas se apresentaram com menor índice entre eles. Possivelmente, esse possa ser um fator que influencie na baixa importância dada às estratégias de gestão nesses tipos de negócios.

Entretanto, tais estratégias, podem ser úteis para que o empreendimento social alcance um impacto maior, obtendo sustentabilidade econômica e escalabilidade, podendo ser replicado (reprodução do mesmo modelo de negócio em outros lugares), multiplicado (ampliação do campo de alcance, através da multiplicação de suas atividades, pela realização de mudanças

internas para melhorar seu impacto) e, ainda, massificado (escalabilidade dos negócios, para alcançar um número maior de pessoas ou abranger problemas sociais em maior escala) (NARANG; NARANG; NIGAM, 2014).

O conhecimento é considerado um recurso estratégico para criação de vantagem competitiva organizacional (BARNEY, 1991). A abordagem de capacidades destaca a implementação de rotinas e processos internos na empresa e indica como recursos escassos como os ativos de conhecimento devem ser gerenciados para se manter sustentável em um mercado de constantes mudanças (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

A capacidade absorptiva é constituída por um conjunto de habilidades da organização para reconhecer o valor do conhecimento externo, assimilá-lo e aplicá-lo, tendo como base o seu conhecimento prévio (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Associando a capacidade absorptiva aos processos organizacionais internos, é possível analisar sua contribuição na criação de valor nas empresas (CAMPOS-CLIMENT; SANCHIS-PALACIO, 2017) e, por conseguinte, em seu desempenho.

A capacidade absorptiva do conhecimento, considerada um dos processos-chave de aprendizagem nas organizações (LANE; KOKA; PATHAK, 2006), pode contribuir para que as empresas sociais gerenciem as tensões existentes entre o alcance da missão social e a geração de valor econômico, melhorando, assim, sua performance social e econômica para se manterem sustentáveis.

Neste contexto surge a questão de pesquisa: **como o desenvolvimento da capacidade absorptiva contribui para a performance social e econômica em empresas sociais?**

### 1.3 OBJETIVOS

Nas seções a seguir estão descritos o objetivo geral e os objetivos específicos desta tese.

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo geral analisar a contribuição do desenvolvimento da capacidade absorptiva para a performance econômica e performance social em empresas sociais.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

Os seguintes objetivos específicos contribuirão para a execução do objetivo geral do trabalho:

- Mensurar a capacidade absorptiva e as performances social e econômica em empresas sociais;
- Realizar proposições sobre a relação da capacidade absorptiva com a performance social e econômica em empresas sociais;
- Verificar a presença de rotinas da capacidade absorptiva em empresas sociais;
- Analisar a contribuição das rotinas de capacidade absorptiva para as performances social e econômica em empresas sociais.

### 1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TRABALHO

A importância do empreendedorismo para o crescimento econômico é reconhecida por diversos estudiosos do tema e a sua relação com o desenvolvimento social tem sido considerada mais intensamente nas últimas décadas (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006). Assim, surgem os empreendedores sociais como atores do processo de uma possível mudança social a partir da adoção de princípios de negócio (DACIN; DACIN; MATEAR, 2010).

O empreendedorismo social visa criar valor social, mas não necessariamente de forma exclusiva, sendo difícil estabelecer, de modo exato, a fronteira entre a missão social e os resultados financeiros de um empreendimento social (PEREDO; MCLEAN, 2006). Sendo assim, o estabelecimento de metas e medidas organizacionais, bem como a identidade e os valores da organização não podem ser considerados como padrões para definir se ocorre ou não empreendedorismo social; por outro lado, é importante que as dimensões e a interação entre essas duas abordagens, a social e a econômica, sejam estudadas (STEVENS; MORAY; BRUNEEL, 2014).

A capacidade absorptiva, analisada sob os aspectos da aquisição, assimilação, transformação e exploração de conhecimentos (ZAHRA; GEORGE, 2002), e associada aos processos internos das organizações (LANE; KOKA; PATHAK, 2006) pode melhorar a performance (JANSEN; VAN DEN BOSCH; VOLVERDA, 2005) e criar valor social e econômico para as empresas e seus *stakeholders* (CAMPOS-CLIMENT; SANCHIS-PALACIO, 2017).

As empresas sociais têm recebido a atenção de investidores, cada vez mais focados na relação que seus investimentos têm com a responsabilidade social. As expectativas em torno das empresas sociais têm crescido tanto, que a possibilidade de competirem com empresas comerciais, em áreas onde a importância da criação de valor social é maior, tem sido considerada (SANTOS; PACHE; BIRKHOLZ, 2015).

Buscando integrar suas estratégias sustentáveis e responsáveis, as empresas sociais podem desempenhar papel significativo, para transformar seus negócios com missão social em um motor para o alcance da sustentabilidade e responder aos diversos desafios do desenvolvimento sustentável (RAHDARI; SEPASI; MORADI, 2016). Em relação às pesquisas na área, Aguiar (2020) verificou que a maioria dos estudos são teóricos, evidenciando uma lacuna de pesquisas empíricas sobre o tema.

Verificou-se através da revisão integrativa da literatura, que o tema da capacidade absorptiva vem sendo estudado no âmbito internacional e aplicado em diversos tipos de organizações, porém ainda se identifica uma lacuna entre as pesquisas empíricas e as fundamentações teóricas da CA (LANE; KOKA; PATHAK, 2006), sendo que a maioria dos estudos empíricos na área envolvem ferramentas estatísticas de abordagem quantitativa, havendo poucos estudos de abordagem qualitativa e estudos ainda incipientes no setor social. Salienta-se como relevância desta pesquisa tanto a importância das empresas sociais para a solução de problemas socioambientais quanto a identificação de medidas estratégicas dessas organizações para integrar a missão social com a sustentabilidade econômica.

Chalmers e Balank-Vnuk (2013) realizaram estudo de casos com entrevistas examinando as rotinas internas e externas da CA em organizações socialmente empreendedoras, com vistas a entender os processos de inovação social, indicando que não haviam estudos sobre o tema na época. Campos-Climent e Sanchis-Palacio (2017) verificaram a influência da CA sobre a criação de valor compartilhado em empresas sociais e que a criação de valor social através da CA, tem um efeito positivo na criação do valor econômico, sugerindo que o esforço em alcançar as metas sociais auxiliam na sobrevivência das ES.

De acordo com Lee e Chandra (2020), a CA afeta positivamente a performance financeira de ES por meio das capacidades de marketing, mas outras variáveis precisam ser buscadas como mediadoras entre a CA e a performance social. A literatura confirma, dessa forma, a relevância da pesquisa e evidencia a escassez de estudos que tratem do tema proposto nesta tese, o que caracteriza o seu ineditismo e sua contribuição para o avanço do conhecimento na área.

Bedin e Vianna (2020) mapearam as teses e dissertações brasileiras sobre negócios sociais e inovação publicadas até outubro de 2018, na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) e no catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), e notaram que se trata de uma temática recente, cuja primeira publicação é de 2006; havendo um vasto campo a ser explorado ainda.

Em última análise, justifica-se o desenvolvimento dessa pesquisa a partir da contribuição que pode ser feita aos empreendedores sociais, estudando-se como essas iniciativas com objetivo social podem atingir a sustentabilidade econômica sem perder o seu foco principal que é de atender a alguma necessidade social. Com efeito, espera-se que a sociedade como um todo se beneficie dos resultados obtidos com este trabalho.

### 1.5 ESCOPO DA PESQUISA

Este trabalho se propõe a analisar a contribuição da capacidade absorptiva para a performance econômica e performance social em empresas sociais. Assim, o objeto de estudo desta pesquisa são as empresas sociais, a capacidade absorptiva dessas instituições e sua performance social e econômica.

Este estudo não contempla como foco as empresas tradicionais, que visam apenas o lucro e não possuem uma missão social, nem as organizações sem fins lucrativos. Assim, as organizações da pesquisa se autodeclaram juridicamente estabelecidas como empresas, porém com propósito social. As mesmas pertencem a setores diversos e possuem tempo de existência e tamanho variados, ainda que a grande maioria dos negócios sociais sejam realizados por pequenas empresas, conforme a literatura esclarece.

No escopo definido para esta tese, limita-se a verificar como as dimensões de CA e as performances social e econômica estão constituídas nos trinta e dois empreendimentos com propósito social que responderam ao questionário da pesquisa. Em seguida, buscar-se examinar as rotinas de CA praticadas em seis empresas sociais, com o intuito de compreender como tais rotinas contribuem para as performances econômica e social das organizações pesquisadas.

Dessa forma, esta tese não pretende avaliar o impacto social causado pelas empresas sociais estudadas, nem mesmo quantificar as contribuições da capacidade absorptiva para a performance social e econômica das empresas, mas, por meio de um processo indutivo e interpretativo, objetiva-se compreender de que maneira elas podem ocorrer.

Para tanto, a abrangência do estudo será nacional, com viés transversal.

## 1.6 ADERÊNCIA AO PPGE GC

Em relação ao objeto de pesquisa do PPGE GC, o conhecimento, esta tese considera-o fator de produção estratégico no gerenciamento de negócios relacionados à economia baseada no conhecimento. Parte-se, assim, do pressuposto que o empreendedorismo social trabalha geralmente com recursos limitados para resolver problemas sociais de forma inovadora, criando novas soluções para demandas sociais e produzindo mudanças significativas na sociedade (THAKE; ZADEK, 1997) e que o conhecimento continuamente melhorado e bem aplicado funcionará como força motriz para a melhoria da qualidade de vida da sociedade em geral (WIIG, 1997, p. 13).

Este trabalho se enquadra na área de concentração Gestão do Conhecimento do PPGE GC, que define conhecimento como “processo e produto efetivado na relação entre pessoas e agentes não humanos para a geração de valor” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2021a) e se contextualiza na linha de pesquisa denominada Empreendedorismo, Inovação e Sustentabilidade, cujo objetivo inclui o estudo do perfil dos indivíduos empreendedores, a governança ambiental e as redes de inovação, e a proposta de estudos nos quais a implantação de mudanças na era do conhecimento seja determinada por processos de criação e aplicação de conhecimento (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2021b), conforme buscou-se verificar na análise da contribuição do desenvolvimento da capacidade absorptiva para a performance das empresas sociais.

Temas como empreendedorismo social e inovação social têm se apresentado como alvo de estudos recentes do PPGE GC. A capacidade absorptiva também é foco de teses e dissertações do programa, sendo inclusive relacionada com o desempenho organizacional. O Quadro 1 apresenta Teses (T) e Dissertações (D) do PPGE GC cuja temática abrange um dos construtos desta tese. Entretanto, salienta-se que nenhuma das pesquisas se propôs a estudar as contribuições da capacidade absorptiva para a performance de empresas sociais.

Quadro 1 - Teses e Dissertações do PPGE GC nas temáticas da pesquisa

AUTOR	TÍTULO	ANO	T/D
TONIAL	Capital relacional, capacidade absorptiva e desempenho inovador em ecossistemas de inovação	2020	T
NEVES	Modelo de desenvolvimento da capacidade de criar valor compartilhado, com base na mudança da qualidade do capital intelectual criado e incorporado	2019	T
AGUIAR	Modelo teórico de cultura para inovação social nas organizações	2019	T
FILÉTI	Iniciativas de ação social de cooperativas à luz da inovação social	2019	D

Continua

Continuação

OLIVEIRA	Inovação social digital: mapas conceituais baseados em uma abordagem integrativa.	2018	D
LIRA	A tecnologia digital como ferramenta para inovação social, no contexto de uma organização para impacto social	2018	D
OTOWICZ	Capacidade absorptiva e desempenho inovador em pequenas empresas da Grande Florianópolis	2018	D
CARREIRA	Diretrizes para práticas de gestão do conhecimento nas organizações de economia de comunhão à luz do perfil do empreendedor social	2017	D
PRIM	Redes de colaboração para inovação social no contexto de incubadoras sociais: um estudo de caso da Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da FURB	2017	D
KRACIK	Análise das competências empreendedoras no âmbito social: um estudo dos participantes catarinenses do Social Good Brasil Lab 2016	2017	D
MASSAD	A influência das competências do empreendedor social em projetos de inovação social.	2017	D
BORGES	Dinâmica das parcerias intersetoriais em iniciativas de inovação social: da descrição à proposição de diretrizes.	2017	T
NEVES	Articulação entre os construtos aprendizagem organizacional, capacidade absorptiva e inovação em organizações intensivas em conhecimento	2017	T
JENOVEVA-NETO	A capacidade absorptiva no processo de gestão da inovação: análises em empresas consideradas inovadoras	2016	T
DÁVILA	Relações entre práticas de gestão do conhecimento, capacidade absorptiva e desempenho: evidências do sul do Brasil	2016	T
JULIANI	Framework da cultura organizacional nas universidades para a inovação social	2015	T
GONÇALVES	Sustentabilidade integrada em organizações empreendedoras: um estudo de caso	2014	D
SANTOS	Relações entre capacidade de absorção de conhecimento, sistemas de memória organizacional e desempenho financeiro.	2013	T

Fonte: Elaborado pela autora.

Juntamente com as teses e dissertações identificadas no Quadro 1, este trabalho procura trazer contribuições para o PPGEGC, evidenciando o estudo da capacidade absorptiva em empresas sociais, com foco na performance social e econômica dessas organizações.

Bedin e Vianna (2020) identificaram que pesquisas por meio da gestão da informação e do conhecimento sobre negócios sociais e inovação podem contribuir para o avanço da área de estudo, pois ainda são incipientes nas teses e dissertações brasileiras.

Para desenvolvimento desta pesquisa, durante o período do Mestrado, foram cursadas as disciplinas: Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras, Jogos e Técnicas Vivenciais para o Empreendedorismo, T. E. G. C. Capacidade Empreendedora, Fundamentos de Gestão do Conhecimento, Métodos de Pesquisa em EGC, Empreendedorismo Social. Já durante o Doutorado, foram cursadas as disciplinas T.E.G.C. Gestão da Inovação na prática das

empresas, Teoria Geral de Sistemas, T.E.G.C. Fundamentos de Gestão da Inovação, Gestão da Sustentabilidade na Sociedade do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional. A pesquisadora também participou de Atividade de Pesquisa Programada de “Inovação Social” sob a liderança da Prof.<sup>a</sup> Gertrudes Aparecida Dandolini, Dr.<sup>a</sup>.

## 1.7 ASPECTOS ÉTICOS

Toda atividade científica relacionada à atuação do pesquisador precisa atender a exigências éticas gerais pré-estabelecidas, entretanto, quando se envolve a participação de seres humanos, aspectos éticos específicos regulamentados pelo CNS (Conselho Nacional de Saúde), precisam ser seguidos (SEVERINO, 2007).

Antigamente pensava-se que apenas pesquisas de natureza biomédica precisariam observar princípios éticos definidos, no entanto, hoje há o entendimento de que pesquisas sociais também podem se utilizar de procedimentos invasivos (GIL, 2008).

A presente pesquisa conta com a participação de seres humanos, pois busca, através da manifestação de empreendedores sociais ou gestores de negócios sociais, analisar a contribuição do desenvolvimento da capacidade absorptiva para a performance econômica e performance social em empresas sociais. Para tanto, o objetivo é de se aprofundar no conhecimento das questões que procedem da prática profissional nas organizações estudadas, sem revelar dados que permitam a identificação do sujeito ou da organização.

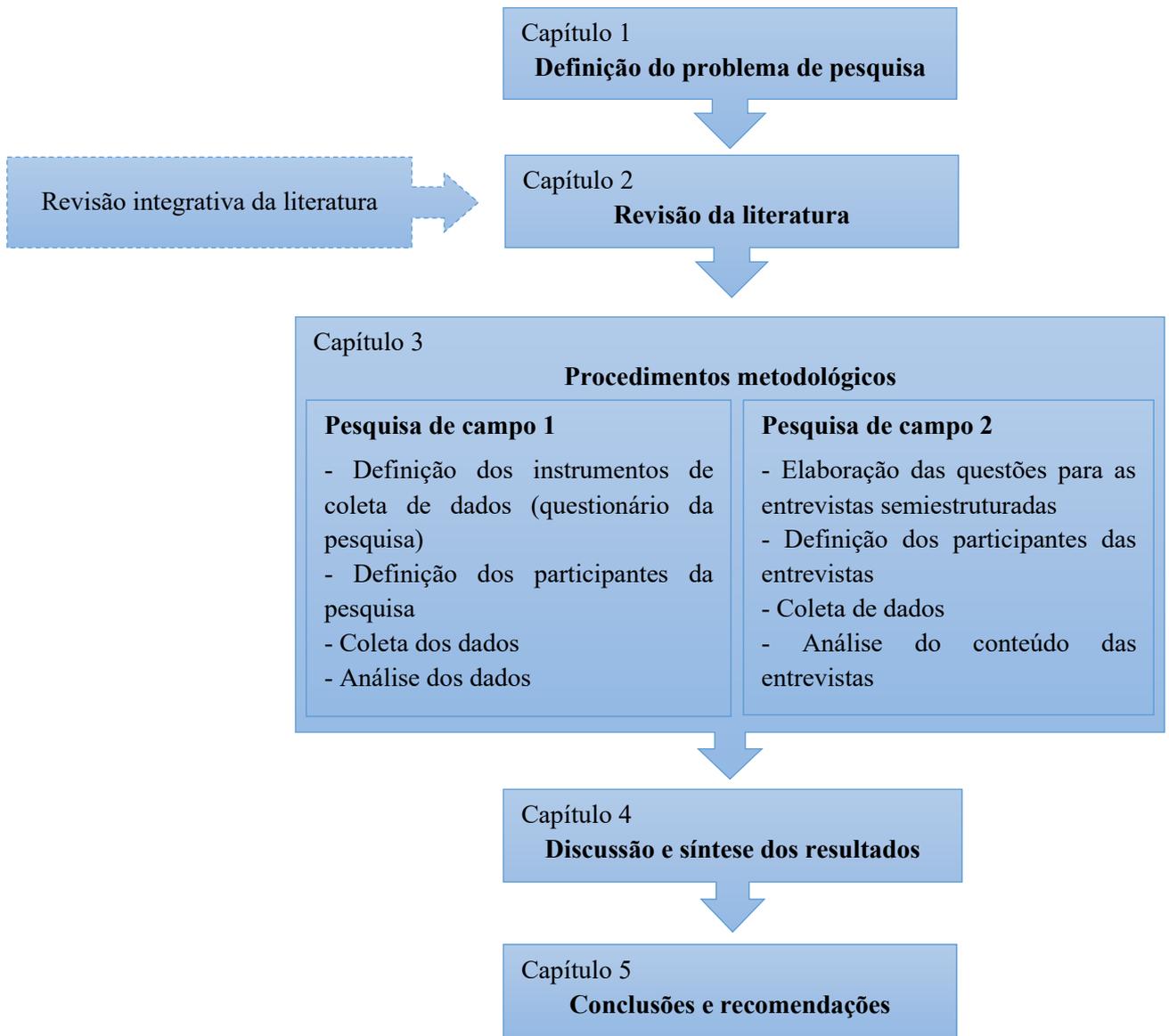
Neste contexto, todas as interações com os sujeitos da pesquisa serão mantidas em acordo com as normas do CEPESH (Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos) da UFSC, em compromisso com o rigor científico e com as premissas éticas estabelecidas pelas Resoluções 510/16 e 466/12 do CNS.

As relações com os participantes são mantidas mediante à concordância explicitada no TCLE (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido) (Apêndice B), onde se descreve todo o procedimento de pesquisa para a apreciação dos envolvidos.

## 1.8 ESTRUTURA DA PESQUISA

A Figura 1 apresenta o diagrama com as etapas que foram delineadas para atingir o objetivo geral da pesquisa: analisar a contribuição do desenvolvimento da capacidade absorptiva para a performance econômica e performance social em empresas sociais.

Figura 1 – Etapas da Pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

Esta tese foi estruturada em cinco capítulos, correspondentes, portanto, a cada etapa da pesquisa, conforme descrição a seguir.

No capítulo 1, a introdução, foi realizada a delimitação da pesquisa, contendo a contextualização e problematização da pesquisa, a declaração do objetivo geral e dos específicos, a justificativa e relevância do trabalho, o escopo, a aderência ao PPGEGC/UFSC, os aspectos éticos e a presente estrutura do trabalho.

O capítulo 2 apresenta a revisão da literatura da tese, baseando-se na revisão integrativa da literatura apresentada no Apêndice A e em outros documentos selecionados para compor a fundamentação teórica que norteia a pesquisa, como: artigos citados nos artigos selecionados na revisão integrativa, artigos encontrados em outras bases de dados e alguns artigos

considerados importantes para a pesquisa, teses e dissertações do PPGECC e de outros programas, livros do grupo de pesquisa “Inovação em Ciência e Tecnologia” (CoMovI) e outros livros considerados relevantes. São abordados os temas empreendedorismo social, empresa social, sustentabilidade econômica da empresa social e capacidade absorptiva.

O terceiro capítulo traz a metodologia de pesquisa, ressaltando-se que se optou por um estudo de abordagem qualitativa, com o propósito de se obter um melhor entendimento do problema de pesquisa. Compreende o detalhamento dos procedimentos e instrumentos para coleta de dados, a seleção da amostra de organizações e a condução das análises, o contexto da pesquisa, as informações sobre os dados coletados através do questionário e o conteúdo das entrevistas.

No capítulo 4 realiza-se a discussão e a síntese dos resultados.

O capítulo 5 discorre sobre as conclusões e limitações da pesquisa e as sugestões para futuros trabalhos.

Ao final da tese, apresenta-se a lista de referências que serviu de suporte para a pesquisa, bem como, os apêndices.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Neste capítulo apresenta-se a revisão da literatura, com o intuito de se estudar o arcabouço teórico existente e ampliar o conhecimento sobre os temas relacionados à presente tese. Tendo como base os documentos selecionados na revisão integrativa da literatura (Apêndice A), busca-se conhecer os conceitos basilares, diferentes abordagens e ideias que irão compor a fundamentação teórica para a pesquisa.

A pesquisa bibliográfica permite ao investigador cobrir uma ampla gama de fenômenos, a partir de literatura adequada, para extrair as informações requeridas à pesquisa. Entretanto, dependerá de o pesquisador assegurar-se das condições de obtenção dos dados, analisando profundamente cada informação, verificando incoerências, contradições e utilizando fontes diversas (GIL, 2008).

Desta forma, neste capítulo será analisada a literatura acerca do empreendedorismo social e das empresas sociais criadas a partir da sua ação; da maneira como tais organizações têm buscado melhorar suas performances econômica e social para alcançar a sustentabilidade; e da capacidade absorptiva e sua contribuição para a melhoria de performance das empresas sociais.

### 2.2 EMPREENDEDORISMO SOCIAL

O aumento de iniciativas empreendedoras por parte da sociedade civil tem provocado um crescimento no setor empresarial, bem como uma expansão do setor social, verificada a partir do aumento do número de empresas sem fim lucrativos e o surgimento de outras formas de empreendedorismo social (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006).

A origem da utilização da palavra “empreendedorismo”, na língua portuguesa, está associada ao termo em inglês *entrepreneurship*, que é composto pela palavra francesa *entrepreneur*, incorporada ao vocabulário inglês, e pelo sufixo *ship*, para formar o substantivo abstrato que invoca o ato de empreender (BOAVA; MACEDO; 2006). Apesar da ocorrência prévia da palavra “empreendedor” na língua portuguesa, Boava e Macedo (2006) observaram a ausência de registros do termo “empreendedorismo” em dicionários com data de publicação próxima aos anos 2000, indicando a tenra aplicação da expressão. Quanto à palavra francesa *entrepreneur*, os autores comentam que esta deriva do termo *entreprendre*, formado pela junção

de *entre* e de *prendre*, tendo assumido vários significados na língua francesa, tais como “atacar”, “interpelar”, “acusar”, até assumirem os significados utilizados pelos economistas Say e Cantillon, de “começar (algo), levar a efeito e pôr-se a executar”.

Em meio aos séculos XVIII e XIX, as bases do empreendedorismo começaram a ser estabelecidas a partir do pensamento econômico, tendo como precursor o economista franco-irlandês Richard Cantillon (1680-1734), que introduziu o conceito de capitalista de risco, associando a característica de correr riscos e a incerteza à figura do empreendedor (BOAVA; MACEDO; 2006).

Os economistas Adam Smith (1723-1790) e Jean-Baptiste Say (1767-1832) também inferiram sobre a atividade do empreendedor em seus estudos, mas Joseph Schumpeter (1883-1950) foi o primeiro a destacar a importância do empreendedor na economia, associando sua ação ao processo da inovação (BOAVA; MACEDO; 2006).

O livro “A Teoria do Desenvolvimento Econômico”, de Schumpeter, publicado em 1911, além de explicar o fenômeno do desenvolvimento econômico, desenvolve ideias no campo do empreendedorismo e inovação. Schumpeter evidencia a figura do empreendedor inovador, que através da “destruição criativa”, renova os produtos e hábitos de consumo (RAHDARI; SEPASI; MORADI, 2016). O empreendedor ascende econômica e socialmente e seus desenvolvimentos individuais produzem efeitos colaterais na sociedade, tornando-o um agente de mudança econômica e social (SCHUMPETER, 1997).

Rahdari, Sepasi e Moradi (2016, p. 349) destacam que “o conceito de empreendedorismo social pode ser novo, no entanto, a prática e a utilização de capacidades empreendedoras para melhorar a sociedade e resolver questões sociais como pobreza, poluição e má conduta não são novas”. Devido ao envolvimento do empreendedor no cenário social, os autores pressupõem que Schumpeter pode ser considerado um dos primeiros a apresentar a ideia do empreendedorismo social, abordando unicamente o papel individual do empreendedor (social) e, em seu estudo, conceituam o empreendedorismo social como um processo de criação de valor que primeiramente combina recursos destinados a explorar oportunidades para criar valor social, e, em paralelo, estimula a mudança social de novas maneiras, citando Schumpeter, apesar de esta definição não estar explícita em seu livro.

Na visão de Martin e Osberg (2007, p. 35):

O empreendedorismo social identifica um equilíbrio estável, mas injusto, que provoca a exclusão, a marginalização ou o sofrimento de um segmento da humanidade; identifica uma oportunidade nesse equilíbrio injusto de desenvolver uma proposição de valor social e traz inspiração, criatividade, ação direta, coragem e fortaleza, desafiando assim a hegemonia do estado estável; e forja um equilíbrio novo e estável

que libere potencial aprisionado ou alivie o sofrimento do grupo visado e assegure um futuro melhor para o grupo alvo e a sociedade em geral.

O conceito de empreendedorismo social está ligado à ideia da inovação social, onde o empreendedor social pode ser considerado um dos agentes do processo da inovação capaz de provocar mudança social (DEES, 1998b) e a missão ligada à criação de valor social é a razão de existir de seus empreendimentos (HERVIEUX, 2013).

Segundo Lapolli, Dandolini e Torquato (2014, p. 36):

o conceito de inovação vem sofrendo alterações que evidenciam o seu entendimento como um processo complexo e necessário, seja para gerar competitividade para as organizações, seja para prover processos mais dinâmicos, isto é, para acompanhar as modificações ocorridas na sociedade e no mundo.

Essas modificações na sociedade podem ser problemas sociais que precisam ser solucionados por meio de inovações sociais, já que as inovações tecnológicas, com finalidade puramente comerciais, e as estruturas e políticas comuns da sociedade não têm conseguido atender alguns dos desafios globais como epidemias de doenças, mudanças climáticas e desigualdades sociais (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010).

Neste sentido, a OCDE reconhece o empreendedorismo e a inovação social como ferramentas eficazes para atender os desafios e necessidades sociais, contribuindo assim para o desenvolvimento sustentável (OECD, 2010). Segundo Filéti (2019), a inovação social precisa ocasionar alguma transformação em bases fundamentais como saúde, educação, alimentação, trabalho, segurança, moradia ou lazer, para ser considerada como tal.

Desta forma, países dos continentes africano e asiático, com expressiva desigualdade social, funcionam como laboratórios de inovações sociais, recebendo atenção de pesquisadores e apoio de organizações de países desenvolvidos (PANISSON; MASSAD; NEVES, 2017). Willerding *et al.* (2017) destacam a importância do empreendedorismo social no Brasil, incluindo o apoio de políticas públicas, e integrando organizações e sociedade. Estas ações empreendedoras voltadas à solução de problemas sociais, apesar de incipientes, tornam-se expoentes, em países como o Brasil, ainda jovem e em desenvolvimento (FOSSARI *et al.*, 2017).

Phills, Deiglmeier e Miller (2008, p. 36) apresentam uma definição para inovação social que foca no seu resultado como “uma nova solução para um problema social que é mais eficaz, eficiente, sustentável ou justa do que as soluções existentes, cujo valor criado reverte sobretudo para a sociedade como um todo ao invés de para indivíduos em particular”.

Borges *et al.* (2015, p. 8) propõem um conceito para inovação social mais completo, que abrange sua criação a partir de conhecimentos novos ou compartilhados, por meio de um processo que movimenta diversos agentes, tendo como resultado a mudança social. Assim, a inovação social é considerada pelos autores como:

A criação de novos conhecimentos, ou da combinação de conhecimentos existentes, por meio de um processo intencional, sistemático, planejado e coordenado, derivado da colaboração e do compartilhamento de conhecimento entre diversos atores sociais, que visa de forma sustentável, a mudança social benéfica a um coletivo (BORGES *et al.*, 2015, p. 8).

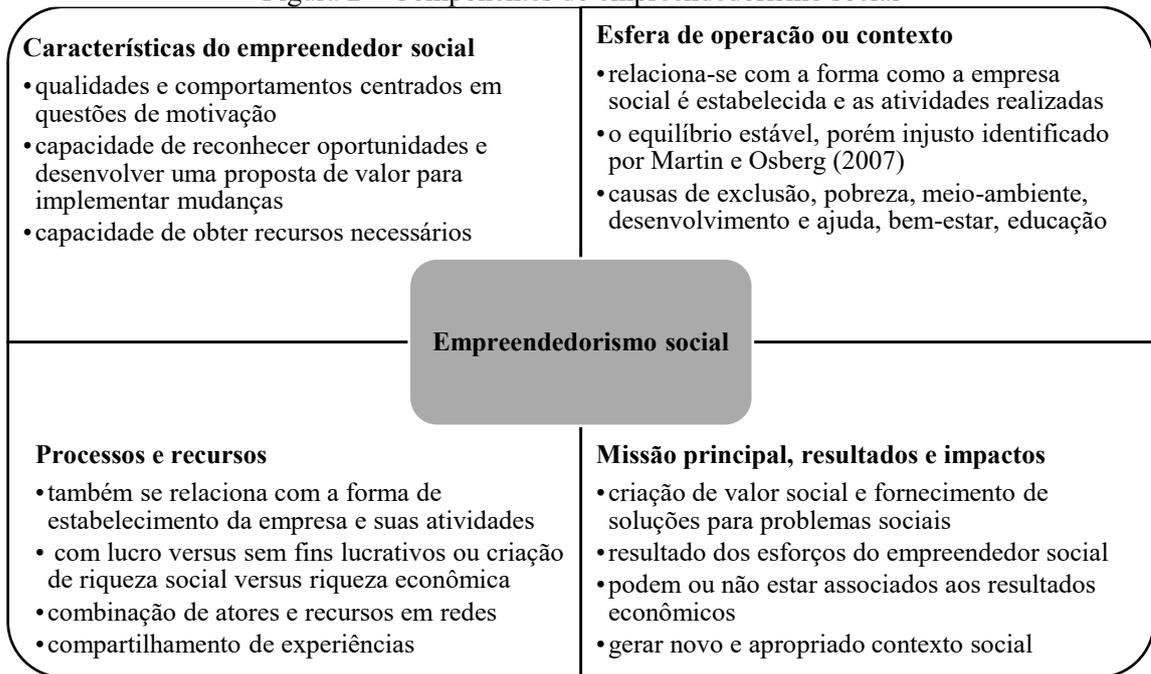
A existência de diversos atores e múltiplas partes interessadas na área do empreendedorismo social contribui para o fortalecimento das relações e da confiança entre os grupos e para o apoio da capacidade inovadora das empresas sociais (DEFOURNY; NYSSENS, 2013).

Aguiar (2019) propõe um modelo teórico que apresenta as características intraorganizacionais necessárias para a promoção de uma cultura para inovação social. O modelo apresentado pelo autor é direcionado para o perfil cultural da adhocracia e compreende características como: comportamento pró-social, ambiente inovador, comunicação, colaboração em rede, liderança orgânica, boas práticas e sensibilização de ideias. Conforme o referido autor explica, o perfil organizacional adhocrático foi escolhido por se adequar melhor ao escopo da inovação social, favorecendo a criatividade, o dinamismo e a agilidade nos processos internos.

A bem da verdade é que as bases teóricas sobre o empreendedorismo social e inovação social ainda estão sendo exploradas e o conceito encontra-se aberto à interpretação (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006), havendo dilemas na literatura em relação a sua definição que por vezes se faz de forma abrangente e em outras de maneira mais restritiva (DEES, 1998a; DACIN; DACIN; MATEAR, 2010). Defourny e Nyssens (2013) acreditam que a diversidade e a abertura do conceito podem ser algumas das causas para o aumento dos debates sobre empresas sociais.

Diversos autores têm analisado os componentes do empreendedorismo social e suas dimensões (MARTIN; OSBERG, 2007; DACIN; DACIN; MATEAR, 2010; POPOVICIU; POPOVICIU, 2011; DACIN; DACIN; TRACEY, 2011) e, baseando-se na literatura, Massad (2017) apresenta os principais componentes do empreendedorismo social (Figura 2).

Figura 2 – Componentes do empreendedorismo social



Fonte: Massad (2017, p. 41).

Apesar de receber destaque diferenciado a depender do autor, a figura do empreendedor social é sempre ressaltada. Ele é quem identifica os problemas sociais e se empenha em resolvê-los (RAHDARI; SEPASI; MORADI, 2016); quem, a partir da adoção de princípios de negócio, persegue uma possível mudança social (DACIN; DACIN; MATEAR, 2010); quem realiza novas combinações nos serviços e em seus padrões de qualidade, nos métodos de produção, nas formas de organização e mercado (DEFOURNY; NYSSSENS, 2010) para satisfazer uma necessidade social.

Kracik (2017) afirma que empreendedores sociais têm competências diferenciadas que os impulsionam a promoverem seus empreendimentos, tais como: empatia, autocontrole emocional, parceria, credibilidade, comunicação e flexibilidade. Carreira (2017) resalta a importância do perfil do empreendedor social e sua relação com práticas de gestão do conhecimento, em empresas do projeto Economia de Comunhão (parceria formada por várias empresas nacionais e internacionais que se comprometem a canalizar parte de sua renda para minimizar as dificuldades de pessoas em extrema pobreza).

Martin e Osberg (2007) criticam a ideia de que a diferença entre empreendedores convencionais e sociais seja atribuída simplesmente à motivação, com o primeiro grupo motivado pelo ganho financeiro e o segundo impulsionado pelo altruísmo, ou seja, pela missão social. Segundo eles, os empreendedores, sociais ou não, são fortemente motivados pela oportunidade que eles identificam e pela gratificação psicológica que a realização de suas ideias

promove, em que o tempo gasto, o esforço realizado, os riscos assumidos e o capital despendido em seus empreendimentos dificilmente serão recompensados.

Assim, Martin e Osberg (2007) distinguem o empreendedorismo do empreendedorismo social a partir da proposta de valor, sendo organizada para atender mercados no caso do empreendedorismo e, portanto, para criar lucro financeiro; e sob a forma de benefícios sociais, no âmbito do empreendedorismo social. Pode-se inferir, que o empreendedor convencional identifica uma necessidade no mercado enquanto o empreendedor social identifica uma necessidade na sociedade.

J. Gregory Dees (1950-2013), um dos pioneiros no campo da educação do empreendedorismo social com o curso intitulado *Entrepreneurship in the Social Sector* de 1993 (RAHDARI; SEPASI; MORADI, 2016), vê o empreendedor social como aquele que:

desempenha o papel de agente de mudança no setor social, por adotar uma missão para criar e sustentar o valor social (não apenas o valor privado), reconhecer e buscar implacavelmente novas oportunidades para atender a essa missão, participar em um processo de inovação contínua, adaptação e aprendizado, atuar corajosamente sem ser limitado pelos recursos atualmente em mãos, e exigir uma maior responsabilização aos círculos eleitorais atendidos e aos resultados criados (DEES, 1998b, p. 4).

Santos (2012) comenta que o empreendedorismo social não é sobre criar uma empresa social, mas sim sobre criar soluções sustentáveis e eficazes combinando os diversos meios institucionais possíveis. Dessa forma, o empreendedor social se sente realizado ao suprir uma necessidade da sociedade, porém sua finalidade é que seu trabalho não seja mais necessário e que sua solução para um problema social seja replicada. Isto significa se preocupar mais com a missão do que com a performance financeira do empreendimento, já que “inovadores sociais mostram uma preferência por motivos não lucrativos de acordo com seus valores sociais e desejo de se engajar em projetos sociais mutuamente benéficos” (ALIJANI; LUNA; CASTRO-SPILA; UNCETA, 2016, p. 305).

Para solucionar os problemas sociais e criar valor social, esses empreendedores sociais podem criar empresas sociais (ES), organizações cuja missão social constitui o fator central de sua política de governança e serão foco de estudo do próximo tópico.

### 2.3 EMPRESAS SOCIAIS

A possibilidade de organizações sem fins lucrativos assumirem funções de negócios tem sido discutida há alguns anos e até mesmo sua terminologia tem gerado debates entre academia

e empreendedores (MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015). Dees (1998a) relata a situação que ocorreu entre a Associação Médica Americana (AMA) e a Sunbeam Corporation, fabricante de produtos relacionados à saúde, como termômetros e monitores de pressão sanguínea. As duas organizações estavam na iminência de realizarem um acordo, quando a AMA voltou atrás de sua decisão devido a protestos de membros ligados a ela, reivindicando que poderia comprometer a imagem e a integridade da associação.

Entretanto, a dependência financeira dessas organizações a partir de doações para manter seus projetos tem se tornado insustentável (DEFOURNY; NYSSSENS, 2010) e requer o desenvolvimento de uma nova abordagem para alcançar a estabilidade, sem comprometer sua missão social central (KANDAIYA; CHAVAN, 2013). A alocação de recursos representa um desafio, pois as demandas dos indivíduos e comunidades são muitas, porém, na maioria dos casos, o recurso é limitado (LENCINI, 2013).

O termo “social business” (negócio social, em inglês) tornou-se conhecido através do trabalho do professor economista Muhammad Yunus, ganhador do Prêmio Nobel da Paz em 2006, que começou fornecendo pequenos empréstimos para mulheres pobres em Bangladesh, sem fazer as exigências convencionais dos bancos tradicionais. A partir desta experiência foi criado o *Grameen Bank* e diversas outras empresas que geraram grande impacto social na região. O site<sup>1</sup> da Yunus Negócios Sociais conceitua negócios sociais como “empresas que têm a única missão de solucionar um problema social, são autossustentáveis financeiramente e não distribuem dividendos”.

No Brasil, negócios sociais, precisam se adaptar à legislação, formalizando a existência de uma empresa como outra qualquer, se optarem por desenvolver negócios com fins lucrativos juntamente com suas atividades sociais, como é o caso da Rede Asta, que é composta por duas organizações: uma sem fins lucrativos e outra com fins lucrativos (IIZUKA; VARELA; LARROUDÉ, 2015).

As organizações sem fins lucrativos que ingressarem na onda da comercialização não podem esquecer que a realização dos objetivos relacionados à sua missão são a medida mais importante do desempenho de seu negócio. Assim, a preocupação maior dos empreendedores sociais não deve ser a estabilidade da empresa ou a obtenção de riqueza econômica, mas sim a forma como os recursos obtidos podem impulsionar a organização a um melhor desempenho de sua missão e maior valor social gerado (DEES, 1998a). Por isso, as empresas sociais, diferentemente das organizações sem fins lucrativos, devem enfatizar o planejamento dos

---

<sup>1</sup> <https://www.yunusnegociossociais.com/o-que-so-negcios-sociais>

negócios, a avaliação dos resultados e impactos, o estabelecimento de metas, a prestação de contas e responsabilidade financeira (MAIR; SHARMA, 2012).

Os estudos de Massad (2017) identificaram, entretanto, que empreendedores sociais necessitam desenvolver melhor competências de planejamento e monitoramento sistemático e estabelecimento de metas, demonstrando que a ênfase sugerida por Mair e Sharma (2012) ainda não ocorre totalmente na prática.

Dees (1998a) estabelece o que ele chamou de Espectro da Empresa Social, que é uma análise comparativa entre a empresa social e aquelas que são puramente comerciais ou puramente filantrópicas. Alter (2007) introduz a categoria dos híbridos no espectro da empresa social de Dees, considerando a empresa social um subconjunto destes; e ainda adiciona a comparação do destino dado aos lucros em cada tipo de empresa, da publicação de Davis *et al.* (2003), pela *Nonprofit Enterprise and Self-sustainability Team* (NESsT). Mair e Sharma (2012) inserem a ideia do foco na sustentabilidade social, econômica ou mista a depender do tipo de organização (Ver Quadro 2).

Quadro 2 – Tipos de organizações

Aspectos analisados	Organizações sem fins lucrativos	Empresas sociais	Empresas tradicionais
Motivos	Puramente filantrópico	Motivos mistos	Puramente comercial
Objetivos/Foco	Sustentabilidade e criação de valor social	Valor social e econômico	Sustentabilidade e criação de valor econômico
Métodos	Conduzidos pela missão	Conduzidos pela missão e pelo mercado	Conduzidos pelo mercado
Destinação da renda/lucro	Direcionados para as atividades da missão	Reinvestido em atividades da missão; usado para o crescimento do negócio; e/ou distribuído pelos acionistas	Distribuídos pelos acionistas e proprietários

Fonte: Adaptado de Dees (1998a), Davis *et al.* (2003), Alter (2007) e Mair e Sharma (2012).

De acordo com Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010, p. 319, tradução nossa):

ao contrário dos negócios convencionais, as empresas sociais não participam de uma competição. Seus objetivos são sociais, para que possam aprender umas com as outras e as melhores práticas possam se espalhar rapidamente. O esforço envolvido na criação e refinamento de modelos de negócios sociais é, em certo sentido, uma “doação”: é improvável que sejam vistos como propriedade intelectual em qualquer sentido e, portanto, podem ser facilmente copiados e implementados por outros parceiros globais. até mesclar para se tornar uma força social mais forte no mundo.

Com base em diferentes definições de negócios sociais da literatura internacional, Moura, Comini e Teodósio (2015) traçam uma escala baseada na ideia de um *continuum* para

a tipologia de negócios sociais (Quadro 3), que permite localizar e analisar diferentes tipos de organizações com objetivo de resolver problemas sociais, entre as lógicas de mercado e social.

Quadro 3 – *Continuum* da tipologia de negócios sociais

<b>Dimensões</b>	<b>Ênfase sobre o mercado</b>	<b>Ênfase sobre a lógica social</b>
Oferta	Alguns bens e serviços para o setor de baixa renda	Bens e serviços para necessidades básicas (educação, saúde, habitação, alimentação e crédito)
Intencionalidade	Geração de valor social é secundária	Geração de valor social é o <i>core business</i> do empreendimento
Impacto	Contribuição indireta para o alívio da pobreza	Contribuição direta para o alívio da pobreza
Clientes	Setor de baixa renda não é o mercado alvo	Setor exclusivamente de baixa renda
Papel de baixa renda	Consumidor	Produtor / Fornecedor
Escalabilidade	Fator relevante	Fator não tão relevante
Trabalhadores	Sem prioridade	Segmentos marginalizados
Formato legal	Entidades de negócios com fins lucrativos	Organizações da sociedade civil, cooperativas e outras formas não tradicionais de organizações empresariais
Envolvimento da comunidade no processo de tomada de decisão	Nenhuma participação em qualquer instância	Mecanismos institucionais de participação coletiva

Fonte: Moura, Comini e Teodósio (2015, p. 448).

João, Jabbour e Galina (2017) propõem um conceito abrangente para empresas sociais, baseado em uma ampla análise de outras definições do termo e na definição de organização. Esta definição será assumida como conceito basilar para este construto na presente tese. Assim, para os autores, uma empresa social pode ser definida como:

uma organização autônoma, gerenciada de forma participativa e criada pela e para a comunidade, com um limite relativamente identificável, que busca gerar valor social e, para isso, produz bens e/ou serviços que garantam sua viabilidade financeira e, consequentemente, sua continuidade. Sua integração ao ambiente gera consequências guiadas por objetivos sociais, econômicos e ambientais (JOÃO; JABBOUR; GALINA, 2017, p. 143-144, tradução nossa).

Em uma primeira proposta de definição João, Jabbour e Galina (2017) consideraram o limite organizacional difícil de identificar em empresas sociais, entretanto, a partir da realização de estudos de caso, verificaram uma delimitação relativamente identificável, com funções bem definidas, embora as empresas sociais costumem trabalhar juntamente com outras organizações.

Para Yunus (2006), o empreendedorismo social sempre esteve presente na história humana. Sempre houve pessoas interessadas em ajudar os outros. Essas pessoas não estão interessadas em maximizar o lucro, mas em fazer diferença no mundo ou na sociedade em que vivem, podendo criar suas próprias empresas com objetivo social ou apoiar negócios sociais.

As pessoas envolvidas com negócios sociais admitem que estas possam gerar algum lucro, mas as perdas não podem ser aceitas (YUNUS, 2006). Isso significa que qualquer quantia que entre na organização precisa ser bem administrada para alcançar o objetivo social esperado e todo o processo deve ser monitorado. Yunus (2006) considera que quando um empreendedor social recupera totalmente os custos e/ou ultrapassa o seu valor, gerando lucro, pode então ser reconhecido como empreendedor de um negócio social.

Com base nas tipologias e definições apresentadas para empresas sociais, apresenta-se o conceito a seguir, que servirá como base para este estudo:

Empresas sociais são organizações, cuja finalidade principal é gerar valor social, contribuindo para solução de problemas sociais, podendo, para isso, manter atividades comerciais que lhe permitam obter a sustentabilidade financeira necessária para atingir seus objetivos e cumprir sua missão social.

Faz-se oportuno ressaltar que esta tese aborda empresas sociais e negócios sociais como organizações com missão social, não fazendo diferenciação em sua conceitualização. A importância não está no termo utilizado para definir este tipo de organização, mas no direcionamento de metas, objetivos e missão. Obter retorno financeiro não representa um problema, entretanto a criação de valor social deve ser a principal entrega de sua atividade.

Uma das funções em que as empresas sociais devem se aprimorar é no reconhecimento de nichos de mercado. As pesquisas mostram que o aumento em escala tem sido buscado pelas empresas sociais, com certa dificuldade, mas a organização em rede e as aceleradoras de ES podem auxiliar neste processo (FENNEMA, 2018). Para escalar suas operações, empresas sociais podem, por exemplo, estabelecer estratégias de estender seu mercado à toda a base da pirâmide (NARANG; NARANG; NIGAM, 2014). Entretanto, a literatura revela que um dos desafios enfrentados pelos negócios sociais é a falta de informação sobre os mercados de baixa renda e sobre mecanismos de apoio/ecossistemas de apoio (PNUD, 2015; AGUIAR, 2020).

Portanto, no âmbito das empresas sociais, as organizações podem ter o foco na missão social e ainda assim obter ganho através da comercialização de seus bens e serviços, para alcançar a sustentabilidade econômica (LEUNG *et al.*, 2019). Essa existência de objetivos duplos tem se tornado comum e até mesmo necessária para causar o impacto social desejado e ainda expandi-lo (MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015). De acordo com Leung *et al.* (2019),

empresas sociais com duplo objetivo, social e financeiro, são mais sustentáveis e competitivas que as ES com objetivo único de obter impacto social.

Dessa forma, para gerenciar os dois tipos de valores resultantes de suas operações, quais sejam, o social e o econômico, surgem os modelos de negócios híbridos, que trabalham na interface entre o sem e o com fins lucrativos (HOLT; LITTLEWOOD, 2015) e incorporam a caridade e as lógicas de negócio (FENNEMA, 2018), unindo atividade econômica e impacto social positivo (JOÃO; JABBOUR; GALINA, 2017), sendo foco de estudo do tópico a seguir.

### **2.3.1 Empresas Sociais como Organizações Híbridas**

Organizações híbridas prezam tanto pela qualidade de bens e serviços oferecidos quanto pela mudança social ou ambiental que são capazes de produzir (HAIGH; HOFFMAN, 2012), desenvolvendo métodos de gestão criativos e inovadores para solucionar problemas relacionados às demandas conflitantes (DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014).

Esses modelos de negócios híbridos podem ocorrer em diferentes setores de países desenvolvidos ou em desenvolvimento, sendo normalmente empresas de micro ou pequeno a médio porte, mas nada impede de crescerem e se tornarem grandes empresas (HOLT; LITTLEWOOD, 2015). Battilana *et al.* (2012) mencionam alguns desafios que as empresas híbridas norte-americanas enfrentam, tais como: reconhecimento legal, financiamento, precificação de bens e serviços e a criação de uma cultura organizacional equilibrada.

Como a legislação brasileira não reconhece os negócios sociais híbridos, ou seja, que mantêm uma atividade com e outra sem fins lucrativos, a organização é obrigada a se adaptar para viabilizar o empreendimento (IIZUKA; VARELA; LARROUDÉ, 2015), conforme já mencionado.

Indo além da responsabilidade social empresarial (RSE), as organizações híbridas mantêm as características de priorizar a missão social e manter o modelo de negócios desenvolvido como fundamentos (HOLT; LITTLEWOOD, 2015), mas se precisarem sacrificar seus retornos financeiros em prol da maximização da criação de valor social e/ou ambiental, elas não hesitarão em fazê-lo (HAIGH; HOFFMAN, 2012).

Segundo Doherty, Haugh e Lyon (2014, p. 428), “o hibridismo cria desafios e oportunidades que, por sua vez, influenciam a missão e a mobilização de recursos, particularmente em relação às tensões, conflitos e criação de novos processos operacionais para gerenciar demandas conflitantes”.

Pode-se dizer que um modelo de negócio social híbrido ignora os conflitos entre as dimensões social, ambiental e econômica, buscando demonstrar as conexões mutuamente enriquecedoras que podem existir entre elas, se esforçando para equilibrar as lógicas social e econômica que combinam (BATTILANA; DORADO, 2010; CHO; KIM, 2017).

Assim, são identificadas diferenças entre as organizações convencionais e as híbridas, em três áreas relacionais e estas diferenças preconizam atividades fundamentais que podem impulsionar as organizações híbridas a alcançarem resultados socioambientais positivos (HAIGH; HOFFMAN, 2012), conforme Quadro 4.

Quadro 4 - Áreas relacionais e atividades fundamentais impulsionadoras de resultados socioambientais positivos em organizações híbridas

<b>Áreas relacionais</b>	<b>Atividades impulsionadoras</b>
Relacionamento das questões socioambientais com os objetivos organizacionais	Conduzir mudanças sociais / ambientais positivas como objetivo organizacional
Relacionamentos com fornecedores, funcionários e clientes	Criação de relacionamentos mutuamente benéficos com as partes interessadas
Interação com mercado, concorrentes e indústria	Interagir progressivamente com o mercado, concorrentes e instituições do setor

Fonte: Adaptado de Haigh e Hoffman (2012).

Haigh e Hoffman (2012) comentam sobre o grupo de indivíduos que tem sustentado as organizações híbridas, conhecidos como LOHAS (Life-styles of Health and Sustainability) nos Estados Unidos, ou seja, indivíduos que valorizam a vida saudável, a proposta sustentável dos produtos e serviços que consomem e das empresas onde trabalham. Esses indivíduos socialmente e ambientalmente conscientes, além de mudar o mercado de consumo, podem se tornar empreendedores ou administradores de organizações com missão social ou ambiental, mudando o papel das empresas na sociedade, ou, ainda, investidores socialmente responsáveis, cujos princípios de justiça social, sustentabilidade ambiental, direitos humanos e do consumidor pesam na decisão de seus negócios. Até mesmo a cultura organizacional vem sendo transformada por indivíduos com valores pessoais e crenças espirituais conectados com ações socialmente e ambientalmente positivas que produzem uma sensação de realização pessoal.

A despeito dos benefícios em se manter um negócio híbrido, as tensões e dilemas são reais e crescem quando se busca realizar mais atividades com obtenção de lucro e ampliar o negócio em escala (IIZUKA; VARELA; LARROUDÉ, 2015). No desenvolvimento do ecossistema de empresas sociais, o hibridismo é considerado fator importante e se relaciona diretamente com a sustentabilidade, inovação e eficiência dos empreendimentos sociais,

podendo se manifestar na organização como um todo ou apenas em alguns aspectos (NEVERAUSKIENE; PRANSKEVICIUTE, 2021).

Todavia, ainda são necessárias mais pesquisas empíricas sobre a operacionalização do hibridismo em empresas sociais, explorando as condições que tornam possível atingir os objetivos sociais e a sustentabilidade financeira simultaneamente (POWELL; GILLET; DOHERTY, 2018).

Powell, Gillett e Doherty (2018) verificaram a existência de boas práticas para aliviar tensões de negócios híbridos, identificando três características principais, explicadas a seguir.

- a) Receitas correntes diversificadas: as empresas sociais precisam ter um repertório variado de fluxo de renda, proveniente por exemplo de atividade comercial e de subvenção, apesar de muitas vezes essa dupla fonte de renda gerar tensões.
- b) Força de trabalho híbrida: uma força de trabalho composta de profissionais qualificados no serviço e com habilidades específicas, além dos funcionários da área de assistência social, ajuda a gerenciar a duplicidade de objetivos (financeiros e sociais).
- c) Disposição de um serviço de qualidade: os autores denominam “qualidade social” a medida da qualidade do serviço prestado pela empresa social sob as perspectivas dos usuários e das outras partes interessadas, ou seja, o quão bem o objetivo social é atingido. Os serviços ou produtos fornecidos comercialmente também devem apresentar um alto padrão de qualidade que deve ser percebido pelos clientes.

Para Iizuka, Varela e Larroudé (2015, p. 394) “as tensões acarretam em dilemas para gestores e stakeholders” e esses conflitos contribuem para a compreensão dos negócios sociais, lhes conferindo significado e gerando um processo contínuo de entendimentos sobre os mesmos.

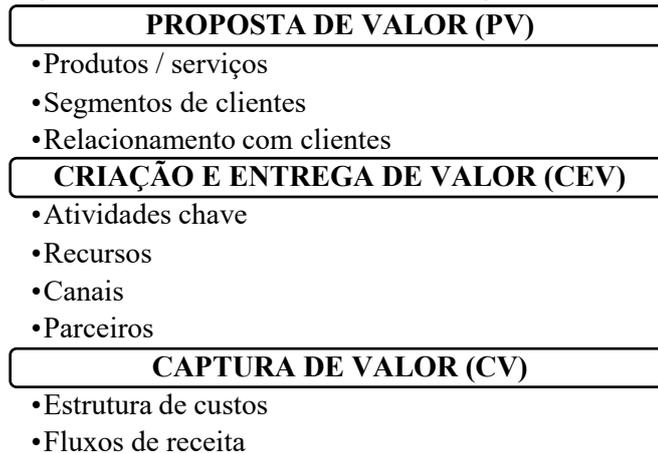
A necessidade de melhorar o desempenho financeiro e criar valor social requer competências específicas dos gestores para gerenciar as tensões e quebrar paradigmas no modo de gestão (MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015), pois precisam encontrar um novo caminho entre o modelo tradicional de negócios e o de organizações sem fins lucrativos. É necessário inovar e acima de tudo cocriar (MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015; POWELL; GILLET; DOHERTY, 2018) a partir da união das perspectivas econômicas e sociais, mantendo a missão principal de resolver algum problema social.

A partir da comparação da experiência da Grameen com a literatura, Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010) extraem cinco lições sobre a inovação de modelos de negócios sociais. Os autores afirmam que três delas são semelhantes na inovação em modelo de negócio

tradicional, a saber: desafiar a sabedoria convencional e pressupostos básicos; encontrar parceiros complementares; efetuar um processo de experimentação contínua. As outras duas lições são específicas para os modelos de negócios sociais: favorecer os acionistas orientados para o ganho social e especificar claramente o objetivo do ganho social.

Davies e Chambers (2018) investigaram os meios pelos quais as inovações do modelo de negócios ajudam a mitigar tensões híbridas em empreendimentos sustentáveis, onde, para os autores, as empresas sociais se enquadram e formaram o conjunto de casos selecionados para a análise. O estudo apresenta os componentes comuns das inovações do modelo de negócio para melhorar as tensões relacionadas ao hibridismo nas organizações pesquisadas relacionando com os nove blocos do modelo de negócios estabelecidos por Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005), separados em três pilares conforme definição do *framework* para estratégia de execução de Richardson (2008) relacionados no estudo de Bocken *et al.* (2014). Ver Figura 3 e Quadro 5.

Figura 3 – *Framework* de modelo de negócio conceitual



Fonte: Bocken *et al.* (2014), adaptado de Richardson (2008) e Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005).

Quadro 5 – Inovações comuns em modelos de negócios sociais

Pilares de modelos de negócios	Tensões típicas do hibridismo	Respostas organizacionais às tensões
<b>PV - Produtos / serviços</b>	Desenvolvendo produtos mais sustentáveis x Foco em qualidade, conveniência e valor	Promover como a sustentabilidade melhora a qualidade do produto
<b>PV – Segmento de clientes</b>	Segmentação de nichos de consumidores sustentáveis x Direcionamento dos principais consumidores	Segmentar clientes focados na alta qualidade que podem suportar um preço mais alto
<b>PV – Relacionamento com clientes</b>	Ser um negócio na comunidade x Ser comercialmente focado	Envolver vários interessados no desenvolvimento de uma participação emocional na empresa
<b>CEV – Atividades</b>	Fontes sustentáveis de oferta x Conveniência e custos	A ética das atividades empresariais é negociável, mas certas atividades são “cercadas” para garantir a sustentabilidade

Continua

## Conclusão

<b>CEV – Recursos</b>	Finanças através de fontes “éticas” x Finanças disponíveis e acessíveis	A escassez de recursos pode ser superada através da exploração da sustentabilidade nos parceiros
<b>CEV – Canais</b>	Redes de distribuição com missão similar x Acesso à distribuição	Reduzir a proximidade entre os clientes e a SE pode subverter cadeias de canais tradicionais
<b>CEV – Parceiros</b>	Mudar o mercado com outras SEs x SEs são concorrentes diretos	Trabalhar em colaboração com concorrentes afins dá a impressão de tamanho e poder de negociação
<b>CV – Estruturas de custos</b>	Resolução de problemas sociais ou ambientais x Criação de receita e auto emprego	Seguir estratégias de crescimento com baixo endividamento, lentas e baseadas em ativos
<b>CV – Fluxos de receita</b>	Distribuir lucro para os beneficiários x Reinvestir lucro no desenvolvimento de negócios	Vincular o impacto sustentável diretamente ao sucesso comercial

Fonte: Adaptado de Davies e Chambers (2018).

A Figura 3 apresenta os três elementos principais que definem o modelo de negócios, segundo Bocken et al. (2014): a proposta de valor, a criação e entrega de valor e a captura de valor. Para cada um dos elementos principais se destacam seus componentes específicos, que devem ser desenvolvidos para operacionalização da lógica de pensamento estratégico de valor, na qual o *framework* foi baseado, de acordo com Richardson (2008). Aplicando a mesma essência de estratégia de valor aos empreendimentos sustentáveis, Davies e Chambers (2018) identificaram tensões típicas do hibridismo para cada um dos componentes, associando respostas organizacionais inovadoras a elas.

Estudos com empresas sociais da Coreia demonstraram que o desempenho econômico persistente pode influenciar positivamente no desempenho social e auxiliar as empresas sociais a completarem sua missão social (CHO; KIM, 2017). Portanto, um equilíbrio entre o desempenho social e econômico constituem uma característica desses negócios híbridos, além de os tornar mais sustentáveis e competitivos (LEUNG *et al.*, 2019).

Para Neverauskiene e Pranskeviciute (2021, p. 42) “o modelo híbrido, que se relaciona com a identidade da empresa social, na verdade não é uma pré-condição, mas sim um objetivo”. Os autores defendem uma abordagem dinâmica para o hibridismo em empresas sociais, as quais geralmente evoluem de organizações com ou sem fins lucrativos, explorando várias lógicas de negócios e ajustando-se às mudanças no ambiente jurídico ou de mercado.

Diante do exposto, o desenvolvimento da performance econômica pode ser a única forma de dar continuidade às atividades dos empreendimentos idealizados pelos empreendedores sociais e alcançar a missão e o impacto social almejados.

### 2.3.2 Performance e sustentabilidade de Empresas Sociais

Embora empresas convencionais estejam acostumadas a lidar com questões econômicas do negócio, as empresas sociais não são desenvolvidas com foco no retorno financeiro, e, portanto, podem apresentar certa dificuldade para se tornar sustentáveis economicamente. A origem deste problema pode estar na associação do propósito/foco destas empresas com o de organizações não governamentais (ONGs) e, portanto, sem fins lucrativos.

Nas ONGs, o desenvolvimento da sustentabilidade financeira depende da mobilização de recursos, e é essencial para que suas atividades tenham continuidade e para garantir que atinjam seus objetivos e sua missão, ou seja, que alcancem a sustentabilidade como um todo (MENDONÇA, 2014). Nesse sentido, “as dificuldades sentidas pela organização do ponto de vista da sustentabilidade financeira também impactam as outras dimensões da sustentabilidade” (NEGUT, 2015, p. 806).

Em empresas sociais no contexto emergente, como Malásia e Cingapura, a questão da sustentabilidade financeira se torna sobressalente, passando pela luta constante por sobrevivência e dificuldade com o baixo desempenho (CHEAH; AMRAN; YAHYA, 2019).

Uma análise dos problemas enfrentados por organizações sem fins lucrativos na Hungria, identificou que as fontes de financiamento como doações e fundos do governo não são confiáveis, dificultando o desenvolvimento de estratégias de longo prazo e a sustentabilidade da organização (PALANKAI, 2013).

Organizações sem fins lucrativos e suas subsidiárias têm sido criticadas por sua incapacidade de: (1) gerir os recursos de forma eficiente, (2) desenvolver a capacidade interna para dimensionar as operações, e (3) se tornar financeiramente sustentável (MAIR; SHARMA, 2012, p. 179).

A dificuldade das ONGs em demonstrar seus resultados econômicos e sua contribuição social, impede a análise do desempenho em seus processos, impossibilita o planejamento futuro, inibe investimentos na organização e traz instabilidade para suas atividades. É certo que avaliar o desempenho de negócios sociais não é uma tarefa fácil, pois o retorno social do empreendimento pode ocorrer depois de um longo tempo (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010). Ademais, a correlação entre a qualidade dos relatórios sociais de prestação de contas e a performance organizacional requer maiores estudos empíricos, sobretudo a médio e longo prazo (POZZOLI; ROMOLINI, 2013).

Luke, Barraket e Eversole (2013) sugerem que antes de medir impactos sociais em termos financeiros, um primeiro passo importante a ser tomado para avaliar a legitimidade

organizacional é a documentação formal dos retornos, que muitas vezes são subestimados pelas partes interessadas.

É impossível falar em sustentabilidade sem se remeter à noção de desenvolvimento sustentável e à sua definição mais citada, extraída do Relatório da *World Commission on Environment and Development*, de 1987, conhecido também como Relatório de *Brundtland*, que o conceitua como o desenvolvimento que “atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem suas próprias necessidades” (UNITED NATIONS, 1987, p. 24). A palavra sustentabilidade também é usada com a ideia de durabilidade ou estabilidade e a sustentabilidade de empresas sociais com ou sem fins lucrativos é tema ainda recente (NEGUT, 2015), que se refere não apenas à sustentação financeira, mas também à sua sobrevivência e ao cumprimento de sua missão social.

Empresas sociais precisam romper paradigmas relacionados à busca da sustentabilidade financeira, pois como já visto, ainda que ocorram tensões na gestão organizacional, o objetivo social pode ser mais facilmente atingido. Entretanto, a dimensão financeira da sustentabilidade em empresas sociais, não se sobrepõe à dimensão social e nem mesmo à ambiental. Assim, em relação à inclusão social e geração de empregos, por exemplo, as empresas sociais priorizam a qualidade e o impacto destes na comunidade (NEGUT, 2015).

Ainda que empresas sociais não tenham sido concebidas com foco na performance econômica, seus empreendedores sociais têm se empenhado em manter seus empreendimentos sustentáveis com o propósito final de produzir um impacto social mais eficaz. A atividade econômica nessas empresas funciona como um suporte para a atividade social (BELLOSTAS; LÓPEZ-ARCEIZ; MATEOS, 2015) e o desempenho econômico pode ser melhorado através da própria ação empreendedora de seus líderes ou gestores (CHO; KIM, 2017; SON; LEE; CHUNG, 2017).

A sustentabilidade de empresas sociais compreende também a continuidade dos resultados obtidos ou a transferência para outros grupos-alvo, além da sustentabilidade institucional (NEGUT, 2015), constituindo-se como uma questão estratégica chave das empresas sociais (JAVED; YASIR; MAJID, 2019).

Diante disso, a forma como empreendedores sociais mobilizam, geram e administram os recursos materiais, o capital humano e relacional envolvido e os modelos de gestão empregados para alcançar a sustentabilidade têm recebido atenção (PARENTE; QUINTÃO, 2014).

Sigasa (2015) propôs um modelo que envolve fatores como o acesso a investimento, seguir uma missão dupla e competitividade, que segundo o autor podem melhorar a gestão e a

sustentabilidade de empresas sociais como organizações híbridas. Entretanto, é ressaltado que a missão dupla pode gerar conflitos entre as práticas de negócio e o voluntariado e o altruísmo.

A criação de alianças e parcerias com outras empresas sociais, organizações não governamentais, empresas convencionais e órgãos públicos são estratégias que podem auxiliar as empresas sociais a melhorarem seus indicadores de desempenho (BELLOSTAS; LÓPEZ-ARCEIZ; MATEOS, 2015). As parcerias proporcionam mudanças no senso de responsabilidade das pessoas e das organizações pela solução dos problemas sociais, porém faz-se necessária a construção de uma rede de confiança (BORGES, 2017).

Os empreendedores sociais, através de suas características empreendedoras e experiência (FERNANDEZ-GUERRERO; REVUELTO-TABOADA; SIMÓN-MOYA, 2018), podem desempenhar importante papel nessas ações estratégicas, inclusive desenvolvendo relações com a comunidade local que podem aumentar o desempenho social da empresa (CHO; KIM, 2017). Também é importante avaliar a viabilidade econômica e organizacional do projeto (FERNANDEZ-GUERRERO; REVUELTO-TABOADA; SIMÓN-MOYA, 2018).

De acordo com Warden (2017) a sustentabilidade da empresa social é motivada por crenças pessoais, valores sociais e também por um senso de identidade quase permanente, que pode ser atribuído à função vitalícia dos empreendedores sociais. Segundo Javed, Yasir e Majid (2019), a forma como a empresa social é administrada e o próprio rótulo que lhe é conferido de “empresa social” contribuem para a sustentabilidade empresarial da mesma.

Leung *et al.* (2019) constataram que ESs não gerenciadas pelo proprietário apresentam melhor desempenho em termos de lucratividade, planejamento financeiro e gestão de negócios do que as que possuem o proprietário como gerente, e ainda que as empresas sociais com um comitê de supervisão / assessoria são mais competitivas e adotam melhores práticas de gestão do que as que não apresentam tal comitê.

Mair e Sharma (2012, p. 176) afirmam que:

Uma abordagem empreendedora e um investimento baseado no desempenho permitem que as empresas sociais maximizem o valor de seus recursos limitados e alavanquem criativamente recursos adicionais além de seu controle direto para criar um impacto maior, permanecendo incansavelmente focados em suas missões.

A adoção de ferramentas para avaliação de desempenho em empresas sociais também pode dar suporte às tomadas de decisão da organização e prover informações para relatórios de prestações de contas para *stakeholders* (CRUCKE; DECRAMER, 2016). Embora a teoria aponte para a correlação entre os relatórios sociais e a performance financeira, muitas empresas

sociais ainda o fazem apenas por exigência da legislação, ignorando seu potencial de contribuir para a criação de valor social (POZZOLI; ROMOLINI, 2013). Entretanto, saber quando, como e o que medir precede qualquer avaliação de desempenho e demonstração de resultados (LUKE; BARRAKET; EVERSOLE, 2013).

Bagnoli e Megali (2011) sugerem a implementação de um sistema de controle de gestão multidimensional que avalie a performance das empresas sociais sob três dimensões: desempenho financeiro, eficácia social e legitimidade institucional. Segundo os autores, as empresas podem estabelecer um conjunto de variáveis para cada campo de análise, que represente seus programas e orçamentos, e avaliar o que foi realizado contra o previsto. A Figura 4 apresenta o modelo de controle multidimensional proposto por Bagnoli e Megali (2011).

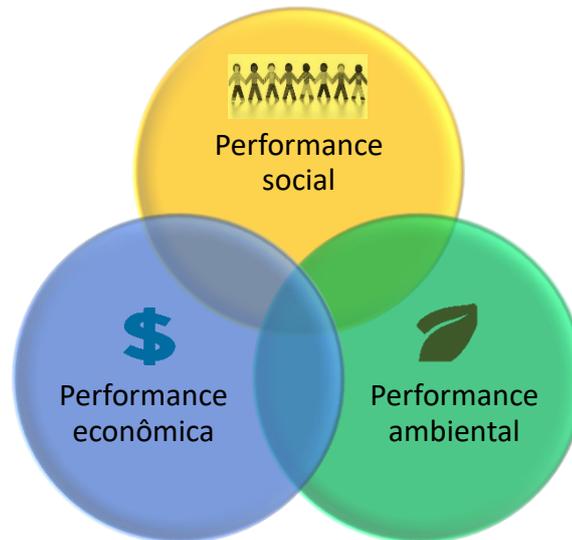
Figura 4 – O modelo de controle multidimensional



Fonte: Bagnoli e Megali (2011, p. 161).

A avaliação do desempenho nessas organizações pode seguir uma abordagem *double bottom line* medindo a performance financeira e o impacto social gerado ou *triple bottom line* considerando os aspectos social, ambiental e financeiro (MILJENOVIĆ, 2018; MAIR; SHARMA, 2012), ou seja, o tripé da sustentabilidade, conforme Figura 5.

Figura 5 – Performance das ES sob abordagem do *triple bottom line*



Fonte: Elaborada pela autora.

Os resultados social, ambiental e econômico podem ser associados ao valor gerado pela empresa social, para medir suas contribuições para o desenvolvimento sustentável e verificar como este valor agregado pode contribuir para a sustentabilidade do negócio (MILJENOVIC, 2018).

Empresas sociais precisam equilibrar os objetivos sociais, ambientais e econômicos, tratando a sustentabilidade de maneira integrada e defendendo assim os princípios da *triple bottom line*, pois a sociedade está mudando e têm valorizado questões como respeito à natureza e à sociedade (GONÇALVES, 2014).

Javed, Yasir e Majid (2019) mostram que existe uma relação direta e positiva entre as dimensões do empreendedorismo social (missão social, inovação social, redes sociais e retorno financeiro) e as dimensões da sustentabilidade empresarial (social, ambiental e econômica).

Entretanto, a despeito de perseguirem resultados financeiros e sociais ao mesmo tempo, as empresas sociais priorizam o impacto social em detrimento da sustentabilidade econômica, sendo a sustentabilidade social o principal objetivo da organização. Campos-Climent e Sanchis-Palacio (2017) trabalham com a ideia de valor compartilhado, porém Bellostas, Lopez-Arceiz e Mateos (2015) entendem que em empresas sociais o valor econômico é consequência do social e, portanto, o mais correto seria falar em valor total criado pela empresa.

A partir de uma vasta revisão da literatura, Crucke e Decramer (2016) identificaram padrões citados na literatura relativos à medição de desempenho não financeiro de empresas sociais, os quais, resultaram na proposição de cinco domínios de desempenho considerados

relevantes no âmbito dessas organizações, quais sejam: desempenho econômico, humano, ambiental, comunitário e de governança.

Crucke e Decramer (2016) explicam que o desempenho econômico não é medido pelos indicadores financeiros reportados anualmente pela contabilidade da empresa, mas está relacionado à sustentabilidade econômica e aos indicadores econômicos que influenciam as finanças organizacionais; o desempenho humano é retratado nas relações da empresa com os funcionários e o desempenho ambiental na relação da empresa com o meio ambiente e em seus esforços para a preservação ambiental; o desempenho da comunidade pode ser entendido como desempenho social, pois é verificado na relação da empresa com a sociedade diretamente afetada pela missão social ou apenas consumidora de produtos e serviços; e, por último, o desempenho da governança está relacionado aos “sistemas e processos preocupados em garantir a direção geral, o controle e a responsabilidade de uma organização” (CORNFORTH, 2014 apud CRUCKE; DECRAMER; 2016, p. 6).

O aumento nos custos, a redução nas doações e subvenções, o ingresso de empresas no setor social, tem feito as organizações sem fins lucrativos buscarem financiamentos comerciais, substituindo ou ampliando suas fontes tradicionais de financiamentos (DEES, 1998a).

Planejar e medir o desempenho pode ser uma função difícil para as empresas sociais que muitas vezes dependem de despesas públicas e investidores com objetivos sociais e geralmente, são empreendimentos de pequeno porte (BAGNOLI; MEGALI, 2011). Além disso, o foco na criação de valor social/ambiental pode impactar na aquisição e mobilização de recursos financeiros, tornando as empresas sociais menos atraentes, pois podem gerar menos lucro para as organizações financiadoras (DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014).

Os modelos de financiamento são fatores bastante citados na literatura como meio das empresas sociais alcançarem escala e gerarem maior impacto (SHRIMALI; SLASKI; THURBER; ZERRIFFI, 2011; HAINSWORTH, 2014; MARTIN, 2015; HAILEY; SALWAY, 2016). Hainsworth (2014) verificou que o tipo de fonte de financiamento recebido pela empresa social influencia na sustentabilidade de maneira diferente. Corroborando com essa visão, Leung *et al.* (2019) constataram que empresas sociais financiadas por ONGs são mais lucrativas e melhor administradas do que ESs financiadas pelo governo e privadas.

No entanto, a sustentabilidade não deve estar subordinada apenas às fontes de financiamento (NEGUT, 2015), exigindo que o projeto social busque meios de se auto sustentar caso o financiamento seja interrompido. Na verdade, embora a estrutura do capital não afete diretamente a sustentabilidade financeira e o desempenho das empresas sociais, a utilização de

capital próprio da empresa, ou seja, sua autonomia financeira tem forte relação com o cumprimento da missão (SVIRINA *et al.*, 2016).

Os novos modelos de financiamento privilegiam a transparência e a prestação de contas, realizando investimentos de impacto com objetivos definidos, traduzidos preferivelmente em impactos mensuráveis e significativos, que proporcionem benefícios sociais a curto prazo e em larga escala (MAIR; SHARMA, 2012).

Bobade e Samadhan (2016) realizaram estudo de caso em uma empresa social indiana, que fornece saneamento saudável e higiênico através de seus banheiros comunitários, criando uma revolução social na área de saúde pública e higiene na Índia. O estudo mostrou como o empreendedor social da organização identificou uma necessidade urgente em seu país e inovou produzindo um vaso sanitário para ser implementado em larga escala, realizando parcerias público-privadas, obtendo fundos de algumas agências internacionais e dos governos estaduais e nacionais da Índia e ainda, ajuda privada de bilionários do mundo todo, permitindo que seu negócio se tornasse sustentável economicamente.

Para Negut (2015), impulsionar o desenvolvimento de ações exercidas no âmbito social, trazer evidência ao tema e promover o melhor desempenho das empresas que obtiveram o financiamento podem ser considerados aspectos positivos do mesmo; já a perda da autenticidade das iniciativas sociais que acessaram o financiamento, o esforço desmedido em atingir as metas de desempenho e a ausência de uma visão global são aspectos críticos do financiamento, segundo o autor.

Assim, os empreendimentos sociais apresentam desempenho social favorável quando o produto ou serviço é entregue a seus beneficiários de forma satisfatória e seu desempenho precisa ser comunicado a todas as partes interessadas, inclusive seus investidores (MAIR; SHARMA, 2012).

Além dos investidores, essas empresas sociais precisam interagir com diversos outros atores, como outras empresas, fornecedores e agentes públicos formando parcerias. Segundo Silva (2009, p. 84), “os empreendedores sociais superam a escassez de recursos financeiros através de ações inovadoras e parcerias estratégicas”. Desse modo, informações e conhecimentos diversos são compartilhados, incluindo fontes de financiamento, interações comerciais, suportes de marketing e clientes (SONNE, 2015; CHOI, 2015) e assim, a performance do empreendimento social pode ser melhorada.

Sonne (2015) salienta que, além de serem necessárias para o compartilhamento de conhecimentos e busca de novos apoios financeiros ou não financeiros, as redes de parcerias são igualmente importantes para o desenvolvimento do capital social das empresas sociais. O

desenvolvimento do capital social, por sua vez, pode gerar um impacto positivo na criação de valor social e no desempenho financeiro das empresas sociais (SON; LEE; CHUNG, 2017).

Por outro lado, Choi (2015) argumenta que, no contexto coreano, as parcerias públicas e sociais melhoram o desempenho social, não acontecendo o mesmo quando se trata de parceiros privados, e que o apoio financeiro de parceiros públicos, sociais ou privados influencia negativamente o desempenho social das empresas, deixando de se empenhar no fortalecimento de seus negócios. Embora o apoio governamental na Coreia tenha promovido um crescimento vertiginoso nas empresas sociais tanto em número de empresas acreditadas, quanto em número de pessoas vulneráveis contratadas pelas empresas sociais e consumidoras de seus produtos ou serviços, o desempenho individual das empresas sociais coreanas não melhorou (SON; LEE; CHUNG, 2017).

Com a dependência de apoios financeiros sendo questionada como forma de promover a sustentabilidade de empresas sociais, outros mecanismos de criação de valor social precisam ser encontrados (SON; LEE; CHUNG, 2017). Alguns fatores como operar com inovações, capacidade de liderança, arranjos organizacionais e desenvolvimento estratégico são identificados para que empresas sociais alcancem a sustentabilidade econômica (ZHENG; YANG; XU; WANG, 2016). As análises de Svirina *et al.* (2016) indicam que a atividade de inovação apresenta relação positiva com o desempenho de negócios sociais e a sua relevância para a atividade social se relaciona fortemente com o cumprimento da missão e a lealdade dos clientes.

Inovações em modelos de negócios têm sido identificadas como meios de melhorar o desempenho de empresas sociais (ALEGRE; BERBEGAL-MIRABENT, 2016; DAO; MARTIN, 2017). Proposição de valor, pesquisa de mercado e envolvimento de *stakeholders* constituem alguns dos fatores que influenciam o sucesso de inovações em modelos de negócios sociais. Alegre e Berbegal-Mirabent (2016) adicionam a pressão da necessidade social e a confiança gerencial dos funcionários a esta lista, onde a pressão da necessidade social está relacionada à urgência em resolver a necessidade social sentida pela equipe de gerenciamento e a confiança nos funcionários por parte da gerência permite a abertura do leque de possibilidades de inovações em modelos de negócios e quando essa confiança não existe, a empresa social fica limitada.

Dao e Martin (2017) fundamentam que empresas sociais empregam um certo grau de sinergia entre os modelos de negócios sociais e comerciais e que isto pode influenciar os resultados da organização. Santos (2012) afirma que é preciso estabelecer um equilíbrio entre a lógica social de criação de valor e a lógica comercial de captura de valor. Apesar da

abordagem comercial, estudos revelam que pode causar um efeito transformador sobre metas, motivos, métodos, distribuição de renda e componente de governança, entretanto tende a marginalizar a missão social das organizações (KHIENG; DAHLES, 2015). Instituições de microfinanças (IMFs), consideradas empreendimentos sociais típicos, podem se desviar da missão social ao tentar atender as demandas financeiras, o que pode ter motivado a introdução de agências de classificação social (BEISLAND *et al.*, 2021).

Satar e John (2016) realizaram extenso levantamento na literatura sobre fatores críticos de sucesso (FCS) para empresas sociais da Índia e elaboraram um modelo conceitual com os principais FCS encontrados. As dimensões dos FCS compreendem subfatores e são divididos nas categorias individual, organizacional e institucional, conforme Quadro 6.

Quadro 6 – Fatores críticos de sucesso para empresas sociais

<b>Categoria</b>	<b>Dimensão</b>	<b>Subfatores</b>
Individual	Habilidades de Planejamento de Negócios	Conhecimento / Educação
		Experiência
		Aptidão para aprendizagem
	Orientação para o empreendedorismo	Tomada de riscos
		Proatividade
		Criação de valor social
		Oportunidade
		Motivação
	Liderança	Paixão pela resolução de problemas sociais
		Personalidade
		Formação de exemplo para outros
		Traços gerenciais
		Estilo democrático
		Consistência da missão
Trabalho em rede	Desenvoltura	
	Capital social	
	Negociação	
	Experiência	
Organizacional	Financiamento Inovador	Colaboração das partes interessadas
		Acesso financeiro
		Gerenciamento de capital de giro
	Planejamento da <i>Triple Bottom Line</i>	Estrutura de investimento em negócios sociais
		Sustentabilidade
		Impacto social
	Marketing de empresa social	Valores de negócios
		Habilidades de marketing
		Estratégias de Marketing Social
	Envolvimento da comunidade	Gestão de canais de marketing
		Democracia das partes interessadas
		Capacitação local
		Engajamento do beneficiário

Continua

## Conclusão

Organizacional	Capital humano	Paixão por resolver problemas sociais
		Competência do pessoal de empreendedorismo social
		Recrutamento de empreendedorismo social competente
		Retenção de pessoal competitivo
	Cultura Organizacional	Valores Organizacionais
		Missão social
		Dedicação contínua dos funcionários
	Avaliação de Impacto Social	Avaliações de responsabilidade
		Acesso aprimorado ao financiamento
		Comunicação e feedback eficazes
		Avaliação de desempenho
	Inovação Frugal	Deriva da missão
		Familiaridade com a tecnologia
Inovação de produtos / serviços		
Institucional	Suporte governamental	Cultura
		Status legal
		Promoção do empreendedorismo social
		Financiamento

Fonte: Satar e John (2016, p. 121).

Chama a atenção como subfatores da dimensão “Habilidades de Planejamento de Negócio”, o conhecimento, a experiência e a aptidão para a aprendizagem, atestando a importância da busca do conhecimento e da aprendizagem para o sucesso das inovações sociais.

Alguns estudos quantitativos têm analisado a influência de diversos fatores sobre a performance de empresas sociais. Nestes estudos verifica-se o impacto de ações ou práticas realizadas por essas empresas sociais tanto sobre a performance econômica quanto a social, já que há um entendimento geral de que esses dois aspectos se inter-relacionam. A performance econômica refere-se ao desempenho da organização em relação à criação de valor econômico através de suas atividades (BHATTARAI; KWONG; TASAVORI, 2019) e aos recursos direcionados pela organização para atingir sua sustentabilidade econômica (CRUCKE; DECRAMER, 2016). Já a performance social está relacionada com o desempenho da organização na criação de valor social (BHATTARAI; KWONG; TASAVORI, 2019), que pode ser verificado na relação da empresa com a sociedade diretamente afetada pela missão social ou apenas consumidora de produtos e serviços (CRUCKE; DECRAMER, 2016).

Após ter realizado sua ampla revisão da literatura sobre indicadores de desempenho para empresas sociais, Crucke e Decramer (2016) identificaram um conjunto de indicadores para cada uma das cinco dimensões analisadas (econômica, ambiental, de comunidade, humana e de governança). Em seguida, os indicadores mais relevantes foram selecionados através de grupos focais formados por gestores de empresas sociais, representantes de federações de integração

social de empresas, pesquisadores e funcionários públicos envolvidos com atividades do setor. Para se chegar a um consenso sobre os indicadores, os autores utilizaram a técnica *Delphi*. Por fim, foi realizada uma pesquisa do tipo *survey* com 1018 gestores de empresas sociais através do instrumento de medida elaborado e os dados foram analisados através da análise fatorial exploratória e confirmatória.

Bontis *et al.* (2018) analisaram a relação entre cada subcomponente do capital intelectual (capital humano, capital relacional e capital estrutural) e o desempenho financeiro de empresas cooperativas sociais sem fins lucrativos da Itália de diferentes setores (educação, saúde, agricultura e outros). O desempenho econômico foi avaliado através do retorno sobre ativos, uma medida de rentabilidade operacional calculada pela razão entre o lucro operacional e o total de ativos, considerando que as organizações precisam administrar com eficiência seus ativos para sua sobrevivência a longo prazo. O desempenho social foi representado pelo número de usuários atendidos, representada pela razão entre o número de usuários e o número de funcionários da empresa. Como resultado, o estudo revelou que o capital humano afeta tanto o desempenho econômico quanto o social, o capital relacional afeta apenas o desempenho social e o capital estrutural não influencia o desempenho dessas organizações (BONTIS *et al.*, 2018).

Analisando empresas sociais do setor de educação de Gana, sob a perspectiva da criação de valor compartilhado, que integra as questões sociais aos negócios da empresa, sem que isso comprometa seus resultados, Li *et al.* (2018) avaliaram a relação entre o valor econômico e a geração de valor social na criação de valor compartilhado, bem como, o efeito moderador da inovação social sobre a criação de valor social e econômico. Os resultados revelaram uma influência positiva do valor econômico sobre o valor social na criação de valor compartilhado, bem como uma influência da inovação social sobre a criação de valor compartilhado, através do seu efeito moderador sobre o valor social, não ocorrendo o mesmo em relação ao valor econômico. O Quadro 7 mostra os indicadores utilizados nos estudos de Li *et al.* (2018).

Quadro 7 - Indicadores para inovação social, valor social e valor econômico por Li *et al.* (2018)

Variáveis	Indicadores
Inovação social	Nosso empreendimento gerou impacto social positivo na vida dos estudantes por meio dos pacotes de intervenção social
	Ambas as motivações sociais e econômicas impulsionam nosso empreendimento.
	Nossa empresa introduziu produtos e serviços inovadores para os beneficiários que parecem mais simples e menos dispendiosos
	Nossa empresa melhorou e muda a vida de estudantes vulneráveis

Continua

## Conclusão

Inovação social	Nossa empresa introduziu inovações e melhorias nos processos de produção e distribuição de logística para as escolas beneficiárias
	Nossa empresa introduziu inovações nos sistemas de tecnologia da informação e comunicação para melhorar as conquistas educacionais para aqueles nos campi principais e os programas de educação à distância.
Valor econômico	Oferecemos produtos e serviços de alta qualidade aos nossos clientes (estudantes)
	Nossos produtos e serviços atendem a satisfação dos beneficiários
	Os produtos e serviços da nossa empresa têm os melhores recursos de qualidade
	Colocamos uma alta garantia nos produtos e serviços educacionais para estudantes
	O respeito pelos direitos do consumidor é uma prioridade de gestão para a nossa empresa
	Nós fomentamos relações comerciais com nossos fornecedores
	Criamos um canal eficiente para lidar com reclamações de nossos clientes
	Temos um procedimento formal para a interação e diálogo com nossos clientes, fornecedores e demais partes interessadas de nossa empresa.
Valor social	Oferecemos apoio educacional ao desafio físico de estudantes de exclusão social
	Auxiliamos no desenvolvimento de currículos e no treinamento de workshops para melhorar as habilidades profissionais dos professores
	Defendemos o trabalho e outras leis relacionadas à saúde e segurança dos estudantes
	Oferecemos pacotes de bolsas para estudantes interessados em oferecer programas relacionados à ciência e não podem pagar.
	Valorizamos as sugestões e iniciativas dos professores e membros da comunidade quando se trata de pacotes de bolsas para estudantes
	Promovemos o treinamento e o desenvolvimento profissional de professores para melhorar o ensino e a aprendizagem
	Apoiamos as escolas a realizar programas de atividades sociais, como competições inter-residenciais atlânticas, competições interescolares e programas de palestras e premiação.
	Estamos comprometidos com a qualidade de vida de estudantes vulneráveis através do apoio de pacotes de saúde.
	Nós demonstramos grande preocupação em um ambiente saudável em todas as escolas que temos uma relação de trabalho.
	Permitimos diferentes formas de opiniões e ideias de alunos, professores e membros da comunidade em relação aos nossos serviços.

Fonte: Adaptado de Li *et al.* (2018).

Bhattarai, Kwong e Tasavori (2019) avaliaram a atuação das práticas de negócios comerciais sobre o desempenho social e econômico de empresas sociais. As práticas de negócios foram analisadas sobre dois aspectos: a orientação para o mercado e a capacidade de disruptividade de mercado. A orientação para o mercado está relacionada com a conscientização das necessidades dos clientes e partes interessadas e a capacidade de responder a essas necessidades. A capacidade de disruptividade é uma capacidade dinâmica da organização de gerar inovações disruptivas e obter vantagem competitiva. O estudo revelou que

a orientação para o mercado possui efeito positivo sobre os desempenhos social e econômico da empresa, porém a capacidade de disruptividade de mercado impacta apenas o desempenho econômico. A idade e o acesso a conhecimentos técnicos pela empresa social foram utilizados como variáveis de controle da análise, já que os estudos mostram que também podem influenciar o desempenho da empresa (BHATTARAI; KWONG; TASAVORI, 2019). O Quadro 8 apresenta os indicadores de desempenho econômico e social das empresas sociais utilizados no estudo realizado pelos autores.

Quadro 8 – Indicadores de performance social e econômica por Bhattarai, Kwong e Tasavori (2019)

<b>Variável analisada</b>	<b>Indicadores</b>
Performance Econômica	A empresa tem sido muito rentável.
	A empresa gerou um alto volume de vendas.
	A empresa alcançou um rápido crescimento.
	O desempenho desta empresa tem sido muito satisfatório.
	A empresa tem sido muito bem-sucedida.
	A empresa atendeu plenamente às nossas expectativas.
Performance social	Implementação de estratégia social (em relação aos concorrentes).
	Têm cumprido a missão social.
	Têm cumprido os objetivos sociais.

Fonte: Adaptado de Bhattarai, Kwong e Tasavori (2019).

Cheah, Amran e Yahya (2019) analisaram se recursos internos como orientação empreendedora, relevância social e práticas de planejamento de negócios e, também, o contexto socioeconômico influenciam no desempenho financeiro e social da organização, a partir de uma visão baseada em recursos.

Em seus estudos, Cheah, Amran e Yahya (2019) verificaram que a orientação empreendedora tem relação com os atributos comportamentais e a postura empreendedora dos empreendedores sociais e foi considerada o fator de maior impacto no desempenho financeiro, porém irrelevante em relação aos resultados sociais. A relevância social está relacionada aos objetivos sociais e ao empenho dos empreendedores sociais fundadores em obter resultados sociais em seu negócio. Associa-se à proposição de valor e ao delineamento das estratégias organizacionais e influencia fortemente o desempenho social da empresa, mas não o financeiro. O contexto socioeconômico favorável pode reduzir o impacto negativo da importância social sobre o desempenho financeiro e um contexto menos favorável aumenta a influência positiva do planejamento de negócios sobre o desempenho social. O estudo evidencia a complexidade e as tensões inerentes às empresas sociais, entendidas como organizações híbridas (CHEAH; AMRAN; YAHYA, 2019). No Quadro 9 são mostrados os indicadores de performance considerados pelos autores.

Quadro 9 - Indicadores de performance social e financeira por Cheah, Amran e Yahya (2019)

Variáveis	Indicadores (analisando os últimos 12 meses da organização)
Performance financeira	Aumento da receita (por exemplo, venda de serviços ou produtos).
	Participar de atividades mais comerciais (envolver vendas e compras).
	A competitividade está bem acima da média em comparação com organizações semelhantes.
	A condição financeira geral está no nível de superávit líquido.
Performance social	Proporciona mais serviços sociais ou ambientalmente amigáveis na comunidade.
	Serve mais beneficiários (pessoas desfavorecidas) ou resolve problemas ambientais.
	Obteve maior reputação e confiança.

Fonte: Adaptado de Cheah, Amran e Yahya (2019).

Choi, Chang e Youn (2021) relatam a dificuldade em medir o desempenho objetivo das empresas sociais porque normalmente elas não são obrigadas a relatar seu desempenho e assim, os autores verificam o desempenho social dos empreendimentos sociais de forma subjetiva pela percepção dos gerentes, utilizando os itens seguintes.

1. Nossa empresa tem sugerido o propósito social e a responsabilidade social em detalhes.
2. Nossa empresa possui sistema de gestão de desempenho para atingir o propósito social e responsabilidade social.
3. Nossa empresa está atuando com o propósito social e responsabilidade social.
4. Nossa empresa está contribuindo para a criação de empregos para as classes socialmente desfavorecidas.
5. Nossa empresa está contribuindo para a prestação de serviço social.
6. Nossa empresa está realizando atividades de negócios ecologicamente corretas.
7. Nossa empresa está realizando atividades comerciais favoráveis à sociedade (local).
8. Nossa empresa está usando mais de dois terços do lucro disponível para dividendos para fins sociais
9. Nossa empresa possui um sistema de gestão sistemático e eficiente.
10. Nossa empresa está estabelecendo um modelo de geração de receita.
11. A estrutura de lucro da nossa empresa é boa.
12. Nossa empresa tem um retorno sobre o ativo maior do que outras empresas do setor competitivo.

Beisland *et al.* (2021) analisaram dados de pontuações veiculados pelas agências de classificação social de microfinanças e verificaram que ter funcionários comprometidos com a missão social, responsabilidade no atendimento ao cliente, qualidade de serviço, maior alcance, especialmente nas áreas rurais, objetivos sociais bem definidos, bem como um bom

desempenho financeiro são fatores que caracterizam boas pontuações nas classificações de desempenho social das IMFs contemporâneas.

Ainda que existam alguns estudos na literatura internacional sobre indicadores de desempenho para medir a performance de empresas sociais, as pesquisas no Brasil sobre o tema ainda são escassas. É importante ressaltar que os modelos de mensuração de desempenho são geralmente desenvolvidos para um tipo específico de organização, sendo difícil comparar desempenho de empresas sociais (SON; LEE; CHUNG, 2017), pois são diferentes em relação a suas características como tamanho, atividades, objetivos e *stakeholders* (CRUCKE; DECRAMER, 2016). Crucke e Decramer (2016) também consideram relevante analisar o efeito moderador da cultura de cada país sobre o desempenho das empresas sociais.

Segundo Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010, p. 319, tradução nossa), “os negócios sociais podem funcionar como um “laboratório de aprendizado”, onde os gerentes podem desafiar sua sabedoria convencional e desenvolver capacidades dinâmicas”. Negut (2015) corrobora com esta ideia, afirmando que as empresas sociais desenvolvem capacidades ao combinarem a abordagem econômica e social da sustentabilidade em suas organizações.

Desse modo, no tópico a seguir será explorada a capacidade absorptiva do conhecimento das organizações, com um enfoque especial para as empresas sociais.

## 2.4 CAPACIDADE ABSORTIVA

### 2.4.1 Origem do construto e seus fundamentos

Os primeiros autores a estabelecerem um conceito para a capacidade absorptiva do conhecimento foram Cohen e Levinthal (1989; 1990) que a definiram como um conjunto de habilidades de uma organização para reconhecer o valor de conhecimentos externos, assimilá-los e aplicá-los com finalidade comercial. A habilidade de aproveitar (explorar) o conhecimento adquirido externamente é considerada essencial para a organização inovar e depende do seu conhecimento prévio (COHEN; LEVINTHAL, 1989; COHEN; LEVINTHAL, 1990; VAN DEN BOSCH; VOLBERDA; DE BOER, 1999; ZAHRA; GEORGE, 2002).

Concentrando seu estudo da CA sobre a assimilação e a aplicação do novo conhecimento, Cohen e Levintal (1990) examinaram características da estrutura organizacional determinantes da capacidade absorptiva de uma empresa, ressaltando que a necessidade de desenvolvimento da CA requer investimento (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Ao examinarem o papel da CA em pesquisas anteriores sobre aprendizagem interorganizacional, Lane e Lubatkin (1998) tomaram como base os estudos de Cohen e Levinthal (1989; 1990) e reconceitualizaram o construto da CA no nível da empresa para um construto no nível da díade de aprendizagem empresa que aprende (empresa-aluno) e empresa que ensina (empresa-professor), argumentando que a capacidade de uma empresa aprender com outra, depende das características de ambas as empresas, a que ensina e a que aprende, introduzindo, assim, o conceito da capacidade de absorção relativa.

Lane e Lubatkin (1998, p. 464) corroboraram com o conceito da CA de Cohen e Levinthal (1990), declarando que “a aprendizagem interorganizacional depende da habilidade da empresa-aluno reconhecer e avaliar novos conhecimentos externos, assimilar esse conhecimento e utilizá-lo comercialmente”.

Van den Bosch, Volberda e de Boer (1999) consideraram a capacidade absorptiva como variável mediadora da adaptação organizacional, compreendendo a avaliação, aquisição, a integração e a utilização de novos conhecimentos para fins comerciais, recebendo forte influência das análises sobre a capacidade absorptiva realizadas por Cohen e Levinthal (1990).

Zahra e George (2002, p. 186) propuseram um novo conceito para a capacidade absorptiva definindo-a como “um conjunto de rotinas e processos estratégicos organizacionais pelos quais as firmas adquirem, assimilam, transformam, e exploram conhecimento para produzir uma capacidade organizacional dinâmica”. A definição dos autores, baseada na abordagem da teoria da aprendizagem e do conhecimento organizacional, abrange os conceitos da visão baseada em recursos de Barney (1991), que considera o conhecimento um recurso estratégico para criar e manter vantagem competitiva nas empresas.

Lane, Koka e Pathak (2006) realizaram uma revisão sistemática da literatura de 289 artigos sobre a capacidade absorptiva com o intuito de verificar, através de análise temática, como o construto tem sido utilizado e propor um rejuvenescimento deste, definindo-o como

a capacidade de uma empresa de utilizar o conhecimento obtido externamente por meio de três processos sequenciais: (1) reconhecer e compreender novos conhecimentos potencialmente valiosos fora da empresa por meio da aprendizagem exploratória, (2) assimilar novos conhecimentos valiosos por meio da aprendizagem transformativa e (3) usar o conhecimento assimilado para criar novos conhecimentos e resultados comerciais por meio da aprendizagem explorativa (LANE; KOKA; PATHAK, 2006, p. 856).

Lane, Koka e Pathak (2006) identificam duas metáforas de abordagem da CA, uma que considera a CA como um funil que enfatiza a aprendizagem exploratória, observada nos estudos de Cohen e Levinthal (1990), Lane e Lubatkin (1998) e Van den Bosch *et al.* (1999) e outra,

que foca na eficiência da CA e a representa como um processo com base na exploração eficiente do conhecimento, conforme modelo de Zahra e George (2002) apresentado mais adiante nessa tese. Ambas as abordagens são importantes, segundo os autores, já que as empresas precisam estabelecer um equilíbrio entre a aprendizagem exploratória e a aprendizagem explorativa, para aplicar comercialmente o conhecimento externo adquirido, bem como interligar essas duas formas de aprendizagem por meio da aprendizagem transformativa, para combinar o novo conhecimento com o conhecimento prévio da organização. Por outro lado, os autores ressaltam uma abordagem um pouco mais voltada para o processo e não apenas para a capacidade da empresa, como a de Cohen e Levinthal (1990).

Lichtenthaler (2009) se apoia na definição de Lane, Koka e Pathak (2006) da CA baseada em processos de aprendizagem para examinar a complementaridade destes e os efeitos moderadores da turbulência tecnológica e de mercado. Em seu estudo, o autor refina o conceito da CA distinguindo o conhecimento prévio relevante em tecnológico e de mercado, e operacionaliza os processos de aprendizagem com os seguintes componentes: a aprendizagem exploratória refere-se à aquisição do conhecimento e compreende as etapas de reconhecer conhecimento externo e assimilar esse conhecimento; a aprendizagem explorativa, compreende a transmutação e a aplicação do conhecimento assimilado; e a aprendizagem transformativa, vincula os dois processos e compreende os estágios de manter e reativar o conhecimento, se referindo à retenção do conhecimento.

Embora haja diferenças entre as definições e os elementos constitutivos da capacidade absorptiva nos estudos, a compreensão da CA como uma capacidade é inerente ao próprio construto. Salienta-se que existe distinção entre o conceito de capacidade e o de capacidade dinâmica. A capacidade organizacional é definida como “uma rotina de alto nível (ou coleção de rotinas) que, junto com seus fluxos de entrada de implementação, confere ao gerenciamento de uma organização um conjunto de opções de decisão para produzir saídas significativas de um determinado tipo” (WINTER, 2000, p. 983).

As capacidades comuns seriam aquelas necessárias para a empresa existir no curto prazo e as capacidades dinâmicas conotam mudança e atuam para amplificar, modificar ou criar capacidades comuns (WINTER, 2003) O uso do adjetivo “dinâmica” refere-se a situações de rápida mudança tecnológica e incerteza na natureza da competição e nos mercados futuros, em que as empresas precisam renovar competências para alcançar novas formas de vantagem competitiva, ou seja, usar de estratégias para gerenciar em ambientes de mudança rápida (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Como uma capacidade dinâmica, a CA incorpora as rotinas e os processos estratégicos da organização, que influenciam na habilidade da empresa criar e aplicar conhecimento para o desenvolvimento de outras capacidades organizacionais (de produção, marketing ou distribuição, por exemplo) e aumento da vantagem competitiva (ZAHRA; GEORGE, 2002). Ressalta-se que a distinção entre capacidades e rotinas em geral existe tanto em escala quanto em significância, em que uma capacidade está relacionada a uma atividade que gera resultados importantes para a sustentabilidade da empresa e seus mecanismos de controle e efeitos pretendidos são geralmente conhecidos (WINTER, 2000). Já a rotina é caracterizada por um “comportamento que é aprendido, altamente padronizado, repetitivo ou quase repetitivo, fundado em parte no conhecimento tácito - e a especificidade de objetivos” (WINTER, 2003, p. 991) e podem ser totalmente desconhecidas por parte da gerência da organização (WINTER, 2000).

Os fatores que podem ajudar a determinar as competências e as capacidades dinâmicas de uma empresa são classificados em três categorias, segundo Teece, Pisano e Shuen (1997): processos, posições e trajetórias. Os processos organizacionais explicam a essência das competências e das capacidades dinâmicas, sendo moldados pelas posições da empresa em relação a seus ativos e pelas trajetórias de evolução adotadas pela mesma para o desenvolvimento da vantagem competitiva. Entretanto, capacidades dinâmicas normalmente levam um longo período de tempo para serem construídas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; WANG; AHMED, 2007) e a busca pela eficiência é determinante da vantagem competitiva (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

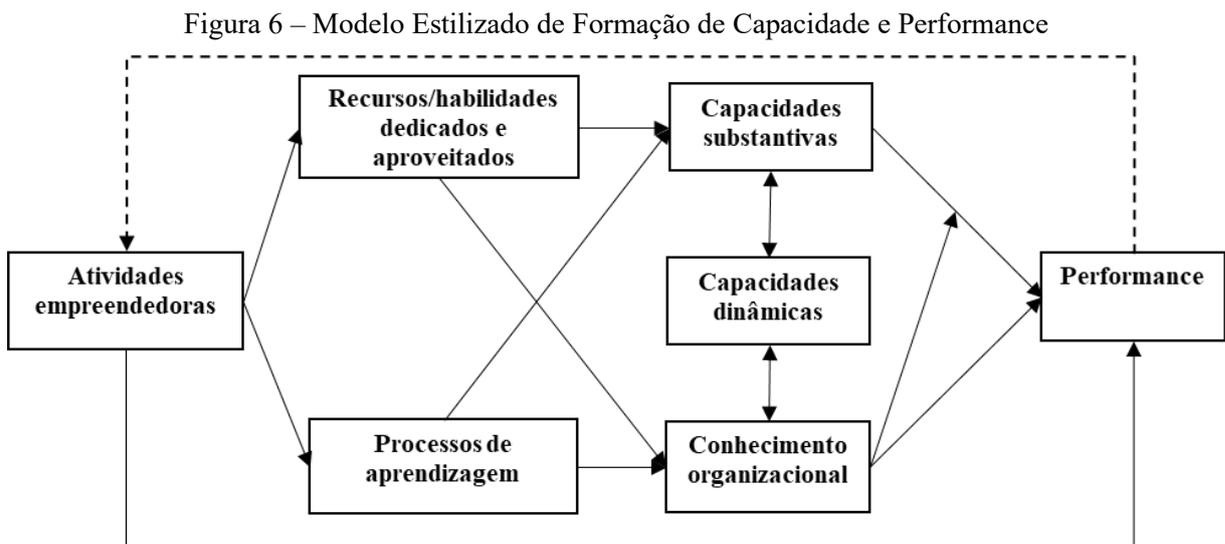
A abordagem das capacidades dinâmicas complementa a estratégia baseada em recursos (em inglês, *Resource Based View* – RBV) da empresa (WANG; AHMED, 2007) fornecendo um paradigma mais amplo para entender como a vantagem competitiva é alcançada em ambientes de mudança rápida como nas indústrias de alta tecnologia (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Enquanto a visão “baseada em recursos” trata o conhecimento como um recurso genérico, a perspectiva “baseada no conhecimento” considera o conhecimento como um elemento crítico na construção e sustentação de capacidades por meio da capacidade de absorção (ALIJANI *et al.*, 2016, p. 299).

Os estudos sobre as capacidades apontam para a existência de uma hierarquia de capacidades, com a capacidade dinâmica ocupando o nível mais elevado (MEIRELLES; CAMARGO, 2014). Wang e Ahmed (2007) referem-se aos recursos como o elemento de ordem zero da hierarquia, sendo a base da empresa e de suas capacidades, passando à primeira ordem

quando a empresa alcança a habilidade de implantar recursos para atingir uma meta desejada. As capacidades básicas, relacionadas à habilidade da empresa em implantar recursos, geralmente combinados, e acoplar processos explícitos aos seus componentes tácitos (*know-how*), são consideradas como segunda ordem; as capacidades essenciais são desenvolvidas através da integração dos recursos e das capacidades à luz da gestão estratégica da organização. As capacidades dinâmicas são consideradas como capacidades finais ou de terceira ordem e “ênfatisam a busca constante pela renovação, reconfiguração e recriação de recursos, capacidades e capacidades essenciais para lidar com o ambiente de mudança” (WANG; AHMED, 2007, p. 36), contribuindo para a vantagem competitiva duradoura da empresa.

Com vistas a integrar conclusões de estudos anteriores sobre o surgimento e a evolução das capacidades dinâmicas, Zahra, Sapienza e Davidsson (2006) propõem um modelo (Figura 6) que relaciona diversas atividades associadas à criação das capacidades dinâmicas ao desempenho de uma empresa.



Fonte: Adaptado de Zahra, Sapienza e Davidsson (2006, p. 926).

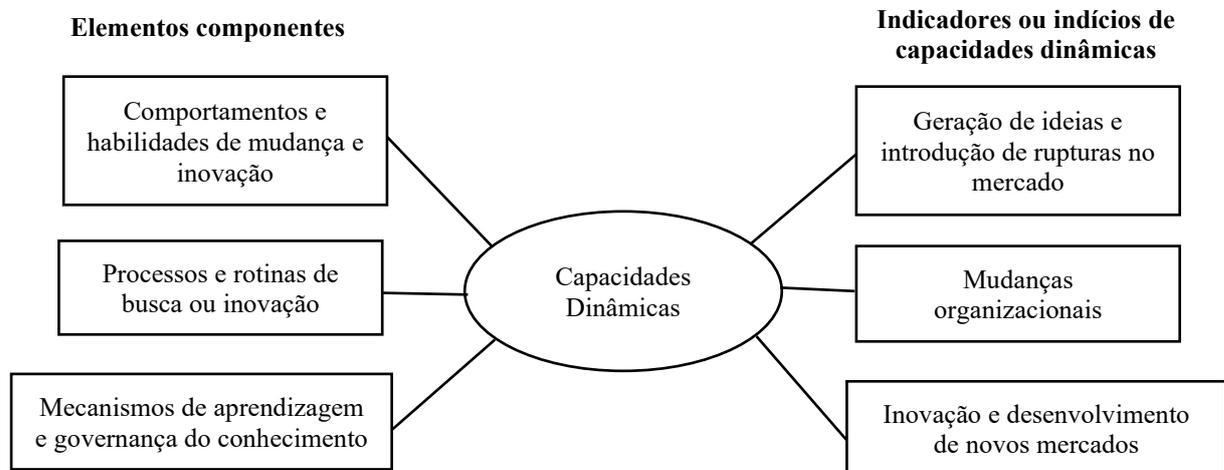
No modelo apresentado por Zahra, Sapienza e Davidsson (2006), as atividades empreendedoras são o ponto de partida e identificam e exploram oportunidades, influenciando na seleção de recursos e habilidades e na promoção de processos de aprendizagem organizacional que possibilitam a captura de conhecimento externo e a partir da combinação destes, novas capacidades substantivas (conjunto de coisas que a empresa pode fazer) e a base do conhecimento organizacional (conjunto de tudo o que a empresa sabe) são formados.

Ainda sobre o modelo de Zahra, Sapienza e Davidsson (2006), o conhecimento da empresa influencia suas capacidades substantivas e estas, por sua vez, afetam o conhecimento

organizacional e juntos eles estabelecem as capacidades dinâmicas necessárias para a organização se adaptar às mudanças; o conhecimento organizacional e as capacidades substantivas também serão transformados pelas capacidades dinâmicas, como percebe-se através das setas bidirecionais, e juntos, irão afetar o desempenho organizacional; e as futuras escolhas empreendedoras da organização serão afetadas por seus resultados de desempenho.

Com base em um levantamento de estudos sobre as capacidades dinâmicas, Meirelles e Camargo (2014) propõem o Modelo Integrado de Capacidades Dinâmicas da Figura 7.

Figura 7 – Modelo Integrado de Capacidades Dinâmicas



Fonte: Meirelles e Camargo (2014, p. 58).

Meirelles e Camargo (2014, p. 57) explicam que:

a reunião de comportamentos e habilidades de mudança e inovação, associada aos processos e às rotinas de suporte às capacidades dinâmicas, as quais são sustentadas por mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento, resultam em capacidades dinâmicas. As capacidades dinâmicas, sendo resultado deste conjunto de elementos e mecanismos de suporte, podem ser identificadas a partir de uma série de indicadores, como: geração de ideias e introdução de rupturas no mercado; mudanças organizacionais; inovação e desenvolvimento de novos mercados.

Analisando vários estudos, Wang e Ahmed (2007) identificam três fatores componentes principais das capacidades dinâmicas: capacidade adaptativa, manifesta por meio da flexibilidade estratégica da empresa para responder às mudanças de mercado; capacidade absorptiva, demonstrada na facilidade de aprendizagem com parceiros, assimilando conhecimento externo e incorporando-o ao conhecimento interno da empresa; e capacidade inovadora, que enfatiza as ligações entre os recursos e as capacidades da empresa e o desenvolvimento de novos produtos/mercados, sendo representada pela inovatividade

organizacional e composta de várias dimensões que precisam estar alinhadas. Para os autores, esses três fatores “sustentam a capacidade de uma empresa integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades de acordo com mudanças externas” (p. 39).

Vários autores confirmam que a capacidade da empresa absorver conhecimento externo revela capacidades dinâmicas em sua organização (GEORGE; ZAHRA; WHEATLEY; KHAN, 2001; ZAHRA; GEORGE, 2002; WANG; AHMED, 2007; KOSTOPOULOS *et al.*, 2011; CAMPOS-CLIMENT; SANCHIS-PALACIO, 2017), entretanto Lane, Koka e Pathak (2006) entendem que afastar-se da perspectiva estrutural da capacidade absorptiva para adotar apenas a visão de capacidade dinâmica é crítico para o avanço das pesquisas na área. Estudos que analisem a estrutura, políticas, estratégias e processos na organização são importantes, pois esses são fatores internos que afetam a transferência, o compartilhamento, a integração e a criação de conhecimento dentro da empresa, o que tornará sua capacidade absorptiva mais efetiva (LANE; KOKA; PATHAK, 2006).

A CA permite explicar o comportamento da empresa e porque algumas se adaptam melhor aos seus ambientes que outras (APRILIYANTI; ALON, 2017). Como capacidade dinâmica, a CA define a evolução e o desenvolvimento da empresa, pois determina caminhos para a mudança organizacional (ZAHRA; GEORGE, 2002).

As consequências da capacidade absorptiva têm sido associadas a resultados organizacionais como desempenho da inovação (ZAHRA; GEORGE, 2002; KOSTOPOULOS *et al.*, 2011; MORÉ, 2016; NEVES, 2017; OTOWICZ, 2018; ZOU; ERTUG; GEORGE, 2018; PAULA; DA SILVA, 2020; RODRIGUES, 2020; TONIAL, 2020; KIM *et al.*, 2021), e performance organizacional e financeira (GEORGE; ZAHRA; WHEATLEY; KHAN, 2001; GEORGE; ZAHRA, 2002; DREYFUS; IYER, 2005; LANE; KOKA; PATHAK, 2006; KOSTOPOULOS *et al.*, 2011; SANTOS, 2013; RUNGI; STULOVA, 2014; DÁVILA, 2016; ZOU; ERTUG; GEORGE, 2018; XUE; BOADU; XIE, 2019; NAWI *et al.*, 2020; RODRIGUES, 2020) tanto diretamente quanto com efeito moderador. Por exemplo, a CA mostrou ter um efeito moderador na influência das fontes externas de conhecimento sobre a performance inovadora em pequenas e médias empresas (PME) brasileiras (PAULA; DA SILVA, 2020) e um efeito mediador na influência do capital relacional sobre o desempenho inovador de empresas de tecnologia intensivas em conhecimento de diferentes ecossistemas de inovação dos estados do Sul do Brasil (TONIAL, 2020).

A associação da CA com a performance financeira é considerada como uma relação em U invertido (WALES; PARIDA; PATEL, 2013; LICHTENTHALER, 2016), em que o maior desempenho financeiro ocorre em níveis de CA intermediários. Isso acontece porque quanto

maior o nível de CA da organização, será necessário um incentivo financeiro maior para adquirir mais conhecimento, devido ao nível de dificuldade do aprendizado (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Entretanto, a orientação empreendedora (OE) é capaz de moderar a relação desempenho-capacidade absorptiva, aumentando os ganhos financeiros em níveis mais baixos da capacidade absorptiva e mitigando a queda no desempenho financeiro em níveis mais altos da capacidade absorptiva (WALES; PARIDA; PATEL, 2013).

Os resultados da pesquisa de Nawi *et al.* (2020) mostraram que além da influência positiva e significativa da CA sobre a sustentabilidade econômica, a sustentabilidade econômica também tem efeito mediador sobre a relação entre a CA e a sustentabilidade ambiental em PMEs de indústrias manufatureiras de Batik (tipo de tecido) da Malásia. Em estudo anterior, Xue, Boadu e Xie (2019) verificaram um efeito moderador positivo da CA sobre a correlação da inovação verde com a performance organizacional (operacional, financeira e ambiental), ou seja, a CA pode ser capaz de ativar a inovação verde, aquelas relacionadas a novas tecnologias que contribuem para a sustentabilidade ambiental, que por sua vez melhora o desempenho da empresa.

Entretanto, embora seja atribuído à CA um papel moderador ou mediador do desenvolvimento da inovação e da performance organizacional, Lewin, Massini e Peeters (2011) verificam uma evolução na função CA para facilitar a adaptação e mudança nas empresas.

Quanto aos antecedentes, a CA pode ser desenvolvida através da exposição da firma aos fluxos externos de conhecimentos complementares (relacionados e diversos) para gerar novos produtos/serviços (KOSTOPOULOS *et al.*, 2011), como a realização de alianças com outras empresas (COHEN; LEVINTHAL, 1990; GEORGE; ZAHRA; WHEATLEY; KHAN, 2001) através de relacionamentos institucionais proporcionados por ecossistemas de inovação (AGUIAR; MOREIRA, 2020), conexões em rede (networking) com atores diversos (DOS SANTOS; ROLDAN; LOON LOO, 2021), bem como, por meio de parcerias tipo *joint venture* internacionais (KIM *et al.*, 2021). Os achados da pesquisa de Tonial (2020) mostram que o capital relacional influencia direta e positivamente o processo da CA.

As empresas aprendem umas com as outras e através de acordos formais ou informais de aprendizagem podem estruturar uma rede de fluxo de conhecimento, para acessar o conhecimento externo que poderá ser assimilado e utilizado através da capacidade absorptiva, entretanto, mesmo que esse conhecimento esteja livre, como no caso de *spillovers* (transbordamentos) de conhecimento, a empresa precisa se posicionar estrategicamente para reconhecer e adquirir conhecimento externo (DREYFUS; IYER, 2005).

Os relacionamentos ou laços mantidos entre os participantes da rede podem ser fortes ou fracos. Dessbesell (2019) analisou a contribuição dos laços fortes e fracos no desenvolvimento de capacidades absorptivas das empresas de um arranjo produtivo local e constatou que os laços fortes, representados, sobretudo, pelos relacionamentos com fornecedores e conexões formais com empresas parceiras, contribuem principalmente com as dimensões de aquisição e transformação da CA e o processo de assimilação do conhecimento recebe maior influência dos laços fracos, com visitas a feiras de negócios e clientes e relacionamentos com empresas fora do arranjo produtivo local, que permitem a troca de conhecimentos.

Empresas de economia emergente podem contar com uma *joint venture* internacional (JVI) que é um tipo de parceria com empresas estrangeiras avançadas para aumentar sua base de conhecimento (KIM *et al.*, 2021). Para verificar se este tipo de parceria possuía um efeito positivo sobre o desempenho financeiro das empresas de economia emergente, Kim *et al.* (2021) realizaram estudo com empresas de manufatura tailandesas que estabeleceram uma JVI com parceiros estrangeiros. Seus resultados mostraram que a aquisição de conhecimento das empresas de economia emergente de um parceiro JVI avançado influencia positivamente seu desempenho financeiro em termos de crescimento e lucratividade, que essa relação é mediada parcialmente pelo desempenho de inovação das empresas de economia emergente, e que quanto maior a capacidade de absorção das empresas de economia emergente, maior será o efeito positivo da aquisição de conhecimento do parceiro JVI em seu desempenho financeiro por meio do desempenho de inovação.

Com relação à complementaridade do novo conhecimento externo adquirido em relação ao conhecimento existente da organização, Kostopoulos *et al.* (2011) explicam que proporciona mais benefícios para a capacidade absorptiva do que a similaridade de conhecimentos.

Apriliyanti e Alon (2017) observaram, a partir de análise bibliométrica de publicações durante 25 anos, cinco correntes de pesquisa principais na literatura sobre capacidade absorptiva: 1) aprendizagem intraorganizacional; 2) aprendizagem interorganizacional; 3) transferência de conhecimento; 4) capacidade dinâmica; e 5) microfundações. A maioria das publicações pertencem às áreas de aprendizagem interorganizacional e capacidades dinâmicas e as pesquisas sobre os microfundamentos da CA ainda são incipientes (APRILIYANTI; ALON, 2017).

Já Zou, Ertug e George (2018) descobriram, com base em uma meta-análise realizada a partir de 241 artigos, que a CA pode funcionar como preditora da transferência do

conhecimento, ou seja, quanto maior a CA da empresa, maior será sua capacidade em adquirir e utilizar o conhecimento adquirido.

Para avaliar a capacidade absorptiva da empresa, muitos estudos usaram como medidas os gastos com pesquisa e desenvolvimento (P&D) (GEORGE; ZAHRA; WHEATLEY; KHAN, 2001) ou intensidade de P&D (resultado da divisão das despesas em P&D pelas vendas) (COHEN; LEVINTHAL, 1990), entretanto, a partir de novas abordagens do estudo da capacidade absorptiva, vários outros modelos foram sendo criados e a capacidade da empresa absorver conhecimento externo passou a ser medida por meio de outros indicadores como número de patentes (GEORGE; ZAHRA; WHEATLEY; KHAN, 2001; ZAHRA; HAYTON, 2008), o número total de cientistas e engenheiros na empresa ou apenas os ligados à alta gerência, conforme apontado por Zahra e Hayton (2008).

Kostopoulos *et al.* (2011) citam também, como indicadores da CA, o número de funcionários com educação universitária, a proporção de pessoal técnico e científico em relação ao número total de empregados, o investimento realizado em formação técnica e científica, a existência de um departamento de P&D e até mesmo medidas qualitativas de capacidade absorptiva que representam suas dimensões e processos.

Diversos fatores internos e externos podem influenciar a capacidade absorptiva. Internamente, as estratégias e processos implementados pela empresa para reconhecer, assimilar e aplicar o conhecimento, bem como os modelos mentais de seus funcionários (LANE; KOKA; PATHAK, 2006), a cultura organizacional e a atuação da liderança (SOUZA, 2019) recebem atenção. Como fatores externos, o contexto da indústria e as características das relações de aprendizagem (LANE; KOKA; PATHAK, 2006), a formação de redes de fluxo de conhecimento (DREYFUS; IYER, 2005) e a exposição a novas ideias por meio de conexões e parcerias com atores diversos (AGUIAR; MOREIRA, 2020; DOS SANTOS; ROLDAN; LOON LOO, 2021; KIM *et al.*, 2021) são evidenciados na literatura.

Para verificar como a capacidade absorptiva auxilia no processo de gestão da inovação, Jenoveva Neto (2016) realizou um levantamento de fatores externos e internos que influenciam a capacidade absorptiva de uma organização. Estes fatores são apresentados no Quadro 10, bem como a relação de cada um deles com a CA e uma breve descrição de suas ações.

Quadro 10 – Fatores externos e internos que afetam a capacidade absorptiva das organizações

Fatores		Efeito sobre a CA	Atuação
Externos	Parceiros industriais	Relação positiva	Clientes, concorrentes e fornecedores com os quais a organização interage, funcionando como importante fonte de aquisição de conhecimento.
	Interação interorganizacional	Relação positiva	Alianças estratégicas entre organizações que influenciam a capacidade absorptiva em suas várias dimensões, sendo fonte de vantagem competitiva e para o desenvolvimento de novas capacidades.
	Vínculos externos	Relação positiva	As organizações realizam alianças estratégicas e formas de colaboração como uma maneira de compartilhar conhecimento e criar inovações.
	Sistema Nacional e Regional de Inovação (SNI, SRI)	Relação positiva	Os diversos componentes de sistemas nacionais e regionais de inovação como empresas, universidades e institutos de pesquisa, sistemas financeiro, legal e de mercado e governo interagem para desenvolver inovações.
	Universidades, Parques Científicos e Tecnológicos	Relação positiva	A cooperação entre organizações e a academia pode afetar o desempenho inovador das organizações, sendo que estas precisam desenvolver a capacidade de absorver conhecimento científico.
	Base de fontes externas	Relação positiva	Pesquisas em fontes externas como bases de patentes, periódicos, conferências e internet em geral podem influenciar a intensidade em P&D e a geração de inovações nas organizações.
	Consultoria externa	Relação positiva	As consultorias com empresas ou universidades podem servir como canais de transferência de conhecimento e contribuir para a capacidade absorptiva das organizações.
	<i>Spillover</i> de conhecimento externo (transbordamentos)	Relação positiva	Transbordamentos de conhecimento podem constituir novos recursos para melhorar a capacidade absorptiva da organização, que precisará descobrir e construir os canais para acessá-los.
Internos	Base de conhecimento prévio e experiência	Relação positiva	O conhecimento relacionado anterior facilita a identificação de conhecimento valioso, bem como sua assimilação e implementação.
	CA individual	Relação positiva	A capacidade absorptiva dos membros da organização é determinante para a aquisição e exploração de conhecimento.
	Escolaridade e grau acadêmico	Relação positiva	A capacidade absorptiva individual depende do nível de qualificação e experiência dos funcionários, e este, portanto, tem influência positiva sobre a CA organizacional.
	Presença de indivíduos-chave e <i>gatekeepers</i>	Relação positiva	Os <i>gatekeepers</i> podem realizar a tradução de informações técnicas especializadas para os membros da organização e melhorar a capacidade absorptiva da mesma.
	Cultura organizacional, <i>empowerment</i> de funcionários	Relação positiva	A cultura organizacional pode favorecer a transferência e difusão de conhecimento através do empoderamento dos funcionários.
	Diversidade de conhecimento e experiências	Relação positiva	A diversidade de conhecimento e experiências aumenta a possibilidade do conhecimento prévio estar relacionado a conhecimentos novos e proporciona uma variedade de perspectivas para criar inovações.

Continua

## Conclusão

<b>Internos</b>	Comunicação interna	Relação positiva	A estrutura de comunicação entre funções e departamentos pode favorecer o compartilhamento e transferência de conhecimento dentro da organização, melhorando assim o seu desempenho inovador.
	Gestão de pessoas	Relação positiva	As estratégias de gestão de pessoas evidenciam os esforços da organização em adquirir e criar conhecimento e podem ser determinantes para o aumento da CA.
	Estilo de liderança e gestão	Relação positiva/negativa	O estilo de liderança e gestão pode influenciar na motivação dos funcionários para inovação.
	Estrutura organizacional	Relação positiva/negativa	A estrutura organizacional pode favorecer a disseminação do conhecimento pela empresa e afetar a capacidade para gerenciar a inovação.
	Investimentos em P&D	Relação positiva	Os investimentos em P&D possibilitam a geração de inovações e influenciam na CA organizacional, ao contribuir para o processo acumulativo da CA, em que o desenvolvimento de CA anterior facilita a aquisição de novo conhecimento.
	Outros (fusão e aquisição, gestão do conhecimento, porte e idade da organização)	Relação positiva	Decisões estratégicas de fusão e aquisições podem permitir o ganho de CA; gestão do conhecimento é fator preponderante para o aumento da CA organizacional; e o porte e idade da empresa podem indicar uma CA maior, porém a capacidade de inovar tem sido considerada cada vez mais importante, independentemente do tamanho e tempo da empresa.

Fonte: Adaptado de Jenoveva Neto (2016).

Lichtenthaler (2016) relaciona benefícios e desvantagens da CA aos vários níveis da empresa e esclarece que embora a CA tenha sido conceituada como uma capacidade no nível organizacional (LANE; KOKA; PATHAK, 2006), ela apresenta um caráter multinível e envolve processos de natureza complexa.

Não obstante vários estudos reconhecerem a multidimensionalidade da capacidade absorptiva, a maioria dos pesquisadores ignoram suas várias dimensões (WANG; AHMED, 2007; LANE; KOKA; PATHAK, 2006), representando, geralmente, sua medida pelos indicadores unidimensionais de P&D (FLATTEN; ENGELEN; ZAHRA; BRETTEL, 2011). Porém a utilização de uma abordagem que integra múltiplos indicadores é considerada mais robusta e menos tendenciosa (ZAHRA; HAYTON, 2008; KOSTOPOULOS *et al.* 2011).

Choi e Park (2017) propõem um conceito da CA composto por duas dimensões, cada qual dependente de um esquema cognitivo diferente: o homogêneo, similar ao conhecimento prévio da empresa, e o heterogêneo, diferente da base de conhecimento da empresa. Segundo os achados dos autores, a CA homogênea influencia positivamente o desempenho no curto prazo, porém a longo prazo o efeito pode ser negativo, ocorrendo justamente o inverso com a

CA heterogênea. Eles então concluem que as organizações necessitam melhorar ambas as CAs, homogênea e heterogênea, para obter vantagem competitiva.

Ao investigar, por meio de entrevistas com gestores de PMEs industriais sergipanas da área têxtil, evidências das quatro dimensões da CA (aquisição, assimilação, transformação e exploração) propostas por Zahra e George (2002), Souza (2019) verificou que as empresas possuem canais ou processos definidos para a aquisição de conhecimento, entretanto o mesmo não ocorreu com as outras dimensões da CA.

Para melhor entendimento da capacidade absorptiva, na próxima seção serão apresentados alguns modelos de capacidade absorptiva considerados relevantes para esta pesquisa.

#### **2.4.2 Modelos de Capacidade Absortiva**

O primeiro modelo sobre a capacidade absorptiva a ser apresentado é o de Cohen e Levinthal (1990), que foram precursores no estudo de como a absorção do conhecimento externo pode ser útil comercialmente para as organizações (DÁVILA, 2016).

Para Cohen e Levinthal (1990) a capacidade de uma empresa explorar o conhecimento externo é fundamental para suas capacidades inovadoras e depende, em grande parte, de seu conhecimento prévio. Dessa forma, os autores argumentam que para adquirir e aplicar novos conhecimentos, a empresa precisa ter algumas habilidades anteriores que lhe permitem absorver o conhecimento externo. Essa premissa, segundo os autores, é baseada em estudos das áreas de ciências cognitivas e comportamentais sobre o desenvolvimento da memória que sugerem que o conhecimento prévio acumulado favorece a aquisição de novos conhecimentos e sua apropriada utilização. Além disso, a capacidade criativa se assemelha muito à capacidade absorptiva, em que a disposição prévia de conhecimentos e habilidades relevantes permite tanto a criação quanto a assimilação de conhecimento.

Quanto melhor se tem domínio de um conhecimento já existente e quanto mais rico ele for, mais efetiva será a capacidade de absorver conhecimento externo (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Isso significa que saber bem o que se faz e ter um conhecimento amplo e diversificado facilita o aprendizado e a absorção de um conhecimento novo. Esta afirmação está fundamentada em duas ideias relacionadas: “a aprendizagem é cumulativa, e o desempenho da aprendizagem é maior quando o objeto de aprendizagem está relacionado ao que já é conhecido” (COHEN; LEVINTHAL, 1990, p. 131).

Esta primeira análise no nível individual da capacidade absorptiva funciona como base para o estudo da capacidade absorptiva no nível organizacional, entretanto, a capacidade absorptiva da empresa inclui outros aspectos estritamente organizacionais. A capacidade absorptiva organizacional se refere à aquisição ou assimilação do conhecimento, mas também à exploração do mesmo, logo, o fluxo de conhecimento e a estrutura de comunicação precisam ser analisados tanto na interface da organização com o ambiente externo, quanto entre as subunidades e dentro da própria organização (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

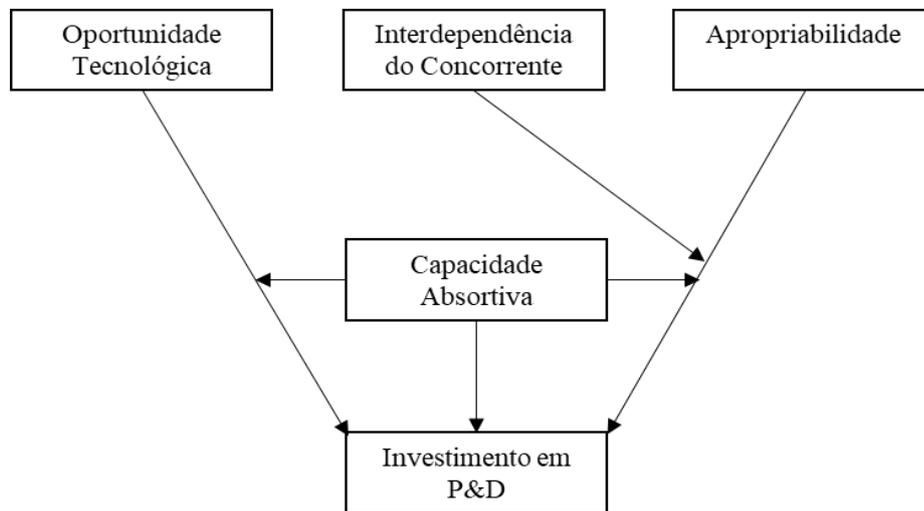
A empresa pode destacar pessoas especializadas (*gatekeepers*) para se colocarem na interface da empresa com o ambiente externo e entre as subunidades da empresa e assim facilitar a aquisição do conhecimento; entretanto, em ambientes de mudança rápida e incerta é melhor que esta função seja efetuada de forma não centralizada e por uma gama maior de indivíduos da empresa (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Ainda que a importância da função de interface seja apontada por Cohen e Levinthal (1990), os autores salientam que o processo de comunicação interno da empresa dependerá do grupo como um todo. Portanto, será necessário que haja algum nível de conhecimento compartilhado entre os indivíduos da organização para que a comunicação com o ator de interface e entre eles próprios seja efetiva, porém, a diversidade de estruturas de conhecimento entre os indivíduos também é extremamente importante para explorar as fontes externas de conhecimento e gerar inovação. Isso nos remete à efetividade de equipes multidisciplinares ou multifuncionais e diversificadas, às quais possuem maior capacidade de gerar novas soluções para um problema.

Em ambientes de incerteza e evolução rápida, o conhecimento prévio não apenas permite a absorção do conhecimento, mas também facilita o desenvolvimento da capacidade absorptiva ao longo do tempo e melhora o desempenho inovador, revelando duas características da capacidade absorptiva: a cumulatividade e seu efeito na formação de expectativas (COHEN; LEVINTHAL, 1990). A cumulatividade indica que uma empresa terá mais facilidade em acumular um conhecimento adicional, se já tiver desenvolvido alguma capacidade de absorção num período anterior em alguma área específica. O efeito na formação de expectativas ocorre na medida em que a empresa desenvolve capacidade absorptiva e passa a prever de forma mais precisa a natureza e o potencial comercial dos avanços tecnológicos. Assim os autores inferem que a capacidade da empresa absorver conhecimento depende do caminho, se desenvolve cumulativamente e demanda investimentos anteriores na CA dos indivíduos da organização (LANE; LUBATKIN, 1998).

O modelo apresentado por Cohen e Levinthal (1990), mostrado na Figura 8, sugere que a capacidade absorptiva, representada pelos incentivos em aprendizagem, afeta diretamente a determinação dos gastos em P&D. Estes, por sua vez, são influenciados pela oportunidade tecnológica e pela apropriabilidade, sendo mediados pelo efeito da capacidade absorptiva. A oportunidade tecnológica representa o custo de uma unidade normalizada de avanço tecnológico em determinado setor de uma empresa e a apropriabilidade se refere à propriedade da empresa de capturar os lucros gerados por suas inovações e proteger o conhecimento relevante do domínio público. Os autores também sugerem que as condições de apropriabilidade são condicionadas às relações de dependência com a concorrência.

Figura 8 – Modelo de capacidade absorptiva e incentivos em P&D



Fonte: Cohen e Levinthal (1990, p. 140).

Cohen e Levinthal (1990) identificaram dois fatores que influenciam os incentivos para investir em capacidade absorptiva através dos gastos com P&D: a quantidade de conhecimento a ser assimilado e explorado e a dificuldade do aprendizado. O incentivo precisará ser maior quanto maiores forem a quantidade de conhecimento a ser absorvido e a dificuldade do aprendizado.

Analisando o conteúdo e o processo da absorção do conhecimento a partir de uma perspectiva coevolutiva com base em três dimensões, a saber, eficiência, escopo e flexibilidade, Van den Bosch, Volberda e de Boer (1999) distinguem dois tipos opostos de ambiente de conhecimento: ambiente de conhecimento estável e ambiente de conhecimento turbulento. A absorção do conhecimento terá um foco diferente em cada tipo de ambiente, impactando cada requisito da dimensão de modo distinto conforme Quadro 11.

Quadro 11 - Pressupostos sobre tipos de ambientes de conhecimento, foco de absorção do conhecimento e requisitos relativos às três dimensões da absorção do conhecimento

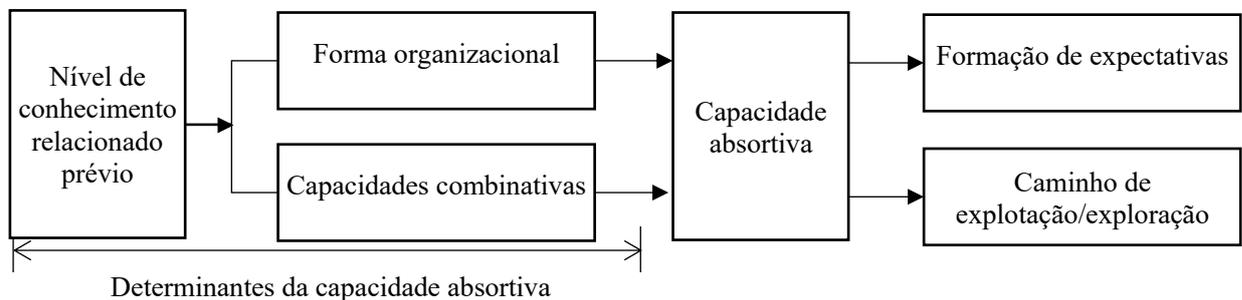
Tipo de ambiente de conhecimento	Foco da absorção do conhecimento	Requisitos relativos às três dimensões de absorção de conhecimento		
		Eficiência	Escopo	Flexibilidade
Ambiente de conhecimento estável Ex.: Indústria única e madura	Exploração	Alto	Baixo	Baixo
Ambiente de conhecimento turbulento Ex.: Complexo industrial emergente	Exploração	Baixo	Alto	Alto

Fonte: Van den Bosch, Volberda e de Boer (1999).

A eficiência da absorção do conhecimento é analisada sob uma perspectiva de custo-benefício do processo; o escopo se relaciona à amplitude de utilização do conhecimento absorvido pela empresa; e a flexibilidade representa o quanto a empresa pode acessar informações diferenciadas e reconfigurar sua base de conhecimento (VAN DEN BOSCH; VOLBERDA; DE BOER, 1999).

Em adição à alegação de Cohen e Levinthal (1990) de que é necessário um certo nível de conhecimento prévio para absorver novo conhecimento, Van den Bosch, Volberda e de Boer (1999) evidenciam dois outros aspectos organizacionais determinantes da capacidade absorptiva: forma organizacional e capacidades “combinativas”, como se pode observar na Figura 9. O modelo de Van den Bosch, Volberda e de Boer (1999) também leva em consideração a característica da dependência do caminho da capacidade absorptiva e sua influência na formação de expectativas de uma empresa, apontada por Cohen e Levinthal (1990), em que quanto maior o nível de capacidade de absorção, maior o nível de formação de expectativas e de proatividade da empresa.

Figura 9 – Determinantes da capacidade absorptiva e formação de expectativas



Fonte: Van den Bosch, Volberda e de Boer (1999, p. 554).

A forma organizacional é o tipo de infraestrutura utilizado pela empresa que exerce influência sobre sua capacidade de absorver conhecimento (VAN DEN BOSCH; VOLBERDA; DE BOER, 1999) e as capacidades combinativas referem-se às diversas capacidades individuais

que combinadas geram a capacidade absorptiva da organização (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Assim, Van den Bosch, Volberda e de Boer (1999) sugerem que, mantendo os outros determinantes da capacidade absorptiva inalterados, diferentes formas organizacionais e capacidades combinativas produzem efeitos distintos sobre a capacidade absorptiva. Os autores analisam a capacidade absorptiva nas formas organizacionais funcional, divisional e matricial e identificam três tipos de capacidades combinativas, a saber: capacidades de sistemas, capacidades de coordenação e capacidades de socialização.

Segundo Van den Bosch, Volberda e de Boer (1999), a forma organizacional funcional usa o critério de agrupamento por funções, gerando vários níveis hierárquicos; a forma divisional apresenta poucos níveis hierárquicos e a organização é formada por divisões autossuficientes baseadas em seus diferentes mercados; e a forma matricial é muito utilizada em atividades de gerenciamento de projetos, mantendo um mix das formas funcional e divisional. Quanto às capacidades combinativas, os autores explicam que as capacidades de sistemas representam as políticas da empresa, através de mecanismos formais como instruções, procedimentos e manuais que favorecem a comunicação e o compartilhamento de conhecimento explícito; as capacidades de coordenação emergem a partir do relacionamento entre os membros de funções paralelas na organização favorecidos pelas práticas de treinamento e *job rotation*, participação na tomada de decisões e outros dispositivos de ligação natural; e as capacidades de socialização resultam da cultura organizacional, geradas por um conjunto de crenças e valores que são cultivados com o passar do tempo dentro da empresa.

A partir dessas definições, Van den Bosch, Volberda e de Boer (1999) analisam como cada uma das formas organizacionais e capacidades combinativas podem influenciar a capacidade absorptiva utilizando-se da abordagem das dimensões de absorção do conhecimento, de acordo com Quadro 12.

Quadro 12 – Influência das formas organizacionais e capacidades combinativas sobre a CA

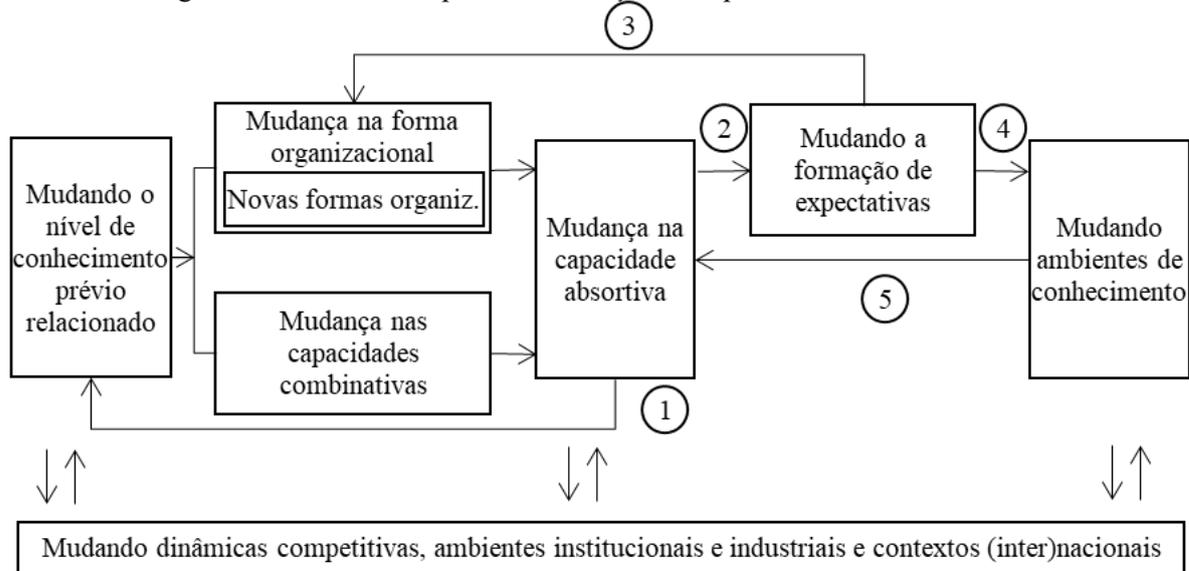
Dimensões da absorção do conhecimento	Formas organizacionais			Capacidades combinativas		
	Funcional	Divisional	Matricial	Sistemas	Coordenação	Socialização
Eficiência da absorção	Alto	Baixo	Baixo	Alto	Baixo	Alto
Escopo da absorção	Baixo	Baixo	Alto	Baixo	Alto	Baixo
Flexibilidade da absorção	Baixo	Alto	Alto	Baixo	Alto	Baixo
Impacto sobre a CA	Negativo	Moderado	Positivo	Negativo	Positivo	Negativo

Suposição: O escopo e a flexibilidade de absorção do conhecimento têm influência positiva sobre o nível de capacidade absorptiva, enquanto a influência tem impacto negativo.

Fonte: Adaptado de Van den Bosch, Volberda e de Boer (1999).

Com base nas análises das dimensões requeridas para cada forma organizacional e capacidades combinativas nos ambientes de conhecimento estático e turbulento, bem como nos processos de adaptação que ocorrem em ambos os níveis micro e macro da empresa, Van den Bosch, Volberda e de Boer (1999) propõem um framework que contempla a coevolução da capacidade absorptiva da organização, apresentado na Figura 10.

Figura 10 – *Framework* para a coevolução da capacidade absorptiva da firma



Fonte: Van den Bosch, Volberda e de Boer (1999).

No modelo da capacidade absorptiva de Van den Bosch, Volberda e de Boer (1999), as setas 1, 2 e 3 representam, respectivamente, os mecanismos microevolutivos do impacto da capacidade absorptiva no nível de conhecimento prévio anterior (1) e na formação de expectativas e no caminho de exploração/exploração (2) (não representado no modelo dos autores) e destes dois últimos sobre a forma organizacional e as capacidades combinativas. As setas 4 e 5 tratam dos efeitos macroevolutivos da influência da formação de expectativas e do caminho de exploração/exploração modificados pela capacidade absorptiva sobre o ambiente de conhecimento e vice-versa.

Baseados na constatação de que vários estudos empíricos não conseguiram abarcar todas as intensas reflexões teóricas sobre a capacidade absorptiva e a multidimensionalidade do construto, Zahra e George (2002) propõem um novo conceito de capacidade absorptiva e suas dimensões. A definição de Cohen e Levinthal (1990) considerava as três dimensões de reconhecer, assimilar e aplicar. Zahra e George (2002) propõem um modelo da capacidade absorptiva com quatro dimensões: adquirir, assimilar, transformar e explorar. Para os autores, as

quatro dimensões de capacidade são distintas, mas complementares, e definidas por um conjunto de componentes e papéis correspondentes, conforme Quadro 13.

Quadro 13 – Dimensões da capacidade absorativa: reconceitualização dos componentes e papéis

<b>Dimensões/Capacidades</b>	<b>Componentes</b>	<b>Papel e importância</b>
Aquisição	- Investimentos prévios - Conhecimento prévio - Intensidade - Velocidade - Direção	- Escopo da busca - Esquema perceptivo - Novas conexões - Velocidade de aprendizagem - Qualidade da aprendizagem
Assimilação	Entendimento	- Interpretação - Compreensão - Aprendizagem
Transformação	- Internalização - Conversão	- Sinergia - Recodificação - Bissociação
Exploração	- Uso - Implementação	- Competências essenciais - Recursos de extração

Fontes: Adaptado de Zahra e George (2002, p. 189).

Segundo Zahra e George (2002), a capacidade de aquisição representa a habilidade de identificar e adquirir conhecimento externo e relevante para a empresa. A dimensão da assimilação corresponde à análise, ao processamento, à interpretação e ao entendimento do conhecimento externo capturado. A dimensão da transformação do conhecimento é muito importante para as pesquisas sobre transformação organizacional e mudança estratégica, pois está relacionada à capacidade da empresa de desenvolver e aperfeiçoar rotinas para combinar o conhecimento prévio e o novo conhecimento, permitindo novos *insights*, reconhecimento de oportunidades e descoberta inicial de novas competências. E, por fim, a exploração é caracterizada pelo aproveitamento do conhecimento, referindo-se à capacidade da empresa estabelecer rotinas para aprimorar, ampliar e impulsionar suas competências ou criar outras novas, em decorrência da incorporação do novo conhecimento em suas operações.

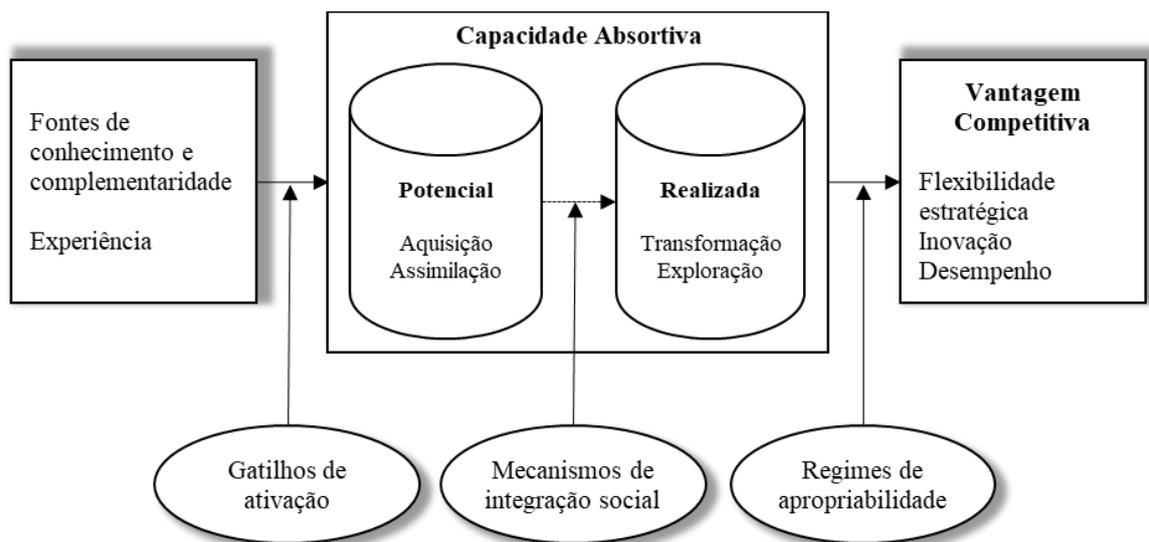
A capacidade absorativa é reconhecida como uma capacidade dinâmica que contribui para a vantagem competitiva das organizações, orientando assim a identificação de antecedentes, consequentes e ações gerenciais que possibilitem a redefinição tanto dos ativos baseados em conhecimento da empresa, como de competências organizacionais e fontes de vantagem competitiva diversas (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Zahra e George (2002) sugerem uma subdivisão da capacidade absorativa em potencial e realizada, onde a capacidade absorativa potencial (CAP) compreende as capacidades de adquirir e assimilar conhecimento; e a transformação e a exploração do conhecimento fazem parte da capacidade absorativa realizada (CAR). As capacidades organizacionais de adquirir,

assimilar, transformar e explorar o conhecimento são consideradas dimensões da capacidade absorptiva e desempenham papéis diferentes, porém complementares na construção da capacidade dinâmica organizacional (ZAHRA; GEORGE, 2002).

O modelo proposto por Zahra e George (2002), mostrado na Figura 11, compreende um conjunto de antecedentes, moderadores e resultados da capacidade absorptiva. Como antecedentes chave são apontadas as fontes externas de conhecimento e a experiência anterior da empresa. Os autores propõem que as bases do conhecimento a ser absorvido devem ser, simultaneamente, diversas e complementares ao conhecimento prévio da empresa e que as experiências passadas, semelhante à propriedade da cumulatividade da capacidade absorptiva elucidada por Cohen e Levinthal (1990), influenciam o caminho do desenvolvimento da capacidade absorptiva potencial. A aquisição e a assimilação do conhecimento, dentro da capacidade absorptiva potencial, são fortemente influenciadas por estes antecedentes.

Figura 11 – Modelo de capacidade absorptiva de Zahra e George



Fonte: Zahra e George (2002, p. 192).

O modelo também considera gatilhos ativadores da capacidade absorptiva que impulsionam a empresa na busca de conhecimento externo. Esses gatilhos podem ser internos, como crises organizacionais, ou externos, como inovações radicais ou mudanças tecnológicas que podem influenciar no futuro da operação da empresa (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Os mecanismos de integração social exercem influência sobre a relação entre as capacidades potencial e realizada, reduzindo as barreiras para o compartilhamento de informação e contribuindo para a assimilação e transformação do conhecimento (ZAHRA; GEORGE, 2002).

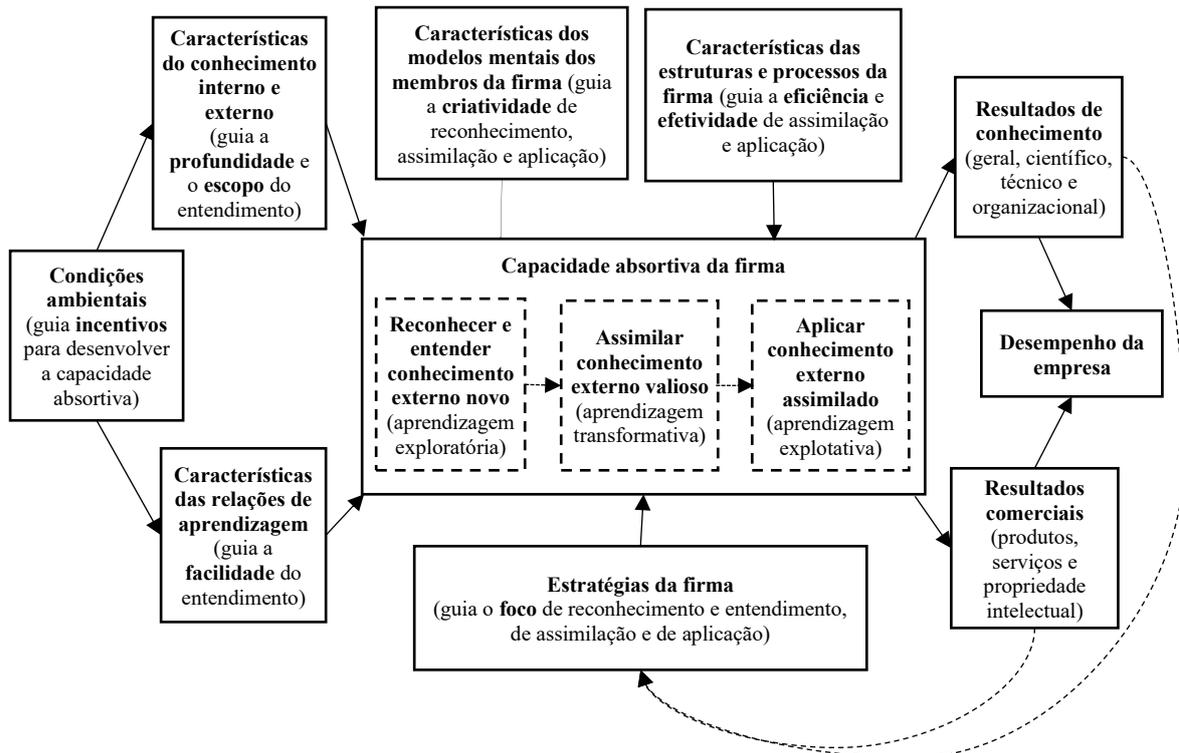
Zahra e George (2002) postulam que a capacidade absorptiva é um conjunto de rotinas e processos organizacionais para aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento com o objetivo de criar valor e, portanto, aumentar a vantagem competitiva da empresa, já que se trata de um conjunto de capacidades baseadas em conhecimento, um recurso crítico para as organizações.

O modelo considera três formas de uma empresa alcançar vantagem competitiva: desenvolvendo flexibilidade estratégica, criando inovação e melhorando a performance. Entretanto, os regimes de apropriabilidade, também representados no modelo de Cohen e Levinthal (1990) podem afetar a sustentabilidade da vantagem competitiva da organização, funcionando como moderadores da sua relação com a capacidade absorptiva realizada (ZAHRA; GEORGE, 2002). Os autores alegam que quando os regimes de apropriabilidade forem mais fortes, o retorno da vantagem competitiva sobre a capacidade absorptiva realizada será alto, pois os ativos de conhecimento das empresas estarão protegidos e a imitação será mais difícil; e em baixos regimes de apropriabilidade, a relação entre a vantagem competitiva e a capacidade absorptiva realizada será positiva apenas quando os ativos de conhecimento e capacidades da empresa forem protegidos por mecanismos isolados, reduzindo os *spillovers* de conhecimento.

Observando que muitos estudos utilizam o termo “capacidade absorptiva” sem agregar informações ou análises importantes sobre o mesmo e que a comunidade de pesquisa do fenômeno não é muito coesa e possui muitos trabalhos periféricos, Lane, Koka e Pathak (2006, p. 851-853) concluíram que há um sufocamento da área de pesquisa e identificaram cinco pressupostos críticos para o progresso dos estudos sobre a CA, podendo causar sua reificação (processo pelo qual um construto é “objetificado”, se separando de suas ideias e teorias originais): (1) “a capacidade absorptiva é relevante apenas para contextos relacionados à P&D” (p. 851); (2) “as empresas desenvolvem capacidade de absorção em resposta à existência de conhecimento externo valioso” (p. 852); (3) “conhecimento prévio relevante equivale à capacidade de absorção” (p. 852); (4) “a vantagem competitiva de uma empresa é baseada em rendas ricardianas (baseadas na escassez de conhecimento da firma) e não em rendas de eficiência” (p. 853); (5) “a capacidade absorptiva reside sozinha na empresa” (p. 853).

Lane, Koka e Pathak (2006) pretenderam rejuvenescer o construto e propuseram um modelo para o processo da capacidade absorptiva, seus antecedentes e resultados (Ver Figura 12), que contempla seus argumentos para tratar a questão da reificação.

Figura 12 - Modelo do processo da capacidade absorptiva, antecedentes e resultados



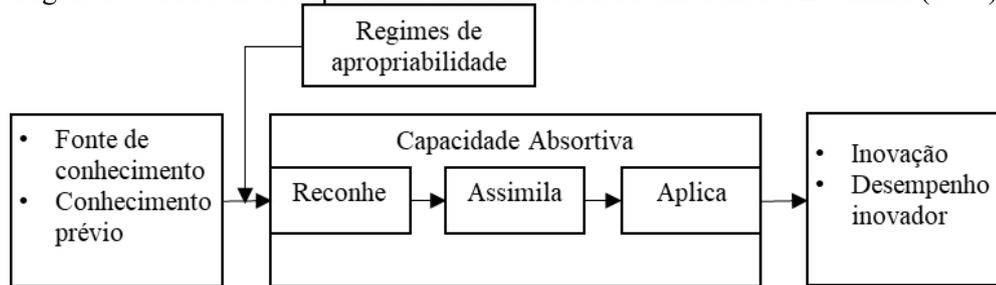
Fonte: Lane, Koka e Pathak (2006, p. 856).

Para Lane, Koka e Pathak (2006) alguns critérios precisam ser seguidos pelos autores de estudos sobre a capacidade absorptiva para evitar a reificação do construto:

- I. Devem evitar se deter nos limites dos pressupostos críticos identificados em seu estudo e considerar o conceito de capacidade desenvolvido originalmente para a capacidade absorptiva, dentro de um contexto definido.
- II. As premissas originais da capacidade de absorção devem ser contempladas e testadas em contextos diversos, buscando realizar replicações e extensões de estudos anteriores, não se restringindo apenas ao âmbito da P&D.
- III. Estudos empíricos sobre a capacidade absorptiva em contextos diferentes de P&D precisam ser realizados e as dimensões de identificação, assimilação e aplicação da capacidade absorptiva devem ser verificadas e avaliadas apropriadamente no contexto analisado.
- IV. Estudos futuros longitudinais são requeridos para explorar melhor o processo da capacidade absorptiva e analisar as variáveis e circunstâncias das medidas, discutindo o problema existente de tautologia (similaridade no uso das variáveis que levanta suspeitas sobre a validade e significância dos achados).

Todorova e Durisin (2007) elaboraram o modelo da Figura 13, que resume os fundamentos teóricos de Cohen e Levinthal (1990) sobre a capacidade absorptiva para confrontá-lo com o modelo de Zahra e George (2002) e sua reconceitualização da capacidade absorptiva, e identificaram omissões em relação aos principais *insights* do conceito original estabelecido por Cohen e Levinthal (1990).

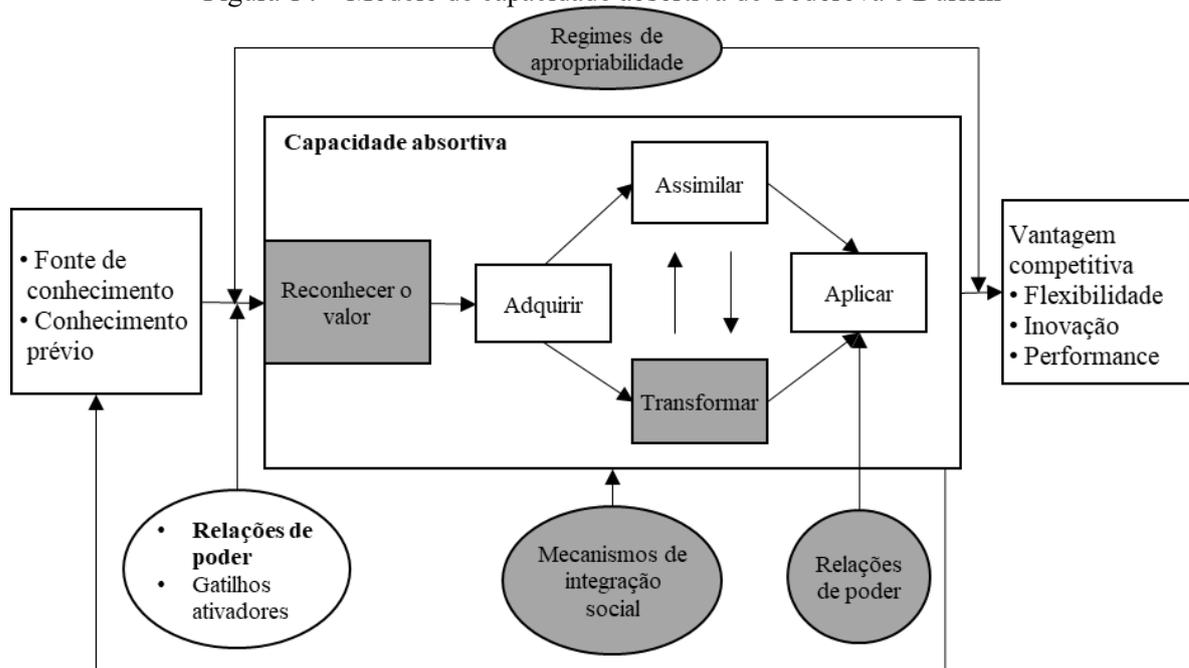
Figura 13 – Modelo de capacidade absorptiva baseado em Cohen e Levinthal (1990)



Fonte: Todorova e Durisin (2007, p. 775), adaptado de Cohen e Levinthal (1990).

Ao confrontar os modelos das Figuras 11 e 13, Todorova e Durisin (2007) consideraram que Zahra e George (2002) não avançaram o suficiente sobre os conceitos construídos por Cohen e Levinthal (1990), propondo algumas mudanças, que julgaram importantes no modelo da capacidade absorptiva dos autores e redefinindo-o conforme Figura 14.

Figura 14 – Modelo de capacidade absorptiva de Todorova e Durisin



Fonte: Todorova e Durisin (2007, p. 776).

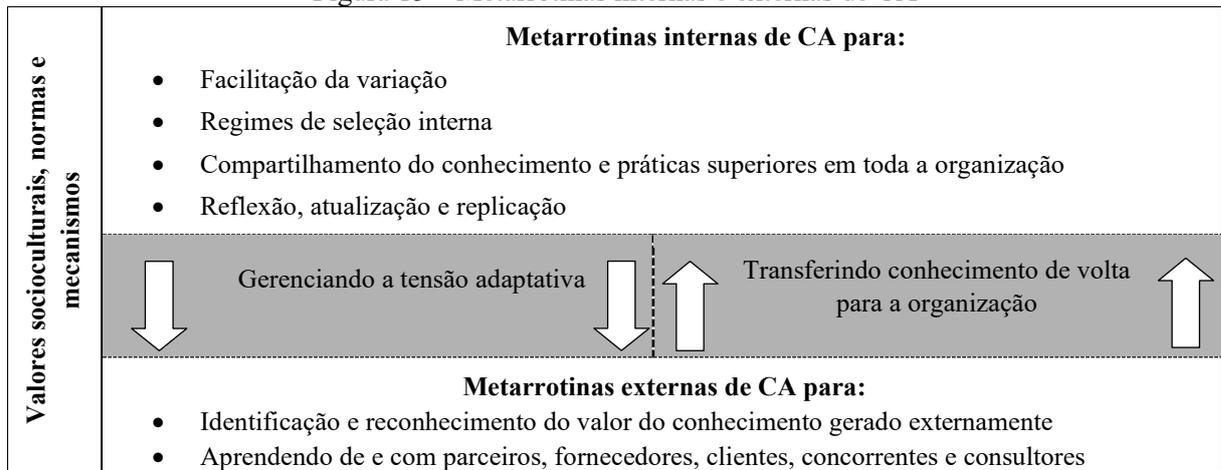
As modificações propostas por Todorova e Durisin (2007) são representadas no modelo pelas formas na cor cinza e estão divididas pelos autores em três grupos, quais sejam:

- I. Retorno do componente “reconhecer o valor” identificado por Cohen e Levinthal (1990) em sua definição da capacidade absorptiva; realocação da dimensão “transformação” do conhecimento como um processo alternativo e interligado à “assimilação” de diversas formas e, em consequência disso, a distinção entre a capacidade absorptiva potencial e a realizada se torna menos evidente.
- II. Influência dos mecanismos de integração social sobre todos os componentes da capacidade absorptiva e não somente sobre a “transformação”, conforme proposto anteriormente por Zahra e George (2002), podendo a influência ser tanto positiva quanto negativa; introdução do componente “relações de poder” para representar a influência de atores internos e externos através do uso de poder e outros recursos para atingir um objetivo nos processos de reconhecimento do valor e aplicação do conhecimento; o efeito moderador dos regimes de apropriabilidade é considerado tanto na relação da capacidade absorptiva com seus antecedentes quanto com suas consequências.
- III. Inclusão de mecanismos de feedback característicos de processos que envolvem capacidades dinâmicas nas organizações.

As análises críticas de Lane, Koka e Pathak (2006) e Todorova e Durisin (2007) são de grande importância para o desenvolvimento e consolidação dos conceitos da capacidade absorptiva estabelecidos nos trabalhos de Cohen e Levinthal (1990) e Zahra e George (2002). Entretanto, a alta complexidade da aprendizagem organizacional e os aspectos multiníveis dos mecanismos da capacidade absorptiva requerem maiores estudos (TODOROVA; DURISIN, 2007; LICHTENTHALER, 2016).

Lewin, Massini e Peeters (2011) propõem um modelo de CA (Ver Figura 15) na forma de uma taxonomia de metarrotinas (rotinas de nível superior) subjacentes à CA, expressas na forma de rotinas observáveis nas organizações. Este modelo se baseia na decomposição da CA em capacidades internas e externas realizada por Lewin e Massini (2003), que procura equilibrar os processos de criação de conhecimento interno com a exploração e assimilação de conhecimento no ambiente externo.

Figura 15 – Metarrotinas internas e externas de CA



Fonte: Lewin, Massini e Peeters (2011, p. 85)

No modelo da Figura 15, as metarrotinas internas referem-se às atividades de gerenciamento de processos de variação, seleção e replicação internos e as metarrotinas externas estão relacionadas à identificação, aquisição e assimilação de novos conhecimentos no ambiente externo (LEWIN; MASSINI; PEETERS, 2011). A seguir, são apresentadas as cinco metarrotinas fundamentais internas e as três metarrotinas externas descritas por Lewin, Massini e Peeters (2011). O “gerenciamento da tensão adaptativa” e a “transferência do conhecimento de volta para a organização” são posicionados na interface entre as metarrotinas de CA internas e externas do modelo, por requererem alguma atuação entre o ambiente interno e externo.

### METARROTINAS INTERNAS

- **Facilitar a variação:** capacidade de facilitar o surgimento e a exploração de novas ideias em diferentes níveis da organização;
- **Gerenciar os regimes de seleção interna:** implementação de processos para selecionar os projetos e atividades nos quais a empresa deve investir e definir a alocação dos recursos entre eles;
- **Compartilhar conhecimento e práticas superiores em toda a organização:** diversas maneiras pelas quais as organizações transmitem e compartilham conhecimentos;
- **Refletir, atualizar e replicar:** rotinas de reflexão e atualização de produtos, tecnologias e processos da empresa e de replicação de práticas e processos implementados com sucesso em outros departamentos ou unidades de uma organização;
- **Gerenciamento de tensão adaptativa:** metarrotina que se encontra na interface entre as capacidades internas e externas de CA e que compreende os estímulos ou rotinas para

gerenciar a tensão adaptativa criando metas e expectativas que estimulem a mudança nas organizações.

### **METARROTINAS EXTERNAS**

- **Identificar e reconhecer o valor do conhecimento gerado externamente:** implementação de rotinas ou processos para monitorar e explorar continuamente o ambiente externo (*gatekeeping*, sondagem, pesquisas de mercado, etc.);
- **Aprender de e com parceiros, fornecedores, clientes, concorrentes e consultores:** interação com organizações externas para aprender com elas e cogerar conhecimento;
- **Transferir conhecimento de volta para a organização:** metarrotina localizada na interface entre as rotinas internas e externas de CA, se tratando da capacidade de transferir o conhecimento externo de volta para a organização para aplicá-lo às atividades de criação de conhecimento.

Para Lewin, Massini e Peeters (2011), o conceito da CA constituído por rotinas é importante para abrir o horizonte das pesquisas sobre o fenômeno, as quais têm se limitado a indústrias com processos formais de P&D e inovações tecnológicas. Além disso, segundo os autores, a decomposição do construto em capacidades internas e externas, evidencia a possibilidade de as empresas iniciarem mudanças ao explorarem conhecimento internamente e não apenas no ambiente externo.

Assim, à medida implementem rotinas internas e externas de CA, se adaptem e evoluam, as empresas devem se tornar mais bem sucedidas na implementação de novas práticas de gestão ou inovações (LEWIN; MASSINI; PEETERS, 2011).

Tendo em vista que empresas mais jovens como é o caso da maioria das empresas sociais precisam formar alianças e interagir com outras empresas para adquirir conhecimento e assim alcançar vantagem competitiva principalmente em relação às empresas tradicionais, alguns estudos sobre a capacidade absorptiva em empresas sociais têm sido realizados.

#### **2.4.3 Capacidade Absortiva em Empresas Sociais**

Como já verificado no estudo da capacidade absorptiva, diversas pesquisas confirmam a capacidade de absorver conhecimento como fator determinante para a capacidade inovadora da empresa. O papel da capacidade absorptiva para a sustentabilidade de empresas sociais e da inovação social tem sido analisado em algumas pesquisas recentes, entretanto ainda são poucos os trabalhos que abordam o tema.

Embora algumas definições do empreendedorismo social o associem a inovações, poucos estudos teóricos sobre a natureza do processo de inovação ou capacidades inovadoras no setor social têm sido realizados (CHALMERS; BALAN-VNUK, 2013). Estudos paralelos entre inovações sociais intensivas em tecnologia e pesquisas sobre a inovação tecnológica tradicional podem gerar novos *insights* e contribuir com a teoria do campo da inovação social (FU; POLZIN, 2010), mesmo que seja “para demonstrar que a inovação social não pode ser totalmente explicada pelas teorias estabelecidas de inovação” (CHALMERS; BALAN-VNUK, 2013, p. 806). Conseqüentemente, o estudo da capacidade absorptiva em organizações convencionais não é diretamente transponível para pesquisas em inovações sociais (MURPHY; PERROT; RIVERA-SANTOS, 2012), mas pode e deve ser realizado para verificar as especificidades do processo de absorção do conhecimento nas empresas sociais.

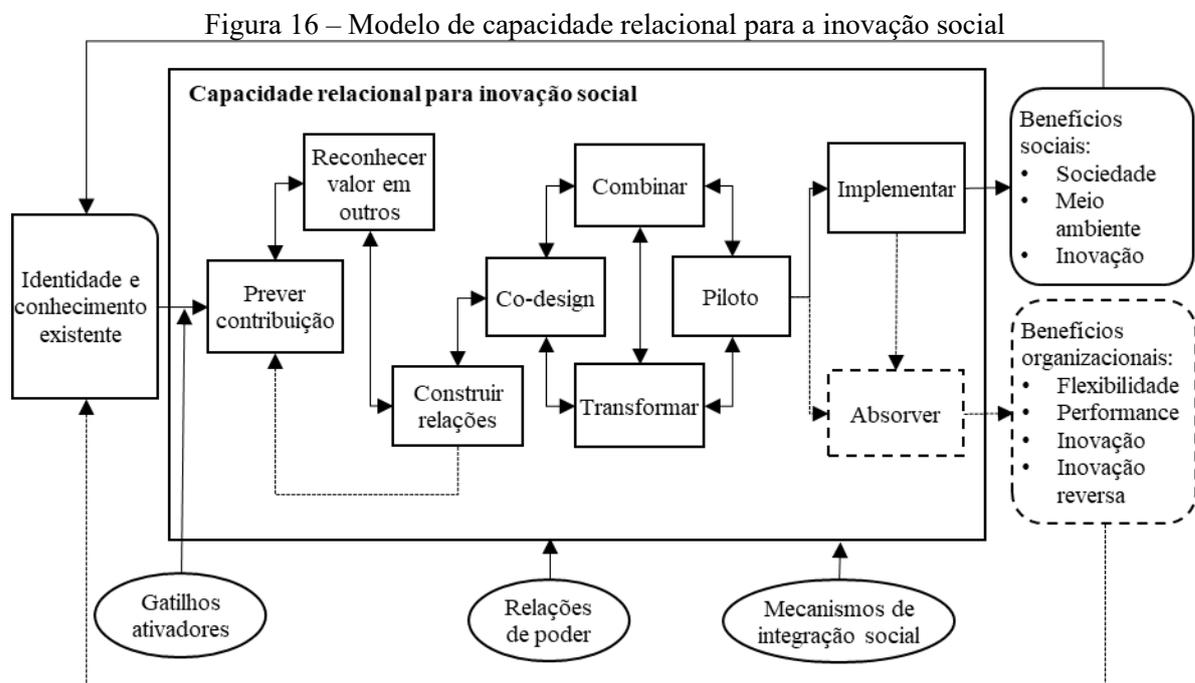
Ao realizarem estudos de casos em projetos de inovação social intensiva em tecnologia na Índia rural, Fu e Polzin (2010) alegam que a capacidade absorptiva pode ser considerada um fator crítico de sucesso e sustentabilidade para os projetos de inovação social baseados em tecnologia, sendo importante como estoque de conhecimento prévio relevante e como investimento contínuo em pesquisa e desenvolvimento. Da Silva, da Costa e Braga Jr. (2020) corroboram com essa perspectiva e ressaltam a ligação das rotinas organizacionais de CA com o desenvolvimento de tecnologias, especificamente, as tecnologias assistivas, aquelas que contribuem para o atendimento das necessidades sociais e inclusivas da população com deficiência.

Segundo Fu e Polzin (2010), as tecnologias da informação e comunicação (TICs) podem ampliar o alcance das mudanças sociais e econômicas promovidas pelas inovações sociais em países em desenvolvimento, impactando áreas mais remotas, entretanto, seus estudos sugerem que algumas habilidades, especialmente as participativas, de facilitação e de controle (ENOS, 1996 apud FU; POLZIN, 2010, p.19) precisam ser desenvolvidas para que as inovações sociais de uso intensivo de tecnologia na Índia rural sejam bem-sucedidas e sustentáveis.

Fu e Polzin (2010) explicam que as habilidades participativas são importantes para que o conhecimento externo possa ser adquirido, assimilado e explorado nas empresas sociais, que têm dificuldade de encontrar pessoal qualificado em países menos desenvolvidos; já as habilidades técnicas que facilitam o projeto, implementação e manutenção das redes e o treinamento dos clientes muitas vezes precisam ser subsidiadas por outras instituições, pois o cliente não estará disposto a pagar por elas em se tratando da disposição de um novo serviço para inovação social; e a ausência de habilidades de controle de governos também são

determinantes para que as empresas implementem seus modelos de negócios originais, obtenham licenças de operação e estejam em acordo com termos regulatórios de cada país.

Com base no modelo da capacidade absorptiva de Todorova e Durisin (2007) e em comparações entre as alianças interorganizacionais dos tipos B2B (*business-to-business*) e B2N (*business-to-non profit*), esta última relacionada às interações entre negócios do setor privado e empresas sem fins lucrativos, Murphy, Perrot e Rivera-Santos (2012) propõem o conceito da capacidade relacional para inovação social (CRIS) e um novo modelo (Figura 16) que acrescenta outras dimensões à capacidade absorptiva para explicar a absorção do conhecimento em alianças B2N.



Fonte: Murphy, Perrot e Rivera-Santos (2012, p. 1704).

A CRIS enfatiza a contribuição para a sociedade como um componente essencial da aprendizagem na busca da inovação social, em que a organização procura reconhecer como sua base de conhecimento poderá ser útil para resolver um problema social, bem como as relações com parceiros, os mecanismos de integração social e a cocriação (MURPHY; PERROT; RIVERA-SANTOS, 2012).

É importante observar que os regimes de apropriabilidade não aparecem no modelo CRIS, já que estes serão menos relevantes em alianças B2N formadas para promover inovação social (MURPHY; PERROT; RIVERA-SANTOS, 2012), cujo objetivo de cunho social implica

geralmente em modelos de inovação aberta, com vistas à escalabilidade, onde a proteção das vantagens por direitos de propriedade requer menos atenção.

Cada componente do modelo da capacidade relacional para inovação social é definido por Murphy, Perrot e Rivera-Santos (2012), conforme apresentado no Quadro 14.

Quadro 14 – Componentes do modelo CRIS

<b>Componentes</b>	<b>Definição</b>
Identidade e conhecimento organizacional existente	- Identidade: Percepções de atributos centrais, duradouros e distintivos (ALBERT; WHETTEN, 1985 apud MURPHY; PERROT; RIVERA-SANTOS, 2012) compartilhados pelos membros de uma organização. - Conhecimento: Fatos, informações e habilidades adquiridas através da experiência ou educação (OXFORD DICTIONARIES ONLINE, 2011 apud MURPHY; PERROT; RIVERA-SANTOS, 2012).
Gatilhos de ativação	Eventos que incentivam ou obrigam uma organização a responder a estímulos internos ou externos específicos (TODOROVA; DURISIN, 2007).
Prever contribuição	Capacidade de avaliar como o conhecimento e / ou capacidades existentes podem ser empregados para tratar de questões sociais.
Reconhecer valor em outros	- Capacidade de identificar outras pessoas com conhecimento e / ou capacidades complementares úteis para abordar um problema social. - Aprender sobre os conhecimentos e capacidades dos outros pode influenciar a visão da própria contribuição.
Construir relações	- Capacidade de construir pontes / confiança entre setores e culturas. - A previsão pode ocorrer em conjunto à medida que os conhecimentos / capacidades dos outros se tornam mais aparentes.
<i>Co-design</i>	Concepção colaborativa de soluções para questões societárias.
Combinar	Juntar conhecimento e / ou capacidades complementares para abordar os dilemas da sociedade.
Transformar	Mudança de novos conhecimentos e / ou esquema perceptivo para abordar os dilemas da sociedade.
Piloto	Testar o novo produto ou serviço em pequena escala com o objetivo de avaliar a eficácia, aprender e aperfeiçoar modelos futuros.
Implementar	Operacionalizando o novo produto ou serviço em uma escala maior.
Absorver	Reconhecimento e integração de novos conhecimentos para aplicar aos propósitos organizacionais.
Relações de poder	Potência usada para obter os resultados desejados (TODOROVA; DURISIN, 2007).
Mecanismos de integração social	Meios formais e informais de compartilhamento de conhecimento dentro da empresa e entre organizações (TODOROVA; DURISIN, 2007).
Benefícios sociais	- A inovação social pode beneficiar a sociedade e o meio ambiente de várias maneiras. Essas inovações podem ser replicadas ou levar a inovações sociais posteriores. - Proporcionar benefícios à sociedade também afeta a identidade das organizações.
Benefícios organizacionais	Vantagens competitivas obtidas com maior flexibilidade, desempenho, inovação e inovação reversa.

Fonte: Adaptado de Murphy, Perrot e Rivera-Santos (2012, p. 1707-1708).

Para Murphy, Perrot e Rivera-Santos (2012), a aprendizagem e a inovação em alianças que envolvem parceiros com objetivos sociais, não podem ser completamente explicadas por modelos tradicionais de capacidade absorptiva, especialmente em se tratando de inovações sociais para a base da pirâmide. O modelo CRIS desenvolvido pelos autores evidencia a importância da identidade organizacional da empresa para reconhecer a relevância das inovações sociais; de construção de relacionamentos de parcerias e mecanismos de integração social para facilitar o reconhecimento do conhecimento valioso, preencher lacunas de conhecimento básico e facilitar a transferência de conhecimento; de cocriação e transformação do esquema cognitivo para poder incorporar novos conhecimentos; e de realizar um piloto de soluções para problemas complexos antes de implementar.

Chalmers e Balan-Vnuk (2013) criticam o fato de haverem poucas análises detalhadas sobre o processo de inovação social ou das capacidades inovadoras no setor social, tendo em vista o conhecimento sofisticado de inovações intensivas em tecnologia, e buscam entender o desenvolvimento da capacidade inovadora em empreendimentos sem fins lucrativos da Austrália e Reino Unido, a partir do estudo de rotinas organizacionais e da capacidade absorptiva.

Utilizando o modelo baseado em rotinas e metarrotinas de Lewin, Massini e Peeters (2011), Chalmers e Balan-Vnuk (2013) verificaram que: a) por priorizarem o atendimento das necessidades sociais de seus beneficiários, os empreendimentos sociais dão importância tanto ao conhecimento do usuário quanto ao conhecimento técnico, exercendo a função de mediador entre diferentes fluxos de conhecimento; b) pela característica da inovação aberta, os empreendimentos podem realizar parcerias com outros mais avançados tecnicamente e, devido à limitação de recursos, desenvolverem a capacidade de reconhecer o valor de conhecimento externo, mas não de criar inovações; e c) embora o empoderamento da equipe e as estruturas organizacionais beneficiem a aquisição e o compartilhamento do conhecimento, a aversão ao risco e as limitações do escopo dos projetos por restrições de recursos e da missão social produzem o efeito contrário.

Organizações do terceiro setor podem se beneficiar de *spillovers* de conhecimento do setor com fins lucrativos, para adquirir conhecimento empreendedor e se tornar empresas sociais, ou seja, mais direcionadas ao mercado (KO; LIU, 2015); entretanto essa facilidade em adquirir conhecimento externo através de *spillovers* de conhecimento pode funcionar como um desincentivo à criação de inovação internamente, como verificado por Chalmers e Balan-Vnuk (2013) nas parcerias com organizações mais avançadas tecnicamente.

Através das conexões com especialistas, do recrutamento e capacitação de suas equipes baseados na importância do conhecimento e da mobilidade de seus trabalhadores e voluntários

pelas redes formadas, as organizações sociais podem reconhecer conhecimento útil em situações de transbordamento de conhecimento e aproveitá-lo em suas atividades, sem que haja um acordo de colaboração entre as partes (KO; LIU, 2015).

Ko e Liu (2015) verificaram que o capital humano e o capital social são fatores que podem influenciar no fluxo de conhecimento em situações de transbordamento de conhecimento, pois a disposição das pessoas em compartilhar conhecimento na rede pode ser aumentada pelo capital social, e o capital humano pode auxiliar as organizações a identificar o conhecimento útil da rede, modificá-lo quando necessário e implementá-lo.

Alijani *et al.* (2016) também ressaltam o papel do capital humano e social na abordagem da capacidade, ao analisar como os desafios sociais podem ser enfrentados no contexto das inovações sociais e como a confiança e a transparência podem motivar os inovadores sociais a concretizar suas realizações sociais, conforme explicado a seguir.

- Capital humano: o capital humano e as relações sociais são fortalecidas por representações formais e informais de capital social (associações, ligas, sindicatos, etc). As capacidades desenvolvidas pelo capital humano impactam positivamente o capital social e vice-versa, facilitando a absorção do conhecimento (ALIJANI *et al.*, 2016).
- Capital social: as redes de contato criam valor para as pessoas e organizações envolvidas em empresas sociais, reforçando sua confiança e tornando suas ações mais efetivas (ALIJANI *et al.*, 2016).

Alguns estudos se baseiam nos conceitos da capacidade potencial e capacidade realizada de Zahra e George (2002) para avaliar a capacidade absorptiva de conhecimento para a inovação social (UNCETA; CASTRO-SPILA; FRONTI, 2016; ALIJANI *et al.*, 2016; UNCETA; CASTRO-SPILA; FRONTI, 2017). Os autores se basearam nas pesquisas da *Sinnergiak Social Innovation*, uma organização da região espanhola do País Basco que busca promover o desenvolvimento de competências e capacidades em organizações e comunidades para a inovação social (SINNERGIK, 2018).

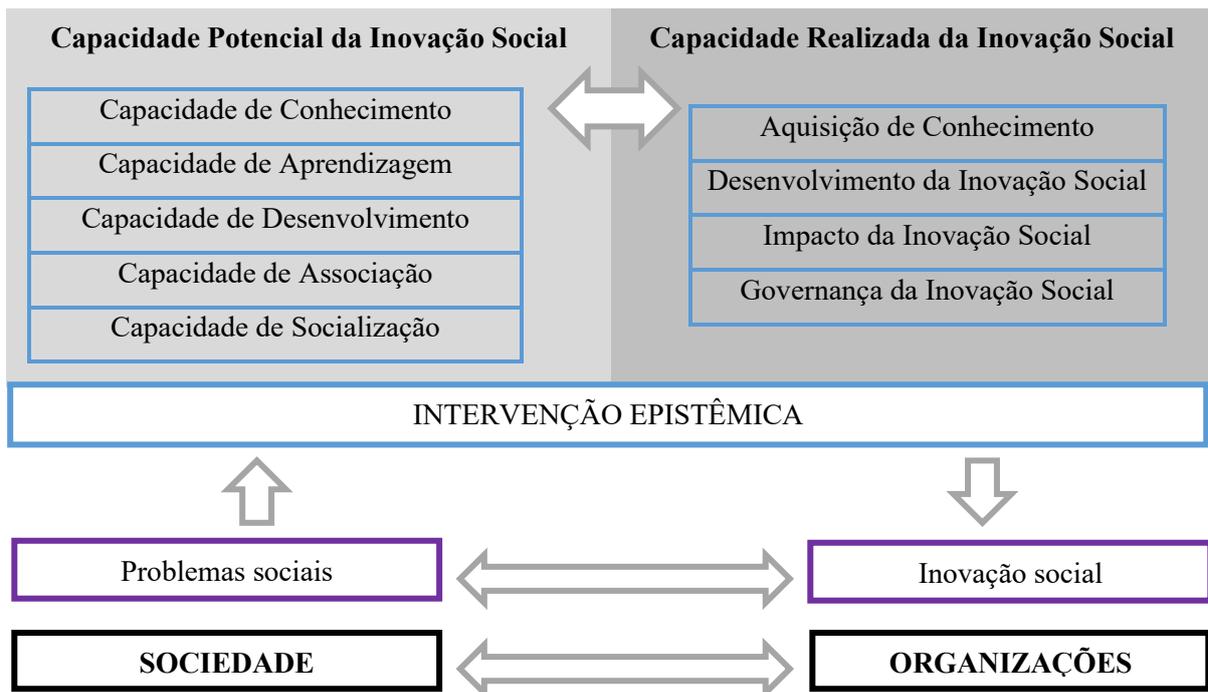
A *Sinnergiak* desenvolveu um índice regional de inovação social (Regional Social Innovation Index – RESINDEX) baseado na avaliação da capacidade absorptiva das organizações, com foco em quatro agentes regionais: negócios sociais (com lucro), organizações sem fins lucrativos, universidades e centros tecnológicos (UNCETA; CASTRO-SPILA; FRONTI, 2016).

Segundo Unceta, Castro-Spila e Fronti (2016, p. 194):

[...] o conceito de capacidade absorptiva do conhecimento fornece uma compreensão do processo pelo qual uma organização identifica um problema social (causas, efeitos, etc.), assimila (de acordo com seu padrão de conhecimento interno), explora soluções (protótipos, produtos, serviços e métodos) e os implementa ou aproveita (projeto, governança e avaliação de impacto da inovação).

Buscando explicar a relação entre problemas sociais, inovação social e capacidade absorptiva no nível organizacional, os autores sugerem que ao analisar como as organizações desenvolvem inovações sociais, é possível verificar o nível de capacidade absorptiva que age sobre os problemas sociais, segundo uma perspectiva de intervenção epistêmica (que articula diferentes tipos de conhecimento) e política (que possui opção ideológica para selecionar as soluções implementadas) (Ver Figura 17).

Figura 17 – Capacidade absorptiva e inovação social no nível organizacional



Fonte: Unceta, Castro-Spila e Fronti (2016, p. 195).

Unceta, Castro-Spila e Fronti (2016) mencionam as diferentes abordagens para medir e avaliar o impacto da inovação social. São elas: abordagem individual, abordagem organizacional e abordagem regional/nacional. Essas abordagens possuem algumas limitações, conforme Quadro 15.

Quadro 15 – Abordagens metodológicas para medir impacto

Abordagem de Medida	Descrição	Limitações
Abordagem individualista (nível micro)	Foca sobre as características psicodinâmicas de indivíduos e os contextos institucional, socioespacial e econômico em que eles cooperam, coproduzem e coevoluem	Essa abordagem tende a negligenciar os fatores organizacionais e institucionais (meso) que afetam a aquisição, a exploração e a implementação do conhecimento e a construção de capacidade
Abordagem organizacional (nível meso)	Estudos de <i>design</i> e estrutura organizacional, bem como esquemas cooperativos e modos de governança	O foco nas organizações esquece a importância de fatores institucionais, humanos e sociais que afetam as realizações sociais
Abordagem regional/ nacional (nível macro)	Concentra-se em indicadores de inovação social nos sistemas regionais e nacionais de inovação	Essa abordagem é particularmente útil na medição dos agregados, mas não leva em consideração os drivers de IS que operam no nível micro e meso

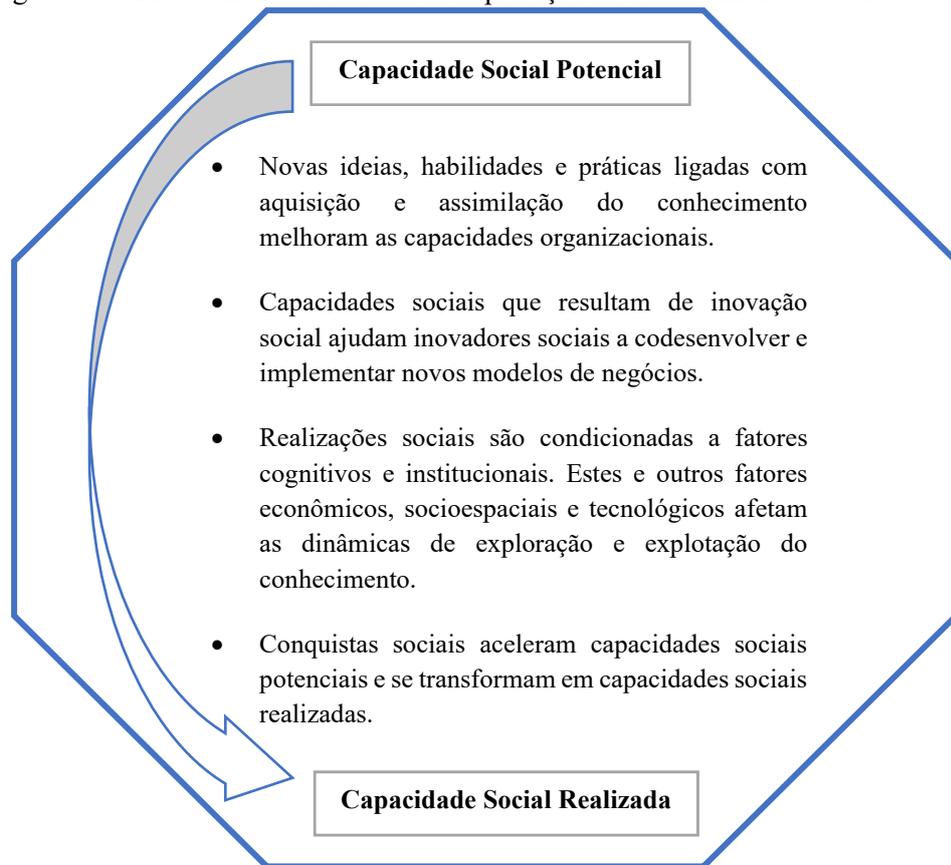
Fonte: Alijani *et al.* (2016) adaptado de Unceta, Castro-Spila e Fronti (2016).

Unceta, Castro-Spila e Fronti (2016) declaram que a abordagem organizacional seria uma abordagem intermediária entre a individualista e a regional/nacional. Alijani *et al.* (2016) fazem a observação sobre as limitações da abordagem organizacional, que não foram explicitadas no trabalho de Unceta, Castro-Spila e Fronti (2016), e afirmam que para identificar direcionadores e barreiras para a inovação social, o estudo precisa abranger todos os níveis: micro, meso e macro.

Alijani *et al.* (2016, p. 299) se baseiam na teoria das capacidades dinâmicas para definir a capacidade social dinâmica como “a capacidade de criar propositalmente, estender e modificar a base de recursos e capacidades sociais, na tentativa de criar um ciclo virtuoso de transformação social de forma incremental e radical”.

A Figura 18 apresenta os efeitos multidirecionais da capacidade absorptiva verificados por Alijani *et al.* (2016) na análise da transição da capacidade social potencial para a capacidade social realizada, cuja relação representa o fator de eficiência que é aumentado através de mecanismos de integração social (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Figura 18 – Efeitos multidirecionais da exploração do conhecimento e da CA



Fonte: Alijani *et al.* (2016, p. 301).

O desenvolvimento de um conjunto distinto de capacidades organizacionais, sociais, individuais e recursos é necessário para atender necessidades sociais de forma mais efetiva e tornar o negócio social sustentável, resguardando sempre o propósito social de promover tanto o bem-estar individual quanto o coletivo e englobar a sustentabilidade social e a ambiental (ALIJANI *et al.* 2016).

Em 2017, Unceta, Castro-Spila e Fronti publicaram novo estudo sobre governança e inovação social, com base num modelo que relaciona a capacidade absorptiva e a inovação aberta, com foco na governança organizacional. Os resultados apresentados pelos autores também são parte da pesquisa da *Sinnergiak Social Innovation* chamada RESINDEX, em que a governança é considerada um dos fatores da capacidade realizada da inovação social (SINNERGIK SOCIAL INNOVATION, 2013).

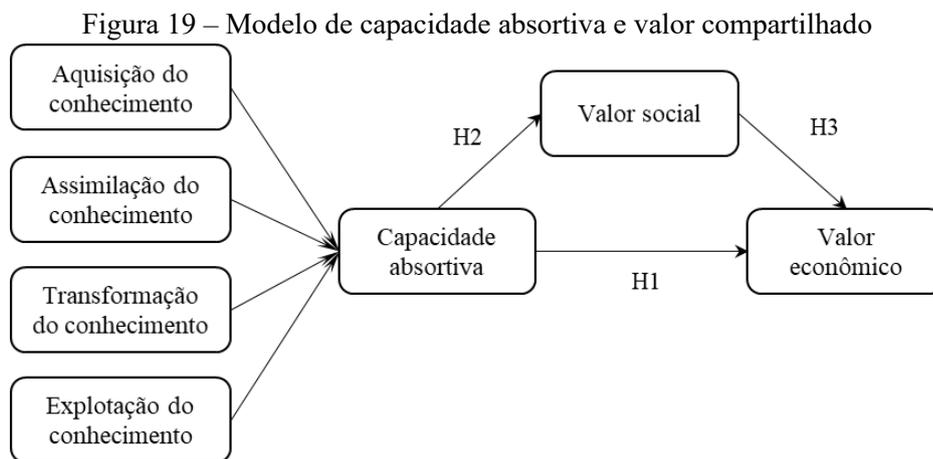
A governança da inovação social pode ser considerada a partir de três perspectivas: a social, que trata do envolvimento do público alvo nos projetos de inovação social; a interorganizacional, indicada pela diversidade de atores cooperando no projeto de inovação social; e a sustentável, que está relacionada com a capacidade do projeto de inovação social ter

continuidade no futuro, ou seja, com sua sustentabilidade (UNCETA; CASTRO-SPILA; FRONTI, 2017).

Campos-Climent e Sanchis-Palacio (2017) realizaram o primeiro estudo empírico que analisa a influência da capacidade absorptiva na criação de valor compartilhado (combinação de valor social e econômico) em empresas sociais, adotando uma abordagem metodológica quantitativa. A amostra foi composta por 127 empresas sociais, sendo 41 francesas e 86 espanholas e a pesquisa se baseou na teoria da capacidade absorptiva como capacidade dinâmica de Zahra e George (2002).

Campos-Climent e Sanchis-Palacio (2017) utilizam a variável “valor compartilhado” como resultado da capacidade absorptiva, justificando que se adequa melhor ao caso das empresas sociais, cujo objetivo social é mais importante que os retornos financeiros. A criação de valor social foi medida pela combinação de itens relacionados ao bem-estar dos funcionários e itens ligados à gestão ambiental e a criação de valor econômico combinou a medida dos itens: margem de vendas, participação de mercado, satisfação dos clientes, produtividade e qualidade do produto. Entretanto, conforme verificado na revisão da literatura desta tese, outros estudos que analisam a sustentabilidade de empresas sociais, trabalharam com a variável performance, especificando as medidas de teor econômico e social.

A Figura 19 mostra o modelo utilizado por Campos-Climent e Sanchis-Palacio (2017).



Fonte: Campos-Climent e Sanchis-Palacio (2017).

Através de seu trabalho, Campos-Climent e Sanchis-Palacio (2017) verificaram que: a capacidade absorptiva influencia positivamente tanto a geração de valor econômico (VE) quanto de valor social (VS) em empresas sociais; a criação de VS não apenas influencia positivamente a criação de VE, mas também é mediadora da ação da CA sobre o VE, ampliando assim a relação positiva entre as variáveis.

Lee e Chandra (2020) examinaram a relação entre a CA e a performance financeira (PF) e social (PS) por meio das capacidades de marketing em empresas sociais de Hong Kong e Taiwan, constatando a importante mediação das capacidades de marketing entre a CA e a performance financeira nas organizações pesquisadas. Contudo, o efeito mediador das capacidades de marketing das empresas sociais na relação CA – PS não foi relevante, sugerindo que a performance social possa ser influenciada por outras variáveis (diretas ou indiretas).

Por meio de estudo de casos com roteiro de entrevistas adaptado de Jansen, Van Den Bosch e Volverda (2005) e Flatten *et al.* (2011), Da Silva, da Costa e Braga Jr. (2020) pesquisaram e identificaram rotinas relacionadas à CA em negócios de impacto social brasileiros que desenvolvem inovações caracterizadas como tecnologias assistivas, e concluíram que a aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento externo podem otimizar o desenvolvimento da tecnologia assistiva. Entretanto, os dados analisados resultaram de entrevistas com apenas um ator de cada um dos dois estudos de caso realizados, necessitando de mais pesquisas sobre o tema, conforme os autores declaram.

Um outro estudo brasileiro, realizado por Aguiar e Moreira (2020), em negócios tecnológicos de impacto social analisa a CA perante os relacionamentos institucionais proporcionados pelo ecossistema de inovação no qual as organizações estão inseridas. Fatores como formação e experiência do empreendedor se demonstraram relevantes para pesquisa da CA, conforme Cohen e Levinthal (1990) sugeriram em seu artigo seminal e a relação com diversos atores e a participação de negócios de impacto social em ecossistema de inovação facilita o acesso a fluxos de conhecimento e induz ao desenvolvimento da CA (AGUIAR; MOREIRA, 2020). Intermediários de inovação representados por incubadoras, aceleradoras, parques tecnológicos, dentre outros, possuem papel importante nesse ecossistema, dando suporte necessário e permitindo o acesso dos negócios sociais a outras instituições, editais e ecossistemas (AGUIAR, 2020).

No Brasil, os negócios sociais podem se configurar de várias maneiras jurídicas, e uma delas é como um negócio tradicional, estabelecidos como micro e pequenas empresas (MPE), podendo sofrer influência da turbulência de mercados como qualquer empreendimento. Assim, o trabalho de Santos *et al.* (2020) realizado durante o período da pandemia do novo coronavírus para verificar como a CA influencia o desempenho das MPE em tempos de turbulência de mercado pode trazer *insights* para a pesquisa com negócios sociais. Os resultados de seu estudo mostraram que a turbulência de mercado aumentou a propensão para inovar, que elevou a CA e, conseqüentemente, aumentou o desempenho das MPE, revelando a capacidade de reação de MPE em momentos de crise (SANTOS *et al.*, 2020).

Choi, Chang e Youn (2021) analisam a influência da capacidade absorptiva do conhecimento na performance de empresas sociais coreanas, entretanto, o fazem por meio do efeito de interação das experiências anteriores dos empreendedores sociais e dos tipos de parcerias ou redes de parcerias de seus empreendimentos sociais sobre seu desempenho social e econômico. Os autores se baseiam na teoria do capital humano e na natureza híbrida das empresas sociais e verificam uma relação positiva tanto entre a experiência social anterior e a performance social, quanto entre a experiência comercial anterior e a performance comercial nessas organizações. Além disso, os tipos de parcerias, com empresas sem fins lucrativos e com fins lucrativos, aumentam especificamente cada uma destas relações. Assim, a realização de parcerias com empresas sem fins lucrativos aumenta a relação positiva entre a experiência social anterior e a performance social e as parcerias com empresas com fins lucrativos aumentam a influência da experiência comercial anterior na performance comercial.

Como constatado nos diversos estudos que contribuíram para esta pesquisa, as empresas sociais apresentam características diferentes em relação às organizações convencionais. Nessas organizações em que a missão social é prioridade, o capital humano se sobrepõe ao ganho financeiro, e a resiliência, uma peculiaridade das empresas sociais nos momentos de crise, pode ser motivada pela capacidade absorptiva (CAMPOS-CLIMENT; SANCHIS-PALACIO, 2017). Espera-se também que a performance do empreendimento seja aprimorada a partir deste mesmo raciocínio.

Percebe-se que a pesquisa de processos de absorção do conhecimento em empresas do setor social está iniciando e tem sido realizada não apenas para estudar seu impacto no desenvolvimento de inovações ou performance, conforme o construto foi estabelecido, mas também em organizações sociais prestadoras de serviços como agências de microcréditos (Pereira *et al.*, 2021), como forma de mostrar como essas empresas podem se beneficiar do desenvolvimento da CA para melhorar seus processos.

Ao tentar gerenciar o dilema de alcançar performance financeira ou seus objetivos sociais, empresas sociais tendem, entretanto, a priorizar as metas financeiras, se afastando da missão social (BEISLAND *et al.*, 2021), desenvolvendo capacidades para absorver conhecimento externo e obter vantagem competitiva, pois, na maioria das vezes, competem de igual para igual, com negócios convencionais que priorizam apenas o lucro (LEE; CHANDRA, 2020).

Conforme Lee e Chandra (2020) observaram, o aprimoramento das capacidades de marketing para desenvolver novos produtos/serviços, estratégias de preço, gerenciamento de canais de distribuição e outras competências e habilidades necessárias para gerenciar seus

programas de marketing, favorece a relação capacidade absorptiva - performance financeira nas empresas sociais, mas não a da capacidade absorptiva com a performance social, sendo importante pesquisar as capacidades que favorecem esta última relação.

A seguir, serão apresentados alguns instrumentos da literatura para medição da CA.

#### **2.4.4 Instrumentos de Avaliação da Capacidade Absortiva**

Com base na literatura apresentada sobre a capacidade absorptiva, alguns modelos para medição da CA foram identificados em estudos de abordagem quantitativa. Deve-se levar em consideração que cada modelo foi desenvolvido para um tipo de organização e relacionando a CA com diferentes fatores como investimentos em P&D, desempenho, inovação etc.

Dessa forma, verificando que a multidimensionalidade do conceito da CA não estava sendo representada nas ferramentas de medição do construto, na maioria dos estudos, Jansen, Van Den Bosch e Volverda (2005) desenvolveram um instrumento para avaliar as dimensões de aquisição, assimilação, transformação e exploração da CA, de acordo com a subdivisão em CA potencial e CA realizada definida por Zahra e George (2002). Entretanto, os autores realizaram seus estudos apenas em uma grande empresa europeia de serviços financeiros.

Camisón e Forés (2010) avaliaram a CA em uma pesquisa com empresas espanholas do ramo industrial de diversos setores e tamanhos. Os autores também definiram indicadores para medir as dimensões da CA conforme as dimensões e subdivisões estabelecidas por Zahra e George (2002), tomando como base os estudos de Jansen, Van Den Bosch e Volverda (2005) entre outros. O instrumento de medição de Camisón e Forés (2010) apresenta itens relacionados à P&D e desenvolvimento de patentes, que se presume não ser adequado à realidade da maioria das empresas sociais.

A seguir, são apresentadas as ferramentas de avaliação da CA que possivelmente mais se adequam ao tipo de empreendimento que se está buscando analisar nesta tese: os negócios sociais.

Observando que a maioria dos pesquisadores mediam a CA a partir de indicadores simples de P&D, embora a multidimensionalidade do construto já tivera sido atestada (ZAHRA; GEORGE, 2002), Flatten *et al.* (2011) elaboraram uma ferramenta de mensuração da CA, enfocando as atividades envolvidas nas quatro dimensões da CA: aquisição, assimilação, transformação e exploração. Para os autores, indicadores estáticos como gastos em P&D e número de patentes, correspondem mais a antecedentes ou consequências da CA, não

representando a natureza dinâmica do construto, nem reproduzindo suas atividades relacionadas aos processos dinâmicos (LANE; KOKA; PATHAK, 2006).

O instrumento de avaliação da CA, desenvolvido e validado por Flatten *et al.* (2011) (Ver Quadro 16), já foi utilizado nos estudos de uma variedade de autores, dentre eles Santos (2013), Dávila (2016), Guisao-Paniagua, Rincón-García e Arias-Pérez (2017), e Otowicz (2018) e seu trabalho é citado em pelo menos 220 documentos indexados na base de dados *Scopus*.

Quadro 16 – Ferramenta de mensuração da CA de Flatten *et al.* (2011)

<b>Dimensões</b>	<b>Itens</b>
Aquisição	A busca de informações pertinentes sobre o nosso setor é um negócio de cada dia em nossa empresa.
	Nossa administração motiva os funcionários a usar fontes de informação dentro do nosso setor.
	A administração espera que os funcionários lidem com a informação para além do nosso setor.
Assimilação	Em nossa empresa, as ideias e conceitos são comunicados de forma interdepartamental.
	Nossa administração enfatiza o apoio interdepartamental para resolver problemas.
	Na nossa empresa há um fluxo de informações rápidas, por exemplo, se uma unidade obtém informações importantes, ela comunica imediatamente essas informações a todas as outras unidades ou departamentos.
	Nossa gerência exige reuniões interdepartamentais periódicas, para trocar novidades, problemas e conquistas.
Transformação	Nossos funcionários têm a capacidade de estruturar e usar o conhecimento recolhido.
	Nossos funcionários são usados para absorver novos conhecimentos, bem como prepará-los para outros fins e para torná-los disponíveis.
	Nossos funcionários vinculam (de forma bem-sucedida) o conhecimento existente com novos insights/ideias.
	Nossos funcionários são capazes de aplicar os novos conhecimentos em seu trabalho prático.
Exploração	Nossa administração apoia o desenvolvimento de protótipos.
	Nossa empresa regularmente reconsidera tecnologias e as adapta em concordância com os novos conhecimentos.
	Nossa empresa tem a capacidade de trabalhar de forma mais eficaz através da adoção de novas tecnologias.

Fonte: Flatten *et al.* (2011, p.110).

Com o intuito de obter uma escala generalizável, Flatten *et al.* (2011) concentraram sua pesquisa em empresas alemãs intensivas em pesquisa, nas áreas de química, mecânica e elétrica, de diversos tamanhos e idades. No entanto, como os processos de conhecimento são variáveis entre as empresas, os autores realizaram um estudo posterior para verificar as propriedades psicométricas, que são referentes à confiabilidade e validade do instrumento (SOUZA; ALEXANDRE; GUIRARDELLO, 2017), em diferentes subamostras. Assim, a ferramenta

demonstrou-se apropriada tanto para empresas menores ou maiores, para empresas jovens ou antigas, para empresas com foco no consumidor (B2C) ou em negócios com outras empresas (B2B), e para empresas com melhor ou pior desempenho em relação aos anos anteriores.

Conforme mencionado anteriormente nesta tese, os indicadores de inovação social desenvolvidos pelo *Sinnergiak*, no chamado RESINDEX, se baseiam na avaliação da CA organizacional, considerando a subdivisão de Zahra e George (2002) em CA potencial e CA realizada (SINNERGIK SOCIAL INNOVATION, 2013). Segundo Unceta, Castro-Spila e Fronti (2016), o modelo promove o nível organizacional e não o individual, baseado nas habilidades dos empreendedores sociais, mas necessita de maior validação empírica em outros contextos sociais e territoriais. O modelo RESINDEX é apresentado no Quadro 17.

Quadro 17 – Modelo RESINDEX

	<b>Variáveis</b>	<b>Indicadores</b>
<b>CAPACIDADE POTENCIAL</b>	Capacidade de Conhecimento	Proporção (30%) de pessoal contratado dedicado a atividades de pesquisa
	Capacidade de Aprendizagem	Grau de realização de atividades de treinamento de competências no nível organizacional
	Capacidade de Socialização (interna)	Grau de implantação de mecanismos regulares de troca de ideias, conhecimento e informações relevantes para as atividades da organização
	Capacidade de Associação (externa)	Intensidade de associação com agentes externos para o intercâmbio de informação e conhecimento
	Capacidade de Desenvolvimento	Grau de intensidade no desenvolvimento de projetos/protótipos aplicados pela organização
<b>CAPACIDADE REALIZADA</b>	Aquisição de Conhecimento	Existência de indivíduos ou unidades destinadas a identificar necessidades/demandas sociais (0 ou 1)
		Grau de diversidade (0 - 100%) das fontes de ideias para projetos sociais
		Grau de diversidade (0-100%) em parceiros de cooperação para o desenvolvimento de projetos sociais
	Desenvolvimento de Projetos Sociais	Grau de diversidade (0-100%) nas fontes de financiamento para o desenvolvimento de projetos sociais
		Grau de diversidade (0-100%) nos tipos de avaliação para o desenvolvimento de projetos sociais
		Grau de diversidade (0-100%) na forma de intervenção social para o desenvolvimento de projetos sociais
	Impacto de Projetos Sociais	Grau de diversidade (0-100%) na disseminação social dos resultados dos projetos sociais
		Grau de diversidade (0-100%) na melhoria dentro das organizações como resultado da realização de projetos sociais
		Grau de diversidade (0-100%) nos setores impactados por projetos sociais
	Governança	Grau de participação (0-100%) da população-alvo no projeto
		Grau de diversidade (0-100%) nos tipos de parceiros de cooperação em projetos sociais
Grau de sustentabilidade (0-100%) dos projetos		

Fonte: Sinnergiak Social Innovation (2013, p. 18-21).

O Modelo RESINDEX é usado para medir a capacidade absorptiva do conhecimento de diferentes atores com potencial de gerar inovações sociais, quais sejam: negócios sociais, organizações sem fins lucrativos, universidades e centros tecnológicos (UNCETA; CASTRO-SPILA; FRONTI, 2016). O modelo considera o potencial da CA para gerar inovação social, sendo coerente com a perspectiva da CA proposta por Cohen e Levinthal (1989; 1990), que relaciona a aprendizagem com a inovação.

A noção de capacidade absorptiva do conhecimento procura então compreender o processo pelo qual uma organização identifica um problema social (causas, efeitos etc.), assimila-a (segundo seu padrão interno de conhecimento), explora soluções (produtos, protótipos, serviços, métodos) e os implementa (divulgação e avaliação da inovação e seu impacto) (SINNERGIAC SOCIAL INNOVATION, 2013, p. 16).

No trabalho de Campos-Climent e Sanchis-Palacio (2017), a CA é medida por meio de cada uma das dimensões complementares de aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento. Os itens utilizados pelos referidos autores, que segundo eles, refletem os construtos de cada dimensão formadora da CA, mas não os formam, são mostrados no Quadro 18.

Quadro 18– Indicadores para medição de CA

<b>Construtos</b>	<b>Itens</b>
Aquisição do conhecimento	inovação de produto
	inovação de processo
	incorporação rápida de TIC
Assimilação do conhecimento	grau de conhecimento sobre fornecedores
	grau de conhecimento sobre os clientes 1
	grau de conhecimento sobre os clientes 2
	grau de conhecimento sobre os concorrentes
Transformação do conhecimento	sistemas de treinamento
	grau de profissionalização gerencial
	gestão inovadora
Exploração do conhecimento	adaptação de maquinário
	flexibilidade do sistema de produção
	capacidade de produção
	melhorias nos processos produtivos
	melhorias na qualidade do produto

Fonte: Adaptado de Campos-Climent e Sanchis-Palacio (2017).

Lee e Chandra (2020) mediram a CA como um construto de segunda ordem adaptado de Jansen, Van Den Bosch e Volverda (2005) e Lichtenthaler (2009) considerando três

componentes (assimilar, reativar e aplicar) para representar os processos de aprendizagem da CA de exploração, transformação e exploração.

O modelo de Flatten *et al.* (2011) é um modelo validado e utilizado em teses e dissertações do PPGEGC/UFSC, bem como em dezenas de outras publicações indexadas nas bases de dados, e apresenta um número de itens que representa bem a CA, minimizando a possibilidade de se obter questionários incompletos (DÁVILA, 2016), e de se prejudicar a adesão à pesquisa. Além disso, os itens do instrumento desenvolvido por Flatten *et al.* (2011) refletem as atividades que formam as dimensões da CA conforme os próprios autores afirmam, e representam medidas mais subjetivas, comparadas àquelas utilizadas em outras pesquisas, facilitando, dessa forma, o preenchimento do questionário por parte dos respondentes das empresas sociais.

## 2.5 SÍNTESE DO CAPÍTULO

Neste capítulo analisou-se o arcabouço teórico existente sobre as temáticas da presente tese, tendo como base os documentos selecionados na revisão integrativa da literatura (Apêndice A).

Foi possível observar na literatura pesquisada que o estudo da capacidade absorptiva do conhecimento em negócios sociais é assunto relativamente novo e carece de maiores pesquisas empíricas, ao que se propõe essa tese.

Por meio da presente revisão da literatura, foi possível caracterizar as empresas sociais e examinar como as performances social e econômica nessas organizações têm sido mensuradas em outras pesquisas. Tendo o objetivo de analisar as relações entre capacidade absorptiva, performance econômica e performance social em empresas sociais, a revisão da literatura desta tese também apresenta um arcabouço teórico sobre a capacidade absorptiva e sua relação ainda pouco explorada com a performance de empresas sociais.

Faz-se necessário explicitar os conceitos basilares nos quais esta tese irá se apoiar. Considera-se como **empresas sociais** as organizações, cuja finalidade principal é gerar valor social, contribuindo para solução de problemas sociais, podendo, para isso, manter atividades comerciais que lhe permitam obter a sustentabilidade financeira necessária para atingir seus objetivos e cumprir sua missão social.

O conceito da **capacidade absorptiva do conhecimento**, considera a multidimensionalidade do construto (aquisição, assimilação, transformação e exploração), tomada como base na ferramenta de Flatten *et al.* (2011), em que a capacidade absorptiva é

reconhecida como uma capacidade dinâmica que contribui para a vantagem competitiva das organizações (ZAHRA; GEORGE, 2002).

A definição da **performance econômica** está relacionada ao desempenho da organização na criação de valor econômico através de suas atividades (BHATTARAI; KWONG; TASAVORI, 2019) e aos recursos direcionados pela organização para atingir sua sustentabilidade econômica (CRUCKE; DECRAMER, 2016). E a **performance social** refere-se ao desempenho da organização na geração de valor social (BHATTARAI; KWONG; TASAVORI, 2019), observado no cumprimento da missão social e na relação da empresa com a sociedade, sendo essa apenas consumidora de produtos e serviços ou atendida em suas necessidades sociais (CRUCKE; DECRAMER, 2016).

A fundamentação teórica amplia os conhecimentos do pesquisador e fornece as informações necessárias para a melhor definição da metodologia que será utilizada no trabalho.

Desta maneira, no próximo capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos que serão utilizados para atingir o objetivo desta tese.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Para que uma pesquisa alcance os resultados a que se propõe é fundamental que sejam estabelecidos procedimentos metodológicos adequados, de forma a responder à questão da pesquisa e atingir os objetivos geral e específicos definidos, ressaltando-se a contribuição, suficientemente original, exigida sobre o tema estudado, a fim de apresentar algum progresso para a área (SEVERINO, 2007).

A determinação dos meios técnicos utilizados para a investigação compreende o delineamento da pesquisa e refere-se ao seu planejamento geral e às estratégias para realizá-la (GIL, 2008).

A seção de métodos é considerada a parte mais tangível e intrínseca da pesquisa (CRESWELL, 2010), abrangendo toda sua diagramação, o ambiente em que os dados foram coletados, a técnica de coleta de dados, bem como a previsão de análise e interpretação dos dados (GIL, 2008).

#### 3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa é considerada a atividade básica da ciência fundamentada na investigação para construção de novos conhecimentos (MINAYO; DESLANDES; GOMES, 2013). Este processo de produção de conhecimento visa compreender uma dada realidade, auxiliando na sua interpretação, e, no campo científico, ocorre de forma sistematizada (TOZONI-REIS, 2009).

As pesquisas podem ser agrupadas segundo diferentes critérios. Em relação à finalidade, a pesquisa pode ser de natureza básica, cujo propósito é gerar conhecimento para o avanço da ciência, ou de natureza aplicada, cujo interesse principal é a aplicação do conhecimento para resolver problemas (GIL, 2018). A presente tese é classificada como uma pesquisa básica.

No tocante aos seus propósitos mais gerais, esta pesquisa se classifica como exploratória, pois visa explicitar o problema ou fenômeno estudado, considerando seus diversos aspectos (GIL, 2018). O estudo exploratório proporciona maior familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno (MARCONI; LAKATOS, 2017). A presente tese também pode ser caracterizada como descritiva, em relação aos seus objetivos, por buscar estudar as

características do fenômeno de interesse da pesquisa e identificar possíveis associações entre variáveis (GIL, 2018).

A caracterização de uma pesquisa perpassa a discussão de qual paradigma e abordagem se utilizará para a realização da mesma. Decidiu-se pela utilização de uma abordagem qualitativa para este estudo. A pesquisa qualitativa está localizada dentro da perspectiva interpretativista ou construtivista, que considera a realidade social como resultado das experiências subjetivas e intersubjetivas dos indivíduos (MORGAN, 1980). Neste tipo de pesquisa, o pesquisador busca entender como as pessoas interpretam suas experiências e qual significado atribuem a elas (MERRIAM, 2009). O foco é mantido no significado e compreensão dos participantes sobre o problema de pesquisa (CRESWELL, 2010).

Quanto ao método adotado para a coleta de dados, Gil (2008) considera dois grandes grupos: um cujas informações são provenientes de fontes publicadas e outro cujos dados são fornecidos por pessoas. A pesquisa bibliográfica pertence ao primeiro grupo e o estudo de campo, ao segundo, consistindo nos procedimentos adotados nesta tese. Para o estudo de campo, esta pesquisa se utilizou das técnicas do questionário e da entrevista semiestruturada, conduzidos conforme descrito mais adiante nas pesquisas de campo 1 e 2.

Os questionários, geralmente, são usados em pesquisas quantitativas, mas também podem ser administrados nas de abordagem qualitativa quando a precisão estatística dos resultados não é privilegiada (VERGARA, 2009).

A entrevista é uma técnica mais utilizada para pesquisas qualitativas, que dão maior flexibilidade ao entrevistador e possibilitam a obtenção de outras informações além dos depoimentos, como gestos, atitudes e reações, sendo mais adequada para explorar assuntos de caráter mais complexo (ZANELLA, 2012). As entrevistas semiestruturadas permitem inclusões, explicações ao entrevistado e mudanças em geral nas perguntas (VERGARA, 2009), ou seja, o entrevistador possui um roteiro de entrevista, porém, não precisa seguir uma ordem determinada (ZANELLA, 2012).

A pesquisa bibliográfica foi realizada e apresentada no Capítulo 2 desta tese. A seguir serão explicados os procedimentos metodológicos realizados nas pesquisas de campo.

### 3.3 PESQUISA DE CAMPO 1

A pesquisa de campo 1 foi realizada a partir de questionário de autopreenchimento aplicado aos gestores de empresas sociais, cuja forma de elaboração será apresentada a seguir.

### 3.3.1 Definição dos instrumentos de coleta de dados

A definição dos instrumentos de coleta envolve a operacionalização dos construtos, determinando-se os itens (variáveis) e o tipo de escala de mensuração, podendo ser derivados de estudos anteriores, com a mesma definição e operacionalização do construto, ou a partir do desenvolvimento de uma nova medida do construto (HAIR *et al.*, 2009).

O questionário utilizado como instrumento de coleta de dados é formado por um conjunto estruturado de perguntas fechadas e autoadministrado pelos respondentes, sem a presença do entrevistador. Primeiramente, foram transmitidas instruções básicas sobre o preenchimento, conforme requerido em todo questionário autoadministrado (BABBIE, 1999).

Em seguida, os participantes foram questionados com itens para identificação do perfil geral da empresa, tais como: ramo de atuação, total de colaboradores, estrutura jurídica da organização, tempo de vida da empresa, localização regional e receita anual. Essas informações são importantes para categorizar a amostra da pesquisa e além de servir como variáveis de controle para a análise, segundo Cheah, Amran e Yahya (2019).

Com o objetivo de mensurar a capacidade absorptiva da organização, foi aplicado o questionário de Flatten *et al.* (2011) (Quadro 16), previamente utilizado nas pesquisas de Santos (2013), Dávila (2016) e Neves (2017). Conforme fundamentação teórica apresentada, o questionário elaborado por Flatten *et al.* (2011) é um instrumento validado e aplicado em diversos tipos de empresas.

As variáveis analisadas da capacidade absorptiva correspondem às dimensões de aquisição (AQ) composta por 3 itens, assimilação (AS) com 4 itens, transformação (TR) com 4 itens e exploração (EX) do conhecimento composta por 3 itens. As respostas do questionário são baseadas em escala Likert de cinco níveis de acordo com a legenda: 1- Discordo totalmente; 2- Discordo; 3- Concordo em parte; 4- Concordo; 5- Concordo totalmente.

O instrumento para coleta dos dados referentes à performance social (PS) e financeira (PF) da organização foi elaborado a partir dos questionários de Bhattarai, Kwong e Tasavori (2019), Cheah, Amran e Yahya (2019) adaptado de Liu, Takeda e Ko (2012), além de outros *insights* provenientes da literatura pesquisada (SONNE, 2015; CHOI, 2015; BELLOSTAS; LÓPEZ-ARCEIZ; MATEOS, 2015; BORGES, 2017; PRIM, 2017; FENNEMA, 2018; AGUIAR, 2019; NARANG; NARANG; NIGAM, 2014; SHRIMALI; SLASKI; THURBER; ZERRIFFI, 2011; HAINSWORTH, 2014; MARTIN, 2015; HAILEY; SALWAY, 2016).

De acordo com Hair *et al.* (2009) quando medidas de um instrumento de coleta de dados são obtidas de várias fontes, algum tipo de pré-teste deve ser realizado, que tem por objetivo

“melhorar o instrumento de pesquisa e não fornecer descrições da população” (BABBIE, 1999, p. 306), além de “assegurar-lhe validade e precisão” (GIL, 2008, p. 134).

### 3.3.1.1 *Pré-teste do questionário de performance*

Inicialmente, o questionário para medir a performance foi composto por 6 itens para a performance financeira e 5 itens para a performance social, devendo, cada afirmação, ser avaliada considerando-se o período dos últimos 12 meses da organização, com suas respostas baseadas em escala Likert de cinco níveis de acordo com a legenda: 1- Discordo totalmente; 2- Discordo; 3- Concordo em parte; 4- Concordo; 5- Concordo totalmente.

Para assegurar que o questionário seja bem elaborado, alguns critérios devem ser verificados no pré-teste, tais como: “a) clareza e precisão dos termos, b) forma de questões, c) desmembramento das questões, d) ordem das questões, e e) introdução ao questionário” (GIL, 2008, p. 134).

Conforme Babbie (1999), não é necessário fazer amostragem controlada nesta fase, podendo, a seleção de indivíduos para os pré-testes, ser flexível, recomendando-se apenas que sejam pessoas razoavelmente adequadas para responder o questionário. Dessa forma, optou-se por realizar o pré-teste do instrumento de coleta com especialistas acadêmicos numa primeira etapa, e, numa segunda etapa, com profissionais da área (empreendedores sociais).

#### **Pré-teste 1 - Pré-teste com especialistas acadêmicos:**

Após contato inicial e confirmação de participação no estudo, cada especialista acadêmico recebeu uma versão do questionário elaborado no *Google Forms*, com as instruções do que deveriam considerar para analisar o questionário. Após o fornecimento do *feedback*, os participantes foram contactados individualmente, quando necessário, para esclarecimento de quaisquer dúvidas.

O pré-teste 1 foi realizado com sete especialistas acadêmicos. Esse grupo foi composto por doutores e doutorandos do PPGEGC, com conhecimento relevante sobre empresas sociais e a mensuração de sua performance. Esta etapa foi realizada durante o mês de maio e finalizada no início do mês de junho de 2020.

Os especialistas acadêmicos apresentaram sugestões e comentários que geraram modificações na redação de itens referentes à performance financeira e social, as quais encontram-se sintetizadas no Quadro 19.

Quadro 19 – Modificações realizadas a partir da realização do pré-teste 1 no questionário de performance

Variáveis	Indicadores (analisando os últimos 12 meses da organização)	Indicadores propostos
Performance econômica	Em nossa empresa, tem ocorrido um aumento da receita (por exemplo, venda de serviços ou produtos).	Nos últimos doze meses, nossa empresa apresentou um aumento nas vendas de produtos e/ou serviços.
	Nossa empresa tem participado de atividades mais comerciais (envolver vendas e compras).	Nos últimos doze meses, nossa empresa aumentou a sua participação no mercado de atuação ( <i>Market share</i> = fatia de mercado).
	Na nossa empresa, a competitividade está bem acima da média em comparação com organizações semelhantes.	Nos últimos doze meses, nossa empresa apresentou diferenciais competitivos superiores quando comparada com organizações semelhantes.
	A condição financeira geral da nossa empresa está no nível de superávit líquido.	Nos últimos doze meses, nossa empresa apresentou superávit líquido das suas operações comerciais (receitas maiores do que despesas).
	A nossa empresa tem se preocupado com estratégias para o crescimento, com aumento de escala e/ou replicação das atividades (participação em redes de apoio, busca de novos modelos de financiamento, etc.)	A nossa empresa possui estratégias de alavancagem financeira para o seu crescimento (novas fontes de financiamento, participação em redes de apoio, participação de editais de fomento, etc.)
	A nossa empresa tem alcançado seus objetivos de desempenho.	A nossa empresa tem alcançado seus objetivos de desempenho financeiro nos últimos doze meses.
	(questão sugerida)	Nossa empresa realiza companhias e/ou ações com foco no aumento das receitas com a venda de produtos e serviços.
	(questão sugerida)	A nossa empresa tem adotado critérios claros para manter um padrão de gestão de desempenho e qualidade, indispensáveis para sua manutenção e crescimento em um mercado de empresas sociais
Performance social	Nossa empresa tem proporcionado mais serviços sociais ou ambientalmente amigáveis na comunidade.	Analisando os últimos doze meses, nossa empresa tem proporcionado mais serviços sociais e/ou ambientalmente amigáveis na comunidade.
	Nossa empresa tem aumentado a quantidade de beneficiários (pessoas desfavorecidas) atendidos ou problemas ambientais resolvidos.	Analisando os últimos doze meses, nossa empresa tem aumentado a quantidade de beneficiários atendidos (pessoas em situação de vulnerabilidade social) ou problemas sociais ou ambientais resolvidos.
	Nossa empresa obteve maior reputação e confiança.	Analisando os últimos doze meses, nossa empresa obteve maior reputação e confiança.
	Nossa empresa tem cumprido a missão social.	Analisando os últimos doze meses, nossa empresa tem cumprido sua missão social.
	Nossa empresa tem implementado estratégias sociais de cooperação com seus concorrentes ou empresas sociais de outros ramos (redes de apoio).	Nos últimos doze meses, nossa empresa tem aumentado sua participação em redes de apoio e parcerias efetivas (implementação de estratégias sociais).

Continua

## Conclusão

	(questão sugerida)	Nossa empresa tem implementado ações para mensurar o impacto social de nossos produtos/serviços.
	(questão sugerida)	Nossa empresa tem utilizado de feedbacks da sociedade (beneficiários, parceiros, comunidade) para melhorar nosso resultado social.

Fonte: Elaborado pela autora.

Como pode-se verificar, a observação para considerar os “últimos dozes meses” na análise foi adicionada em cada item, pois houve questionamento por parte dos especialistas de qual período considerar, já que à medida que se responde o questionário, essa informação passa despercebida, quando passada apenas no início do questionário.

Devido à situação atual de pandemia e crise mundial, que poderia impactar na avaliação da performance das empresas, decidiu-se modificar as questões em relação ao período de análise, indicando para os respondentes que analisassem a evolução do exercício de 2019, ou, se possível, comparassem o exercício de 2019 com exercícios anteriores. Esse aspecto foi definido em acordo com os especialistas consultados.

Algumas sugestões de novas questões foram realizadas pelos respondentes, entretanto, para confirmar se tais questões representariam indicadores de performance, decidiu-se consultar especialistas em análise de performance organizacional, já que a maioria dos especialistas acadêmicos haviam sido selecionados por sua experiência nos estudos de empresas sociais (apenas um deles era especialista em finanças organizacionais). Assim, procedeu-se a consulta de 3 profissionais de empresas com experiência em análise de performance empresarial. Estes validaram a qualidade das questões já existentes para medir a performance e indicaram outras questões, porém não acharam adequadas as questões sugeridas pelos especialistas acadêmicos como medidas de performance, finalizando esta etapa com as questões contidas no Quadro 20.

Quadro 20 – Quadro final após pré-teste 1 do questionário de performance

Variáveis	Indicadores
Performance econômica	Analisando o exercício de 2019, nossa empresa apresentou um aumento nas vendas de produtos e/ou serviços.
	Analisando o exercício de 2019, nossa empresa aumentou a sua participação no mercado de atuação ( <i>Market share</i> = fatia de mercado).
	Analisando o exercício de 2019, nossa empresa apresentou diferenciais competitivos superiores quando comparada com organizações semelhantes.
	Analisando o exercício de 2019, nossa empresa apresentou superávit líquido das suas operações comerciais (receitas maiores do que despesas).

Continua

## Conclusão

Performance econômica	Analisando o exercício de 2019, nossa empresa tem obtido crescimento a partir de estratégias de alavancagem financeira (novas fontes de financiamento, participação em redes de apoio, participação de editais de fomento, etc.)
	Analisando o exercício de 2019, nossa empresa tem alcançado seus objetivos de desempenho financeiro nos últimos doze meses.
	Analisando o exercício de 2019, nossa empresa tem conseguido manter um fluxo de caixa livre positivo.
	Analisando o exercício de 2019, nossa empresa tem demonstrado um índice de endividamento geral saudável (relação entre capital de terceiros e ativo ou patrimônio social da empresa).
Performance social	Analisando o exercício de 2019, nossa empresa tem proporcionado mais serviços sociais e/ou ambientalmente amigáveis na comunidade.
	Analisando o exercício de 2019, nossa empresa tem aumentado a quantidade de beneficiários atendidos (pessoas em situação de vulnerabilidade social) ou problemas sociais ou ambientais resolvidos.
	Analisando o exercício de 2019, nossa empresa obteve maior reputação e confiança.
	Analisando o exercício de 2019, nossa empresa tem cumprido sua missão social e seus objetivos sociais.
	Analisando o exercício de 2019, nossa empresa tem aumentado sua participação em redes de apoio e parcerias efetivas (implementação de estratégias sociais).
	Analisando o exercício de 2019, nossa empresa tem se preocupado em adotar critérios mais claros de gestão de desempenho e qualidade.

Fonte: Elaborado pela autora.

### Pré-teste 2 - Pré-teste com profissionais de empresas sociais

A partir das recomendações dos especialistas acadêmicos e dos especialistas profissionais, o questionário de performance foi adaptado para, então, ser enviado aos profissionais de empresas sociais.

Decidiu-se enviar o questionário completo da pesquisa para verificar se todas as questões teriam um bom entendimento pelos profissionais, considerando a especificidade das atividades das empresas sociais. Da mesma forma, um primeiro contato foi feito e, após confirmação de participação no estudo, cada profissional recebeu uma versão do questionário no *Google Forms*, com as instruções do que deveriam considerar para analisar o questionário. O pré-teste 2 foi realizado com 3 empreendedores sociais da região da Grande Florianópolis. Algumas questões foram esclarecidas diretamente com os participantes.

Não foram sugeridas alterações substanciais no questionário na Seção 1 (Perfil da empresa) e na Seção 2 (Capacidade Absortiva) do questionário, apenas sugestões para trocar alguns termos, como, funcionários para colaboradores; empresa comercial para empresa (apenas), e considerar questões de gênero em alguns textos como “os colaboradores” para “os colaboradores e as colaboradoras”.

Com relação ao questionário de performance, um dos participantes era fundador de uma associação civil e, neste caso, ele sugeriu que o termo atendimentos seria melhor aplicado no lugar de “vendas de produtos e/ou serviços”. Ele também informou que trabalham muito no modelo de parcerias e convênios e que para a performance econômica isso poderia ser considerado para o tipo de empreendimento deles, que é sem fins lucrativos. Essas questões colocadas pelo respondente nos levam a entender que o questionário está mais apropriado a empresas.

Não houve outras sugestões de alteração para o questionário de performance.

O instrumento completo de coleta de dados da pesquisa de campo 1 encontra-se no Apêndice C ao final desta tese.

### **3.3.2 Definição dos participantes da pesquisa**

Como é impossível considerar a totalidade do universo de análise em uma pesquisa, procura-se selecionar uma pequena parte deste que possa auxiliar a entender o problema de pesquisa (CRESWEL, 2010). Em estudos exploratórios ou qualitativos pode-se aplicar a amostragem não probabilística, que não apresenta fundamentação estatística para definir os participantes da pesquisa (GIL, 2018), mas requer confiança nos sujeitos disponíveis (BABBIE, 1999), podendo ser selecionados por conveniência ou acessibilidade ou ainda por tipicidade ou intencionalidade (GIL, 2018).

As unidades de análise desta tese são as empresas sociais. Para o desenvolvimento do estudo, buscou-se consultar a vitrine de negócios sociais Pipe Social, como população da pesquisa. A Pipe Social é uma vitrine que conecta negócios de impacto socioambiental com investidores, aceleradores e outros potenciais parceiros que possam fomentar o ecossistema de iniciativas que buscam promover o impacto socioambiental no Brasil (PIPE SOCIAL, 2018). Entretanto, não é possível inferir que todos os negócios sociais nacionais estejam cadastrados na base Pipe Social.

Os negócios cadastrados na vitrine da Pipe Social são mapeados segundo o seu alinhamento com os 17 objetivos do desenvolvimento sustentável (ODS) das Nações Unidas, pois a instituição acredita que os negócios sociais podem contribuir para alcançar esses objetivos a partir da obtenção da sustentabilidade e escala de suas soluções (PIPE SOCIAL, 2018).

A classificação dos negócios sociais cadastrados na plataforma da Pipe Social ocorre em seis áreas de impacto: Cidadania, Cidades (Habitação/Mobilidade), Educação, Saúde,

Serviços Financeiros e Tecnologias Verdes (PIPE SOCIAL, 2018). Utilizou-se essa mesma classificação na definição do perfil das empresas.

Após o envio do questionário para as empresas cadastradas na vitrine Pipe Social, obteve-se um pequeno retorno de respostas, possivelmente, devido ao período de pandemia pelo coronavírus que o mundo inteiro estava passando. Decidiu-se, então, encaminhar o questionário a outros negócios sociais que se tivesse conhecimento, chegando-se a uma amostra final de 32 empresas.

### **3.3.3 Coleta dos dados**

Os questionários foram transferidos para a plataforma *Google Forms* e enviados para o *e-mail* organizacional das empresas cadastradas na base Pipe Social em agosto de 2020, recomendando-se que o gestor da empresa fosse o respondente. Após o reenvio por duas outras vezes seguidas, encaminhou-se a outros negócios sociais.

Os dados foram coletados através da própria ferramenta *Google Forms* e transportados para uma planilha em *Excel*®.

### **3.3.4 Análise dos dados**

As informações coletadas através dos questionários devem ser transformadas em dados. Marconi e Lakatos (2017) orientam que os dados precisam ser codificados para poderem ser analisados e interpretados. O questionário fechado facilita o tratamento dos dados, devido à padronização das questões e respostas (VERGARA, 2009). Assim, as respostas da pesquisa são traduzidas num processo chamado codificação, com o objetivo de reduzir os itens na formação de suas respectivas variáveis (BABBIE, 1999). Em seguida, o pesquisador poderá proceder a análise dos dados. Creswell (2010) recomenda que seja apresentada uma análise estatística descritiva para todas as variáveis do estudo, indicando médias, desvios padrão e variações de seus valores.

Os dados obtidos através das informações coletadas foram inicialmente organizados e tabulados com auxílio de planilha *Excel*®, efetuando-se um pré-tratamento para verificar dados faltantes, discrepâncias, erros de digitação e/ou respostas em duplicidade.

Após tratamento dos dados, estes puderam ser analisados caracterizando-se o perfil dos respondentes e verificando-se a distribuição de frequências das respostas e o comportamento das variáveis por meio da estatística descritiva. Procurou-se também examinar como as

empresas sociais se apresentavam em relação a cada dimensão da CA e às performances social e econômica e analisar a ocorrência de alguma associação entre a CA e as performances social e econômica por meio de gráficos de dispersão. Os achados encontram-se na seção de discussão e síntese dos resultados desta tese.

Visando compreender de forma mais ampla e aprofundada como a capacidade absorptiva contribui para a performance social e econômica das empresas sociais, deu-se seguimento à pesquisa de campo 2.

### 3.4 PESQUISA DE CAMPO 2

#### 3.4.1 Elaboração das questões para as entrevistas semiestruturadas

A entrevista semiestruturada deve partir de questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, para depois seguir ampliando os questionamentos, por meio de novos *insights* que surgem a partir das respostas do entrevistado (TRIVIÑOS, 1987).

Deste modo, o protocolo das entrevistas semiestruturadas foi desenvolvido com base no modelo proposto por Lewin *et al.* (2011) das cinco metarrotinas internas e três metarrotinas externas para a CA, conforme mostrado a seguir. Perguntas abertas foram elaboradas para explorar a ocorrência dessas metarrotinas dentro do contexto da organização, buscando identificar através de discussão aprofundada, *insights* sobre a influência das metarrotinas da CA na performance econômica e social das empresas sociais.

#### PROTOCOLO DAS ENTREVISTAS

##### **Metarrotinas internas:**

1. Cite uma ou mais rotinas da empresa para facilitar a mudança.
2. Cite um ou mais rotinas implementadas pela empresa para selecionar em que projetos ou atividades deve investir e determinar como e onde os recursos devem ser alocados.
3. Cite uma ou mais rotinas da empresa que estimulem o compartilhamento do conhecimento e práticas em toda a organização.
4. Cite uma ou mais rotinas da empresa que apoiem a reflexão, atualização e replicação de produtos, tecnologias, conhecimento, práticas ou processos por toda a empresa.
5. Cite uma ou mais rotinas da empresa para gerenciamento da tensão adaptativa (envolve alguma forma de comparação com o ambiente externo e a criação de metas e expectativas que estimulem a mudança).

**Metarrotinas externas:**

1. Cite uma ou mais rotinas da empresa para identificar e reconhecer o valor do conhecimento gerado externamente.
2. Cite uma ou mais rotinas da empresa que apoiam a aprendizagem organizacional de e com parceiros, fornecedores, clientes, concorrentes e consultores.
3. Cite uma ou mais rotinas da empresa que apoiem a transferência e aplicação do conhecimento externo de volta para a organização.

De acordo com Vergara (2009), é importante submeter o roteiro da entrevista a pelo menos três pessoas que dominem o tema e a metodologia, que ele chama de juízes. O roteiro da entrevista foi submetido a quatro especialistas para o devido ajuste e, em seguida, para aprimorar os planos para a coleta de dados em relação ao conteúdo dos dados e aos procedimentos a serem seguidos (YIN, 2001), realizou-se um teste piloto com o responsável de uma pequena empresa do ramo de educação corporativa.

Basicamente, os especialistas sugeriram algumas modificações na forma como as perguntas estavam construídas, substituindo o termo “Cite uma ou mais rotinas” por “quais rotinas” e explicando melhor alguns elementos para melhor entendimento por parte dos entrevistados. Também foi recomendada a subdivisão da questão 4 em duas perguntas distintas em que uma tratasse da reflexão e atualização e a outra da replicação de produtos, tecnologias, conhecimento, práticas ou processos pela empresa. A maioria das sugestões dos especialistas foram consideradas pertinentes e abarcadas no protocolo da entrevista.

Durante o teste piloto, verificou-se a necessidade de acrescentar ao final da entrevista uma pergunta que buscasse extrair do entrevistado sua percepção sobre o papel das rotinas de capacidade absorptiva com a melhoria de performance social e econômica da empresa.

O roteiro utilizado para as entrevistas semiestruturadas pode ser verificado ao final desta tese, no Apêndice D.

**3.4.2 Definição dos participantes das entrevistas**

O acesso aos entrevistados de forma que sejam fornecidos bons dados para a análise é referenciado na literatura como um passo importante no processo (CRESWELL, 2014). Os entrevistados devem ser selecionados de maneira a ter uma representatividade do grupo social em estudo, sendo capazes de descrever de maneira precisa suas experiências (GIL, 2018),

contribuindo, assim, com respostas que permitam uma visão abrangente do problema de pesquisa (VERGARA, 2009).

Ao se analisar os valores de média da capacidade absorviva obtidos no questionário, verificou-se que 15 empresas obtiveram um resultado acima de 4 pontos, sendo que apenas 11 destas empresas, haviam informado o e-mail no preenchimento do questionário. Em relação aos valores de média das performances social e econômica, 17 empresas apresentaram um resultado acima de 4 pontos e mais 6 empresas foram adicionadas à lista das que informaram o e-mail para contato.

Assim, o convite para participar da pesquisa qualitativa foi enviado a 17 empresas, obtendo-se o retorno de seis empresas, sendo realizada a entrevista com um gestor ou proprietário de cada uma delas. Considerou-se que a representatividade estava relacionada ao fato de ser uma empresa social e de ramos de atividade diferentes.

### **3.4.3 Coleta de dados**

As entrevistas foram todas realizadas e gravadas por meio do *Google Meet*. O roteiro seguido para realizar as entrevistas continha as questões apresentadas no Apêndice D, porém em se tratando de entrevistas semiestruturadas, não precisava, necessariamente, seguir a ordem apresentada. O tempo de duração de cada entrevista foi de aproximadamente 60 minutos.

Iniciou-se as entrevistas com a exposição do objetivo da pesquisa e da forma que a mesma foi preparada, considerando as rotinas internas e externas da empresa. Em seguida, solicitou-se que cada representante da empresa social explicasse sobre a atividade desenvolvida pela empresa para dar prosseguimento com a entrevista propriamente dita.

#### *3.4.3.1 Caracterização das empresas sociais participantes*

Os seis entrevistados são, em sua maioria, fundadores e proprietários das empresas sociais, com exceção de um que ocupa o cargo de gestor de projetos sociais/vice-presidente.

As empresas estão classificadas nos ramos de saúde e alimentação, educação e tecnologia assistiva, moda sustentável, educação, capacitação profissional e tecnologias verdes. Três empresas estão localizadas na região sul, duas no sudeste do país e uma na região norte. Com relação ao tempo de vida, duas empresas possuem apenas entre um e três anos, uma têm entre três e cinco anos e três entre cinco e dez anos de existência. Três das empresas apresentam entre um e quatro colaboradores em seu quadro, duas têm entre cinco e nove e uma possui um

quadro de dez a trinta funcionários. Duas empresas sociais, conforme declaração de seus gestores, tiveram uma receita bruta anual em 2019 acima de 200 mil reais, duas entre 100 e 200 mil, uma entre 75 e 100 mil e outra abaixo de 50 mil reais.

### 3.4.4 Tratamento e análise dos dados coletados por meio da análise temática das entrevistas semiestruturadas

Após realizar a coleta e transcrição, buscou-se analisar os dados coletados, por meio de análise categorial, caracterizada pelo desmembramento do texto em categorias ou investigação de temas (BARDIN, 2016), segundo os pressupostos teóricos da análise temática de Braun e Clarke (2006), com identificação, análise e descrição de padrões que capturem informações importantes dos dados referentes à questão de pesquisa.

Conforme Bardin (2016), a análise temática pode ser considerada uma técnica para análise de conteúdo. A análise de conteúdo requer normalmente um conhecimento teórico e técnico mais detalhado que a análise temática, além de geralmente se desdobrar em uma análise quantitativa dos dados qualitativos (BRAUN; CLARKE, 2006). Braun e Clarke (2006) consideram que aplicando-se teoria e método com rigor, pode se realizar uma boa análise temática. Os autores sugerem uma lista de verificação com critérios que devem ser seguidos (Ver Quadro 21).

Quadro 21 – Uma lista de verificação de 15 Pontos de Critérios para uma boa análise temática

Processo	Nº	Critério
Transcrição	1	Os dados foram transcritos em um nível apropriado de detalhe, e as transcrições foram verificadas em relação às fitas para “precisão”.
Codificação	2	Cada item de dados teve igual atenção no processo de codificação.
	3	Os temas não foram gerados a partir de alguns poucos exemplos vívidos (uma abordagem anedótica), mas em vez disso o processo de codificação foi profundo, inclusivo e abrangente.
	4	Todos os extratos relevantes para cada tema foram agrupados.
	5	Os temas foram verificados entre si e com o conjunto de dados originais.
	6	Os temas são internamente coerentes, consistentes e distintos.
Análise	7	Os dados foram analisados – interpretados, dando sentidos – ao invés de apenas parafraseados ou descritos.
	8	Análise e dados correspondem uns aos outros – os extratos ilustram as argumentações analíticas.
	9	Análise conta uma história convincente e bem organizada sobre os dados e o tópico.
	10	Um bom equilíbrio entre a narrativa analítica e os extratos ilustrativos é fornecido.

Continua

## Conclusão

Visão geral	11	Tempo suficiente foi alocado para concluir todas as fases da análise de forma adequada, sem apressar uma fase ou dando-lhe uma visão leve.
Relatório escrito	12	As suposições, e a abordagem específica, para a análise temática são claramente explicadas.
	13	Há um bom ajuste entre o que você diz fazer e o que você mostra ter feito – ou seja, o método descrito e a análise relatada são consistentes.
	14	A linguagem e os conceitos utilizados no relatório são consistentes com a posição epistemológica da análise.
	15	O pesquisador está posicionado como ativo no processo de pesquisa; os temas não “emergem” simplesmente

Fonte: Braun e Clarke (2006, p. 36)

Assim, a análise temática foi realizada seguindo-se as etapas sugeridas por Braun e Clarke (2006), familiarizando-se primeiramente com os dados, codificando-se as características interessantes dos dados, identificando os temas e revisando-os, para em seguida refinar suas especificidades e nomeá-los adequadamente e, então, produzir o relatório da análise.

As respostas das perguntas formuladas para a entrevista foram distribuídas segundo cada uma das metarrotinas internas e externas definidas por Lewin *et al.* (2011) e consideradas como categorias para esta análise.

### 3.5 SÍNTESE DO CAPÍTULO

Este capítulo destinou-se a apresentar de maneira detalhada os procedimentos metodológicos que foram empregados para esta tese, compreendendo a pesquisa de campo 1, com a aplicação de questionários, e a pesquisa de campo 2, por meio das entrevistas semiestruturadas realizadas com os gestores ou fundadores das empresas sociais.

De forma resumida, este estudo é caracterizado como uma pesquisa básica, de abordagem qualitativa, que se utilizou dos procedimentos técnicos de pesquisa bibliográfica, questionários e entrevistas semiestruturadas, com objetivos exploratório e descritivo.

Todos os procedimentos aqui apresentados foram estabelecidos em concordância com a orientadora e discutidos com especialistas nas áreas relacionadas ao estudo que muito contribuíram para a concretização desta pesquisa.

## 4 DISCUSSÃO E SÍNTESE DOS RESULTADOS

### 4.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Este capítulo se destina a apresentar os dados coletados através dos questionários e das entrevistas semiestruturadas aplicados aos gestores de empresas sociais, nas pesquisas de campo 1 e 2, respectivamente, conforme metodologia apresentada na seção anterior.

Os achados da aplicação do questionário foram examinados à luz da literatura após tratamento realizado por meio de análises das estatísticas descritivas, de frequência das respostas, da situação das empresas em relação às variáveis e de gráficos de dispersão elaborados no *Excel*®.

Já os dados coletados a partir da transcrição das entrevistas estruturadas foram examinados através da análise temática e distribuídos segundo cada uma das metarrotinas internas e externas definidas por Lewin *et al.* (2011) e consideradas como categorias para esta análise.

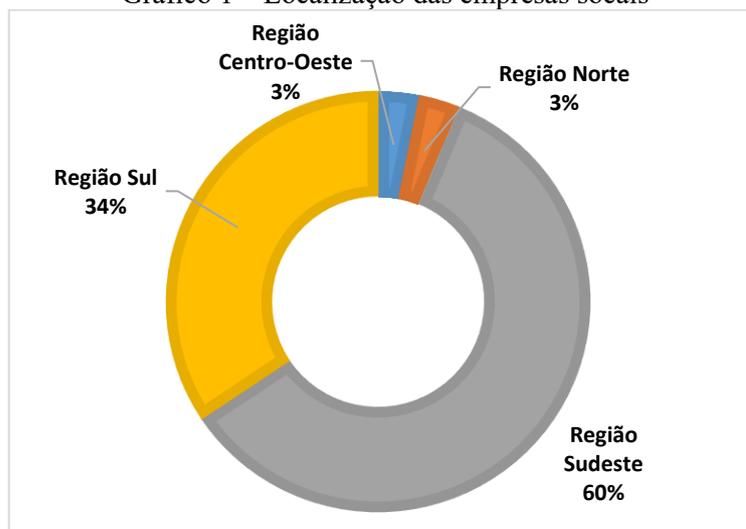
### 4.2 PESQUISA DE CAMPO 1

#### 4.2.1 Caracterização dos respondentes

Foram obtidos 34 questionários respondidos, dentre estes 30 eram de instituições que se declararam como empresa (comercial), duas eram fundações/associações sem fins lucrativos, uma *spin off* (empresa nascida dentro de outra empresa) e uma microempresa incubada em um instituto. Decidiu-se considerar na análise, apenas as 32 empresas que exerciam atividades com fins lucrativos, excluindo-se as fundações/associações sem fins lucrativos, pois não faziam parte do escopo da pesquisa.

Em relação à região de localização das empresas, a maioria delas está localizada na Região Sudeste, como se observa no Gráfico 1. Ressalta-se que não houve empresas da região nordeste e apenas uma de cada uma das regiões norte e centro-oeste.

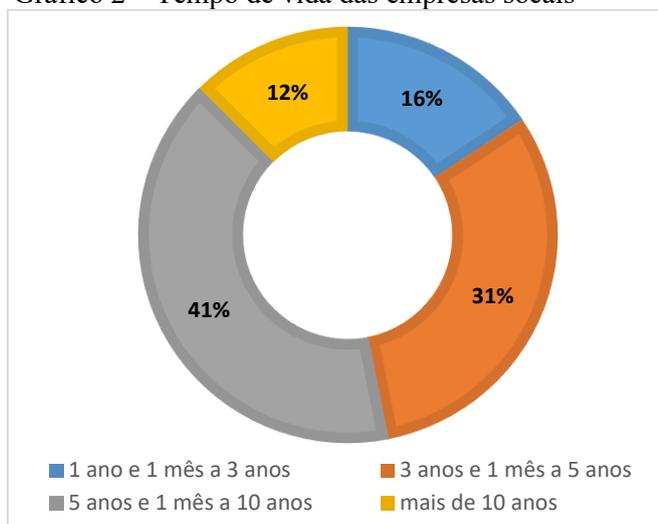
Gráfico 1 – Localização das empresas socais



Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 2 apresenta a distribuição em relação ao tempo de vida das empresas. Nota-se que a maioria das empresas possuem entre 5 anos e 1 mês e 10 anos de existência.

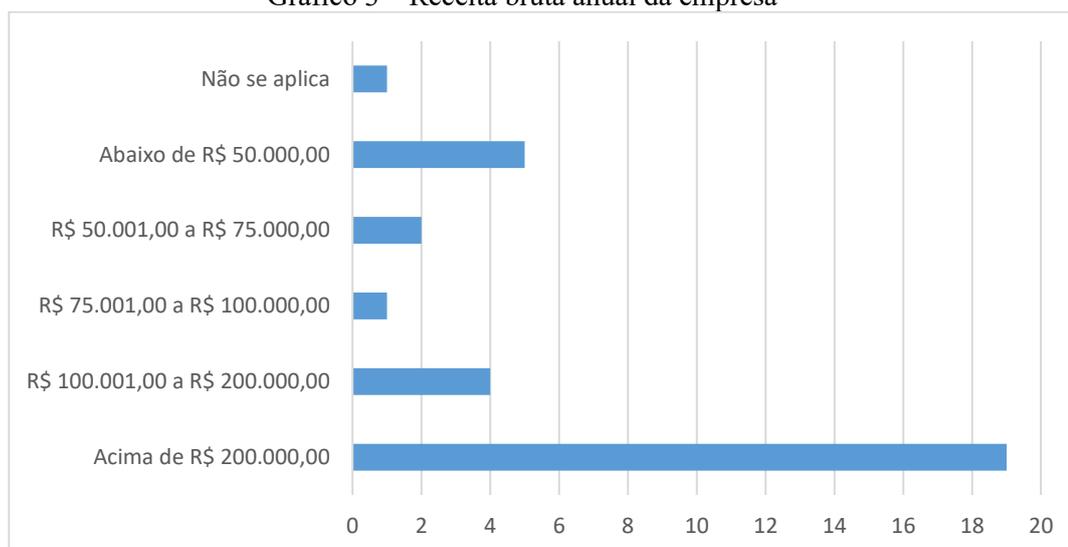
Gráfico 2 – Tempo de vida das empresas socais



Fonte: Dados da pesquisa

A maior parte das empresas socais que responderam ao questionário, possuem uma receita bruta anual maior que R\$ 200 mil, conforme Gráfico 3.

Gráfico 3 – Receita bruta anual da empresa



Fonte: Dados da pesquisa

A classificação de porte de empresa do BNDES (Banco Nacional do Desenvolvimento), com base na receita operacional bruta anual, considera como microempresas aquelas com receita menor ou igual a R\$ 360 mil. A classificação do BNDES em função do porte das empresas permite uma atuação adequada às características de cada segmento, com apoio prioritário às micro, pequenas e médias empresas, segundo informado no site da instituição<sup>2</sup>. Ver classificação completa no Quadro 22.

Quadro 22 – Classificação de porte do BNDES

<b>Classificação</b>	<b>Receita Operacional Bruta Anual ou Renda Anual</b>
Microempresa	Menor ou igual a R\$360 mil
Pequena empresa	Maior que R\$360 mil e menor ou igual a R\$4,8 milhões
Média empresa	Maior que R\$4,8 milhões e menor ou igual a R\$300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$300 milhões

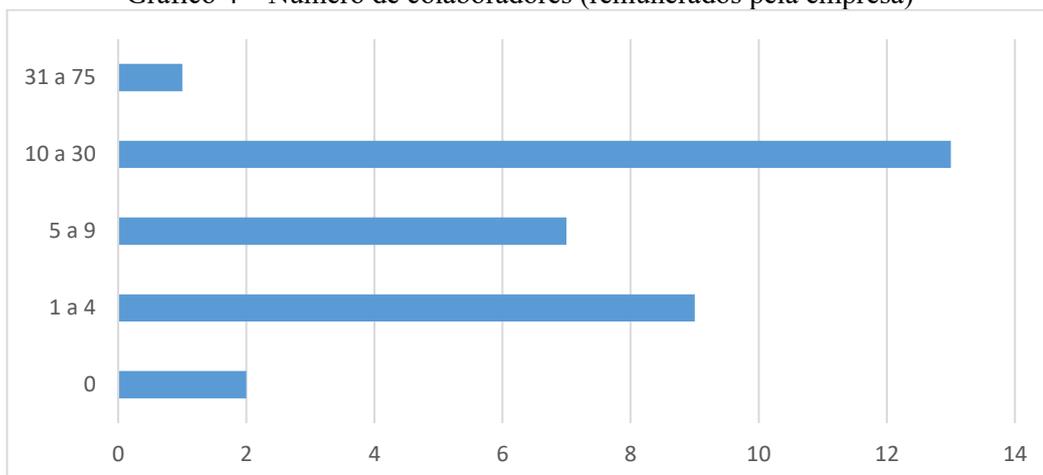
Fonte: BNDES (2021)

O BNDES oferece linhas, programas e condições específicas para cada porte de empresa, com o intuito principal de facilitar o acesso das empresas ao crédito.

Em relação ao número de colaboradores remunerados pela empresa, a configuração das respostas das empresas pode ser visualizada no Gráfico 4. A maioria das empresas pesquisadas possuem entre 10 a 30 colaboradores.

<sup>2</sup> <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>

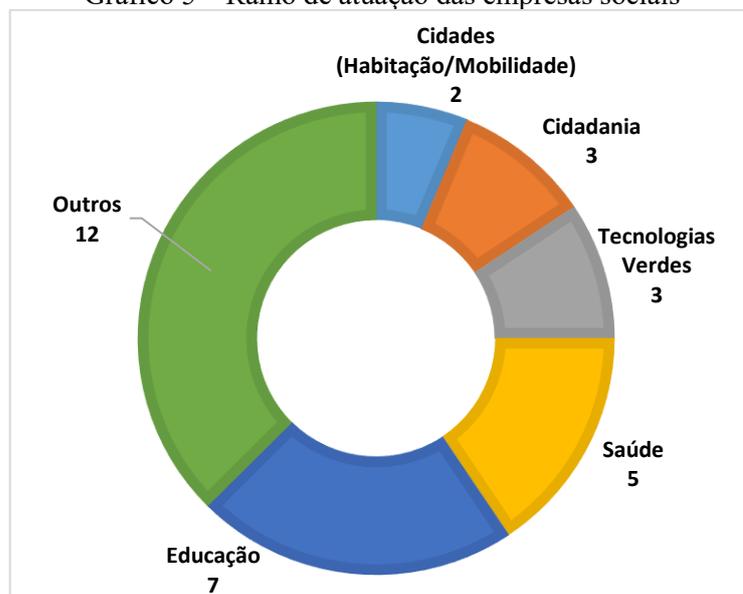
Gráfico 4 – Número de colaboradores (remunerados pela empresa)



Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 5 verifica-se o ramo de atuação das empresas sociais que responderam ao questionário.

Gráfico 5 – Ramo de atuação das empresas sociais



Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.2.2 Análise da frequência relativa

Após verificar e padronizar todos os dados, a planilha em Excel® foi importada para o software de pacote estatístico *Statistical Package for the Social Sciences*® (SPSS), com o objetivo de avaliar estatisticamente os dados.

Inicialmente, verificou-se a distribuição de frequência das respostas para cada item do questionário da pesquisa, conforme Tabela 1.

Tabela 1 – Distribuição das respostas para cada questão

Questões	Discordo totalmente	Discordo	Concordo em parte	Concordo	Concordo totalmente
AQ1	0.0%	6.3%	21.9%	34.4%	37.5%
AQ2	0.0%	0.0%	21.9%	37.5%	40.6%
AQ3	0.0%	15.6%	25.0%	25.0%	34.4%
AS1	0.0%	0.0%	6.3%	46.9%	46.9%
AS2	0.0%	0.0%	3.1%	28.1%	68.8%
AS3	0.0%	0.0%	12.5%	59.4%	28.1%
AS4	6.3%	3.1%	12.5%	28.1%	50.0%
TR1	0.0%	3.1%	25.0%	53.1%	18.8%
TR2	0.0%	3.1%	46.9%	28.1%	21.9%
TR3	0.0%	3.1%	37.5%	43.8%	15.6%
TR4	0.0%	0.0%	25.0%	56.3%	18.8%
EX1	0.0%	0.0%	18.8%	31.3%	50.0%
EX2	0.0%	0.0%	15.6%	34.4%	50.0%
EX3	0.0%	0.0%	12.5%	40.6%	46.9%
PE1	3.1%	12.5%	9.4%	40.6%	34.4%
PE2	3.1%	9.4%	21.9%	37.5%	28.1%
PE3	0.0%	0.0%	18.8%	40.6%	40.6%
PE4	12.5%	12.5%	12.5%	34.4%	28.1%
PE5	28.1%	18.8%	21.9%	15.6%	15.6%
PE6	9.4%	28.1%	21.9%	28.1%	12.5%
PE7	12.5%	21.9%	15.6%	25.0%	25.0%
PE8	0.0%	18.8%	18.8%	31.3%	31.3%
OS1	0.0%	3.1%	3.1%	28.1%	65.6%
OS2	0.0%	3.1%	9.4%	34.4%	53.1%
OS3	0.0%	3.1%	0.0%	37.5%	59.4%
OS4	0.0%	3.1%	3.1%	28.1%	65.6%
OS5	0.0%	6.3%	15.6%	50.0%	28.1%
OS6	0.0%	3.1%	9.4%	43.8%	43.8%

Fonte: Dados da pesquisa

As questões AS2 [A gestão da nossa empresa enfatiza a colaboração interdepartamental para resolver problemas.] e OS3 [Nossa empresa obteve maior reputação e confiança.] são as que apresentam o maior valor de somatório do percentual de respostas Concordo e Concordo totalmente, com 96,9%, seguidas das questões AS1 [Em nossa empresa, ideias e conceitos são comunicados entre os departamentos.], OS1 [Nossa empresa tem proporcionado mais serviços sociais e/ou ambientalmente amigáveis na comunidade.] OS4 [Nossa empresa tem cumprido sua missão e seus objetivos sociais.], com 93,8%.

Por outro lado, a questão PE5 [A nossa empresa tem obtido crescimento a partir de estratégias de alavancagem financeira (novas fontes de financiamento, participação em redes de apoio, participação de editais de fomento, etc.)] com 31,3% seguida da questão PE6 [A nossa empresa tem alcançado seus objetivos de desempenho financeiro.] com 40,6% são as que apresentam o menor valor de somatório do percentual de respostas Concordo e Concordo totalmente e também o maior somatório dos percentuais de Discordo e Discordo totalmente com 46,9% e 37,5%, respectivamente.

#### 4.2.3 Análise descritiva das variáveis

Os outliers foram avaliados através da função gráfica *Box Plots* do software SPSS, utilizando o *z-score* de 2,5 para amostras pequenas. Foram encontrados dois casos, os quais se mantiveram na análise, pois não se verificou uma causa provável que justifique sua retirada.

Em seguida, foram elaboradas tabelas com os parâmetros da estatística descritiva dos valores da média, do desvio padrão e as medidas de assimetria e curtose para cada indicador das variáveis observáveis dos constructos analisados. A Tabela 2 descreve a estatística descritiva dos indicadores das dimensões da aquisição, assimilação, transformação e exploração, que formam o constructo da capacidade absorptiva.

Tabela 2 – Estatística descritiva dos indicadores da capacidade absorptiva

Indicadores	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Assimetria	Curtose
AQ1	2	5	4,0313	0,9327	-0,5737	-0,5960
AQ2	3	5	4,1875	0,7803	-0,3497	-1,2437
AQ3	2	5	3,7813	1,0994	-0,3127	-1,2339
AS1	3	5	4,4063	0,6148	-0,5075	-0,5480
AS2	3	5	4,6563	0,5453	-1,3141	0,8930
AS3	3	5	4,1563	0,6278	-0,1181	-0,3595
AS4	1	5	4,1250	1,1570	-1,4578	1,6438
TR1	2	5	3,8750	0,7513	-0,2738	-0,0377
TR2	2	5	3,6875	0,8590	0,3486	-0,9898
TR3	2	5	3,7188	0,7719	0,0969	-0,5018
TR4	3	5	3,9375	0,6690	0,0700	-0,6113
EX1	3	5	4,3125	0,7803	-0,6280	-1,0457
EX2	3	5	4,3438	0,7453	-0,6697	-0,8487
EX3	3	5	4,3438	0,7007	-0,5996	-0,7136

Fonte: Dados da pesquisa

Com base nos dados da tabela, observa-se que apenas a questão AS4 [A gestão da nossa empresa exige reuniões interdepartamentais periódicas, para compartilhar novos desenvolvimentos, problemas e realizações.] recebeu a pontuação mínima (1), que se refere a discordo totalmente, porém todos as questões receberam a pontuação máxima (5). Quanto aos valores de média, a questão AS2 apresentou a maior média (4,6563), seguida de AS1 com 4,4063 e dos dois itens de exploração do conhecimento EX2 e EX3 com 4,3438.

Em relação à assimetria e curtose, os maiores valores apresentados foram do indicador AS4 com -1,4578 e 1,6438, respectivamente. O cálculo de assimetria e curtose é realizado para avaliar a normalidade da distribuição, conforme define Hair *et al.* (2009). Valores de assimetria negativos significam alguma distribuição assimétrica à esquerda e valores positivos, à direita. A curtose reflete o quanto dos valores de uma variável se apresentam nas caudas da distribuição. Quanto mais próximo do zero o valor da curtose, mais a distribuição se aproxima de uma normal.

Finney e Distefano (2006) afirmam que valores de assimetria menores que 2 e de curtose menores que 7, em módulo, são característicos de uma amostra quase normal. Assim, os valores da assimetria e curtose resultantes das respostas obtidas podem ser considerados quase normais, pois os indicadores de cada dimensão da CA não demonstraram assimetria acima de 2 nem tampouco curtose acima de 7.

Efetou-se, em seguida, o cálculo das dimensões da aquisição (AQ), assimilação (AS), transformação (TR) e exploração (EX), a partir da média dos itens que as representam. Na Tabela 3, mostra-se a estatística descritiva das variáveis, onde é possível observar que todas as dimensões obtiveram a pontuação máxima, mas nenhuma delas apresentou a pontuação mínima. As dimensões da assimilação e da exploração do conhecimento apresentaram a maior média, 4,3359 e 4,3333, respectivamente, e a transformação do conhecimento, a menor (3,8047). Novamente, em relação aos valores de assimetria e curtose, as distribuições podem ser consideradas quase normais, pois todos aparecem com resultados menores do que 2 e 7, respectivamente. Os maiores valores de assimetria e curtose foram encontrados na dimensão da assimilação, com -1,3306 e 3,3508, respectivamente.

Tabela 3 – Estatística descritiva das dimensões da capacidade absorptiva

<b>Dimensões</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>	<b>Assimetria</b>	<b>Curtose</b>
AQ	2,67	5	4,0000	0,7234	0,0808	-1,1920
AS	2,50	5	4,3359	0,5374	-1,3306	3,3508
TR	2,75	5	3,8047	0,6499	0,2962	-0,4268
EX	3,00	5	4,3333	0,5866	-0,2652	-0,9131

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 4 apresenta a estatística descritiva do constructo performance econômica. Como se verifica, todos os indicadores receberam a pontuação máxima, ao passo que apenas os indicadores PE3 e PE8 não obtiveram pontuação mínima. O item PE3 apresentou a maior média com 4,2188.

Tabela 4 – Estatística descritiva dos indicadores da performance econômica

Indicadores	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Assimetria	Curtose
PE1	1	5	3,9063	1,1176	-0,9881	0,2484
PE2	1	5	3,7813	1,0697	-0,7138	0,0519
PE3	3	5	4,2188	0,7507	-0,3903	-1,0807
PE4	1	5	3,5313	1,3675	-0,6753	-0,7503
PE5	1	5	2,7188	1,4421	0,2536	-1,2399
PE6	1	5	3,0625	1,2165	-0,0116	-1,0060
PE7	1	5	3,2813	1,3966	-0,2366	-1,2641
PE8	2	5	3,7500	1,1072	-0,3803	-1,1608

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que os resultados apresentados na Tabela 4 também podem ser considerados como distribuições quase normais. As questões PE1 e PE2 apresentam os maiores valores de assimetria, com -0,9881 e -0,7138 e os itens PE5 com valor 1,2399 e PE7 com valor 1,2641, representam os maiores valores de curtose. A Tabela 5 representa a análise descritiva dos indicadores do constructo performance social.

Tabela 5 – Estatística descritiva dos indicadores da performance social

Indicadores	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Assimetria	Curtose
OS1	2	5	4,5625	0,7156	-1,9234	4,2633
OS2	2	5	4,3750	0,7931	-1,2156	1,1740
OS3	2	5	4,5312	0,6713	-1,8270	4,9639
OS4	2	5	4,5625	0,7156	-1,9234	4,2633
OS5	2	5	4,0000	0,8424	-0,6906	0,2624
OS6	2	5	4,2813	0,7719	-0,9948	0,9875

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando a Tabela 5, verifica-se que todos os indicadores da performance social receberam a pontuação máxima (5), e a pontuação mínima obtida em todas as questões foi de (2), que se refere à opção Discordo do questionário. As questões OS1 e OS4 apresentaram os maiores valores de média com 4,5625 e também os maiores valores de assimetria de 1,9234 em módulo, e o maior valor de curtose encontrado foi para o indicador OS3 com 4,9639. Observa-se que todos os indicadores do constructo “performance social” podem ser considerados quase normais.

#### 4.2.4 Análise dos resultados por variável do questionário

##### 4.2.4.1 Dimensões da capacidade absorptiva

O modelo proposto por Zahra e George (2002) considera quatro dimensões para a capacidade absorptiva: aquisição, assimilação, transformação e exploração. A partir do questionário de Flatten *et al.* (2011) aplicado às empresas sociais, cada uma das dimensões da capacidade absorptiva será analisada por meio de gráficos.

A análise foi realizada por meio da escala Likert de cinco pontos: discordo totalmente, discordo, concordo em parte, concordo e concordo totalmente; sendo considerado que, quanto mais perto do concordo totalmente (valores entre 3 e 5), mais a dimensão da CA é desenvolvida e quanto mais perto do discordo totalmente (valores abaixo de 3) aquela dimensão precisa ser melhorada pela empresa.

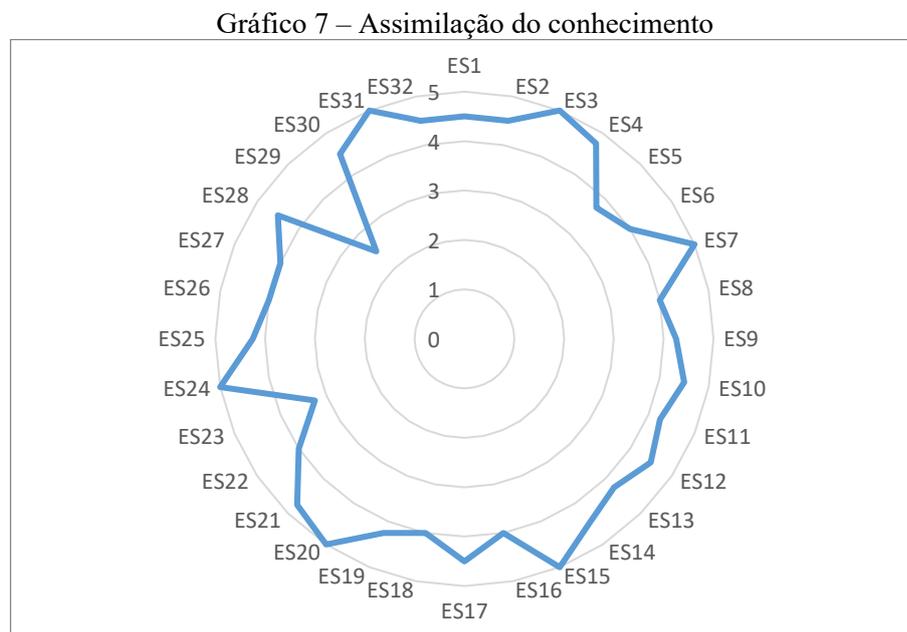
A aquisição do conhecimento está relacionada à utilização de recursos externos para obtenção de informações relevantes pela empresa (FLATTEN *et al.*, 2011). Esta dimensão era composta por três itens no questionário, para os quais foi realizada a média dos valores. Como observa-se no Gráfico 6, na maioria das empresas pesquisadas (53,13%) a dimensão da CA da aquisição estava bem desenvolvida com valores iguais ou superiores a 4, havendo ainda 43,75% com valores entre 3 e 4 e apenas ES24 apresentou valor menor que 3 para a média dos itens.

Gráfico 6 – Aquisição do conhecimento



Fonte: Dados da pesquisa

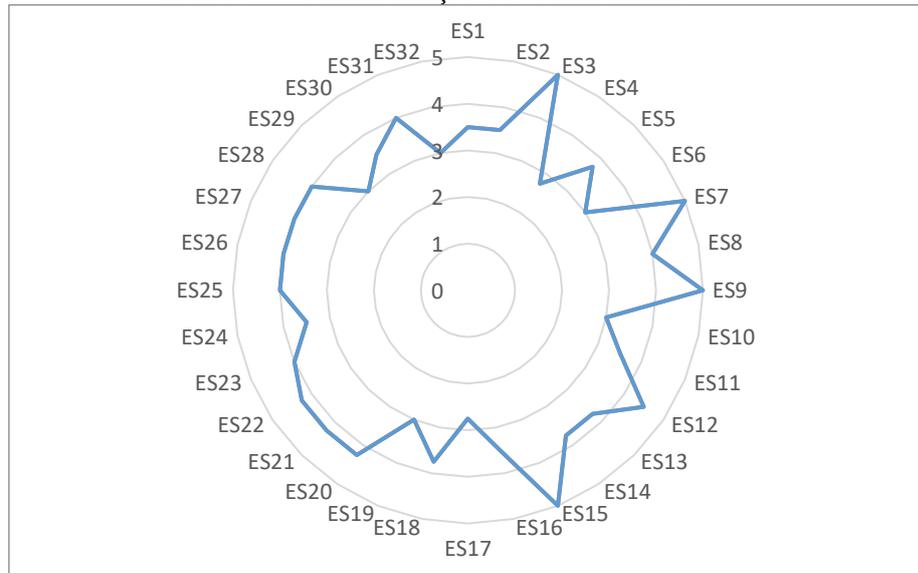
A dimensão da assimilação da CA se refere à interpretação e ao entendimento do conhecimento adquirido (ZAHRA; GEORGE, 2002) dentro da estrutura de comunicação da empresa (FLATTEN *et al.*, 2011) sendo verificada por meio de quatro itens no questionário. A média dos indicadores foi calculada para cada empresa e estão mostradas no Gráfico 7. A assimilação do conhecimento foi a dimensão da CA que apresentou o melhor desenvolvimento entre as empresas pesquisadas, com 90,63% das empresas com valores igual ou maior que 4, e 6,25% com valores entre 3 e 4. ES29 apresentou um menor desenvolvimento da dimensão da assimilação entre as empresas analisadas.



Fonte: Dados da pesquisa

A transformação do conhecimento diz respeito ao processamento do conhecimento adquirido (FLATTEN *et al.*, 2011) e ao desenvolvimento de rotinas para sua conversão e recodificação para gerar novos insights (ZAHRA; GEORGE, 2002). Esta dimensão também é verificada através de quatro itens no questionário. Após o cálculo da média dos indicadores para cada empresa, elaborou-se o Gráfico 8. A dimensão da transformação da CA apresentou um desenvolvimento satisfatório em 93,75% das empresas da pesquisa, porém ES4 e ES17 precisam desenvolver melhor a capacidade de transformar o conhecimento.

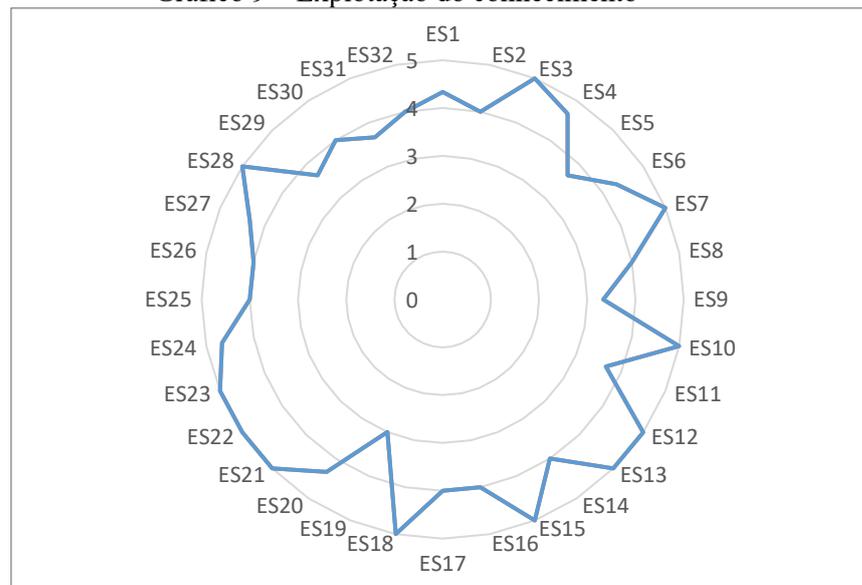
Gráfico 8 – Transformação do conhecimento



Fonte: Dados da pesquisa

A dimensão da exploração do conhecimento refere-se ao aproveitamento e implementação do conhecimento novo nos processos da empresa (ZAHRA; GEORGE, 2002) sendo mensurada através de três itens no questionário da pesquisa. Realizou-se o cálculo da média dos indicadores para cada empresa e os resultados são mostrados no Gráfico 9. A exploração do conhecimento da CA apresenta-se bem desenvolvida em todas as empresas pesquisadas e apenas ES19 apresentou um valor igual a 3 para esta dimensão.

Gráfico 9 – Exploração do conhecimento



Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.2.4.2 Performance das empresas sociais

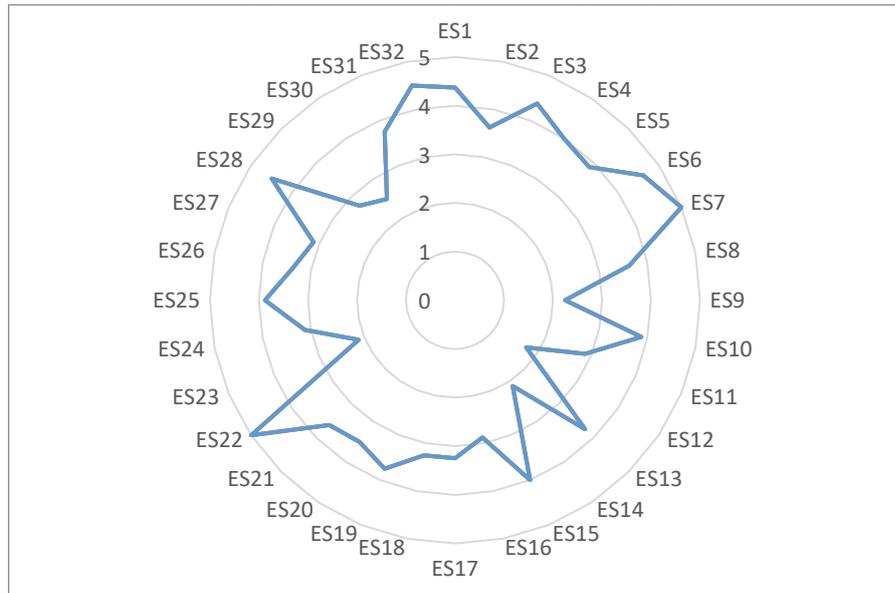
Para mensurar a performance social e econômica das empresas sociais foi desenvolvido um questionário com base nos instrumentos utilizados por Bhattarai, Kwong e Tasavori (2019) e Cheah, Amran e Yahya (2019) adaptado de Liu, Takeda e Ko (2012) e de outros *insights* da literatura que passou por pré-teste com especialistas e empreendedores sociais para melhoramento dos indicadores.

Durante o preenchimento do questionário pelos gestores das empresas, foi solicitado que as informações do questionário fossem verificadas analisando-se o exercício das empresas de 2019, já que a pesquisa teve o início da aplicação no segundo semestre do ano de 2020, quando ocorreu a pandemia do coronavírus e buscou-se não considerar este ano na análise devido à sua particularidade.

A análise das performances econômica e social também foi realizada por meio da escala Likert de cinco pontos: discordo totalmente, discordo, concordo em parte, concordo e concordo totalmente; sendo considerado que, quanto mais perto do concordo totalmente (valores entre 3 e 5), mais a empresa social apresenta a performance econômica ou social desenvolvida e quanto mais perto do discordo totalmente (valores abaixo de 3) aquela performance precisa ser melhorada pela empresa.

A performance econômica foi analisada por meio de oito itens do questionário que mediram a percepção dos gestores em relação à performance econômica da empresa durante o ano de 2019. Após calcular a média de todos os itens da performance econômica para cada empresa social, elaborou-se o Gráfico 10. A performance econômica mostrou-se satisfatória em 75,00% das empresas da pesquisa. Porém 21,88% das empresas (ES9, ES11, ES14, ES16, ES23, ES29 e ES30) apresentaram valores entre 2 e 3 e ES12 apresentou o menor valor de performance econômica (1,75) entre todas as empresas sociais analisadas.

Gráfico 10 – Performance econômica



Fonte: Dados da pesquisa

A análise da performance social foi realizada através de seis itens do questionário que mediram a percepção dos gestores sobre a performance social da empresa durante o ano de 2019. Calculou-se a média de todos os itens da performance social para cada empresa, conforme apresentado no Gráfico 11. Todas as empresas pesquisadas apresentaram a performance social bem desenvolvida, com exceção da ES17 que obteve 2,33 de média para este indicador,

Gráfico 11 – Performance social



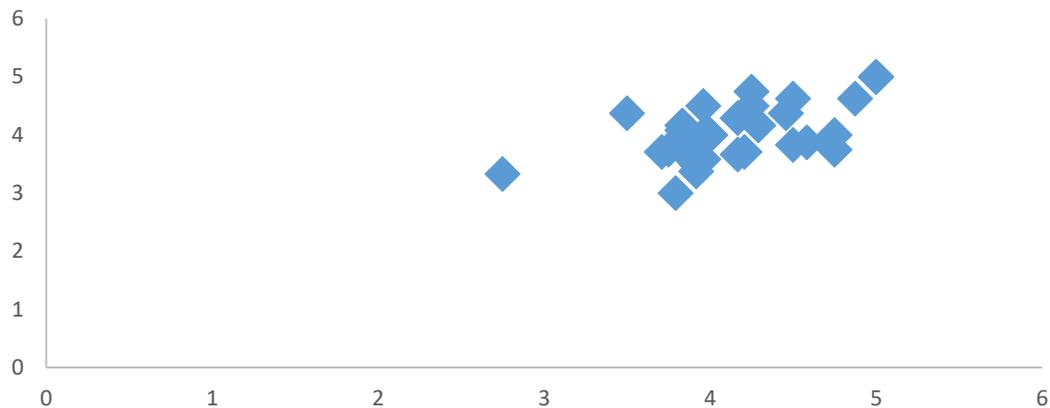
Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.2.5 Proposições sobre a relação da capacidade absorptiva com a performance social e econômica em empresas sociais

Conforme observado na literatura, os mecanismos de integração social podem influenciar na relação entre as capacidades potencial e realizada, que é representada pelo fator de eficiência (ZAHRA; GEORGE; 2002). Os estudos de Santos (2013) e Dávila (2016) evidenciaram que a CA potencial influencia a CA realizada positivamente, entretanto, seus estudos foram realizados em empresas convencionais de diversos setores.

No Gráfico 12 de dispersão são apresentados os valores da capacidade absorptiva potencial (CAP) e da capacidade absorptiva realizada (CAR) para mostrar o quanto estão correlacionadas na amostra das empresas pesquisadas, pois, como se verifica, valores de CAP (eixo x) mais altos correspondem a valores de CAR (eixo y) também altos.

Gráfico 12 – Capacidade absorptiva potencial x realizada



Fonte: Dados da pesquisa

Assim, tem-se a primeira proposição com base nos dados da pesquisa.

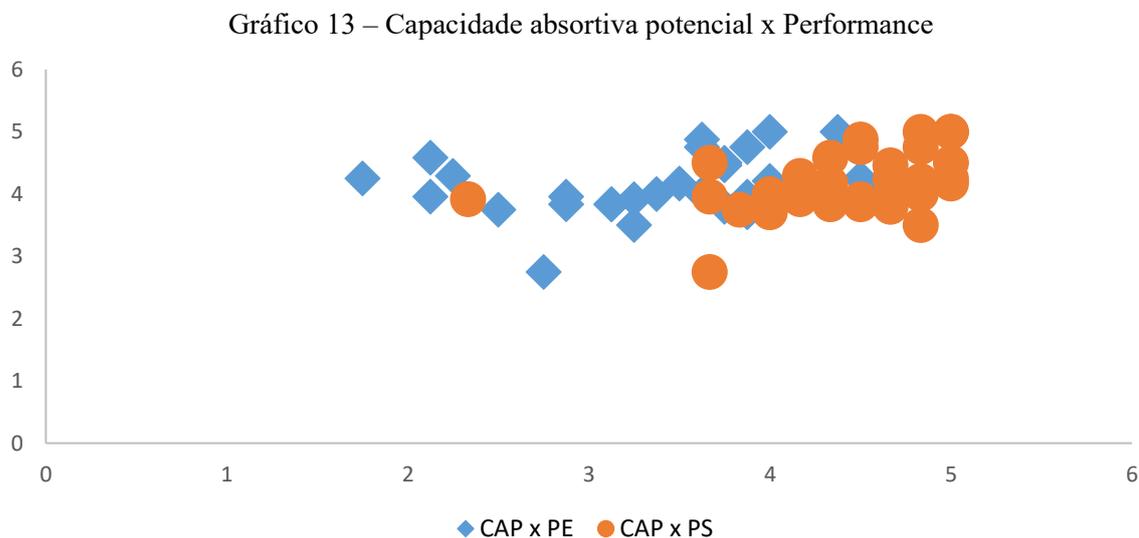
**Proposição 1:** Empresas sociais com maior capacidade absorptiva potencial (CAP) possuem maior capacidade absorptiva realizada (CAR).

Com o objetivo de verificar o quanto a performance econômica e a performance social das empresas pesquisadas são afetadas pela capacidade absorptiva do conhecimento, foram elaborados gráficos de dispersão que relacionam os valores da capacidade absorptiva potencial (CAP), calculada pela média entre os valores das dimensões da aquisição e assimilação, e da capacidade absorptiva realizada (CAR), composta pela média entre os valores das dimensões da transformação e exploração, com os valores de performance social e econômica. Os valores de

capacidade absorptiva potencial e realizada são representados no eixo y e os de performance social e econômica no eixo x.

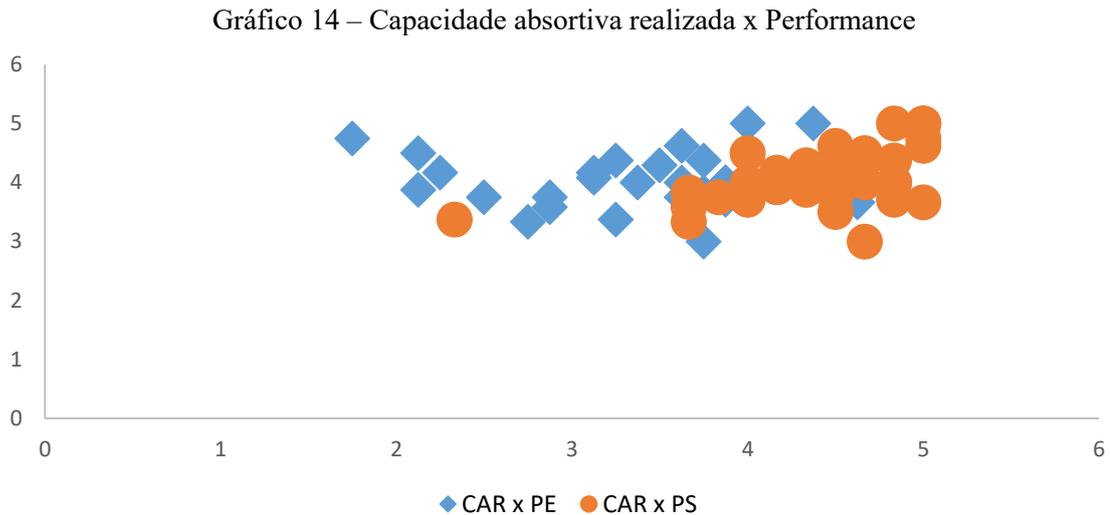
A CA em seu conceito está diretamente relacionada ao desempenho organizacional (COHEN; LEVINTHAL, 1990; GEORGE; ZAHRA; WHEATLEY; KHAN, 2001; ZAHRA; GEORGE, 2002; DREYFUS; IYER, 2005; LANE; KOKA; PATHAK, 2006), e diversos estudos verificaram a intensidade dessa relação, principalmente quanto à influência sobre a performance financeira nas empresas (KOSTOPOULOS *et al.*, 2011; WALES; PARIDA; PATEL, 2013; SANTOS, 2013; RUNGI; STULOVA, 2014; CHOI; PARK, 2017; DÁVILA, 2016; ZOU; ERTUG; GEORGE, 2018). Entretanto, identificou-se a carência de estudos que analisem essa relação em empresas sociais.

No Gráfico 13 são representados os valores da CAP em relação às performances social (esferas laranjas) e econômica (losangos azuis) das empresas. Analisando-se o gráfico, pode-se observar que a CAP tem maior correlação com a performance social do que com a performance econômica nas empresas estudadas, já que os losangos azuis se encontram posicionados um pouco mais dispersos que as esferas laranjas e para valores maiores de performance social tem-se também um bom desenvolvimento da CAP, o mesmo não ocorre com a performance econômica.



**Proposição 2:** A CA Potencial afeta mais a performance social do que a performance econômica em empresas sociais.

No Gráfico 14 são representados os valores da capacidade absorptiva realizada (CAR) em relação às performances social (esferas laranjas) e econômica (losangos azuis) das empresas. Ao se observar o gráfico, pode-se considerar que a CAR também tem maior correlação com a performance social do que com a performance econômica nas empresas sociais analisadas.

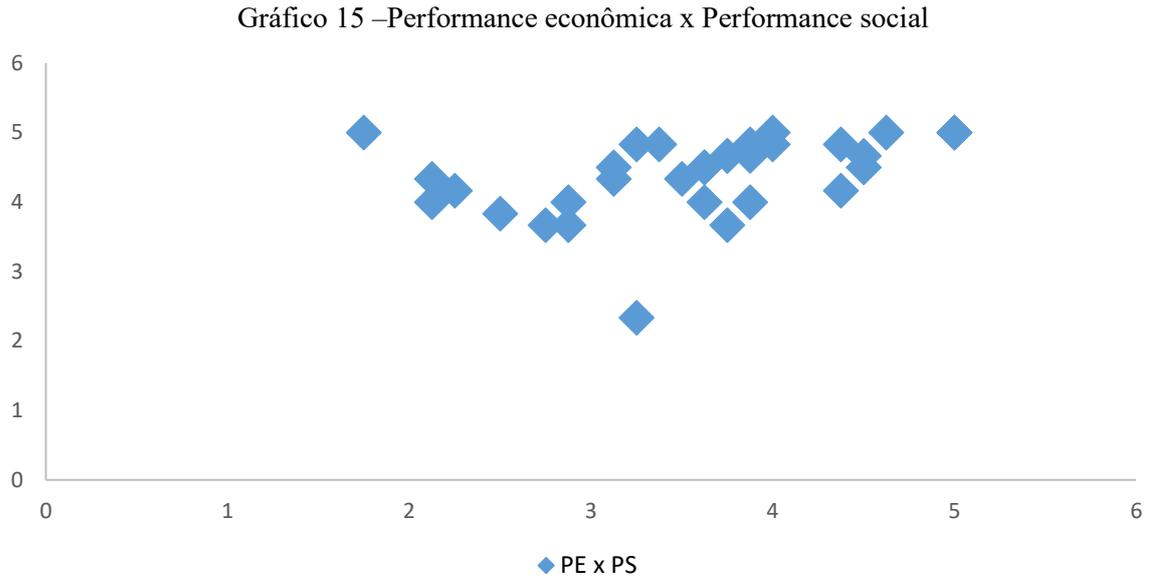


Fonte: Dados da pesquisa

**Proposição 3:** A CA Realizada afeta mais a performance social do que a performance econômica em empresas sociais.

Por fim, na revisão da literatura observou-se a preocupação com a questão da sustentabilidade econômica das empresas sociais e como ela se relaciona com a performance social. Cheah, Amran e Yahya (2019) e Bhattarai, Kwong e Tasavori (2019) procuraram quantificar as performances social e econômica relacionando-as com construtos como planejamento de negócios, saliência social, orientação empreendedora, orientação de mercado e a capacidade de promover disrupções. Campos-Climent e Sanchis-Palacio (2017) e Li *et al.* (2018) analisaram a relação entre valor econômico e valor social.

O Gráfico 15 mostra que a performance econômica não está tão relacionada à performance social nas empresas pesquisadas, pois os pontos se apresentam bem dispersos e para valores altos de performance social (eixo y), tem-se valores baixos de performance econômica (eixo x).



Fonte: Dados da pesquisa

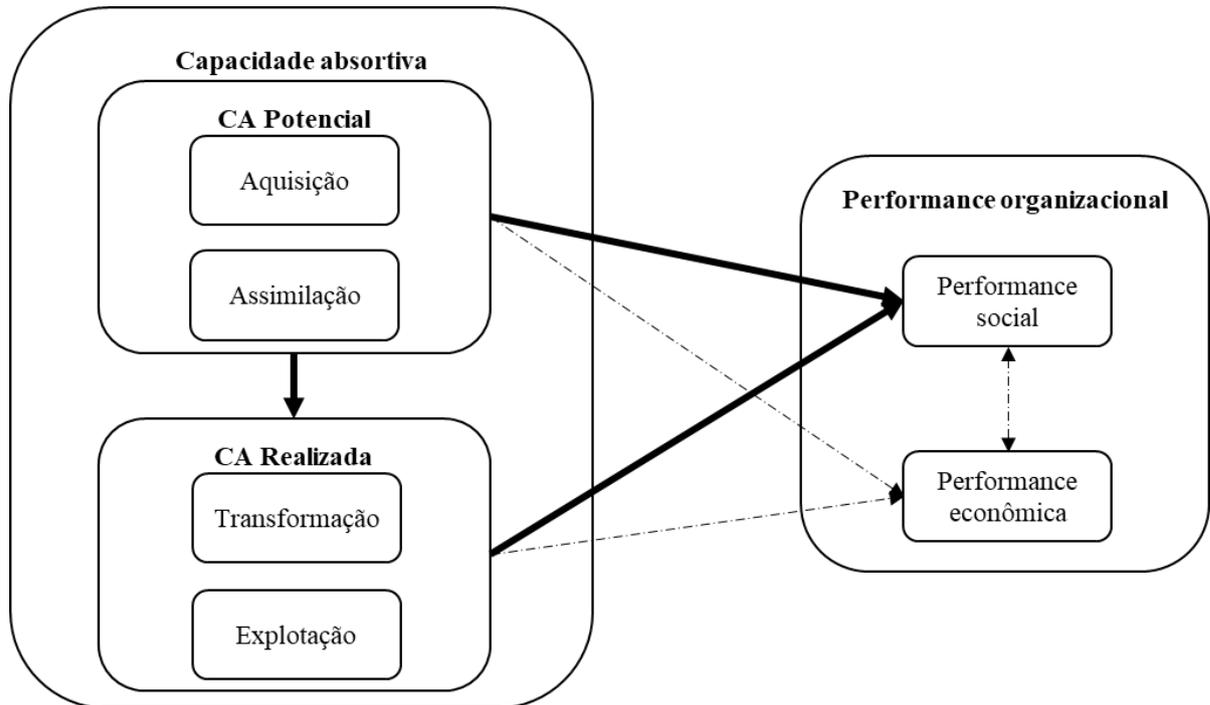
Dessa forma, pode-se fazer a quarta proposição a seguir.

**Proposição 4:** Uma maior performance social não está diretamente ligada à uma maior performance econômica em empresas sociais.

Ressalta-se que a relação da performance econômica com a performance social pode ser mais difícil de ser percebida em empresas sociais, pois nessas organizações o propósito social está acima do ganho financeiro (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010), e devido ao tamanho pequeno da amostra pesquisada, não foi possível verificar estatisticamente a relação entre os construtos. Entretanto, em seu estudo com empresas sociais da França e Espanha, Campos-Climent e Sanchis-Palacio (2017) verificaram que a criação de valor social influencia positivamente a criação de valor econômico tanto diretamente quanto como mediadora entre a capacidade absorptiva e a criação de valor econômico.

Após análise dos achados encontrados com a aplicação do questionário é possível propor um modelo para o relacionamento da capacidade absorptiva do conhecimento com a performance social e econômica nas empresas sociais (Figura 20). Entretanto, este modelo precisa ser testado em uma amostra representativa de empresas sociais, para que possam ser verificadas e confirmadas as relações entre a capacidade absorptiva e as performances nessas empresas.

Figura 20 – Modelo da capacidade absorptiva e performance em empresas sociais



Fonte: Elaborado pela autora.

No modelo, temos a representação da CA Potencial e as dimensões que a envolvem da Aquisição e da Assimilação e da CA Realizada com as dimensões da Transformação e da Exploração. Como efeito da capacidade absorptiva temos a performance organizacional composta pelas medidas da performance social e econômica. As setas mais largas representam as proposições das relações mais fortes entre os construtos e as setas pontilhadas, as relações mais fracas.

Para compreender como o fenômeno da capacidade absorptiva ocorre nas empresas sociais e contribui para sua performance, optou-se por trabalhar qualitativamente na pesquisa de campo 2, em que por meio da análise do conteúdo das entrevistas semiestruturadas procurou-se explorar e entender, conforme Creswell (2010) descreve, a percepção que os gestores das organizações possuem das rotinas de CA investigadas para de maneira indutiva tecer respostas para o problema da pesquisa.

## 4.3 PESQUISA DE CAMPO 2

### 4.3.1 Metarrotinas internas da capacidade absorptiva

Como metarrotinas internas da CA tem-se: a facilitação da variação, o gerenciamento dos regimes de seleção interna, o compartilhamento do conhecimento e práticas superiores em toda a organização, a reflexão, atualização e replicação e o gerenciamento de tensão adaptativa.

#### 4.3.1.1 *Facilitação da variação*

Ao perguntar aos entrevistados quais as rotinas que apoiam e estimulam o surgimento e a exploração de novas ideias e a geração de mudança na empresa, verificou-se por meio de suas respostas, que a dinâmica de facilitação da variação em empresas sociais está mais relacionada a manter um ambiente aberto e igualitário, como destacaram Chalmers e Balak-Vnuk (2013), onde os colaboradores, sendo eles de qualquer nível da organização, possuem liberdade para propor sugestões de melhoria, porém não existe incentivo financeiro. “Então passa um briefing de uma campanha, das campanhas de varejo, das vendas e vem uma outra ideia do design, da redatora, ou mesmo dela (outra proprietária)” (Proprietária da empresa, Caso 3).

Não tem um programa de incentivos, mas existe uma participação bem aberta, porque a gente tem um escritório pequeno, então acaba todo mundo se envolvendo um pouco com cada atividade. [...] Isso é uma característica bem aqui do projeto assim sabe. Não tem muito essa questão de separar muito os setores, todo mundo tem abertura para participar da geração de ideias, dar opinião sobre tomadas de decisões e tal (Gestor de Projetos Sociais, Caso 1).

[...] mas assim a gente tem desde o início da empresa, um ambiente bem aberto [...] por exemplo, todo mundo tem voz na empresa, é claro a gente não pode se dizer uma empresa horizontal assim porque não é, mas essa abertura de escuta pra qualquer um assim. Então, por exemplo, quando chegou a pandemia, todos os processos foram discutidos entre os colaboradores (Fundadora/Diretora Executiva, Caso 4).

A gente tem uma única sala na A (empresa), não tem salas de reuniões, enfim, sala das sócias. Então a gente senta todo mundo junto. [...] então o que a gente acaba fazendo é tendo as agendas compartilhadas e essas reuniões semanais bem alinhadas daí a gente tem um *follow-up*, que são todas as atividades, quem são os responsáveis, datas limites e quem está fazendo o quê. Então, sempre que surgem atividades, demandas novas, a gente adiciona nesse *follow-up*, que é o *Excel* e vamos acompanhando ali nas reuniões semanais. Agora a M (colaboradora) estava tentando usar o *Asana*, entendendo se fazia sentido, mas hoje a gente está muito mais presencial, então existem esses momentos de troca ao longo do dia, no trabalho mesmo (Fundadora da empresa, Caso 5).

Todo mundo participa, todo mundo dá sugestão [...] Então é uma relação de empresa com as pessoas que trabalham comigo muito boa [...]. A gente melhorou muito e a gente tem hoje esse formato porque todo mundo ajudou a pensar (Fundadora da empresa, Caso 6).

Com a pandemia do coronavírus muitas empresas implementaram o *home office* e se utilizam de ferramentas digitais para realizar a gestão do trabalho, bem como a sugestão de novas ideias.

A gente tem o grupo do *WhatsApp*, mas a gente usa muito *Google Drive* e a gente usa o *Asana* pra fazer a gestão. [...] então tem lá as pastas de ideias pro futuro, as coisas por projeto, então, até porque, por exemplo, nossa rede social tem uma pessoa que faz, mas ela não faz sozinha, então se você tem uma ideia de post, vai lá e coloca [...] e aí você marca a pessoa pra ela ver (Fundadora/Diretora Executiva, Caso 4).

A gente se fala muito pelo nosso grupo de *WhatsApp* onde a gente vai centralizando vários insights que a gente tem, a gente troca muito antes de fazer postagem na rede social. É uma outra coisa importante. Então essa é uma forma que a gente se comunica via grupo de *WhatsApp* e pelo menos uma vez por mês a gente se reúne pra conversar e poder discutir o que a gente está fazendo, o que está ajudando, o que não funcionou bem e a gente seguir para melhorar nossas soluções (Fundadora da empresa, Caso 6).

Geralmente, não existe um tempo do dia de trabalho dedicado para a exploração de novas ideias, como ocorre em grandes empresas comerciais, conforme relatado por Lewis, Massini e Peters (2011). Muitas vezes, o surgimento das novas ideias está relacionado à própria necessidade dos usuários ou beneficiários impactados ou às demandas dos projetos, mas todos possuem a liberdade para sugerir novas ideias: “Nós não temos um momento assim hoje nós vamos parar pra criar, a gente vai sentindo a necessidade e aí vai atrás” (Fundadora da empresa, Caso 2).

Não tem rotina, a gente trabalha mais dentro dos ciclos de projetos, então quando lança uma coleção, a gente se reúne e contrata alguns parceiros pra estarem conosco, compartilha com a comunidade, mas no dia a dia não, é uma empresa pequena [...]. Então toda tomada de decisão, toda ideia que surge, a gente compartilha com a comunidade, compartilha com a equipe pra todo mundo colaborar e somar com o processo (Proprietária da empresa, Caso 3).

Então a gente usa muito as propostas que a gente tem que mandar para os clientes como essa oportunidade de desenvolvimento de inovação. Esse é um caminho que acontece com bastante frequência porque toda vez que chega uma proposta que a gente não tem nada de bate-pronto pra fazer, a gente faz (Fundadora/Diretora Executiva, Caso 4).

Entretanto, algumas rotinas como reuniões regulares e sessões de brainstorming são empregadas por algumas empresas e aproveitadas para geração de ideias.

Para geração de conteúdo para mídias sociais a gente chega a fazer um brainstorming [...]. Essa parte de marca tem na mídia social e no desenvolvimento das coleções um pouco dessa programação, dessa geração de alternativas do brainstorming (Gestor de Projetos Sociais, Caso 1).

Cada um está trabalhando na sua casa, então nós fazemos uma reunião semanal, toda segunda-feira às cinco horas da tarde, a gente se reúne online pra conversar, pra discutir, mas assim, o tempo todo a gente está inventando alguma coisa, a gente está desenvolvendo material, então a gente está sempre em contato (Fundadora da empresa, Caso 2).

Nesta época do ano, é a época que a gente mais faz isso porque é quando as empresas estão em planejamento financeiro para o ano que vem. Então é quando a gente para e fala que projetos que deram certo, que a gente está fazendo, como que a gente quer dar um passo além, entrar com alguma inovação nesses projetos e aí a gente faz essas pequenas reuniões de brainstorming pra desenvolver as propostas que a gente vai oferecer pra renovar os projetos pro ano que vem (Fundadora/Diretora Executiva, Caso 4).

[...] mas hoje a gente está justamente numa fase de buscar expansão, então a gente fez todo o mapeamento de oportunidades, elencar quais delas seriam prioridades e, com isso, fazer os projetos de realização de cada uma das atividades listadas. [...] Agora, em função do momento, foi feito esse brainstorming pra validação de oportunidades (Fundadora da empresa, Caso 5).

A facilitação da variação é uma metarrotina que requer processos ou rotinas que facilitem a exploração do conhecimento e a surgimento de novas ideias dentro da organização (LEWIN; MASSINI; PEETERS, 2011). Verifica-se que o estabelecimento de rotinas para facilitar a mudança nas empresas não exige grandes investimentos e, embora não possuam normas ou políticas estruturadas para este fim, as empresas sociais, geralmente, mantêm um ambiente aberto e uma cultura que incentiva a criação e o compartilhamento do conhecimento entre os colaboradores.

De acordo com Zahra e George (2002), a CA, como uma capacidade dinâmica, determina meios para a mudança organizacional, e ter rotinas que facilitem a variação internamente, poderá auxiliar na evolução e no desenvolvimento das empresas sociais, já que estão imersas no mesmo ambiente complexo e competitivo das empresas convencionais.

#### *4.3.1.2 Gerenciamento de regimes de seleção interna*

Com relação ao gerenciamento dos regimes de seleção interna para determinar como e onde os recursos para exploração de novos conhecimentos devem ser alocados, em geral, as empresas sociais são guiadas pelos projetos ou serviços requisitados pelos clientes e assim os

proprietários da empresa, geralmente, em conjunto com a equipe, analisam se conseguem atender à demanda solicitada.

Existe uma reunião de sócios que acontece a cada quinze dias. Para essa reunião eu levo a margem do projeto, então, é um projeto que é rentável pra gente ou não; o desejo da equipe de fazer, então o tesão da equipe mesmo de trabalhar [...]. Então a gente cruza muito isso. Então a margem, o projeto ser rentável, o impacto que ele tem e o tesão das pessoas de fazer e aí a gente toma a decisão principalmente com base nesses três critérios (Fundadora/Diretora Executiva, Caso 4).

[...] e assim paralelamente, surge a oportunidade de reciclagem de um resíduo que a gente não conseguia aproveitar “Temos espaço pra isso, faz sentido, a remuneração vai ser viável”. Eu não sei, eu acho que isso na grande maioria das vezes acaba acontecendo de forma bem orgânica [...] o orgânico são coisas que estão mais latentes no nosso dia a dia, mas a gente sabe que tem oportunidades que se a gente não parar pra olhar pra elas, elas vão passar, E daí foi o que aconteceu agora. Tipo estamos vendo oportunidades de crescimento, vamos parar, fazer esse *brainstorming*, elencar as prioridades, ver o que faz sentido. Então eu acho que tem um misto desse orgânico versus intencional (Fundadora da empresa, Caso 5).

Os negócios com impacto social, em sua maioria, são micro ou pequenas empresas, onde os regimes de seleção interna são realizados de maneira informal, com a característica latente de permitirem a participação de toda a equipe nas tomadas de decisões, promovendo um ambiente colaborativo, capaz de gerar um maior engajamento dos funcionários.

E aí a gente leva na reunião de sócios, dá uma conversada e troca com a equipe [...] e acaba decidindo em conjunto. É um pouco fácil aqui de decidir as coisas em conjunto porque a gente é muito, todo mundo na mesma *vibe* assim (Fundadora/Diretora Executiva, Caso 4).

[...] nós somos uma empresa estável, mas a gente tem essa abertura de *startup* sabe? De “isso não tá bom? Tipo vamos ver outro jeito, testa, vê se melhorou.” Então eu acho que isso proporciona essas mudanças assim. Então a gente não é burocrático, a gente não é engessado. Todo mundo ali tem um poder de voz [...]. Isso tudo foi feito com a galera que trabalha lá na operação dizendo, olha e se a gente utilizasse um saco assim pra fazer a coleta e se a gente identifica todos os clientes todos os resíduos dos nossos clientes pra gente conseguir gerar indicadores ambientais no fim. [...] Então no dia a dia mesmo vão surgindo ideias que a gente, claro, avalia a facilidade ou dificuldade de implementação, custo disso, mas de uma forma orgânica. Então está bom vou testar é isso e daí a gente vai melhorando os processos (Fundadora da empresa, Caso 5).

Então, a gente chegou à conclusão de que a gente precisa melhorar a nossa comunicação em relação a quais são as vantagens do EAD e aí, depois de muito discutir, a gente entendeu que se a gente gravar um vídeo curto ou um podcast e mandar pro gestor na hora que ele perguntar sobre esse serviço, talvez ele entenda melhor do que um portfólio todo escrito. Então, a gente já decidiu que nesse momento a gente vai alocar o recurso fazer essas gravações. Então, não é uma ferramenta, é o que eu te falei, a gente tem uma empresa pequena, então a gente vai analisando o que que não tá dando certo e aonde a gente vai investir (Fundadora da empresa, Caso 6).

A missão social é um fator importante nos processos de tomada de decisão para alocação de recursos por parte das organizações, mantendo uma preocupação principal com a necessidade do usuário ou beneficiário impactado e havendo relatos de recusa na realização de um novo projeto, em virtude do não alinhamento da proposta do cliente com o propósito ou missão da empresa social.

[...] Pra isso a gente tem, exatamente como tu falou, uma missão, que a gente chama de pilares de atuação do projeto, que é a capacitação, é criar oportunidade que gerem capacitação profissional das pessoas, então semana passada inaugurou uma sede lá no Morro [...], que é um atelier de costura, lá é só atividade de capacitação profissional pra adolescentes e adultos, então não envolve criança. Então não tem como chegar, “ah vamos fazer uma escola de pintura pra criança”. Não, é capacitação pra geração de renda dos adultos. Então isso já delimita (Gestor de Projetos Sociais, Caso 1).

Na realidade a gente pensou “a gente tem que ter alguma coisa a mais pra facilitar o aprendizado”. O que nós vamos fazer? Daí sim. Então pensamos, bolamos, desenhamos, fizemos um protótipo, vamos mandar fazer. Então, nós vamos mandar fazer tantos, poucos. [...] Então, assim, como agora o tempo vai passando, espera aí, mas nós temos que ter o C (produto da empresa), que talvez seja melhor pra professor, pra sala de aula, porque é grande. Mas precisa ter uma coisa mais fácil pra eles terem na mão. [...] Ah, então tá, então vamos fazer, vamos fazer tantos. Vou mandar um vídeo e pegar um pouco de recurso nosso próprio e não da empresa, vamos aplicar aqui, isso a gente tem isso, a gente faz [...] (Fundadora da empresa, Caso 2).

[...] mais discussão é de financiador, se a gente vai aceitar fazer um projeto pra N (empresa alimentícia) ou pro I (empresa). Isso causa mais discussão do que o estratégico e pra onde o dinheiro vai ser alocado, isso a gente tá normalmente com bastante acordo assim [...]. Empresas que produzem agrotóxico a gente não faz. Não faria pra empresa de arma, não faria pra empresa de cigarro. Para o setor alimentício é um dilema, a gente faz, mas não faz confortável, não é projeto que a gente bate no peito e fala “eu amo fazer”, mas a gente ama o projeto. Então, um projeto que a gente tá nesse momento, a comunidade que pediu pra gente e aí o meio de financiar foi uma empresa, que a gente não fica cem por cento confortável, mas está fazendo uma diferença gigantesca na comunidade. Então, a gente acaba fazendo pelo impacto (Fundadora/Diretora Executiva, Caso 4).

[...] eu fiz um curso na embaixada americana em janeiro que é um curso pra jovens líderes [...], mas lá eles fazem reciclagem de resíduos eletrônicos empregando pessoas com autismo. E ao longo do estágio eu fui vendo várias correlações com o que a gente faz e levei pra minha sócia a possibilidade assim: “Imagina que legal que seria, olha o que eles estão fazendo lá, os resultados, o impacto, será que seria possível a gente trazer pra cá”.[...] e daí agora a gente se inscreveu entendendo que fazia sentido, enfim, a gente escreveu num outro edital da embaixada americana pra receber um fundo para a gente organizar a empresa para de fato fazer isso acontecer assim, para a gente conseguir empregar pessoas com deficiência (Fundadora da empresa, Caso 5).

Para investir em determinado projeto, as organizações geralmente buscam oportunidades de financiamento por meio de estruturas próprias ao contexto das empresas sociais, provenientes de prêmios de editais, programas de aceleração, dentre outros. Entretanto, foi mencionada uma certa dificuldade de obter recursos.

Então nós ganhamos um projeto agora, então tudo que você pode imaginar, que aparece a gente se inscreve, tudo. Mas é difícil, não é tão fácil conseguir. Agora nós conseguimos mais um que vai entrar só dez mil, pra gente comprar material, pra gente aplicar. Seria um projeto de dar aula ensinar pintura em tela pra pessoas com deficiência visual [...] (Fundadora da empresa, Caso 2).

Ah tem então isso é por projeto. Então a gente acaba hoje trabalhando muito por editais, que é como a D (empresa) tem bastante se mantido. Além das vendas diretas que se reinvestem, todo o recurso que entra dos programas de aceleração, dos prêmios estão sendo reinvestidos. A gente escreve projetos. Então, o maquinário, o desenvolvimento de uma coleção, capacitação e isso tem uma rotina pra pensar, pra escrever o projeto, pra definir os parceiros envolvidos. [...] Tipo, agora eu estou nas rotinas de escrever edital e aí eu estou nesse ciclo. [...] A gente já teve a reunião de definir quais são os temas. O que a gente vai escrever e eu estou escrevendo. [...] mas são os projetos que nos puxam. A D não consegue hoje estar somente com recurso das próprias vendas, do próprio negócio, tem muito aporte de investimentos externos assim. [...] O maquinário é um produto. A gente ganhou um prêmio pra isso. Então a gente desenvolveu um maquinário e que foi com a UNB, então foi todo feito com pesquisadores de lá, feito em Brasília (Proprietária da empresa, Caso 3).

A adoção de técnicas mais sistemáticas como matriz de prioridades dentre outras foi relatada como uma forma de definir em quais atividades a empresa social deve investir e direcionar seus recursos.

Acho que tem uma coisa legal, que a gente vem tentando desenvolver, que é sim uma metodologia, porque por exemplo, quando a gente começou as atividades lá na M (comunidade), a gente fez uma pesquisa dentro da comunidade pra entender o perfil da comunidade, entender o perfil das pessoas que moram lá e a realidade da comunidade, para daí então a gente saber que tipo de ações a gente deveria fazer lá pra que a gente tenha ações mais assertivas digamos assim. Então pra isso a gente criou uma espécie de metodologia, [...] que a gente vai identificando o que é importante antes de criar uma ação pra dentro de uma comunidade, o que você precisa identificar. [...] E aí a gente chega lá, a gente conhece um líder comunitário, esse líder comunitário adora o projeto e quer que a gente aprofunde o trabalho lá e aí sim a gente entra com essa ideia da metodologia, que serve pra entender melhor a realidade (Gestor de Projetos Sociais, Caso 1).

Então nesse momento específico da A, que é justamente como crescer foi feita essa matriz de seleção de atividades. Foi um processo bem contínuo assim. O anterior de brainstorming depois de selecionar quais são as prioridades e daí agora é começar a organizar elas em forma de projeto mesmo, então “Quem é o dono desse projeto?” “Qual é o resultado esperado e quais são as atividades que vão ser feitas?” “Qual é o prazo pra isso ser feito?” E daí agora esses projetos que foram elencados como prioridade, entram no nosso *follow-up* semanal. Então além de algumas rotinas diárias que a gente precisa bater assim. [...] Então, além desses *follow-ups* básicos, aí entram esses projetos novos que estão surgindo (Fundadora da empresa, Caso 5).

Manter um equilíbrio entre retorno financeiro e social é importante para as organizações com missão social, tornando-as mais sustentáveis e competitivas, como afirmam Leung *et al.* (2019). Portanto, pesquisas sobre tendências de mercado para saber em quais projetos a empresa social deve investir com o intuito de obter um retorno financeiro mais garantido, é uma prática indispensável, sendo relatada por algumas empresas.

Você tinha perguntado das coleções, por exemplo, questão de acesso da informação que a gente tem, não precisa mais ir muito longe buscar referências, entender tendências de mercado, o que as marcas, a galera fala, “*hypadas*”, estão fazendo agora. Então é sempre uma pesquisa de mídia social, de internet, pra entender o que está rolando de tendência e o que o projeto pode desenvolver em cima pra estar ali falando a mesma língua, numa linguagem atual (Gestor de Projetos Sociais, Caso 1).

[...] a gente apostou nos nesses materiais, na bolsa, nos cachepôs e tudo, principalmente, nos cachepôs porque estava no meio da pandemia e, então, aquela coisa de cuidar da casa. Do olhar pra ela e de estar mais dentro dela e então a gente trouxe os cachepôs. Tinha outros objetos, mas o orçamento não deu. A gente fez luminária, biombos, várias coisas de casa e não foi possível produzir. E a gente fez a bolsa também, uma bolsa mochila, que também é essa ideia de algo mais versátil, que era pra também acompanhar o dia a dia assim e a gente não ter troca de tanto produto. Então tem uma bolsa que também pode ter a utilidade de mochila. E principalmente é isso, trazer o material para mais impacto para comunidade. Mostrar a utilidade desse produto para que as outras marcas também se interessem por esse material, já que ele lembra um couro, então, a gente quis usar o produto que a gente tá desenvolvendo para as pessoas também entenderem a utilidade deles. Então o mercado hoje de moda é um dos desafios e a busca por novos materiais, então o têxtil chega com essa finalidade de material, matéria-prima renovável, produto mais sustentável, enquanto as produções de fibras sintéticas são muito maiores ou mais baratas, mas o impacto negativo no meio ambiente e social também é muito grande (Proprietária da empresa, Caso 3).

Para superar a escassez de recursos, as empresas sociais devem manter uma atuação inovadora e desenvolver parcerias estratégicas (SILVA, 2009), que possibilitem não apenas novos apoios financeiros ou fontes de financiamento, mas também interações comerciais, de marketing e clientes (CHOI, 2015; SONNE, 2015).

Para atingir seu propósito social de forma mais efetiva e tornar o empreendimento sustentável, as empresas sociais precisam desenvolver capacidades dinâmicas para criar, gerir e modificar sua base de recursos e capacidades (WANG; AHMED, 2007; ALIJANI *et al.*, 2016), pois também precisam lidar com um ambiente de mudança e alcançar vantagem competitiva, mesmo que seja como objetivo secundário.

A utilização de técnicas mais sistematizadas e rotinas formalizadas para alocação dos recursos ainda não são uma prática constante nas empresas pesquisadas. Conforme a literatura sinaliza a orientação empreendedora, o empenho dos fundadores de negócios sociais em aumentar seu impacto social e a utilização de práticas de planejamento de negócios são fatores que podem influenciar a performance social e financeira da organização (MAIR; SHARMA, 2012; CHEAH; AMRAN; YAHYA, 2019). O emprego de ferramentas para avaliação de desempenho se inclui nesses fatores, dando suporte às tomadas de decisão da empresa e fornecendo informações relevantes para as partes interessadas (investidores, beneficiários parceiros, etc.) (MAIR; SHARMA, 2012; CRUCKE; DECRAMER, 2016), entretanto Lewin,

Massini e Peeters (2011) encorajam as empresas a não dependerem apenas das análises financeiras para não limitar a exploração de novos conhecimentos.

De acordo com Leung *et al.* (2019), o planejamento financeiro e o desempenho de negócios sociais gerenciados por gerentes não proprietários é melhor do que naqueles gerenciados por proprietários. Entretanto, em se tratando de pequenas empresas, como esses empreendimentos são, em geral, seus proprietários precisam desenvolver as competências necessárias ou manter em seu quadro de colaboradores aqueles que as tenham, para que a empresa possa adaptar e ampliar sua base de rotinas e capacidades.

#### *4.3.1.3 Compartilhamento do conhecimento e práticas superiores em toda a organização*

Ao questionar os entrevistados sobre as rotinas de compartilhamento do conhecimento na organização, verifica-se que geralmente o compartilhamento de informações e conhecimentos é realizado de maneira natural e informal, no dia a dia, sendo beneficiado pelo arranjo espacial mais aberto e estrutura pequena das empresas, que permite maior aproximação entre todos, conforme narrado pelo gestor de projetos sociais da empresa do Caso 1: “Eu acho que a própria configuração do espaço já permite isso”.

No P (empresa) a gente não precisa marcar, eu sinto, porque a gente está o tempo todo nos projetos vendo a partilha acontecer, porque uma hora a gente está palestrando, na outra a gente está ouvindo porque depende do tema. Que na maioria dos projetos trabalham toda essa cadeia do plantio, da alimentação, da nutrição, da compostagem, dos resíduos. Então o tempo todo você está em tudo, vendo tudo acontecer (Fundadora/Diretora Executiva, Caso 4).

Então às vezes o que acontece é isso, tipo eu fui lá fiz esse intercâmbio, fiz esses cursos, daí a gente vai, divide com a equipe, mas até de uma forma mais informal assim, sabe? A gente não prepara um workshop para disseminação do que foi aprendido. É muito assim na base da conversa, de olha que interessante, eu e a M (colaboradora) a gente faz algumas mentorias que a gente deixa o computador, o som alto assim na sala, então o pessoal ficou ouvindo. Mas de uma forma informal assim, por exemplo, a M faz Engenharia de Produção e daí ela conhece as ferramentas de métodos ágeis, daí ela vem, me explica como usar, prepara a ferramenta e daí a gente utiliza, sabe? Mas é de uma forma bem informal assim (Fundadora da empresa, Caso 5).

O compartilhamento também ocorre por meio de rotinas formais como reuniões regulares da equipe, quadros de informações e por intermédio de ferramentas tecnológicas como *Google Drive*, *Asana*, *Ummense*, dentre outras.

Eu acho que, por exemplo, o nosso mural de programação de mídias sociais fica aberto pra todos que passam ali na sala ver e do lado do quadro tem um espaço de insights, de ideias, e qualquer um pode ir lá e “achei uma ideia legal pra geração de conteúdos” e escreve lá e bota uma sugestão. Acho que tem essa abertura pro pessoal ir lá e colocar sua própria ideia e reuniões. A gente faz reuniões sobre a marca, reuniões sobre o social, então é um momento de compartilhar e desenvolver e definir ideias (Gestor de Projetos Sociais, Caso 1).

Estamos sempre em contato, sempre trocando informação, porque eu digo, a gente tem uma reunião assim pra gente, seja lá o que acontecer, nós temos uma reunião segunda-feira. Se tem assunto novo ou não, a gente se encontra pra conversar. Mas qualquer coisa a gente está trocando informação o tempo todo (Fundadora da empresa, Caso 2).

E aí eu e minha mãe (fundadora da empresa) é o dia a dia mais amplo assim, do que vai para a produção, do que eu estou com a agenda de reuniões. E isso é reunião mesmo, vídeo e agenda de caderno mesmo e o *Google Drive* sempre ali. O *Google Docs* e o *Google Agenda*, com atividades. Algumas ferramentas de *post-its*, de coisas que a gente vem pra desenhar um cenário. [...] Eu e ela nesse fluxo e os meninos também do que cabe a eles nessas partes de drive (Proprietária da empresa, Caso 3).

A pandemia do coronavírus obrigou que diversas organizações funcionassem em *home office* e as empresas sociais pesquisadas não relataram problemas em relação ao compartilhamento do conhecimento, por estarem nesta condição, verificando-se uma preocupação em manter sempre todos informados de alguma maneira e continuando a realizar as reuniões periódicas por meio de chamadas de vídeo.

É isso mesmo, a gente está sempre conversando. Embora hoje a gente não está assim junto no mesmo local, mas a informação é o tempo todo porque agora a gente tem, é tão fácil, não é? Qualquer coisa uma mensagem, um telefonema quando é mais urgente, mas é o tempo todo nós ficamos em contato. Se nessa pandemia não tivesse isso, a gente não podia trabalhar (Fundadora da empresa, Caso 2).

Os grupos de *WhatsApp* foram comumente mencionados pelos entrevistados para compartilhamento de conhecimentos, entretanto, conforme relatado pela diretora executiva da empresa do Caso 4, as informações importantes acabam se perdendo, sendo importante manter uma outra ferramenta, como o *Asana* ou *Google Drive*, como repositório, para que os conhecimentos compartilhados possam ser consultados futuramente. A empreendedora social do Caso 6 declara: “o que tem funcionando é o compartilhamento pelo grupo de *WhatsApp* e uma pasta na nuvem que eu criei que eu joga lá e separo por temas”.

Evidenciou-se que o compartilhamento do conhecimento entre a equipe nas empresas estudadas é constantemente estimulado e quando um membro da equipe faz uma capacitação, é incentivado a disseminar o conhecimento entre todos.

[...] o cara traz um conhecimento novo, ele tem total abertura para falar vamos fazer um teste, vamos aplicar, vamos ver como fica. Beleza, vai lá, toca a ficha aplica esse conhecimento que trouxe de fora, dentro do universo do projeto e a gente analisa. “Ficou legal? Vamos continuar com isso? Vamos seguir com isso ou não vamos?” Acho que é isso, acho que tem essa abertura. O processo é esse, a pessoa adquiriu o conhecimento, tem abertura pra trazer, aplicar, testar, se funcionar beleza, se não funcionar, vai atrás de outra solução (Gestor de Projetos Sociais, Caso 1).

[...] vou dar um exemplo, a M (colaboradora) fez um curso de inteligência emocional ano passado, pirou e aí marcou conversas com a equipe inteira pra poder passar algumas coisas. E então a gente tem esses momentos quando alguém da equipe quer muito compartilhar algum conhecimento, mas isso não é estabelecido. Mas aí marca na reunião de equipe, como a gente já tem a reunião de equipe fixa, a gente pega, por exemplo, tenta fazer a reunião em uma hora e pega uma hora seguinte da reunião pra entrar em algum tema que alguém queira compartilhar. Mas no geral, isso acontece meio que no dia a dia dos projetos mesmo, porque quase tudo que a gente aprende na vida, a gente traz pra dentro do projeto. [...] No desenho de uma proposta, quando alguém está muito afim de compartilhar alguma coisa ou quando a equipe quer muito saber daquele assunto e sabe que alguém manja dele (Fundadora/Diretora Executiva, Caso 4).

Então eu vou te dar um exemplo, uma das nossas formadoras, ela foi fazer uma atualização, que é um certificado internacional. Então, ela fez essa formação e a gente não queria encaminhar todas pra fazer. Primeiro pelo custo alto. A gente não tem subsídios de ninguém. Então, o custo dessa certificação é alto e todas as outras já tinham certificação. Faltava ela. Só que essa certificação ela tem algumas informações que são atualizadas. [...] Então ela traz pra gente o que que aconteceu, o que que foi feito. Ou então eu tenho uma outra formadora que foi fazer uma atualização de um outro tema, [...] que é uma coisa que não precisa todas fazerem, ela volta e a gente faz o compartilhamento, não sei se é isso que a pergunta contempla, divide essas formações, não dá pra mandar todo mundo, não tem como (Fundadora da empresa, Caso 6).

O "treinamento de pares" no qual um membro da equipe treina outros nas áreas operacionais da empresa também foi comentado.

Por exemplo agora tipo, na operação, sempre um ensina o outro. Então ah a gente precisa de uma nova pessoa, ele vai ficar colado num dos guris lá embaixo pra aprender. Então lá também é bem prático assim. É como fazer os processos lá embaixo. Na triagem, a menina que faz triagem já veio de uma cooperativa, já sabia como fazer, mas de qualquer forma o nosso fornecedor veio até a A olhar os nossos resíduos, deu um treinamento para melhoria da separação, então agora sempre quando entra alguém, um dos guris vai fazer a triagem junto, a P explica o que é cada coisa. Então também tem essa questão um passar para o outro (Fundadora da empresa, Caso 5).

Verifica-se também que para empresas que mantêm uma atividade híbrida como venda de produtos e projeto social, há uma certa preocupação em integrar as equipes, pois acabam ficando envolvidas apenas com atividades comerciais ou dos projetos sociais. Assim, o compartilhamento do conhecimento e informações possui a função de aliviar essa tensão e promover o engajamento de todos os funcionários na missão social da empresa.

Por exemplo, agora a gente inaugurou esse espaço novo semana passada, então grande parte do que vem acontecendo a gente vai colocando porque é uma ação importante pra toda a empresa estar presente, estar acompanhando e saber porque é o propósito do projeto, poder estar ali realizando uma ação de fins sociais e tal, [...]. Porque as vezes o cara está tão focado ali na produção de roupa e nem sabe o que está acontecendo no social porque realmente acaba não conseguindo, é questão de tempo, e não se envolve. Eu acabo ficando muito mais envolvido nas questões sociais do que na produção dos produtos e vice-versa. Então a gente tenta de alguma forma aproximar todo mundo pra estar envolvido principalmente nas questões sociais, que é o propósito do projeto. Então a gente usa esse grupo (de *WhatsApp*) que está todo mundo e fala [...] (Gestor de Projetos Sociais, Caso 1).

O compartilhamento do conhecimento também é estimulado na comunidade impactada pelo trabalho da empresa social, contribuindo para o desenvolvimento local e para a continuidade da atividade.

[...] esse maquinário é pra facilitar o dia a dia deles. Pra ganhar mais qualidade de vida também. Então, o maquinário está lá e foi pra facilitar. Então, todo mundo aprende, acabou de levar uma capacitação, então as mulheres que já aprenderam estão chamando novas mulheres e elas mesmas que estão treinando com a nossa orientação, metodologia, que a C (pessoa da comunidade) que aprendeu [...] e hoje multiplica para as amigas, para as primas, para as irmãs [...], não é mais a gente, né? É ela, não é a gente que vai levando. No nosso compromisso, para cada nova comunidade é a capacitação [...] e vai ser sempre eles, a gente com a nossa assistência, mas eles recebendo por isso e eles multiplicando. A gente coordenando isso, assim, então valorizando o trabalho deles e isso foi discutido, sistematizado (Proprietária da empresa, Caso 3).

Embora a interação face a face seja fundamental para construir relações de confiança, respeito e compromisso necessários ao compartilhamento do conhecimento (LEWIN; MASSINI; PEETERS, 2011), as empresas sociais do estudo se mostraram bastante abertas ao compartilhamento do conhecimento, mesmo em seu funcionamento à distância, utilizando as ferramentas tecnológicas digitais necessárias para auxiliar no processo.

A metarrotina ou capacidade de compartilhar conhecimento é essencial para o desenvolvimento da CA nas organizações, sendo contemplada pelos mecanismos de integração social dos modelos de capacidade absorptiva como uma forma de contribuir para a assimilação e transformação do conhecimento (ZAHRA; GEORGE, 2002; TODOROVA; DURISIN, 2007).

#### 4.3.1.4 Reflexão, atualização e replicação

Foram realizadas duas questões para esse tópico separando as rotinas de reflexão e atualização das rotinas de replicação, conforme sugestão dos especialistas. Entretanto,

verificou-se durante a realização das entrevistas que as rotinas de replicação foram mais difíceis de serem identificadas por parte dos entrevistados, devido ao tamanho reduzido das empresas pesquisadas, sem muitos departamentos onde práticas e processos possam ser replicados.

É importante para toda organização manter rotinas de reflexão, as quais podem se basear na verificação de problemas, que repercutirá na atualização das capacidades da empresa (LEWIN; MASSINI; PEETERS, 2011). As empresas sociais pesquisadas demonstraram uma grande preocupação em manter uma cultura de reflexão sobre suas práticas, processos, produtos e serviços prestados para analisar quais melhorias podem ser realizadas em seus empreendimentos, mesmo que o processo autorreflexivo ocorra de forma informal, sem uma rotina exclusiva preestabelecida, muitas vezes aproveitando os momentos de reunião periódica nas empresas ou talvez numa circunstância de expansão de atividades da organização (por exemplo, Caso 5).

[...] a questão dos produtos de confecção é sempre feita uma avaliação, principalmente da parte de venda, o que está saindo, o que está funcionando, o que não está, então são feitas algumas reuniões pra fazer, vamos dizer, uma prestação de contas, um fechamento pra entender o que está acontecendo, como e o que não está, para onde está indo mais recurso, para onde está indo menos, aonde dá pra alocar recursos [...] (Gestor de Projetos Sociais, Caso 1).

Tem no começo do ano enquanto planejamento, a gente segue uma meta tipo do semestre e aí vai entendendo o que muda no percurso. Tipo o ano passado era o ano pra gente focar no B2B, veio a pandemia, a gente começou o ano estruturado nisso, no mercado pra direcionar para o B2B. Em março estoura a pandemia, reunião de novo para tomar a decisão, a empresa vai fechar, não vai fechar, a gente consegue se manter, o que a gente vai fazer para continuar firme. Então, foca na venda, no desconto, campanha de apoio pra comunidade, não sei o que. Então, é a cada momento, assim, de necessidade, que a gente percebe. Não tem um calendário específico. A gente define uma estratégia e vai acompanhando ela. Percebe que tem uma mudança que não está respondendo no dia a dia, reúne, acompanha o que tem vindo ali das métricas, dos números disso, dos resultados que a gente estruturou e discute, reorganiza e planeja, [...] É muito orgânico mesmo. Decidi que eu vou prospectar X clientes em tantos períodos assim, no mês e desse um mês eu não tive retorno de nenhum. Então o que que faz? Será que tem uma forma de a gente estar apresentando o produto e eu vou tentando entender pra cada situação, mas é isso assim, é define estratégia, acompanha e depois vê se não está tendo resultado, reúne de novo para poder redirecionar, remodelar produto (Proprietária da empresa, Caso 3).

[...] nos momentos de proposta que a gente arruma o que está errado para o próximo projeto e nos dois momentos, mas principalmente para essa resposta são os dois momentos de planejamento no começo do ano e no meio, que ali a gente pega bem, a gente começa falando o que não deu certo, o que a gente não vai repetir do que a gente está fazendo, da forma como a gente está fazendo [...]. Então é muito nesses momentos, de desenho, de planejamento, que a gente identifica esses gargalos, essas perdas de tempo. Muita coisa que a gente perde tempo com coisa que podia estar automatizada. [...] Como que vai fazer diferente nos próximos projetos [...] (Fundadora/Diretora Executiva, Caso 4).

Eu colocaria as reuniões semanais que elas são para isso, para algumas validações, alinhamentos, pegar sugestões de alguns colaboradores, é algo que a gente está mudando. E daí, no caso, agora, que teve essas reuniões que a gente está fazendo para os projetos de expansão. [...] existe no final do ano planejamento [...] eu acho que por ser uma empresa pequena isso acaba acontecendo muito no dia a dia de uma forma orgânica, até informal. Porque por não ter burocracia, por não ter engessamento, às vezes uma decisão de uma mudança ou de tipo, vamos testar ou então liga para esse fornecedor e vê como faz, acaba acontecendo na hora no escritório. Todo mundo tem assim uma autonomia pra isso. [...] não vai existir assim, sei lá, dias de reuniões pra tomar uma decisão única assim, ela acaba acontecendo na verdade todo dia, pequenas decisões de mudança [...] (Fundadora da empresa, Caso 5).

[...] o que eu te falei é esse canal aberto com a equipe, eu acho que, por enquanto, formalmente o que eu posso te falar seria isso da equipe perceber alguma coisa e ir comunicando e a gente já vai tomando conta. Eu deveria, seria o ideal talvez ter mesmo um formulário, alguma coisa que fosse mais formalizado isso. [...] Eu acho que essa reunião que a gente faz que eu te comentei pra falar, do que está dando certo, do que não está, eu acho que cabe isso também. Talvez o que a gente precisaria fazer é uma coisa voltada pra isso, mais direcionada. Porque aí acaba falando de tudo numa reunião só, não é? Todo mês. A gente só não fecha a data porque depende da agenda, de formação, aquilo que eu te falei, a maioria é mãe, mas todo mês a gente se conversa. Às vezes não consegue reunir todas, faz separado, depois a gente compartilha (Fundadora da empresa, Caso 6).

Processos de busca de problemas e de aprender fazendo com experiências boas e ruins, abordados por Lewin, Massini e Peeters (2011) são apresentados pelas empresas sociais.

[...] são oito oficinas. Na quarta a gente vai fazer um balanço pra ver o que que precisa melhorar no caminho e já muda no projeto. Então é meio que é muito rápido isso, sabe? E aí então a gente sempre tem essa chance de não tá dando certo em algum momento do projeto ele vai ter uma parada pra dar uma olhada e corrigir. É previsto dentro do projeto, de olhar e falar, isso aqui não está funcionando, isso aqui está funcionando bem, então como que a gente vai alterar. Então, não necessariamente é só pra momentos de renovação, do projeto terminar para o ano seguinte, é durante (Fundadora/Diretora Executiva, Caso 4).

Conforme abordado na seção sobre os regimes de seleção interna, a própria característica das empresas sociais de priorizar a missão social fornece uma orientação para a reflexão e atualização de suas atividades.

[...] e isso geralmente acontece muito na medida que a gente percebe que, como a gente estava falando assim, a gente está indo pro caminho, vamos dizer, daquele pilar que a gente colocou lá como capacitação profissional. Por exemplo, lá na M (comunidade) a gente entrou com esse objetivo, a gente assumiu uma sede lá, vamos começar com capacitação profissional, atender adultos e jovens e adolescentes e no final das contas surgiu uma demanda enorme de um público de crianças, infantil, e a gente começou a gerar diversas atividades pra atender aquela demanda ali e isso acabou tirando a gente um pouco do foco. [...] e essa entidade assumiu esse prédio e isso fez com que a gente tivesse a oportunidade de jogar toda essa demanda que a gente estava tendo lá pra essa entidade continuar assumindo e a gente está criando um espaço novo e aí agora sim, a gente está conversando sobre isso e falando, agora o nosso foco é adultos, então a gente vai promover atividades lá que a comunidade precisa, mas focado só em adultos [...] (Gestor de Projetos Sociais, Caso 1).

Evidenciou-se a preocupação com a emissão e acompanhamento de relatórios periódicos por parte das empresas, embora ainda não haja uma constância em alguns casos, devido ao grande volume de atividades (por exemplo, ES1). Ainda que Mair e Sharma (2012) afirmem que os empreendimentos sociais precisem priorizar a avaliação dos resultados, a prestação de contas e a responsabilidade financeira, verifica-se que o estabelecimento de tais rotinas ainda é um pouco relegado por tais organizações, corroborando com as evidências identificadas por Massad (2017) de menores índices na característica de planejamento e monitoramento sistemático de empreendedores sociais.

O nosso compromisso é de emitir um relatório a cada dois meses, bimestral, só que a quantidade de coisas que a gente faz aqui para a quantidade de gente que trabalha, a gente acaba não conseguindo cumprir. Assim, no começo do ano a gente fez, a gente fez três relatórios seguidos, bimestral, mas aí já começou a aparecer um monte de demanda também e agora a gente está até montando o relatório agora, mas é um relatório que ficou bem mais espaçado. Ficou uns quatro meses, quase cinco meses, eu acho. Mas rola sim, no site tem todos os relatórios pra baixar o PDF (Gestor de Projetos Sociais, Caso 1).

Sim, existem metas, a gente analisa os indicadores de impacto. Por exemplo, quantidade de resíduos coletadas, o que foi compostado, o que foi reciclado, o percentual de desvio de aterro, o número de clientes que a gente tem. E a gente tem as nossas metas de crescimento, de faturamento, de número de clientes, de expansão, de rotas terceiras que tem gente que faz coleta pra nós, isso tudo a gente vai todo mês colocando ali. Aí mais fechadamente a gente tem ali os controles de faturamento, de receita, despesa. E vê também se as coisas estão batendo (Fundadora da empresa, Caso 5).

Os usuários ou clientes também são, normalmente, utilizados como fontes de reflexão para atualização nas empresas sociais. Para tal, algumas empresas disponibilizam formulários de avaliação de seus serviços ou atividades.

[...] a gente escuta muito o que o consumidor, o usuário fala. [...] quando eu desenvolvi meu produto, é o design centrado no usuário e a gente vê agora como empresa também é a mesma coisa, nós estamos trabalhando com um usuário diferenciado, não é qualquer pessoa, são pessoas com deficiência visual. Então, a gente não é deficiente visual. A gente tem visão normal, a gente enxerga, então a gente não sabe muito. Então, a gente está sempre em contato com essas pessoas. [...] mas quando a gente entra em contato com o usuário ou eles retornam, eles falam tal coisa, sabe? A gente escuta, a gente conversa [...] (Fundadora da empresa, Caso 2).

Sim, pra pessoas que são mais letradas assim, a gente tem uma avaliação pós-oficina que vai na sequência. Então, já vem o que você mais gostou, o que você se sente confiante para pôr em prática, o que que você faria diferente e a pessoa avalia tudo: dinâmica, o facilitador, didática, horário, tempo, tudo. Então a gente normalmente tem um *feedback* na hora ali [...] então a avaliação por experiência eu já sei, mesmo que venha um oito eu já sei que não foi boa, porque o nosso histórico é de dez. [...] Nas comunidades não precisa. Porque na comunidade é na hora da oficina. Assim, quando você tá falando [...] ela dá um jeito de na hora que acabar, te puxar de canto e falar

pra você. Então, não sinto necessidade de passar formulário ou dar entrevista. E nas comunidades a gente vai dar oficina duas da tarde, a gente chega meio dia, a gente almoça com eles, a gente tem um tempão que a gente conversa, a gente sabe tudo que está acontecendo. [...] então a gente usa muito o usuário. Aí formalizado, a gente teve pro digital. [...] No digital foi pesquisa quanti, pesquisa quali, *Focus Group*, [...]. Então, foi muita entrevista com o usuário pra desenhar o digital, depois ele foi pro ar, aí o usuário testou e muita entrevista com o usuário pra saber [...] enfim tudo isso aí é bem formal. É um processinho de *design thinking* bem formalizado. [...] porque está em desenvolvimento e se não for assim também, digital é fogo porque você precisa conseguir achar o pulo do gato para engajar a pessoa, senão é mais um aplicativo e ela não vai usar. Então você precisa estar muito próxima do usuário [...] (Fundadora/Diretora Executiva, Caso 4).

Eu acho que é só o que eu te falei mesmo, que é essa ficha de avaliação. A gente lê uma por uma, a gente anota e a gente dá devolutiva para o cliente. É uma ficha escrita porque é da avaliação presencial. Eu já tentei digitalizar, fazer com que ela se tornasse um link para as pessoas preencherem, as pessoas não preenchem. Então quando eu entrego lá presencialmente, ela escreve, ela me devolve e funcionou melhor, tem mais adesão. Ela não é obrigatória, mas a maioria responde. Então, esse retorno do cliente é legal, a gente dá uma devolutiva pra eles, quando percebe que tem alguns pontos que foram questionados ou não fizeram sentido. [...] Ah, outro que eu tenho é na plataforma a distância. Então, no curso EAD a pessoa no final, a própria plataforma força ela a fazer uma avaliação, aquele feedback também serve pra mim e a falta de avaliação também me preocupa. Quando não faz avaliação, quando não dá retorno, quando some, também me preocupa, é sinal de que alguma coisa não agradou (Fundadora da empresa, Caso 6).

Conforme já mencionado, identificou-se certa dificuldade dos gestores em relatar rotinas de replicação em virtude do tamanho das empresas sociais pesquisadas, o que fez com que informassem rotinas relacionadas à reflexão e atualização, quando questionados sobre a replicação de produtos, serviços ou processos na organização.

E quando a gente vê que aquilo que não dá certo quando a gente fala, a gente volta a falar, tira algumas coisas. A gente está sempre fazendo alterações, botando outras, tirando, mantendo aquilo que funciona. Então, é lógico, isso é meio lógico que a gente faz, mesmo sem ter essa organização toda, a gente sabe que é tem que ser assim (Fundadora da empresa, Caso 2).

A replicação, no caso das empresas sociais, pode ocorrer ao tentar reproduzir um processo que é realizado com sucesso em locais, comunidades ou clientes diversos. Para isto, percebe-se que há um cuidado inerente aos negócios sociais com as devidas adaptações requeridas para cada situação, bem como com o impacto que a nova estratégia poderá ocasionar aos beneficiários de suas atividades, caso seja implementada.

[...] A gente tem mais quatro comunidades mapeadas, então é exatamente isso, a necessidade de uma sistematização das coisas, que dá dinamismo, desde a praticidade, da noção de custo, de investimento para isso, do tempo que a gente teria pra isso, para ver se a gente tem fôlego mesmo, pernas para acompanhar. Então hoje nossa estratégia de replicar está com a técnica [...]. Que é pra ampliar, apostando no mercado do B2B, se vai ter que ter volume. Hoje a comunidade tem uma limitação de capacidade

produtiva, então a gente foi mapear isso e a gente precisou sistematizar para poder depois replicar. [...] Sempre vai ter uma outra realidade. Nem tudo é na área praiana, então hoje a gente está numa área que é de praia, as outras comunidades não têm a praia ali, então tem uma outra discussão, um outro grupo, uma outra realidade, mas [...] tem coisas em comum que a gente quer recuperar isso com eles assim e potencializar. [...] A gente já fez o mapeamento, já entendeu, reconheceu os territórios e agora a gente está esperando que isso aumente. Porque eu não quero pulverizar isso, se não já é pouco que a comunidade P ganha, então se eu tiro de lá pra dividir, é importante para mim, mas não é importante para a comunidade. Então a gente preferiu deixar com menos comunidades envolvidas, porque senão desmotiva, tira vínculo de novo, tem que correr atrás de mais trabalho e vai impactar aqui no nosso dia a dia de qualidade, de recorrência, de assiduidade que eles já têm com a gente assim [...]. A gente não quer fazer isso porque isso é uma fórmula replicada no dia a dia dos projetos e a gente não quis ser isso. A gente vai totalmente na contramão, a gente olha e discute esse pensamento mesmo, mais humanizado (Proprietária da empresa, Caso 3).

Para o processo de replicação é importante a empresa ter um responsável por manter um olhar abrangente e perspicaz para avaliar a relevância de uma ideia que possa ser disseminada por outras áreas da empresa, conforme a fundadora e diretora executiva do Caso 4 se diz ser.

Por exemplo, alguém fez um cronograma de projeto muito bom e aí como eu estou supervisionando todos, eu olho e falo “M pega o cronograma da S que está animal e usa de modelo”. Isso sim, acho que esse é o mais próximo que eu tenho, eu sou meio gavião e a coruja ali. Eu sou a própria coruja no P (empresa), [...] eu sou a coruja que está ali olhando tudo que está acontecendo. Eu brinco que eu faço tudo e não faço nada, porque faço tudo, mas não sou eu que faço, de fato. Meu tempo todo é revisando coisa, então eu faço isso de um projeto para o outro (Fundadora/Diretora Executiva, Caso 4).

Segundo Lewin, Massini e Peeters (2011), a implementação de rotinas de reflexão e atualização possibilita a adaptação e reformulação das capacidades das empresas em intervalos de tempos definidos. A replicação, embora seja menos frequente, poderá ocorrer através de rotinas relacionadas à transferência e disseminação do conhecimento na organização. Presume-se que processos de aprendizagem transformativa necessários para a combinação de conhecimentos (LANE; KOKA; PATHAK, 2006) e para a manutenção e reativação destes (LICHTENTHALER, 2009) transcorrerão por meio dessas rotinas e serão essenciais para que sejam bem-sucedidas.

#### *4.3.1.5 Gerenciamento da tensão adaptativa*

O gerenciamento da tensão adaptativa envolve algum meio de comparação com o ambiente externo para impulsionar a mudança interna na empresa e, por isso, essa metarrotina representa as rotinas que ficam na interface entre as rotinas de capacidade absorptiva internas e externas (LEWIN; MASSINI; PEETERS, 2011).

A escolha de uma referência externa como *benchmarking* pode funcionar como um estímulo para as empresas sociais manterem uma rotina contínua de estarem aperfeiçoando seus processos, produtos e serviços, ou seja, de melhorarem sua performance tanto social quanto financeira, mesmo que as empresas já sejam muito efetivas em suas atividades.

[...] existe muito esse *benchmarking* de a gente estar o tempo todo olhando como os outros fazem para entender principalmente, [...] então a gente usa muito essa pesquisa de mercado pra trazer e também entender processos, por exemplos essas visitas que a gente faz (Gestor de Projetos Sociais, Caso 1).

Existe esse *benchmarking* muito de vivência, como esse da J, que viveu um dia a dia de uma outra empresa e trouxe esse *benchmarking*. É, eu monitoro mais outras empresas pra ver o que estão fazendo, sendo bem sincera, me inspiro muito pouco de práticas assim porque está bom aqui [...] de quem trabalha dividido, a gente tem três pessoas que são *part-time*. O que a gente só escuta é que nem se compara a forma de trabalho. É muito livre, é muito horizontal mesmo. [...] Tem algumas que fazem fora principalmente. É, a gente se compara mais por alguns produtos, não tem uma igual. Então a gente compara produtos, tipo gente que está fazendo formação de professores, [...]. Aí eu me inscrevi ontem, vai começar dia nove de setembro pra fazer, pra ver o que tá rolando, e entender desde como eles me captaram, como é que chegou em mim, como é que foi a divulgação, porque a gente tem este serviço, formação de professores e eu posso aprender também como foi feito com quem tem dinheiro, que é isso é mais difícil. Você faz o *benchmarking* com uma pessoa que não está no mesmo nível que você. Então, cara, comparar o capital que a G deve ter colocado nesse projeto pra ele chegar em todos os professores do país, nunca vou ter essa rede, essa capilaridade, mas consigo entender o que dá pra fazer, então se compara mais por produto [...] (Fundadora/Diretora Executiva, Caso 4).

[...] antes da pandemia a gente listou as principais empresas lá de São Paulo [...] enfim todas as empresas que a gente admira assim e até enxerga como estar num patamar. Essa visita aconteceu há dois anos atrás e então a A tinha recém um ano. Então é “Nossa, com quem que a gente quer ir conversar e entender os processos, o que faz”. Mandamos e-mails e daí a gente foi passar três dias em São Paulo só entrevistando essas empresas e a partir de lá vieram vários *insights* assim, porque obviamente acho que pra qualquer empresa tu podes, enfim, seguir muitos rumos assim de estratégia. Daí para, pensa o que faz sentido, o que a gente incorpora, o que vai melhorar o processo [...]. Então, a gente fica olhando os concorrentes, sempre quando sai uma notícia de uma empresa que fez algo muito legal, a gente puxa e diz olha isso daqui e se a gente fizesse e se não fizesse [...] (Fundadora da empresa, Caso 5).

Os empreendimentos híbridos acabam tendo que selecionar grupos de comparação duplos, um abrangendo a perspectiva social da empresa e outro contemplando o aspecto econômico.

[...] e aí a gente tem que fazer isso em várias áreas, porque é o *benchmarking* de projetos sociais, o *benchmarking* de marcas de confecção [...]. Por exemplo, de marca, não sei se você conhece [...], uma marca de camisetas [...] eles ficaram bem estourados assim, a empresa cresceu um monte [...], então a gente trouxe ele aqui, pra conversar com a gente, pra explicar, pra mostrar como a marca está trabalhando, o que a gente pode melhorar, o que a gente não pode. Aí o cara traz a experiência dele com uma marca bem sucedida pra nos dar uma direção. Isso já aconteceu com um outro parceiro também que é um cara que é sócio numa rede de lojas, que veio e deu uma consultoria

pra gente também aplicar alguns conhecimentos e na parte social também a mesma coisa, a gente vai fazer uma visita. Esse atelier que a gente abriu aqui [...], é um atelier focado em curso de confecção, corte e costura, e aí a gente foi fazer uma visita [...], onde o cara tem um projeto muito semelhante lá, que é também de capacitação em modelagem, corte e costura, então foi uma troca super legal, pra entender como ele trabalha lá, ver o que a gente está fazendo aqui de certo, o que está fazendo de errado, o que a gente pode trazer dele pra aplicar no nosso. Então é bem isso, é bem essa busca de conhecimento e de aproximar mesmo, de trocar experiência (Gestor de Projetos Sociais, Caso 1).

Observa-se pelos relatos que no meio de negócios como os de motivação social, os empreendimentos semelhantes acabam não sendo considerados tanto como concorrentes, mas como parceiros que podem colaborar entre si. O propósito social da empresa pode inclusive lhe auxiliar na conquista de parcerias e ter um grupo de referência de organizações puramente comerciais pode acarretar na integração de práticas mais profissionais.

Eu estou sempre nas articulações com grupos, então o que seria concorrente hoje, é minha representante internacional assim. Então eu aproximo. Eu digo assim o mercado, ele é muito grande e nós somos pequenos, então pra que a gente precisa ficar brigando junto? Bora se juntar. Então eu mostro, isso foi um movimento meu mesmo assim. Então os meus concorrentes diretos e indiretos, sempre tento estar próximo e potencializar as relações assim no geral, no que eu consigo (Proprietária da empresa, Caso 3).

[...] e aí a gente tem pessoas, por exemplo, tem um programa [...] que ensina as pessoas a cozinhar. [...] a gente não é um curso de culinária. Mas quando eu precisei fazer um questionário de medição de impacto pra ver se o programa foi efetivo, eu liguei pra eles e falei “como que vocês estão medindo impacto aí?” Aí a gente fez um Skype, eu compartilhei o meu formulário, eles compartilharam o deles e a gente troca pra deixar melhor a medição. Então, é muito nesse sentido, e a gente se ajuda entre a gente. Então, tem uma empresa [...] seria uma concorrente [...], mas ela acabou de entrar num processo de aceleração e me ligou porque ela nunca fez, eu já fiz cinco. “Como é que é isso?” “Como é que eu faço?” E aí ajudo ela. É uma concorrência, mas ela é bem na “broderagem” assim. Bem colaborativa (Fundadora/Diretora Executiva, Caso 4).

As empresas sociais geralmente estão envolvidas em parcerias ou redes de empreendedores, participando de processos de mentoria e aceleração que lhes auxiliam no gerenciamento da tensão adaptativa e a buscarem sempre melhorar sua performance.

A gente participa de uma aceleração, tem uma mentoria [...] que não dá pra dormir no ponto, esqueci de comentar, tem ela, então o tempo todo ela está provocando melhoras, sabe? Que é uma pessoa externa quando eu estou sobrecarregada até a tampa, ela que olha e fala, cara, se você está sobrecarregada, está errado, precisa melhorar isso aqui, melhorar aquilo ali. Então, a gente tem esse apoio externo [...] que ajuda bem. [...] A gente já foi acelerado muitas vezes. Então a gente tem todas as redes que a gente já passou. [...] Foram cinco ações. Então, a gente está em um monte de rede de empreendedor e trocando bastante, assim (Fundadora/Diretora Executiva, Caso 4).

[...] e até hoje assim, acho que os próprios processos de mentoria que a gente faz. Então a gente era incubado numa aceleradora de negócios de impacto social no R, a gente tinha daí as reuniões quinzenais que era bem pra acompanhamento de metas e planejamentos, depois a gente passou nesse programa do B, que tinha profissionais do B dando mentorias, muita troca com os outros empreendedores que eram todos do ramo de reciclagem, então também tipo surgiu uma sinergia [...] vamos trocar uma ideia. Então, isso acontece bastante. Agora a pandemia dificultou um pouco a questão de enfim, trocas físicas, mas a gente é muito bom nessa parte de fazer conexões, ir lá conversar e tirar dúvidas. Aí agora mais recentemente que teve o [...] que é esse programa dos Estados Unidos que eu passei. Agora a gente tá fazendo um outro programa de treinamento que é o [...] que também é mais de aperfeiçoamento mesmo que tu vais passando em todos os critérios de comercial, marketing, financeiro. Eles vão fazendo formações sobre esses temas. [...] Eu participo de alguns grupos de *WhatsApp* que são justamente de profissionais da área assim. Então tem lá um grupo que é só os composteiros do Brasil, que é todo mundo que faz compostagem. Lá a galera fica trocando ideias de processos, dificuldades, custos da operação, preço de serviço, então isso a gente faz muito assim dessas diferentes formas (Fundadora da empresa, Caso 5).

O gerenciamento da tensão adaptativa é importante para que as empresas mantenham seu desempenho inovador (CHALMERS; BALAK-VNUK, 2013), pois caso não se relacionem ou comparem com outras organizações, podem se tornar autorreferenciais (LEWIN; MASSINI; PEETERS, 2011) e sua taxa de mudança interna acabará se tornando menor do que a taxa média de mudança do ambiente (meio de comparação ou referências). Embora o gestor de projetos sociais da empresa do Caso 1 se coloque como referência, não se notou dificuldade por parte da empresa em se relacionar com outras organizações, como exposto nos trechos da entrevista apresentados anteriormente. A CEO e fundadora da empresa do Caso 2 alega que por possuírem um produto inovador não têm um grupo de referência, entretanto devem estar atentos, pois buscar um meio de comparação pode ser uma forma de inovar em suas práticas e processos.

Nesse sentido, o projeto acaba sendo uma referência porque tem umas marcas ou outras, mas eu acho que o projeto cresceu de uma forma diferente de outros projetos, ele começou como uma marca de roupa, então até onde a gente conhece não tem uma marca de roupa social, que é uma marca de moda social. Então estão surgindo algumas coisas, volta e meia tem, mas assim não tem uma super referência que a gente diga, o projeto quer ser igual aquilo ali. O projeto ele não nasceu só com doação ou não nasceu só com recursos públicos, ele não é como os outros projetos. Ele nasceu com a intenção de comercializar produtos de moda pra que possam ser feitas ações sociais. Então, nesse sentido ele acaba sendo uma própria inovação e referência, volta e meia, a gente recebe um feedback de uma galera falando que o projeto é super referência pra eles e tal [...] (Gestor de Projetos Sociais, Caso 1).

Nós não temos muito isso porque nós temos uma inovação, então nós não temos uma outra empresa igual pra comparar, como que ela chegou lá e nós estamos aqui, sabe? Nós não temos essa comparação, nós estamos com uma inovação. Então nós já estamos com aquela coisa de como que nós vamos chegar no mercado. [...] a acessibilidade da cor é o que nós propomos. Agora como que nós vamos fazer isso chegar nas indústrias? [...] Então, nós não temos ninguém para ver como que o outro fez [...] (Fundadora da empresa, Caso 2).

Se comparar com outras empresas e monitorar a concorrência é uma forma de se diferenciar no mercado, manter o ambiente interno em constante mudança e inovar continuamente para a diretora executiva da empresa do Caso 4.

Então, a gente monitora a concorrência assim, no nosso caso, particularmente pra se diferenciar, eu não tenho um perfil de concorrer. Não gosto. [...] quando lançou o P (empresa), [...] só tinha a gente, [...] você não achava outra empresa pra fazer. Hoje tem um monte. [...] se eu vou ficar concorrendo com outras pessoas, eu não quero mais estar lá, então é o que eu falo muito pra equipe que, “ah, mas e se alguém copiar?” Gente, a hora que copiar, a gente já vai estar fazendo outra coisa. [...] Eu não me vejo tendo uma empresa e um serviço que a gente vai fazer a mesma coisa o tempo inteiro. [...] Eu não sou aquela pessoa que olha a concorrência e fala “Vocês estão fazendo assim?” Vamos fazer igual e melhor pra ganhar desses caras. Não é isso, eu olho a concorrência e falo “Cara, massa essa forma como eles fizeram e se a gente aprender essa metodologia, aplicar nessa outra coisa para não concorrer com eles nesse serviço.” [...] Ótimo que mais gente esteja fazendo, mas isso vai comer meu orçamento. Hoje eu não tenho concorrência. [...] Não sou uma grande fã de ficar concorrendo não, porque ah não tenho perfil, eu vejo a deselegância do cliente, o cliente conta para gente quando os outros concorrentes [...] A gente todo ano acaba tendo um produto novo, um serviço novo por causa disso, porque a gente faz, daí a gente é o mais antigo nessa área [...] Então, de fato a gente foi pioneiro aqui. Então acaba que muitas das novas vão pegando, a gente comunica nas redes sociais com outros projetos que tão fazendo. No ano seguinte a gente vai vendo os projetos parecidos sabe? Aí a gente já começa a fazer outra coisa (Fundadora/Diretora Executiva, Caso 4).

A imposição de metas audaciosas descrita por Collins e Porras (1997) igualmente pode ser utilizada para impulsionar a mudança nas empresas sociais.

Então eu acho que existe sim essa percepção e essa observação do que é importante pra um trabalho social pra gente estar sempre se moldando e aprimorando o trabalho. Eu acho que o que a gente tem de meta clara que eu posso te falar que já está até explicitada é atuar no máximo de Estados possível com esse nosso modelo de negócio. Assim por exemplo esse que a gente tem aqui que é o atelier de confecção, que é um espaço pra geração de oportunidades de capacitação profissional. Então se a gente puder ter um espaço desse pra cada estado do Brasil seria uma grande conquista [...] (Gestor de Projetos Sociais, Caso 1).

Sim, a gente monitora bem os concorrentes sim. Quando a gente começou a concorrente que a gente tinha era a C, que tem um baita de um nome, é gigantesca, e a gente tinha a empresa que faz a certificação internacional. Qual é a questão aí, o custo deles é altíssimo por conta da chancela que eles fornecem. E a gente foi, então a gente precisa construir uma chancela, a gente precisa ter uma chancela, a gente criou essa meta de dar a certificação que a C dá, [...] e aí a gente criou a nossa certificação que começou muito pequena, mas era nossa meta. Que as pessoas passassem a dar valor pra aquela certificação, era a nossa meta. Aí a gente dividiu em três tipos de certificação, uma voltada pra uma área, outra pra outra e outra pra outra. No começo, os clientes não davam valor [...], explicava, entregava numa moldura, super bonito, o certificado. E esse certificado ele não é só um valor simbólico de um papel, ele dá direito a vinte e quatro meses de acompanhamento. Quer dizer vinte e quatro meses mandando mensagem, com dúvida, tendo suporte, qualquer coisa que mudar no que a gente trabalhou, a gente comunica, é um trabalho bem intenso. E no começo ninguém deu muito trabalho. Quando veio a pandemia isso que era a nossa meta que a gente

ainda não tinha conseguido atingir no nível da C se tornou uma realidade. A gente não esperava. [...] Então a gente sempre olha mesmo pra essas empresas mais estruturadas, o que pode ser uma meta e a gente vai monitorando como é que eles fizeram, como é que a gente pode fazer diferente. Do mesmo jeito eu tenho concorrentes de igual pra igual e a gente monitora a postagem nas redes sociais, como que está o orçamento dele, a gente pede de vez em quando um orçamento com outro nome, até pra gente saber como que ele está trabalhando no mercado. [...] A gente monitora muito bem esses nossos alvos. O nosso objetivo era essa certificação. Agora a gente precisa de outra meta já (Fundadora da empresa, Caso 6).

A pandemia impôs mudanças às empresas, as quais não estavam preparadas, tendo que se adaptar diversificando suas atividades para se manterem no mercado e, em alguns casos, isso ocasionou uma certa sobrecarga de trabalho, que faz com que no momento, após mais de um ano de pandemia, estejam olhando mais internamente para reavaliarem seus processos.

E aí, tem momentos aqui, esse ano, particularmente, eu estaria mentindo, se eu te falasse que eu estou muito conectada com a rede, pra aprender, pra melhorar. Eu estou extremamente sobrecarregada, eu estou exausta. Então, eu estou muito olhando para cá para as melhorias bem específicas que a gente vê, que a mentora vê, que os sócios vêem e tanto que esse ano decidir não entrar em nenhum processo novo de aceleração, porque não dá tempo até a gente sair desse sufoco, porque estava tudo no online, estava exaustivo, mas agora o mix do online com o presencial está mortal. Mortal. Porque eu estou mesclada entre um dia cheio de reunião e outro em campo das seis da manhã às seis da tarde (Fundadora/Diretora Executiva, Caso 4).

Conforme já explicado, sendo uma metarrotina da interface entre as metarrotinas internas e externas, o gerenciamento da tensão adaptativa irá fomentar a mudança na empresa (LEWIN; MASSINI; PEETERS, 2011). É uma forma de as empresas sociais estarem sempre melhorando e inovando tanto para atingir suas metas de excelência quanto para manter seus níveis de comparação com outras empresas, sejam elas também sociais ou mesmo tradicionais, já que disputam mercado num ambiente incerto e complexo, vivenciando tensões inerentes ao modelo de negócio (DAVIES; CHAMBERS 2018; CHEAH; AMRAN; YAHYA, 2019).

#### **4.3.2 Metarrotinas externas da capacidade absorativa**

Como metarrotinas externas da CA considera-se: identificação e reconhecimento do valor do conhecimento gerado externamente, aprendizagem de e com parceiros, fornecedores, clientes, concorrentes e consultores e transferência de conhecimento de volta para a organização.

#### 4.3.2.1 Identificação e reconhecimento do valor do conhecimento gerado externamente

A identificação e o reconhecimento do valor do conhecimento externo incluem especificamente as rotinas relacionadas à dimensão da aquisição da capacidade absorptiva do conhecimento definida por Zahra e George (2002). Cohen e Levinthal (1990) observaram a importância de as organizações manterem atores especializados na função de interface entre a empresa e o ambiente externo, os chamados *gatekeepers*. Estes são como guardiões do conhecimento, que monitoram o ambiente externo, traduzindo, quando necessário, e transmitindo as informações importantes identificadas fora da empresa. A função de *gatekeeper* pode, entretanto ser descentralizada e difundida entre vários indivíduos da empresa (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

O que se quer ressaltar é a necessidade do desenvolvimento de capacidades para identificar e reconhecer o valor do conhecimento gerado externamente para que este possa ser assimilado e aplicado internamente, em combinação com o conhecimento prévio organizacional, no processo de inovação das empresas sociais.

As empresas estudadas manifestaram a preocupação em estar sempre se atualizando e buscando conhecimento fora da empresa em projetos semelhantes para melhorarem constantemente seus produtos/serviços e processos.

Eu acho que principalmente dos projetos sociais é o presencial, é a vivência, ir lá passar dois, três dias vivenciando aquele outro projeto daquela instituição, entender como eles funcionam, entender o dia a dia, entender o número de pessoas que trabalham naquele projeto, entender quantas pessoas eles atendem e com quantas pessoas trabalhando, de que forma que eles se organizam pra isso, qual é o perfil daquela região, daquela comunidade na qual eles estão atuando [...] (Gestor de Projetos Sociais, Caso 1).

[...] eu acho que é muito mais uma abertura e o entendimento que a gente precisa sempre estar se atualizando disso tudo novo que surge trazer pra dentro e daí claro se isso vai virar um serviço ou uma outra coisa, aí é outro processo, não é? Porque apesar de estar no mesmo tema, de ser correlato, não necessariamente isso vai virar uma área ou um serviço ou um produto [...] sabemos que isso existe e tem essa correlação, mas não necessariamente vai fazer sentido ao serviço assim (Fundadora da empresa, Caso 5).

Conforme já relatado nas seções anteriores, essa sondagem do ambiente externo é normalmente vista de forma natural entre as empresas sociais, que estão geralmente envolvidas em redes de parceria com diversos atores do meio ou fora do meio dos negócios com impacto social, além das mentorias realizadas por meio das aceleradoras.

Então é extremamente importante, que é uma coisa que se a gente for falar em empresa, é uma coisa que fica até difícil você pegar dois empresários concorrentes e fazer com que um vá visitar a empresa do outro, e abrir as estratégias pra ele, mostrar “olha é assim que a gente trabalha, é assim que a gente faz”. No mercado corporativo é um pouco mais difícil que isso acontece, mas nesse mercado social existe essa abertura, essa troca, essa colaboração. Então pra gente é super importante estar presente, ir lá, ir convivendo, entendendo como funciona. [...] mas também acaba existindo um pouco dessa troca dentro do possível de trazer um parceiro de uma outra marca pra dentro pra conversar e mostrar o que a gente está fazendo, o que pode melhorar. Até porque a marca acaba sendo no fim das contas um propósito social, então acaba facilitando um pouco mais essa troca (Gestor de Projetos Sociais, Caso 1).

Acho que hoje a nossa rotina está nas mentorias, que são bem recorrentes. A gente está em duas agora já recebendo, que a gente inscreveu nesse semestre e já saiu o resultado. [...] que é um programa de mentoria de dois meses [...], maior referência pra gente assim de novas economias, de economia de transição e tudo e começou ontem e então está com uma agenda regular disso. Então sempre estou buscando como é que a (empresa) pode olhar e pensar a longo prazo e fazer com que todo esse ecossistema que a gente trabalha e atua de impacto se fortaleça assim (Proprietária da empresa, Caso 3).

E eu e a A (outra sócia) ficamos muito dentro desses processos de editais de melhoria. Esse programa dos Estados Unidos era um programa de quase três meses que um mês era de estágio e o restante era de formação. Agora esse do I é um curso de formação. Então, isso fica bem vivo, mas a gente aproveita isso também com uma forma de conexão, seja com concorrentes ou parceiros e comercial mesmo também, acaba trazendo de forma mais estratégica quando é eu e a A (outra sócia) (Fundadora da empresa, Caso 5).

Muitas vezes, os próprios fundadores das empresas sociais estudadas, que são de pequeno porte, desempenham a função de monitoramento do ambiente externo juntamente com outros ocupantes de cargos da diretoria da organização. Contudo, observa-se a propagação de uma cultura de busca de conhecimentos externos constante e um ambiente aberto a novos conhecimentos trazidos pelos funcionários ou prestadores de serviços.

O S (fundador) principalmente vai em todas e dessas todas que aconteceram, eu só não fui ainda pra São Paulo porque a gente antecipou o trabalho lá com uma outra ação, um outro recurso que entrou, então outro menino que estava responsável é que assumiu isso [...] (Gestor de Projetos Sociais, Caso 1).

A gente tem uma rede de *freelancer* muito grande. Então, o que a gente faz é, a gente vai conhecendo muita gente nesse caminho. Aí a gente tem uma planilha no nosso *drive*, que é pessoa e o conhecimento que ela tem. E cada vez que algum projeto entra e que aquele conhecimento é bem-vindo, essa pessoa entra como equipe *freelancer* no projeto. Então a gente mapeia pessoas, o que elas sabem fazer e normalmente elas entram na nossa equipe. [...] tanto que no nosso relatório de impacto no final do ano eu tenho o faturamento e o valor que a gente gerou pra rede, que eu tenho na minha planilha de orçamento os *freelancers* de oficina que são essas pessoas, então para você ter ideia do ano passado não é padrão, mas em dois mil e dezenove foi cento e sessenta mil do nosso faturamento pago pra rede, pra valorizar esses conhecimentos de outras pessoas que não são a nossa equipe, que a gente acopla em projeto nosso (Fundadora/Diretora Executiva, Caso 4).

Ah sim, e assim, no sentido de até me marcar, eles estão lá navegando na rede, no seu momento de lazer e eles identificaram que tem alguém fazendo uma coisa legal, eles já me marcam: “olha que legal essa técnica” “Olha essa aula, o jeito que foi feita”. Ou então eles descobrem um concorrente novo, mandam pra mim, vamos ter que olhar pra essa empresa também, a gente não sabia que ela existia. Então, acho que isso já está enraizado na cultura já. Porque é empresa pequena, então a gente sabe, a gente precisa se posicionar e estar de olho em quem está chegando (Fundadora da empresa, Caso 6).

Também são realizadas pesquisas de mercado através da internet e mídias sociais, bem como cursos e capacitações para atualização do conhecimento técnico necessário para que as empresas possam melhorar em seus processos.

E aí pra parte de confecção, de produção de produto, de marca assim, acho que é um pouco do que te falei, a gente faz muita pesquisa de internet, mídias sociais, pra identificar tendências de produto, tendência de cor, enfim, de moda [...] (Gestor de Projetos Sociais, Caso 1).

[...] Os cursos paralelos que a gente tem feito. Tipo agora estou numa rotina de cursos de exportação. Por mais que a gente tenha a representação, é importante, a gente tem tido procura mesmo por produto final. Já estar à venda também. Então a gente vai entrar no *marketplace* específico internacional agora. Então eu estou com essas atividades muito mais comerciais, que eu acho que é o que a gente está mais precisando agora assim [...] (Proprietária da empresa, Caso 3).

[...] então a gente está bem aberto, a gente faz curso, vou dar um exemplo, eu não sou o time que implanta horta, mas eu acabei de fazer um curso de agrofloresta pra aprender e pela rede, pra conhecer essa galera da agrofloresta, pra ver como é que eles estão fazendo preparo de solo, é coisa que dá pra aplicar nas hortas urbanas aqui, então vou fazendo também cursos com outras pessoas pra ir e vendo se tem formas, saberes que a gente não está aplicando aqui, que possam ser massas assim (Fundadora/Diretora Executiva, Caso 4).

Então a monitorar as redes sociais pra gente é um baita termômetro, porque nesse nosso nicho, toda vez que você dá uma formação, [...] você divulga porque isso é um prêmio. E aí a gente vai observando a movimentação dessas redes, [...] se a gente perdeu mais algum cliente para eles, o que eles estão fazendo de diferente. [...] mas a gente monitora como é que está sendo o desenvolvimento através de rede social e o que eu te falei, acompanhamento das publicações, do *blog* que eles escrevem, [...] Então, eu vou percebendo o movimento dessas empresas que estão me seguindo, que tão aprendendo com o meu trabalho e tão construindo a sua identidade. E às vezes, eles têm umas ideias muito legais que servem pra nós também. Então, eu acho que é hoje é usar a rede ao nosso favor. [...] (Fundadora da empresa, Caso 6).

As empresas sociais buscam trabalhar diretamente com os usuários ou clientes (CHALMERS; BALAN-VNUK, 2013), pois, dessa forma, desenvolvem produtos e serviços que atendem melhor à necessidade específica daquele grupo de interessados, gerando maior impacto social.

Eu acho que é isso, é o contato direto com o usuário. Nós temos um material diferenciado, nós não somos cegos, nós não somos deficientes visuais. Como que

funciona isso. Como que é o mundo deles? [...] Por isso que eles têm até aquele lema, nada sobre nós sem nós. Porque eles são muito procurados porque pessoas inventam coisas que eles nem precisam, que eles nunca vão utilizar. Então a gente viu sempre que o retorno deles é o mais importante, saber se tá funcionando pra eles. Como é essa história? Experimentar [...] nosso desenvolvimento de todas as coisas aqui é diretamente com o usuário. [...] Então a gente tem que se adaptar, porque nós fazemos pra eles, [...] pra nós chegarmos lá, nós temos que estar com eles, então o tempo todo em contato com o usuário e aí surgem novas ideias, a gente vai procurar fazer (Fundadora da empresa, Caso 2).

[...] e nos projetos comunitários muitas vezes a oficina tem esse momento de troca, não é? Então aqui eu estou falando muito de saberes tipo técnica culinária. Na oficina, a gente está plantando mandioca ou o que já aconteceu, colheita do milho e tem uma pessoa da comunidade que sabe fazer a pamonha de uma maneira. Não vou eu ensinar a fazer a pamonha, a pessoa da comunidade vem, ensina o método dela, a gente troca. Então nessa parte de agricultura e culinária, a troca de saberes ela é meio que ali na hora, porque tem muito, [...] mas a gente tem muito essa troca de metodologia mesmo [...] (Fundadora/Diretora Executiva, Caso 4).

Grande parte das pesquisas sobre a CA, se concentrou na exploração e aquisição de conhecimentos externos e como estes eram assimilados e aplicados na organização (COHEN, LEVINTHAL, 1990; ZAHRA; GEORGE, 2002). Rotinas para identificação e reconhecimento do valor do conhecimento gerado externamente são peculiares aos estudos sobre a CA, sendo abordadas, de uma forma ou de outra, em todos eles, denotando sua importância. Trabalhar diretamente com os grupos interessados, como observam Chalmers e Balan-Vnuk (2003), fazendo o uso de metodologias inspiradas no *design thinking* ou de pesquisas que se verificam nos negócios sociais, pode tornar mais assertivo o processo de identificação de conhecimento valioso, mas é necessário que os negócios sociais estejam atentos e monitorem todos os tipos de fonte de conhecimento externo existentes.

#### 4.3.2.2 *Aprendizagem de e com parceiros, fornecedores, clientes, concorrentes e consultores*

A realização de alianças estratégicas e interações com organizações externas para aprender com e cocriar é uma prática buscada cada vez mais pelas empresas (LEWIN; MASSINI; PEETERS, 2011), sendo um dos fatores que influencia a capacidade de absorver conhecimento e um meio de compartilhar conhecimento e gerar inovações (JENOVEVA NETO, 2016).

Na compreensão de Sonne (2015), as redes formadas pelas empresas sociais, além de favorecer o compartilhamento de conhecimento e proporcionar meios para obterem novos apoios financeiros ou não financeiros, contribuem para o desenvolvimento do capital social das empresas sociais, o qual, de acordo com Son, Lee e Chung (2017) pode influenciar na criação

de valor social e na performance financeira das empresas sociais. A colaboração em rede foi citada em alguns momentos da entrevista, sendo uma prática comum entre os negócios sociais.

O Instituto U nos contratou pra dar suporte a reabertura escolar. Por outro lado, eles têm outros parceiros nesse projeto e aí eles trouxeram o aplicativo, mandaram pra gente da curadoria, devolveram esse aplicativo pro infectologista, ele deu um outro retorno e aí quando eles juntaram esse conhecimento de todo mundo, eles chegaram ao modelo que é o ótimo e olhando o modelo ótimo a gente também aprendeu muito. Então, mas não é algo formal, mas a gente trabalha muito em rede, acho que quando eu tenho empresas que estão me apoiando pra dar essa formação, o trabalho em rede acontece [...] (Fundadora da empresa, Caso 6).

As organizações sociais pesquisadas relataram rotinas de aprendizagem com outras empresas por meio de *collabs*, forma reduzida da palavra *collaboration* do inglês, que é usada para representar as parcerias existentes entre marcas que se unem para produzir algo novo.

É, eu acho que tem, dentro do possível, assim essa troca com o pessoal que já trabalha com isso, com outras pessoas que já tiveram e tem aí um trabalho legal sendo realizado. E acho que rola muito isso, essa cocriação que a gente fala dentro da moda. O pessoal usa um termo que é exatamente pra isso, que é cocriar, criar um produto e em cooperação, em colaboração que eles chamam de *collab*. Então rola muito isso assim, de um projeto pegar uma outra marca que tá super bem e fazer um produto em *collab* com eles. E aí pra isso rola uma cocriação, rola um desenvolvimento pra alinhar a identidade do projeto com a identidade da marca pra gerar um produto novo (Gestor de Projetos Sociais, Caso 1).

Então como eu te falei, agora o *collab* que a gente criou junto, tem várias outras coisas nascendo com outros parceiros assim. E é no aprender, não é? Tipo, a gente está trabalhando com outros tipos de biomateriais, a gente tem dialogado muito e é sempre na troca assim, na conversa, [...]. Eu que conecto, eu que entendo, eu que filtro eu sou que identifico as coisas [...] várias marcas de moda e também a gente tá com outros programas que aí todo ecossistema de negócios de impacto. [...] Então a gente discute isso, entende esses retornos, pensa parceria tipo de comercialização de acesso ao mercado [...] (Proprietária da empresa, Caso 3).

Manter essas parcerias externas e ao mesmo tempo aproveitar as oportunidades que surgem para se manter competitivo no mercado, pode ser uma tarefa complexa para as organizações com finalidades sociais (CHALMERS; BALAN-VNUK, 2013), mas desde que o modelo de colaboração e as obrigações mútuas estejam bem formalizados e construídos com base na confiança mútua, tal estratégia pode se tornar fonte de aprendizagem e de inovação (LEWIN; MASSINI; PEETERS, 2011).

Quando a gente faz essas *collabs*, grande parte, a gente faz a parte da produção, a gente faz a parte do desenvolvimento, então a gente fica com a parte operacional e normalmente a marca parceira ajuda com recurso e a gente consegue daí ter também uma margem depois maior pra apoiar nas ações [...] Vou te falar uma que, por exemplo, [...] que daí é uma *collab* com um projeto social [...] A gente produziu acho

que foram duzentas camisetas dessa e parte desse recurso aqui da venda dessas camisetas vão pra esse projeto lá que é um projeto focado em aulas de futebol pra mulheres. [...] de marca, por exemplo, [...] tem esse aqui que é aquela que eu te falei [...] Depois se tu for olhar o produto deles é idêntico, é isso aqui, a única coisa que muda é o que está escrito, é a mesma fonte [...] normalmente tem o logo dessa outra empresa junto [...] Então e aí é um produto que a gente faz em parceria com eles, eles ajudam a gente a divulgar e essa é uma das coisas que mais vende [...] E aí nessa *collab* é uma parceria que o cara falou “Não cara, isso aí, produzam, vendam, o recurso é todo de vocês” e a gente acaba tendo um monte de vantagem por ser um projeto social, sabe? (Gestor de Projetos Sociais, Caso 1).

A gente tem a P, que é uma empresa de estudo de design, que eles começaram a fazer produtos sustentáveis a partir de resíduos de reciclagem e daí a gente foi conversando, fazendo alguns projetos mais pontuais e daí a gente começou a perceber a complementariedade [...] Aí vem a P com a parte criativa, com os processos de *design thinking*, com esse produto final feito a partir de um resíduo que era problemático de um cliente, a gente se conectou nesse projeto da T, que eles estavam buscando uma solução pra resíduos. A gente sabia que a P fazia e a gente fez a conexão da P com a T. E daí que a gente foi vendo essa complementariedade e hoje a gente tem um novo projeto, [...] que é esse que eu te falei de consultoria estratégica pra sustentabilidade, entrando mais nessa linha ESG. Então alguns desses contatos sim podem virar uma parceria para um novo produto, para um novo serviço, comercial (Fundadora da empresa, Caso 5).

[...] o que a gente tem muito é cocriação com outros parceiros. Então, a W, uma construtora, procurou a gente pra fazer plantio numa rotatória, no meio da rua. Eu olho aquilo e falo “cara, não dá pra ter horta aqui, não é a gente”. Aí eu ligo pro parceiro [...] e falo, vem cá, vamos ver se dá pra desenhar um projeto junto? E aí a gente cria projetos juntos. A gente com o N, que é uma outra empresa, [...] cocria pra caramba. E com o K, que é um outro instituto aqui [...], uma ONG, porque, cara, muita sinergia, cocria e estamos em vários projetos em parceria e com a equipe inclusive dividida. Projetos nossos que tem equipe do K, projetos do K que tem a equipe da nossa empresa como equipe mesmo. Então às vezes o cliente fica meio confuso, quando conhece as duas instituições, ele fica confuso porque chega lá é a mesma equipe (Fundadora/Diretora Executiva, Caso 4).

Os programas de aceleração nos quais as empresas sociais normalmente estão inseridas é uma forma muito utilizada para adquirir conhecimento, funcionando como uma consultoria para estas organizações, bem como um meio de se conectar com diversos outros interlocutores como fornecedores, concorrentes ou clientes. “A gente paga a aceleração, ela é paga. Pra ter essa pessoa de fora, orientando” (Fundadora/Diretora executiva, Caso 4).

Então o PPA que é um programa de aceleração reúne com a gente, desenha a demanda, cria estratégias juntos com o PPA que é o primeiro programa voltado pra negócios da floresta. [...] São trinta negócios [...], que estão juntos discutindo a economia da floresta e a gente está sempre atento, assim, pensando. Então, eu já forneço os produtos pra alguns dos negócios que já viram desdobramentos da aceleração e coisas do tipo assim. Outro fornecedor entra que já revende a gente e assim vai. Até a logística de como ter acesso a um CD (centro de distribuição) pra poder armazenar nosso estoque, a gente discute isso como é que é o custo. Então muito atento a isso, sempre às estratégias e diálogo das dores do empreender e empreender socialmente, do social na Amazônia. [...] a gente vai estar num fórum internacional que vai ter, [...] e a gente vai estar lá representando como referência de bioeconomia. Então essas discussões, de ser essa vitrine. Então eu estou muito conectada. [...] e acho que quando

a gente está muito conectado, vem também a demanda externa meio que da sinergia assim da coisa, mas o planejamento dá nisso, essa rotina de estar atento, ela ajuda a estar mais preparado quando as oportunidades chegam assim (Proprietária da empresa, Caso 3).

Mesmo as empresas híbridas, que mantêm projetos sociais e uma empresa que gera recursos para mantê-los, conseguem identificar ações de colaboração e aprendizado para melhoria de seus projetos e conseqüentemente aumentar o impacto social.

Na parte social acaba rolando também porque a gente está querendo fazer uma ação de saúde [...] com um projeto que trabalha com isso, [...]. Então ele junta médicos de todos os lugares do Brasil pra fazer uma ação, um mutirão de ação de saúde em algum lugar, sabe? [...] aí que a gente tem que alinhar com eles. Então rola isso assim, essa troca para que a gente possa desenvolver e criar ações juntos aqui (Gestor de Projetos Sociais, Caso 1).

A cocriação pode ocorrer de diversas formas para as empresas, até mesmo através de parceiros doadores, que são estimulados a colaborarem na criação de produtos, sendo uma forma de continuar engajando essas pessoas com o projeto social.

Tem uma outra coisa que acho que é bem cocriação, que eu acho que é bem legal é que tem esse o projeto sócio voluntário, que é um programa de arrecadação mensal que a gente tem. Então a gente tem aproximadamente uns duzentos e setenta sócios, esses duzentos e setenta sócios são pessoas que no Instagram são *close friends*. Então a gente tem conteúdos que são exclusivos pra essas pessoas que ajudam com a doação recorrente pro projeto. E essas pessoas ganham descontos nos produtos, ganham algumas coisas, que é como eu te falei que é como um clube de vantagens. Mas também elas ajudam, a gente abre muitas vezes assim pra definir “Ah a gente tá com esse modelo de camiseta aqui. Que cor que vocês acham mais interessante? Qual a estampa que vocês acham mais legal?” Então a gente abre pra esse público pra essas pessoas que são mais exclusivas assim. Pra gente fazer com que eles participem da tomada de decisão do projeto também (Gestor de Projetos Sociais, Caso 1).

A fundadora da empresa do Caso 2 teve dificuldade em identificar rotinas relacionadas a parcerias e formas de aprendizagem com outras organizações externas, embora tenha relatado que a preocupação maior da empresa é com o usuário, com quem mantém estreito relacionamento para melhoria de seus produtos e criação de possíveis produtos novos.

À medida que vão acontecendo as coisas e a gente vai entrando em contato com eles, a gente vai tendo retorno, aí sim então daí como que a gente melhora pra que se faça o melhor pra eles. [...] É pra quem não enxerga. Então como é que é a vida deles? É um mundo à parte diferente do nosso (Fundadora da empresa, Caso 2).

O usuário ou cliente final geralmente é consultado pelas empresas e foram relatadas rotinas não necessariamente formalizadas, porém de constantemente as empresas estarem

aprendendo com eles. “Toda proposta é criada com o cliente. Isso é sempre, não é muito a gente que impõe, o cliente cria junto” (Fundadora/Diretora executiva, Caso 4).

Muitas peças foram recriadas por eles, sabe? Assim, tinha uma peça que era uma função única, que era um colar, aí a cliente colocou na cabeça e disse “Ah mas pode ser um adorno de cabeça, uma tiara”. Pode. Aí depois a gente falou “Nossa! não só isso, como também um cinto”. Porque ele desmontava, tinha um metro e meio e então ele virou uma peça três em um por uma observação do cliente. [...] Então, nossas peças, muitas vezes, já são criadas nesse movimento também do cliente continuar criando [...]. A gente acabou de criar várias peças novas agora e os clientes compradores pensando coisas, sugerindo cores, design das peças. Uma cliente que comprou uma peça como cliente final mesmo, comprou uma peça há quase dez anos e ela hoje tem um e-commerce que ela revende a gente. Em dois mil e dezesseis a gente se reencontrou e ela ainda tinha essa peça de papel assim, já tinha seis anos quase e aí ela disse “Ah eu quero essa peça de volta pra mim, eu vi que vocês não fazem, mas eu queria muito ela”. E hoje a gente só faz pra ela. Então a gente redesenhou a peça, criou uma cartela de cores só pra ela, assim. Então é muito importante essa conversa. Estar aberto, se abrir para as oportunidades, pra essa troca [...] (Proprietária da empresa, Caso 3).

Eu tenho também ferramentas que eu crio pro meu cliente e ele usa a ferramenta e dá uma devolutiva “não entendi isso, eu sugiro isso e tal” e a gente ouve, acolhe aquilo que faz sentido e devolve, ainda dá autoria. A gente manda um e-mail pra todos falando essa ferramenta agora está na versão 2.0, porque tal pessoa ajudou colaborando assim. Então, a gente tem também um trabalho bem colaborativo, mas isso é com o cliente (Fundadora da empresa, Caso 6).

A colaboração entre a empresa e fornecedores foi relatada como uma forma de melhorar os processos e entregar um serviço cada vez melhor. Interessante, que, em seu relato, a fundadora da empresa do Caso 5 explica que entende essas práticas como algo natural e necessário ao trabalho. “Tipo eu nunca nem tinha pensado se isso seria que nem tu estás trazendo assim uma valorização, sabe? Porque pra mim parece mais uma necessidade” (Fundadora da empresa, Caso 5).

Por exemplo, ontem a gente estava numa cidade aqui no interior visitando [...], daí a gente vai lá, visita todo o processo, entende ali os desafios, que é um material complexo. Então nesse caso, em outubro, esse fornecedor vai fazer uma palestra num cliente nosso, então a gente também vai fazendo esses elos. [...] Mas a gente sempre visita sim, então quem compra hoje os nossos recicláveis e faz a logística, a gente já foi na empresa deles, visita aprende, que nem eu falei antes. Daí um funcionário dessa empresa vem na A (empresa) treinar a triagem do pessoal [...] Bom a gente tem um fornecedor a gente precisa atender aos critérios dele, ele vai vir aqui na empresa, ele vai fazer esse treinamento [...] Tem um grupo aqui que é só porque existe um projeto de lei em logística reversa, que daí é pra discutir esse projeto de lei, mas acaba entrando assuntos paralelos também. Então isso eu acho que a gente faz bastante bem, assim, sabe? Essas relações com parceiros e essas trocas acaba sendo bem orgânico. Acho que veio muito de mim e da A (outra sócia), essa coisa proativa [...] Porque a gente vai atrás, a gente é curiosa e daí a gente quer melhorar o processo, a gente quer ter uma boa relação com o fornecedor. Então eu acho que é muito mais da gente assim de entender a importância. Aí acaba sendo uma coisa que faz parte assim das rotinas da empresa (Fundadora da empresa, Caso 5).

A falta de tempo para colaborar com outras empresas foi um fator levantado por algumas empresas, justificando que normalmente estão muito envolvidos com seus trabalhos para poderem parar para aprender com e cocriar. Talvez esse fato ainda seja um reflexo da pandemia e da multiplicidade de trabalhos e novos serviços que as empresas sociais tiveram que atender, de maneira remota e presencial.

[...] Então a gente tem com algumas organizações a cocriação de projetos, mas é restrito, são sabe, assim, são três. Não é o que a gente faz com muita gente, porque falta tempo. A gente é bem procurado, principalmente por quem tá começando, mas falta tempo. Porque é tempo e o tempo é o recurso mais escasso que a gente tem, então é escasso (Fundadora/Diretora Executiva, Caso 4).

[...] e a gente participou de várias formações, mas quando eu engravidei, que foi exatamente quando eu estava terminando o mestrado, eu parei duas vezes [...]. Depois disso, não deu mais tempo. Então, eu tinha que gastar energia amamentando, o primeiro ano do meu filho, finalizando o mestrado ao mesmo tempo, terminei essas duas coisas e agora que estourou a pandemia. Então, não deu pra voltar, mas a gente fez muito e eu acho que isso nos ajudou demais, a gente aprendeu demais. E a gente tinha uma colaboração no sentido de que essas próprias empresas que promoviam os eventos criavam grupos de discussão. Então eu aprendi algumas questões da parte administrativa [...]. Eu acho que aprendi muito sobre marketing digital, sobre isso, mas depois há três anos que isso não acontece mais porque realmente não sobrou mais tempo. Gostaria que a minha equipe agora continuasse isso, ajudasse a continuar isso. (Fundadora da empresa, Caso 6).

A colaboração entre diversos atores é identificada na literatura como fator crítico de sucesso para empresas sociais (SATAR; JOHN, 2016; DAVIES; CHAMBERS, 2018) e para o desenvolvimento de inovações sociais (BORGES *et al.*, 2015; PRIM, 2017; AGUIAR, 2019), influenciando na performance social e financeira das organizações, por meio do desenvolvimento do capital social (SON; LEE; CHUNG, 2017).

Ko e Liu (2015) comentam que as conexões realizadas pelos negócios sociais e a mobilidade de seus colaboradores pelas redes formadas possibilitam às empresas reconhecer conhecimento útil em situações de transbordamento de conhecimento e aproveitá-lo em suas atividades, sem existir um acordo de colaboração entre as partes.

#### 4.3.2.3 *Transferência de conhecimento de volta para a organização*

A absorção do conhecimento depende do conhecimento prévio da empresa (COHEN; LEVINTHAL, 1990), conseqüentemente conectar o conhecimento externo adquirido com seu conhecimento interno e experiências prévias é uma capacidade importante que as organizações

precisam desenvolver para aplicar os novos conhecimentos e inovar em seus produtos/serviços e processos.

Essa metarrotina também se localiza na interface entre as rotinas internas e externas da capacidade absorptiva. Segundo Lewin, Massini e Peeters (2011), a transferência do conhecimento de volta à organização depende tanto do desenvolvimento de rotinas internas quanto das rotinas externas da capacidade absorptiva e ocorre através de processos de compartilhamento e exploração do conhecimento dentro das empresas.

Um fator importante relatado pelos entrevistados é que o conhecimento a ser transferido de volta para a organização deve ter relação com aquilo que a empresa já faz, ou seja, a missão ou propósito social da empresa precisa estar bem definido e deve ser seguido, e se torna mais difícil aplicar um conhecimento que não tem relação com o conhecimento e experiências preexistentes nas empresas sociais. De qualquer forma, as empresas sociais se mostraram sempre abertas a aprender e retornar o conhecimento de volta para a empresa, mesmo que não possa ser colocado em prática por falta de recursos no momento.

[...] Por exemplo, quando a gente foi visitar esse projeto lá no Sertão da Bahia de confecção, a primeira coisa que a gente fez sobre alguns pontos que a gente viu lá que eram importantes, “vamos trazer e vamos aplicar isso agora, aqui nesse projeto que a gente tá inaugurando”. Então, claro que dentro da nossa capacidade. A gente está falando de conhecimento de projetos que tem uma estrutura semelhante à nossa. [...] são coisas que a gente acaba refletindo pra entender se vale a pena a gente também agir dessa forma ou não e a gente acaba tendo um exemplo [...] mas tem muito a questão da nossa capacidade de absorver esse conhecimento e colocar ele em prática em termos de recurso financeiro, recursos humanos e a outra coisa que é super importante é assim [...] o projeto faz um negócio super legal, tem uma metodologia que está ajudando um monte de gente, mas é o propósito do projeto? É o nosso propósito? [...] então eu acho que é entender um pouco esse panorama de questão de recursos alinhado com a questão do propósito do nosso negócio. E é isso, aí a gente, identifica, não, beleza, se está dentro do que a gente pode fazer, assim como o conhecimento que absorve num curso de fotografia extra, ou no próprio curso de mestrado e falei cara traz pra dentro e vamos testar, se a gente tem capacidade de fazer, a gente testa (Gestor de Projetos Sociais, Caso 1).

Conforme apresentado na seção das metarrotinas internas sobre o compartilhamento do conhecimento, o conhecimento adquirido será transferido sempre que possível imediatamente a todos os colaboradores da empresa, por meio de grupos de *Whatsapp*, reuniões periódicas ou disponibilizado em pastas compartilhadas como no *Google Drive*.

A gente estava observando no nosso Instagram que tem poucos seguidores [...]. E aí eu pensei, mas por que será? Daí eu conversei com uma moça cega lá de Brasília, [...]. Daí ela falou “Ah, é o seguinte, os cegos quase não gostam do Instagram, eles pouco usam o Instagram, eles gostam mais do Facebook mesmo. Então é mais ou menos assim mesmo, mas eu acho que você pode fazer algumas ações diferenciadas [...]”. E

daí na reunião de segunda-feira (falei) “Meninas, olha, nós tivemos esse, esse retorno da pessoa lá”. Aí tivemos a ideia junto [...] (Fundadora da empresa, Caso 2).

[...] Se a M (colaboradora) fez um curso [...] e aprendeu e achou melhor do que o que a gente faz hoje, ela pega todo o material de apoio já existente e já atualiza o material. Então essa planilha, a M trouxe na reunião de sábado e ela falou “ah precisamos dessa planilha [...]”. No curso que eu fiz [...] me forneceram uma planilha. E aí eu joguei, está lá na rede, eu falei, já está lá na rede. [...] Olha lá, vê essa planilha, vê como que ela se encaixa, vamos criar a nossa, mas sabendo que a gente não precisa sair do zero, que tem uma pra gente olhar do curso que eu fiz. [...] Então tem uma certa formalização em material de apoio, em apostilas, essas coisas que quando muda alguma prática, a gente atualiza nos materiais aqui. E aí vai ser passado pra equipe durante o projeto [...] Então a gente vai aprendendo meio no caminho assim. [...] Eu acho que não dá pra dizer que a gente não é uma equipe inovadora ou que não tem abertura pra isso, a gente cria coisa nova o tempo inteiro (Fundadora/Diretora Executiva, Caso 4).

Então, quando as meninas vão pra fora fazer formação, ou quando elas estão numa instituição e assistiram uma formação, porque tem algumas delas que tem outros vínculos, né? Que trabalham em outras coisas. [...] Então acho que já é questão da nossa cultura. [...] Então tudo que elas trazem de fora, a gente traz pra dentro (Fundadora da empresa, Caso 6).

O acompanhamento de processos nos parceiros e fornecedores é uma forma de transferir conhecimento diretamente para a empresa, especialmente quando o próprio colaborador que trabalha com a atividade, ou seja, o especialista participa do processo para exploração do conhecimento tácito ou *spillovers* de conhecimento (LEWIN; MASSINI; PEETERS, 2011).

[...] Então nesse caso a P (funcionária da empresa), que é da triagem foi junto, quando a gente foi no parceiro que compra os nossos recicláveis, ela foi junto e adorou porque é isso, assim, poxa é ela que tria. O que adianta eu e a A (sócia) ir lá e entender os processos se quem está na mesa não somos nós, sabe? E ela foi junto e adorou (Fundadora da empresa, Caso 5).

Alguns processos mais complexos do compartilhamento do conhecimento como o da empresa do Caso 3, que precisou implantar um maquinário novo na comunidade obtido através de um edital de financiamento, e o da empresa do Caso 5, que está iniciando o trabalho com pessoas com deficiência são descritos a seguir.

[...] O maquinário surgiu disso. Eu tinha uma ideia. A gente foi atrás e conectou com o professor X. Ele já tinha feito o maquinário pra uma comunidade indígena no interior do Pará e aí a gente convidou ele para aprimorar o maquinário de uma demanda que a gente hoje é a pioneira assim. [...] Então a gente foi sistematizar isso e hoje a gente tem o cliente desde uma grande marca internacional ao pequeno criativo chega com a gente, eu sei da capacidade produtiva, eu tenho tabela de preço, eu tenho tudo e hoje esses clientes ou esses parceiros estão num estágio mais avançado ou menor que a gente. [...] Então, eu estou sempre muito disposta, disponível e atenta a isso, assim, aí do maquinário surgiu, foi viabilizado por um edital e depois a gente aprovou ele, depois leva pra comunidade e treina a comunidade. Leva um engenheiro químico e mecânico pra treinar (Proprietária da empresa, Caso 3).

[...] eu acho que um dos exemplos disso é agora que a gente quer trazer inclusão pra dentro da A (empresa) e trabalhar com pessoas com deficiência. Então nós administrativos, já estamos recebendo treinamentos sobre o que é, como é que inclui, o que a legislação diz. [...], mas a última fase do projeto prevê o treinamento da equipe inteira, [...] Como é que tu inclui ela de verdade, como é que tu vai fazer essa pessoa se sentir bem. Então, isso não é uma coisa administrativa, [...] a pessoa que está do lado dela também tem que saber. [...] (Fundadora da empresa, Caso 5).

A fundadora da empresa do Caso 5 demonstra sua preocupação com a disseminação do conhecimento preexistente na empresa. Embora não seja o foco da pergunta, é importante esse reconhecimento, pois a transferência do conhecimento de volta para a organização também irá depender do desenvolvimento de habilidades individuais e de uma linguagem compartilhada para avaliar a relevância do conhecimento externo a ser absorvido (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

[...] eu já considero um super sucesso que a gente consegue parar meia hora por semana e reunir a empresa inteira assim porque tem essas atividades que não podem parar. [...] então eu acho que o que nos falta muito assim é tempo da gente conseguir fazer essa disseminação. [...] no início da pandemia até um dos guris ligou dizendo que a Secretaria de Meio Ambiente estava lá fazendo uma vistoria, que eles iam fechar a (empresa) [...] E daí que me dei conta. Puxa, todo mundo precisa saber aqui dentro, que a gente tem licença ambiental, que a gente está conforme, o que é uma licença ambiental. Por exemplo, eles levam sempre um MTR para o cliente, que é um manifesto de transporte de resíduos e daí a gente ficou pensando assim “Eles sabem o que eles estão assinando? eles sabem o que isso significa?” E daí, em função da pandemia, [...] a gente começou a fazer treinamentos, esses treinamentos técnicos digamos. [...] Aí agora já tem pessoas novas, a gente não conseguiu replicar isso, porque agora parar pra dar esses treinamentos longos pra uma galera do operacional que não para é um desafio assim. Existe é a intenção, o que falta é tempo (Fundadora da empresa, Caso 5).

Em empresas pequenas, normalmente o empreendedor ou fundador da empresa assume diversas funções, inclusive a de buscar novos conhecimentos e compartilhá-los na empresa. Entretanto, por acumularem diversas responsabilidades da empresa e da vida pessoal, os empreendedores não conseguem estruturar rotinas para que esses processos de adquirir, compartilhar e explorar conhecimento sejam realizados a contento, como no Caso 6, cuja fundadora além de realizar os trabalhos na empresa, também precisa se dedicar à maternidade.

O que eu gostaria de ter mais tempo é de fazer o que a gente chama de *benchmarking*. Eu gostaria de visitar algumas instituições que já tem algumas coisas muito estabelecidas inclusive fora do país. Isso ainda não foi uma possibilidade, principalmente por conta da maternidade, né? Todo ganho tem uma renúncia. [...] Então eu quero trazer essa experiência de fora pra nós, mas eu acho que isso eu vou conseguir quando eu puder começar a circular e visitar. [...] Então se eu não acompanhar isso, daqui a pouco eu vou me perder também. [...] Então eu estou percebendo esse movimento e eu acho que uma das coisas que a gente faz pra perceber os movimentos é estar sempre lendo, a gente acompanha economia, a gente acompanha a política, porque para você ter uma empresa, você tem que acompanhar

tudo. Eu acho que isso ajuda também, mas não tem uma ferramenta (Fundadora da empresa, Caso 6).

Como chamam atenção Lane, Koka e Pathak (2006), algumas pesquisas irão ressaltar a exploração do conhecimento externo e outras a eficiência na exploração do conhecimento adquirido externamente, entretanto, ambas as abordagens são importantes e devem ser equilibradas para uma absorção de conhecimento efetiva. Da mesma forma, tanto rotinas de CA internas quanto externas são importantes para o desenvolvimento da CA (LEWIN; MASSINI, 2003), ao passo que “somente se a empresa for capaz de transferir o conhecimento de volta para a organização e integrá-lo com atividades de criação de conhecimento e rotinas internas de CA, as rotinas de CA externas são úteis” (LEWIN; MASSINI; PEETERS, 2011, p. 91).

### 4.3.3 Contribuição das rotinas para a performance da empresa

Após a seção de perguntas para identificação das rotinas internas e externas de capacidade absorptiva da organização, questionou-se aos entrevistados de cada empresa se poderiam relatar alguma inovação, melhoria ou ganho de performance aonde eles visualizassem na prática a contribuição das rotinas relatadas.

Os entrevistados listaram algumas melhorias na empresa, expostas também no decorrer da entrevista, que percebem ter relação com processos de absorção do conhecimento, mesmo que não sejam na forma de rotinas formalizadas de CA, mas como uma preocupação que a organização deve ter de estar sempre se atualizando e inovando.

[...] na questão social tem essa questão da metodologia que a gente falou de criar esse passo a passo pra identificar a realidade da comunidade, a realidade das pessoas que moram ali, isso assim pra gente construir um relatório e apresentar [...] A gente identificou um problema e a gente levou a solução pra esse problema. [...] No nosso caso lá na M o que a comunidade pediu? De atividade esportiva foi aula de dança, de capacitação profissional foi cozinha e salão de beleza, estética e beleza e na área de saúde, assistência dentária. É isso que a gente tem que fazer. Então depois que a gente for fazer o nosso relatório, cara, está aí o que a comunidade pediu e aqui é o que a gente entregou. Então, acho que todo esse conhecimento, essa experiência que a gente traz de fora e entende, vê como os outros projetos fazem, vê o que os outros projetos estão falando, de qual é a melhor abordagem para um projeto social, é isso, eu acho que isso é um exemplo bem legal da questão da parte social. [...] Eu acho que na parte de confecção também, acho que essas *collabs* na parte de confecção, um aprendizado super grande pra essa otimização do trabalho, porque a gente antes de ver o potencial dessas *collabs*, a gente fazia, sei lá, mil camisetas por conta própria do projeto e agora a gente faz só seiscentas. E o resto é *collab* de pessoas que ajudam com recurso, então a gente acaba tendo o mesmo retorno, acaba tendo uma visibilidade maior porque atinge outros públicos. A gente acaba tendo um retorno maior financeiro também e menos trabalho. Então isso já ajuda bastante a otimizar o trabalho. E aí tem o programa sócio voluntário também que é um programa que praticamente é uma ferramenta de tecnologia. Ele praticamente não tem custo para fazer, ele tem um custo inicial no

momento que a pessoa se associa, ela ganha um kit, ganha uma camiseta. Mas é um custo inicial, que depois é uma ferramenta que gera um retorno muito grande pra parte social. É uma ferramenta que dá muito pouco trabalho, tem muito pouco custo e tem um retorno financeiro assim de recurso e que isso pode ser aplicado no social bem positivo. Por exemplo, esse negócio do sócio voluntário surgiu de uma ideia do S (fundador da empresa) [...], que tem um sócio clube, um sócio torcedor, uma coisa assim. Então, é um *benchmarking* de uma ideia que veio de fora aplicada dentro de um contexto de um projeto social que deu super certo (Gestor de projetos sociais, Caso 1).

Eu acho que é o nosso grande diferencial, acho que para o modelo de economia criativa que a gente atua e do modelo de negócio social, a gente está nesses dois nichos assim, as pessoas se espantam muito com a nossa rapidez, sabe? O quanto que a gente está ali muito à frente. Vejo os *designers* muito patinando porque não conseguem, ficam muito na criação, só no pensamento e não conseguem realizar porque não tem planejamento, não tem metodologia e acho que isso é um pouco da minha contribuição. Eu sou produtora cultural há quinze anos, então esse olhar de gestão eu trouxe pra D (empresa) e acho que aonde a gente está é porque a gente criou rotinas, sistematizou coisas, entendeu que o criativo não é só o barato do criar mesmo [...] Tipo a teoria U assim, eu recentemente tinha conhecido em algumas das mentorias assim muito rápido, fiz também um curso não específico, recentemente eu me coloquei dentro de um programa pra gente ser um estudo de alunos da FGV que aplicariam a teoria U todinha com a gente e eu junto. Era muito importante, porque pra visão a longo prazo do que eu quero, eu preciso muito entender isso. Então eu vou atrás de algumas oportunidades que eu acho que vão ser ricas, então não estou no dia a dia, mas eu já conheço, eu já faço isso, não em todas as etapas do ciclo dela, mas eu pulo uma etapa, eu começo outra. E eu tenho feito isso assim, aplico o que dá, em tudo (Proprietária da empresa, Caso 3).

Ah tudo que a gente faz está relacionado. A gente só chegou onde a gente chegou, a gente só vai crescendo ano a ano por conta desses processos, porque a gente vai vendendo projetos cada vez mais rentáveis, mais impacto que vai tornando a gente mais reconhecido, mais sólido e isso é por conta desses projetos. E eu sinto que por conta desses projetos e um grande salto que a gente deu foi quando a gente incorporou a rede de pessoas externas dentro dos projetos. Antes a gente tentava muito ser autossuficiente. E hoje em dia a gente nem tenta. Vende o projeto já com o valor do parceiro ali. A gente ficou muito bom por conta dessa planilha que a gente tem de mapeamento de pessoas, de saber quando é uma coisa que a gente não vai ser o mais eficiente pra fazer e muito bom de valorizar o outro parceiro e aí essa roda gira de uma outra forma [...] Eu inovo na forma de buscar o financiador, a gente operacionalizou o projeto, deu super certo, ano que vem ele vai expandir de outro desenho, de outra forma, porque agora a gente viu os erros e os acertos desse, redesenha ele, faz diferente, trazendo a Regi que desenhou como equipe. Então é, entende, assim, é você se abre e aí uma hora você cocria aqui, aí você pega a ideia de lá, leva pra cá, mas reconhece quem fez lá atrás e traz junto [...] E essa é a sensação que a inovação traz, sabe? De que você sabe que você não sabe, você vai aprender, você vai atrás e você vai dar um salto. Então assim, não tem o P (empresa) de 2019 pro P de 2021 (Fundadora/Diretora Executiva, Caso 4).

Nas respostas, principalmente daqueles que são fundadores da empresa, percebeu-se o entusiasmo com a missão e impacto social do empreendimento, em que a principal contribuição das rotinas de CA não estava relacionada à performance econômica e sustentabilidade financeira da empresa, mas principalmente à performance social, para realização de um serviço de maior qualidade e com um impacto mais efetivo.

Nós somos abertos. Olha, de vez em quando acontece de uma pessoa que até um é um influenciador de alguma forma, um professor e quantos kits pedagógicos nós mandamos de graça, demos o material de graça, pagamos o correio pra eles experimentarem à distância. Quer ver um exemplo, eu participei de uma *live* de um grupo de *WhatsApp* [...]. Eles entraram em contato comigo, se eu falaria sobre a S (empresa) [...]. Daí um deles, que faz faculdade de Direito, o RB lá em Goiás, ele ficou tão entusiasmado, que ele pediu o contato, entrou em contato com a gente que ele quer levar essa tecnologia, ele também é de um instituto de cegos de lá. E aí o que que nós fizemos? Prontamente, nem perguntamos, fizemos o material, fizemos todo, embalamos tudo, mandamos pra ele, pra ele conhecer. [...] Então sempre que tem que apresentar, durante o curso mesmo, ele tem que apresentar trabalhos, tudo ele coloca a S (produto da empresa). [...] Então, ele tá fazendo Direito agora. Então, ele já fez um projeto de lei lá em Goiás, levou pra um Deputado Estadual pra que todas as indústrias pudessem abraçar a S (produto da empresa) e possam trazer essa acessibilidade da cor para as pessoas com deficiência visual. Então veja, isso tá sempre acontecendo. [...] E agora quando a gente está se envolvendo com os cegos eu adoro. Eu adoro estar no meio deles. [...] Não sei porquê. Mas eu gosto disso porque eu sempre gostei. Daí se eu pudesse não ganhar dinheiro, não precisar trabalhar, só ficasse fazendo o trabalho voluntário eu ia me realizar com isso, mas a gente precisa de dinheiro, né? [...] Então essa é a melhor coisa a gente está trabalhando numa coisa que a gente gosta. Que faz a gente feliz (Fundadora da empresa, Caso 2).

Tipo, a gente tá num programa de aceleração que chama IF, [...] falando de comunidades periféricas nesses territórios mais os centros urbanos, grandes centros urbanos assim. A gente é o único que está falando da comunidade na floresta assim. Então, é um outro contexto totalmente diferente do deles, bate em alguma coisa e com alguma coisa, mas no geral é muito diferente, assim. A forma de fazer, a dimensão da escalabilidade, porque se fala de escalabilidade você está falando de prosperidade na floresta. Então são coisas que a gente tem tentado mostrar que é parecido, mas não é igual e que a gente tem essa particularidade assim e acho que o desafio da Amazônia, a magia, o desafio e as dores é porque a gente quer que ela seja igual ao resto do mundo e ela não é. (Proprietária da empresa, Caso 3).

Fizemos água chegar, sabe? Agora a gente sabe. Esses projetos comunitários lá em C (cidade) aprendemos todo o caminho pra cadastrar a comunidade na S (empresa de abastecimento de água da cidade), pra entrar com uma horta comunitária, ter direito a mais água, por um preço mais baixo e fortalecer, e incluir comunidades que estavam totalmente fora da rede da Prefeitura, dentro da Prefeitura, que passaram a receber apoio institucional, sabe? Uns impactos de projeto que você fala. Mano! Eu ouvi da Prefeitura, a Prefeitura falar “Se não fosse o projeto de vocês chegar aqui, a coisa não tinha andado”. [...] A gente dá uma acelerada e aí eu olho isso, olho esses impactos que é difícil de contar e é difícil de falar porque não foi só a gente, é um conjunto de coisas. Mas eu olho as coisas que a gente está fazendo e falo “Meu Deus!” (Fundadora/Diretora Executiva, Caso 4).

Eu acho que tudo, eu acho que não tem nem como dizer que não, assim, é a forma como a gente vem crescendo, é a forma como a gente melhorou todos os processos internos, é a forma como a gente busca *insights*, *brainstorming*, enfim. É assim da forma como a gente vem fazendo. Por exemplo, o próprio modelo de negócio da A (empresa) a gente criou num edital de aceleração, onde já tinham trocas, onde já tinham mentores, onde a gente lá saiu aprendendo o que era um modelo de negócio, o que é um negócio de impacto social. Aí depois disso, enfim, fomos recebendo outras mentorias e treinamentos que foi o que nos capacitou. Por exemplo, eu sou engenheira ambiental e hoje eu cuido da parte comercial e marketing da empresa, sabe? Isso eu fui aprender nos treinamentos. Enfim, essa parceria com a E, de a gente trazer pra uma parte de consultoria estratégica, o programa da TC (empresa parceira) da gente lidar com um resíduo extremamente complexo, que antes a gente não lidava, de a gente conseguir organizar os processos dentro da empresa e trazer essa melhoria, essa organização. Hoje, por exemplo, quando entra uma pessoa nova, a gente apresenta

empresa, passa as questões gerais de contratação, salário e tudo mais e desço e entrego a pessoa pro W (funcionário da empresa), por exemplo, que é a pessoa que sabe tudo ali do galpão e o W é que vai treinar, sabe? Hoje eu nem me envolvo nisso assim. Então acho que é o resumo de tudo que a gente falou agora assim (Fundadora da empresa, Caso 5).

A empreendedora do Caso 2 teve uma certa dificuldade em identificar melhorias da performance da empresa relacionadas às rotinas de CA, principalmente em se tratando, de performance econômica. Entretanto, percebe-se que existe uma grande preocupação com a performance social da empresa e a busca do conhecimento externo está quase que exclusivamente focada nas relações com o usuário.

[...] por enquanto nós estamos assim fazendo à medida que a gente vai entrando em contato com o usuário e o usuário vai nos falando. À medida que nós vamos sentindo dificuldades, quando nós queremos passar para o usuário que não está aqui que é cego, que não está no contato físico com o material, porque o mundo dele é tátil e auditivo também. Então, se ele não está aqui, como é que a gente vai transmitir uma inovação pra ele a distância? Então, é talvez o nosso maior desafio. Chegar lá sem eles estarem em contato, então é o maior desafio [...] (Fundadora da empresa, Caso 2).

Já a empreendedora social do Caso 6 atribui a performance da empresa principalmente à sua capacidade de se relacionar com o cliente, que é a sua fonte prioritária para melhoria dos processos implementados, embora considere a importância de estar atenta às mudanças no mercado e do trabalho em rede.

Eu acho que o que mais faz o negócio dar certo e a gente ter conseguido se sustentar, mesmo com todos os desafios, mesmo com a pandemia, porque muitos negócios pequenos como nós quebraram na pandemia, não é? Eu estou até achando que isso aconteceu com o meu concorrente, como eu te falei. Eu acho que o principal de tudo que eu falei até agora, tudo é importante, mas é esse estreitamento de relação que eu tenho com o meu cliente. [...] Então, perceba, eu acho que essa nossa capacidade de ouvir o cliente, o que ele está precisando e buscar rapidamente uma solução ainda mais na pandemia, tem que ser pra ontem, eu acho que é isso que está fazendo a gente ficar no mercado [...] Se eu estivesse nas redes como eu estava antes de engravidar, eu acho que isso também seria uma grande colaboração, porque quando eu estava participando dos eventos de empreendedorismo, das redes, dos cursos, isso era muito rico. Eu aprendi muito lá. É que depois não deu mais tempo e eu acho que isso com certeza a gente perdeu muito aí. Mas a gente deve voltar sim, eu acho que tem que trabalhar em rede, tanto é que o nosso escritório era num *coworking* (Fundadora da empresa, Caso 6).

É evidente que esses empreendedores ou gestores buscam melhorar o desempenho econômico da empresa e entendem a importância disso para as mesmas se manterem ativas e continuarem a realizar suas atividades, as quais eles acreditam serem de extrema relevância.

Então, é um sonho, mas a gente não sonha sozinho e quando a gente sonha junto com muita gente... É um sonho de manter a floresta em pé, significa manter esses povos no seu território, manter essas pessoas ganhando renda com maior qualidade de vida.

Não sou só eu. Então, exige um esforço, uma dedicação, um compromisso muito grandes assim, e não é fácil e pra gente estar dando conta, é organização mesmo. E o sonho não é pequeno mesmo, então não dá para ser um dia eu faço, outro dia eu não faço. Já foi um dia assim. Nasceu despreziosamente, só a minha mãe e hoje a gente vai chamando muita gente, vai entrando projetos, mentorias, investidores e tudo. Então se tornou um outro lugar, uma dimensão muito séria e acho que a gente está aqui e pra onde a gente quer chegar é graças a essas rotinas, e a esses compromissos, a essas regularidades e acho que esse é o que é o diferencial pra toda a empresa. A gente está bem longe de ser algo tão maduro assim, de tantas outras ferramentas tecnológicas e coisas do tipo que possam nos auxiliar. A gente usa, busca, abraça elas assim, o que dá, o que eu consigo [...] (Proprietária da empresa, Caso 3).

Porque se eu não me mexer, daqui a pouco até isso que eu melhorei, não vai atender mais. Eles não vão querer. Eu acho que como você falou, eu estou mais ligada a tudo porque o propósito é meu, literalmente, o sonho é meu, mas eu tenho pessoas que estão comigo que se entregam muito, que também estão trabalhando por propósito (Fundadora da empresa, Caso 6).

A pandemia do coronavírus foi um desafio para estes gestores/empreendedores, que buscaram melhorar seus processos, desenvolver novos serviços ou novas formas de atender seus clientes, usuários e beneficiários, garantindo, dessa forma a sobrevivência da empresa, mas também, fornecendo a experiência para estarem sempre buscando adquirir e aplicar novos conhecimentos.

Então tem a sensação inovação e crescimento e a sensação como empreendedora de tipo “Cara, se esse vírus não me derrubou, olha, ...” Não sei o que precisa acontecer, porque assim, todos os projetos cancelados do dia pra noite, assim caos do caos a gente viveu ano passado, de sentar, chorar atrás da porta, falar “O sonho acabou” e ter que demitir todo mundo. Fiz três planos de demissão e fechamento de falência o ano passado, três. Fiz em março, fiz em junho, fiz em agosto, fiz quinze dias antes de fechar o nosso maior projeto, o meu terceiro plano de falência, que é tipo “Quem vai sair primeiro?”. Plano de demissão pra eu não endividar pessoa física e poder só quitar tudo com a pessoa jurídica. Tinha certeza que eu ia quebrar e só não quebramos porque aí veio proposta, desenhamos a proposta com a equipe inteira pensando e fechamos o projeto gigantesco que é esse de Campinas que salvou a história. Então, sim, a gente melhorou muito pessoalmente e profissionalmente. Eu acho que o que a estrada traz é a mesma coisa que a gente trabalha. “O que o P (empresa) trabalha?” Confiança. Confiança da pessoa plantar, de fazer boas escolhas. Por que o P é melhor hoje? Porque a gente confia que a gente sabe fazer e que a gente vai atrás e que vai fazer diferente. Muita estrada te dá essa confiança e te dá também consciência (Fundadora/Diretora Executiva, Caso 4).

O online era uma necessidade. A gente relutou porque o nosso cliente não queria e quando veio a pandemia isso se tornou uma necessidade que não tinha o que fazer. Então eu acho que essa capacidade que a gente teve também de modernizar tudo rápido e fazer um curso online em três meses pra ajudar as escolas e claro ele foi melhorando depois nos outros meses. Eu acho que isso está nos sustentando até hoje. Se a gente não tivesse acompanhando essas mudanças, acho que a gente já tinha desistido já (Fundadora da empresa, Caso 6).

Nas diversas respostas durante as entrevistas, foi possível identificar rotinas internas e externas capazes de contribuir para o desenvolvimento da CA nas organizações. Em algumas

empresas, a existência das rotinas de CA foi mais evidente que em outras, mas foi possível perceber que as empresas mais preocupadas em manter um ambiente que favoreça a mudança, que tentam gerenciar a alocação de seus recursos por meio de alguma técnica, mesmo que modestamente, que possuem o hábito de refletir sobre seus processos e atividades, que monitoram de forma mais efetiva o ambiente externo para adquirir conhecimento valioso e estimulam o compartilhamento do conhecimento entre os colaboradores e a aprendizagem de e com outras empresas, por meio de parcerias, parecem ser empresas mais inovadoras e bem sucedidas financeiramente. Essa percepção é subjetiva, mas pode se confirmar ligeiramente pelos dados quantitativos obtidos em suas respostas ao questionário da pesquisa de campo 1.

Quanto à performance social, entende-se que o impacto social seja uma medida mais difícil de ser quantificada e principalmente comparada entre empresas de áreas diversas, como as representadas pelas empresas sociais da pesquisa, porém as rotinas de CA relatadas pelas organizações parecem contribuir para sua constante adaptação e melhoria, no intuito de alcançar sua missão social, sendo consideradas imprescindíveis para que as empresas continuassem suas atividades em meio à situação de crise durante a pandemia do coronavírus.

#### 4.4 SÍNTESE DO CAPÍTULO

Empregando-se as abordagens de análise e interpretação dos dados apresentados no Capítulo 3 desta tese, buscou-se analisar e discutir os resultados obtidos a partir da pesquisa de levantamento e das entrevistas semiestruturadas realizadas com gestores e fundadores de empresas sociais.

Através da análise da frequência das respostas para o questionário da pesquisa, verifica-se que tiveram o maior percentual do somatório de respostas Concordo e Concordo totalmente, duas questões relacionadas à assimilação do conhecimento (AS2 [A gestão da nossa empresa enfatiza a colaboração interdepartamental para resolver problemas.] e AS1 [Em nossa empresa, ideias e conceitos são comunicados entre os departamentos.]) e também três questões sobre a performance social (PS3 [Nossa empresa obteve maior reputação e confiança.], PS1 [Nossa empresa tem proporcionado mais serviços sociais e/ou ambientalmente amigáveis na comunidade.] e PS4 [Nossa empresa tem cumprido sua missão e seus objetivos sociais.]). Já as questões que apresentaram os menores valores de somatório do percentual de respostas Concordo e Concordo totalmente dizem respeito à performance econômica das empresas (PE5 [A nossa empresa tem obtido crescimento a partir de estratégias de alavancagem financeira (novas fontes de financiamento, participação em redes de apoio, participação de editais de

fomento, etc.).] e PE6 [A nossa empresa tem alcançado seus objetivos de desempenho financeiro.]).

Da análise das estatísticas descritivas de cada construto, observa-se que os maiores valores de média da capacidade absorptiva foram das dimensões da assimilação e exploração, especificamente dos itens AS1 [Em nossa empresa, ideias e conceitos são comunicados entre os departamentos.], AS2 [A gestão da nossa empresa enfatiza a colaboração interdepartamental para resolver problemas.], EX2 [Nossa empresa regularmente reconsidera tecnologias e as adapta em concordância com novos conhecimentos adquiridos.] e EX3 [Nossa empresa tem a capacidade de trabalhar de forma mais eficaz através da adoção de novas tecnologias.]. Sobre o construto da performance econômica, o item PE3 [Nossa empresa apresentou diferenciais competitivos superiores quando comparada com organizações semelhantes.] apresentou a maior média e PS1 [Nossa empresa tem proporcionado mais serviços sociais e/ou ambientalmente amigáveis na comunidade.] e PS4 [Nossa empresa tem cumprido sua missão e seus objetivos sociais.] foram os itens da performance social com maiores valores de média.

Examinou-se a pontuação das empresas para cada dimensão da capacidade absorptiva e para as performances social e econômica verificando-se que existem empresas que precisam desenvolver alguma das dimensões da capacidade absorptiva e também a performance social. Chama-se a atenção para o fato de que oito empresas (ES9, ES11, ES12, ES14, ES16, ES23, ES29 e ES30) apresentaram valores baixos para a performance econômica.

Também foram sugeridas proposições sobre a relação da capacidade absorptiva com a performance das empresas sociais com base nos gráficos de dispersão para as variáveis e à luz da literatura pesquisada. Essas proposições necessitam ser testadas por meio de uma pesquisa quantitativa.

Através da análise de conteúdo das entrevistas realizadas, pôde-se identificar a ocorrência de rotinas da capacidade absorptiva internas e externas nas organizações e constatar o quanto essas rotinas de capacidade absorptiva podem contribuir com a performance social e econômica das empresas sociais.

Observa-se que geralmente as empresas sociais mantêm um ambiente aberto a mudanças e geração de novas ideias e procuram se utilizar de ferramentas que facilitem esse processo, mas ele ocorre naturalmente. O gerenciamento dos regimes de seleção interna esteve muito relacionado à capacidade e estrutura da empresa para realizar determinado projeto e ao propósito social da empresa e é importante a participação de toda a equipe. Existem algumas rotinas até bem formalizadas de compartilhamento do conhecimento e práticas superiores como pastas na nuvem e arquivos em *Excel* que estão constantemente sendo atualizados pelos

funcionários da empresa. Os processos de reflexão, atualização e replicação ocorrem de forma a estarem sempre melhorando seus produtos e serviços, sendo realizados tanto no dia a dia quanto nas reuniões periódicas das empresas ou em seus momentos anuais de planejamento.

Para gerenciar a tensão adaptativa, os gestores das empresas relataram ter algum meio de comparação ou metas elevadas, sendo que também se verificou sinais de empresas que se consideram autorreferenciais, as quais precisam estar atentas para continuarem inovando. Verificou-se a preocupação dos entrevistados em estar sempre se atualizando e buscando conhecimento fora da empresa e estimulando seus colaboradores para que façam o mesmo. Esse conhecimento externo provém de diversas fontes como de usuários, clientes, relacionamento com fornecedores, mentorias de aceleradoras e algumas redes das quais as empresas participam. Manter colaboradores autônomos não fixos que participam em projetos de outras empresas também foi considerada como uma estratégia para estar sempre obtendo conhecimento novo. Foram relatadas colaborações entre empresas e marcas que permitem a aprendizagem conjunta e a cocriação de novos projetos.

As organizações pesquisadas se constituem por pequenas empresas que conseguiram se manter sustentáveis em meio à toda a crise decorrente da pandemia do coronavírus. Inclusive, verifica-se pelos relatos, que elas tiveram que se adaptar e modificar seus processos, incluindo atividades que não eram realizadas antes da pandemia. As rotinas de CA se mostraram importantes para as empresas para continuarem nesse processo de adaptação, inovação e ganho de performance para se manterem sustentáveis.

## **5 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS**

### **5.1 CONCLUSÕES**

Esta pesquisa teve como objetivo geral analisar as contribuições do desenvolvimento da capacidade absorptiva para a performance econômica e performance social em empresas sociais. Para execução do objetivo geral, foram definidos como objetivos específicos: mensurar a capacidade absorptiva e as performances social e econômica em empresas sociais; realizar proposições sobre a relação da capacidade absorptiva com a performance social e econômica em empresas sociais; verificar a presença de rotinas da capacidade absorptiva em empresas sociais; e analisar a contribuição das rotinas de capacidade absorptiva para as performances social e econômica em empresas sociais.

Visando alcançar os objetivos propostos, foi realizada a revisão integrativa da literatura, para investigar evidências sobre o estado da arte do tema da pesquisa, fornecendo a base para o desenvolvimento da revisão da literatura e a coleta de dados empíricos por meio da pesquisa de levantamento e entrevistas semiestruturadas.

Dessarte, este capítulo apresenta as conclusões encontradas no que se refere aos objetivos da pesquisa, à sua contribuição para a ciência e às contribuições e recomendações para as empresas pesquisadas. Ao final, também são apontadas as limitações encontradas e sugestões para trabalhos futuros.

#### **5.1.1 Quanto aos objetivos**

O objetivo proposto por essa pesquisa foi definido para responder à pergunta de pesquisa: Como o desenvolvimento da capacidade absorptiva contribui para a performance econômica e a performance social em empresas sociais? Para alcançar o objetivo geral proposto foram delineados os objetivos específicos.

O primeiro objetivo específico foi o de mensurar a capacidade absorptiva e as performances social e econômica em empresas sociais e foi alcançado por meio da pesquisa de levantamento, que evidenciou que as empresas sociais estudadas apresentaram as dimensões da assimilação e exploração melhor desenvolvidas que as dimensões da aquisição e transformação, comunicando as ideias e os conceitos entre os departamentos, enfatizando a colaboração interdepartamental para resolver problemas, trabalhando de forma mais eficaz através da

adoção de novas tecnologias, aproveitando-as e adaptando-as em concordância com novos conhecimentos adquiridos.

Algumas empresas sociais analisadas apresentaram valores de performance econômica baixos, sendo que a questão da performance que obteve o maior valor de média foi o referente a empresa apresentar diferenciais competitivos superiores quando comparada com organizações semelhantes. Além disso, as questões de performance econômica menos percebidas para as empresas sociais estudadas foram relacionadas à obtenção de crescimento a partir de estratégias de alavancagem financeira (novas fontes de financiamento, participação em redes de apoio, participação de editais de fomento, etc.) e ao alcance dos seus objetivos de desempenho financeiro.

Quanto à performance social, os resultados mostram que as empresas têm proporcionado mais serviços sociais e/ou ambientalmente amigáveis na comunidade e têm cumprido sua missão e seus objetivos sociais, já que estas questões apresentaram as maiores médias deste construto.

Quanto ao objetivo específico de realizar proposições sobre a relação da capacidade absorptiva com a performance social e econômica em empresas sociais, o objetivo foi alcançado através da análise dos gráficos de dispersão para as variáveis da pesquisa com base na revisão da literatura. Ressalta-se a necessidade de que estas proposições sejam testadas por meio de uma pesquisa de quantitativa com uma amostra representativa.

Como terceiro objetivo específico, definiu-se verificar a presença de rotinas da capacidade absorptiva em empresas sociais, que foi alcançado através da análise de conteúdo das entrevistas realizadas, identificando-se a ocorrência de rotinas da capacidade absorptiva internas e externas nas organizações.

As empresas sociais estudadas relataram manter um ambiente aberto a mudanças e geração de novas ideias e verificou-se a utilização de algumas ferramentas que facilitam a variação na empresa, mas que geralmente isso ocorre no dia a dia, informalmente. Para gerenciar os regimes de seleção interna a maioria das empresas se direcionam por projetos, que assumem de acordo com sua capacidade e estrutura e com sua relação com a missão social da empresa, incentivando a participação de todos os colaboradores. As rotinas de compartilhamento do conhecimento e práticas superiores na empresa referem-se ao compartilhamento de pastas e arquivos em *Excel* na nuvem que podem ser consultados por todos os colaboradores e estão sempre sendo atualizados. As empresas sociais relataram que estão constantemente refletindo e atualizando seus processos de produtos e serviços no dia a

dia de forma informal, bem como nas reuniões periódicas das empresas ou de planejamento anual.

O gerenciamento da tensão adaptativa foi evidenciado utilizando-se algum meio de comparação ou metas elevadas, entretanto algumas empresas tiveram um pouco de dificuldade neste quesito, se considerando como autorreferenciais, sendo um alerta para que continuem inovando. Quanto à aprendizagem, os gestores narraram diversas formas pelas quais adquirem conhecimento externo como de usuários, clientes, relacionamento com fornecedores, mentorias de aceleradoras e redes das quais as empresas participam. Os colaboradores autônomos, não fixos, foi sugerido como uma forma de adquirir conhecimento novo por algumas empresas. Os entrevistados relataram a realização de colaborações entre empresas e marcas para cocriação de novos projetos.

Com relação ao último objetivo proposto, que era o de analisar a contribuição das rotinas de capacidade absorptiva para as performances social e econômica em empresas sociais, este foi alcançado ao se evidenciar por meio das entrevistas e relatos dos próprios fundadores das empresas que estas só conseguiram se manter sustentáveis em meio à toda a crise decorrente da pandemia do coronavírus, devido às rotinas formalizadas ou não para absorção do conhecimento externo e constante adaptação e inovação buscada por eles.

Os gestores entrevistados das empresas sociais demonstraram grande entusiasmo com a missão e impacto social do empreendimento e foram capazes de reconhecer que as rotinas de capacidade absorptiva podem auxiliá-los a melhorar a performance econômica e social das empresas, mas principalmente a performance social, para realização de um serviço de maior qualidade e com um impacto mais efetivo.

Assim, conclui-se que o objetivo geral da tese de analisar as contribuições do desenvolvimento da capacidade absorptiva para a performance econômica e performance social em empresas sociais foi alcançado. Nas subseções a seguir serão apresentadas outras conclusões importantes da pesquisa.

### **5.1.2 Quanto à contribuição para a ciência**

A contribuição desta tese para a ciência, se distingue na relevância do tema da capacidade absorptiva do conhecimento e na escassez de estudos sobre sua contribuição para performance das empresas sociais.

Inicialmente, tem-se a evidência de que, diante do cenário mundial, de situações de rápida mudança tecnológica e incertezas nos mercados futuros, com problemas cada vez mais

complexos a serem solucionados, a capacidade de absorver conhecimento fornece às empresas uma forma de renovar suas capacidades para alcançar vantagem competitiva.

A visão baseada no conhecimento adotada na pesquisa, considera o conhecimento como elemento determinante para a sustentação, reconfiguração e criação de recursos e capacidades nas organizações, através do desenvolvimento de capacidades dinâmicas como a capacidade absorptiva (WANG; AHMED, 2007; ALIJANI *et al.*, 2016). Da mesma forma, o conhecimento é caracterizado como fator estratégico importante para a geração de valor econômico e social pelo PPGEGC (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2021b). Esta tese contribui para a expansão das pesquisas sobre o tema no âmbito científico e do Programa de Pós-graduação no qual se enquadra.

Do ponto de vista científico, as contribuições da capacidade absorptiva para a performance das empresas sociais, ainda é um tema que requer estudos tanto teóricos quanto empíricos e esta pesquisa lança novos fundamentos para avançar com o conhecimento na área.

Analisando-se os resultados da pesquisa, concluiu-se que o desenvolvimento da capacidade absorptiva nas empresas sociais se mostrou importante para que as organizações inovem e melhorem a performance econômica, bem como necessário para que as mesmas se mantenham sustentáveis e firmes em seus propósitos sociais.

Além disso, considera-se relevante o estudo da performance social e econômica de empresas sociais, pois com o aumento da crise e o surgimento de problemas sociais cada vez mais complexos, tais empresas que possuem um propósito social podem colaborar com a solução desses problemas, atuando em conjunto com governo e outras empresas. A presente tese, juntamente com outras pesquisas na área, pode fornecer caminhos para o futuro.

### **5.1.3 Quanto às contribuições e recomendações para as empresas pesquisadas**

Para as organizações pesquisadas, esta tese apresenta a importância da capacidade absorptiva para seu desempenho, fornecendo uma visão diferenciada da necessidade de manter rotinas que possibilitem a exploração do conhecimento externo, bem como o compartilhamento e o aproveitamento do conhecimento absorvido, auxiliando na melhoria de seus processos, possibilitando o alcance mais efetivo da missão social da empresa e se mantendo sustentável economicamente.

Através das análises dos dados do questionário, identificou-se algumas questões que as empresas sociais precisam melhorar na capacidade de absorver conhecimento, bem como em suas performances sociais e econômicas.

As informações coletadas nas entrevistas com os gestores evidenciam a existência de rotinas internas e externas da capacidade absorptiva e a forma como estas podem contribuir para a performance social e econômica destas empresas. As organizações podem utilizar os relatos das empresas como modelos para aplicarem rotinas de capacidade absorptiva em seus processos internos.

O ambiente aberto favorecendo a mudança, regimes de seleção e práticas de reflexão e atualização orientados pelo propósito social, a atuação em redes de colaboração com diferentes atores, o estímulo à aprendizagem e a busca por novos conhecimentos, bem como o incentivo ao compartilhamento do conhecimento dentro da empresa e com outras organizações, por meio de parcerias, figuram como maneiras de as empresas sociais se adaptarem e atualizarem sua base de capacidades para absorver conhecimento.

A implementação de rotinas de CA não demanda grandes recursos financeiros das empresas sociais, que, normalmente, por serem de pequeno porte, já apresentam problemas com fluxo de caixa, mas requer a formalização de algumas práticas, a sistematização de técnicas e aplicação de metodologias para que as organizações percebam de maneira mais fundamentada, as contribuições do desenvolvimento da CA para a sua performance financeira e social. Dessa forma, sendo considerada como uma locomotiva para as empresas inovarem e melhorem sua performance, a capacidade absorptiva precisa ser desenvolvida nas empresas sociais, bem como, nas organizações sociais e organizações governamentais.

Observou-se, por meio das entrevistas, o quanto as empresas sociais valorizam sua missão social, relatando casos de recusarem ou avaliarem bem a realização de determinado trabalho ou projeto por este não se enquadrar ao propósito social da empresa. Essa visão é importante para que a criação de valor social seja mantida como a finalidade da atividade da empresa social e o lucro econômico seja entendido como o meio para alcançar o fim.

Recomenda-se que as empresas ampliem sua participação em redes, colaborando com outras empresas, se inspirando nos relatos das empresas que já tem alcançado resultados positivos trabalhando dessa forma. As redes de empresas sociais precisam ser estruturadas de forma a conferir altas doses de envolvimento, comprometimento, eficiência e efetividade para obterem resultados de impacto social elevados.

Sugere-se que as empresas tenham o cuidado para não se tornarem autorreferenciais em suas atividades e procurem sempre realizar comparações com outras empresas sejam elas sociais ou não, pois isso impulsiona a organização a estar sempre inovando e melhorando sua performance.

#### 5.1.4 Quanto às contribuições para a sociedade

Ao se estudar as empresas sociais e a forma como as mesmas podem melhorar sua performance por meio da capacidade absorptiva para se manterem sustentáveis procurou-se responder ao problema de pesquisa da tese, mas ao mesmo tempo, consciente ou inconscientemente, esta pesquisadora espera contribuir para que tais empresas percebam como podem permanecer melhorando, para que possam impactar a sociedade de forma ainda mais efetiva através de suas atividades.

Devido ao aumento dos problemas sociais, bem como da complexidade destes nos tempos atuais, é importante que haja um crescimento no número de empresas sociais, com vista a construir um futuro melhor e mais sustentável. Espera-se que, por manterem seus propósitos sociais, em um mundo que cada vez mais se preocupa com as questões ambientais e de responsabilidade social, essas empresas ocupem seu espaço e atuem como protagonistas do desenvolvimento social requerido e necessário e que por isso sejam priorizadas tanto por indivíduos quanto por outras empresas.

Por fim, conclui-se que por já nascerem com um propósito social, as empresas sociais mantêm uma cultura de priorização da missão, entretanto elas competem num mercado, onde não possuem garantias ou vantagens em relação às outras empresas convencionais e precisam se preparar tanto quanto as empresas de mercado tradicional para se manterem competitivas. Para serem bem sucedidas, sugere-se como características ideais das empresas sociais: que sejam protagonistas em suas atividades; que atuem em rede, de forma horizontal, inclusiva, interprofissional e colaborativa, com aprendizagem ativa, significativa, contínua e permanente; que busquem gerar valor social de alto impacto, com resultado econômico capaz de garantir autossustentabilidade, novos investimentos, novas inserções e novos avanços.

#### 5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Como limitação da pesquisa destacamos a dificuldade de realização de um trabalho quantitativo com empresas sociais. Considera-se bem provável que a pandemia do coronavírus tenha contribuído para a instabilidade das empresas e a dificuldade em obter respostas para o questionário na pesquisa de levantamento, o que em situações normais já é bastante complicado. Para a realização das entrevistas também foram obtidos retornos de poucas empresas e seria interessante ampliar a amostra, bem como entrevistar outros funcionários das empresas.

Como trabalhos futuros propõe-se a realização da pesquisa quantitativa para testar as proposições com amostragem ampla de empresas sociais nacionais e ainda a comparação com empresas sociais de outros países.

Também sugere-se desenvolver estudos qualitativos e quantitativos por ramos de atuação das empresas sociais para analisar o quanto a relação da capacidade absorptiva com a performance pode se diferenciar em cada área. A diversificação por tamanho de empresas pode permitir compreender como organizações menores ou maiores se diferenciam tanto na implementação de rotinas de CA, quanto na sua influência sobre a performance organizacional.

Estudos de multicasos em diferentes empresas sociais podem permitir entender melhor como a capacidade de absorção do conhecimento pode contribuir para a performance social e econômica nas organizações.

Por último, recomenda-se a realização tanto da pesquisa de levantamento quanto das entrevistas em empresas convencionais, que se dizem sustentáveis para analisar a relação da capacidade absorptiva com a performance socioambiental e econômica nesse segmento de organizações.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, R. R. S. de. **Modelo teórico de cultura para inovação social nas organizações**. 2019. 205f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.
- AGUIAR, T. C. A. **Negócios de impacto social: uma análise do ecossistema na cidade de Campina Grande – PB**. 2020. 106f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Campina Grande, Campina Grande, 2020.
- AGUIAR, T. C. A.; MOREIRA, V. F. Capacidade Absortiva de Negócios Tecnológicos de Impacto Social face aos Relacionamentos Institucionais em um Ecossistema de Inovação. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, 44., 2020, on-line. **Anais eletrônicos** [...]. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2020. Disponível em: <http://www.anpad.org.br>. Acesso em: 04 ago. 2021.
- ALEGRE, I.; BERBEGAL-MIRABENT, J. Social innovation success factors: hospitality and tourism social enterprises. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 28, n. 6, p. 1155-1176, 2016.
- ALIJANI, S.; LUNA, A.; CASTRO-SPILA, J.; UNCETA, A. Building capabilities through social innovation: Implications for the economy and society. *In: Finance and Economy for Society: Integrating Sustainability*. Emerald Group Publishing Limited, 2016. p. 293-313.
- ALTER, K. **Social enterprise typology**. Virtue ventures LLC, 2007. Disponível em: [https://www.globalcube.net/clients/philippson/content/medias/download/SE\\_typology.pdf](https://www.globalcube.net/clients/philippson/content/medias/download/SE_typology.pdf). Acesso em: 12 jun. 2019.
- ANDERSON, T.; CURTIS, A.; WITTIG, C. **Definition and theory in social innovation: the theory of social innovation and international approaches**. Áustria: ZSI – Zentrum für Soziale Innovation, 2015.
- APRILIYANTI, I. D.; ALON, I. Bibliometric analysis of absorptive capacity. **International Business Review**, v. 26, n. 5, p. 896-907, 2017.
- 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.
- BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.
- BAGNOLI, L.; MEGALI, C. Measuring performance in social enterprises. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 40, n. 1, p. 149-165, 2011.
- BARALDI, A. A. S.; VICO MANAS, A. Principais contribuições das teorias das organizações para as empresas com estratégia em inovação. *In: VII Congresso Virtual Brasileiro de Administração-Convibra*. Anais. 2010, p. 1-14.

BARCZAK, G. The future of NPD/innovation research. **Journal of Product Innovation Management**, v. 29, n. 3, p. 355-357, 2012.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BASTOS, J.; ALBUQUERQUE, C. P. Questões críticas sobre inovação social, eficácia e escalabilidade. O caso do SAOM. Proceedins 24th Workshop APDR **Entrepreneurship and performance in a regional context**. Lisboa, p. 172-183, 2016.

BATTILANA, J.; LEE, M.; WALKER, J.; DORSEY, C. In search of the hybrid ideal. **Stanford Social Innovation Review**, p. 49-55, 2012.

BATTILANA, J.; DORADO, S. Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. **Academy of management Journal**, v. 53, n. 6, p. 1419-1440, 2010.

BECKMANN, M. The Impact of Social Entrepreneurship on Societies *In*: VOLKMANN, C. K.; TOKARSKI, K. O.; ERNST, K. (Eds.). **Social Entrepreneurship and Social Business: An Introduction and Discussion with Case Studies**. Springer Gabler, 2012. p. 235-254.

BEDIN, J.; VIANNA, W.B. Negócios sociais e inovação: panorama das teses e dissertações no cenário nacional. **Revista Tecnologia e Sociedade**, Curitiba, v. 16, n. 45, p. 371-386, out./dez., 2020. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/rts/article/view/12131>. Acesso em: 04 ago. 2021.

BEISLAND, L. A.; DJAN, K. O.; MERSLAND, R.; RANDØY, T. Measuring social performance in social enterprises: a global study of microfinance institutions. **Journal of Business Ethics**, v. 171, n. 1, p. 51-71, 2021.

BELLOSTAS, A. J.; LÓPEZ-ARCEIZ, F. J.; MATEOS, L. Social value and economic value in social enterprises: Value creation model of Spanish sheltered workshops. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 27, n. 1, p. 367-391, 2016.

BHATTARAI, C. R.; KWONG, C. C. Y.; TASAVORI, M. Market orientation, market disruptiveness capability and social enterprise performance: An empirical study from the United Kingdom. **Journal of Business Research**, v. 96, p. 47-60, 2019.

BNDES. Banco Nacional do Desenvolvimento. **Porte de empresa**. Disponível em <<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>>. Acesso em: 08 set. 2021.

BOAVA, D. L. T.; MACEDO, F. M. F. Estudo sobre a essência do empreendedorismo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. **Anais... Salvador/BA: EnANPAD**, 2006.

BOBADE, A. P.; SAMADHAN, K. K. The role of social enterprise in social and economic value creation: a conceptual case study of Sulabh International Social Service Organisation (SISSO), India. **Innovation, Entrepreneurship and Digital Ecosystems**, p. 317-327, 2016.

BOCKEN, N. M.; 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.

BONTIS, N.; CIAMBOTTI, M.; PALAZZI, F.; SGRO, F. Intellectual capital and financial performance in social cooperative enterprises. **Journal of Intellectual Capital**, v. 19, n. 4, p. 712-731, 2018.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative research in psychology**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006.

CAMISÓN, C.; FORÉS, B. Knowledge absorptive capacity: New insights for its conceptualization and measurement. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 7, p. 707-715, 2010.

CAMPOS-CLIMENT, V.; SANCHIS-PALACIO, J. R. The influence of knowledge absorptive capacity on shared value creation in social enterprises. **Journal of Knowledge Management**, v. 21, n. 5, p. 1163-1182, 2017.

CARREIRA, S. S. **Diretrizes para práticas de gestão do conhecimento nas organizações de economia de comunhão à luz do perfil do empreendedor social**. 2017. 203f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

CHALMERS, D. M.; BALAN-VNUK, E. Innovating not-for-profit social ventures: Exploring the microfoundations of internal and external absorptive capacity routines. **International Small Business Journal**, v. 31, n. 7, p. 785-810, 2013.

CHEAH, J.; AMRAN, A.; YAHYA, S. Internal oriented resources and social enterprises' performance: How can social enterprises help themselves before helping others? **Journal of Cleaner Production**, v. 211, p. 607-619, 2019.

CHOI, J.-D.; PARK, J.-H. The performance effect of two different dimensions of absorptive capacity and moderating role of holding-cash. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 29, n. 9, p. 1033-1047, 2017.

CHOI, Y. How Partnerships Affect the Social Performance of Korean Social Enterprises. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 6, n. 3, p. 257-277, 2015.

CHOI, Y.; CHANG, S.-I.; YOUN, S.-J. The effect of knowledge absorptive capacity on social ventures' performance. **Cogent Business & Management**, v. 8, n. 1, p. 1929032, 2021.

CHO, S.; KIM, A. Relationships Between Entrepreneurship, Community Networking, and Economic and Social Performance in Social Enterprises: Evidence from South Korea. **Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance**, v. 41, n. 4, p. 376-388, 2017.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Innovation and learning: the two faces of R & D. **The economic journal**, v. 99, n. 397, p. 569-596, 1989.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128-152, 1990.

CORREIA, S. E. N.; OLIVEIRA, V. M.; GÓMEZ, C. R. P. Dimensions of social innovation and the roles of organizational actor: the proposition of a framework. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, n. 6, p. 102-133, 2016.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010. p. 25-47; 177-205.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. P. **Pesquisa de Métodos Mistos**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

CRUCKE, S.; DECRAMER, A. The development of a measurement instrument for the organizational performance of social enterprises. **Sustainability**, v. 8, n. 2, p. 161, 2016.

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.

DANDOLINI, G. A.; SOUZA, J. A.; LAPOLLI, E. M. Gestão da inovação: revisão de literatura. *In*: LAPOLLI, E. M.; DANDOLINI, G. A.; TORQUATO, M. **Gestão empreendedora da inovação: aspectos fundamentais – Livro 1**. Florianópolis: Pandion, 2014. p. 25-78.

DAO, H. C.; MARTIN, B. C. Hybrid Social Enterprise Business Model Synergy: Creation of a Measure. *In*: **Hybrid Ventures**. Emerald Publishing Limited, 2017. p. 151-185.

DA SILVA, F. M.; DA COSTA, P. R.; BRAGA JR., S. S. Absorptive capacity for development of assistive technology: a study on businesses with social impact. **International Journal of Business Innovation and Research**, v. 21, n. 2, p. 151-175, 2020.

DÁVILA, G. A. **Relações entre práticas de gestão do conhecimento, capacidade absorptiva e desempenho: evidências do sul do Brasil**. 2016. 217f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

DAVIES, I. A.; CHAMBERS, L. Integrating hybridity and business model theory in sustainable entrepreneurship. **Journal of Cleaner Production**, v. 177, p. 378-386, 2018.

DAVIS, L.; ETCHART, N.; JARA, M. C.; MILDER, B. **Risky Business: The Impacts of Merging Mission and Market**. Santiago, Chile: NESsT, 2003.

DEES, J. G. Enterprising nonprofits. **Harvard Business Review**. v. 76, n. 1, p. 55–66, 1998a.

DEES, J. G. **The meaning of social entrepreneurship**. 1998b. Disponível em: <http://www.redalmarza.cl/ing/pdf/TheMeaningofsocialEntrepreneurship.pdf>. Acesso em: 22 jul. 2018.

DESSBESELL, V. H. **Contribuição dos laços fortes e fracos no desenvolvimento de capacidades absorptivas**. 2019. 118f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2019.

DEFOURNY, J.; NYSSSENS, 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.; NYSSSENS, M. Social innovation, social economy and social enterprise: what can the European debate tell us? **The international handbook on social innovation**, p. 40-53, 2013.

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.

DOS SANTOS, J. A.; ROLDAN, L. B.; LOON LOO, M. K. Clarifying relationships between networking, absorptive capacity and financial performance among South Brazilian farmers. **Journal of Rural Studies**, v. 84, p. 90-99, 2021.

DREYFUS, D.; IYER, B. Knowledge sharing and value flow in the software industry: Searching the patent citation network. In: **Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences**. IEEE, 2005. p. 1-10

FENNEMA, S. L. **Scaling Social Enterprises: exploring how different types of Dutch social enterprises deal with the process of scaling impact**. 2018. 94f. Master of Science - Rotterdam School of Management, Erasmus University, Rotterdam, 2018.

FERNANDEZ-GUERRERO, R.; REVUELTO-TABOADA, L.; SIMÓN-MOYA, V. Supervivencia de empresas sociales de nueva creación. Un enfoque basado en el análisis cualitativo comparativo fsQCA. **CIRIEC-ESPANA REVISTA DE ECONOMIA PUBLICA SOCIAL Y COOPERATIVA**, n. 92, p. 183-221, 2018.

FILÉTI, G. de S. **Iniciativas de ação social de cooperativas à luz da inovação social**. 2019. 178f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.

FINNEY, S. J.; DISTEFANO, C. Non-normal and categorical data in structural equation modeling. In: HANCOK, G. R.; MUELEER, R. O. **Structural equation modeling: a second course**. Charlotte, NC: Information Age Publishing, 2006.

FLATTEN, T. C.; ENGELEN, A.; ZAHRA, S. A.; BRETTEL, M. A measure of absorptive capacity: Scale development and validation. **European Management Journal**, v. 29, n. 2, p. 98-116, 2011.

FOSSARI, C. L.; FOSSARI, I. M.; PRIM, M. A.; AGUIAR, R. R. S. de. Inovação social nos continentes europeu e americano. *In: LAPOLLI, E. M.; DANDOLINI, G. A.; SOUZA, J. A. de; GOMES Jr., W. V. (Orgs.) Empreendedorismo e Inovação Social*. Florianópolis: Pandion, 2017. p. 39-78.

FU, X.; POLZIN, C. Sustainability of technology-intensive social innovation in India: the role of absorptive capacity and complementary assets. *In: The rise of technological power in the South*. Palgrave Macmillan, London, p. 320-340, 2010.

GEORGE, G.; ZAHRA S. A.; WHEATLEY K. K.; KHAN R. The effects of alliance portfolio characteristics and absorptive capacity on performance: A study of biotechnology firms. **The Journal of High Technology Management Research**, v. 12, n. 2, p. 205-226, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GONÇALVES, E. B. **Sustentabilidade integrada em organizações empreendedoras: um estudo de caso**. 2014. 98f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

GUISO-PANIAGUA, S.; RINCÓN-GARCÍA, L. D.; ARIAS-PÉREZ, J. Capacity for information technologies and organizational performance: mediating effect of the absorption capacity. **Cuadernos de Administración**, v. 30, n. 55, p. 37-65, 2017.

HAIGH, N.; HOFFMAN, A. J. Hybrid organizations: the next chapter of sustainable business. **Organizational Dynamics**, v. 41, p. 126 – 134, 2012.

HAILEY, J.; SALWAY, M. New routes to CSO sustainability: the strategic shift to social enterprise and social investment. **Development in Practice**, v. 26, n. 5, p. 580-591, 2016.

HAINSWORTH, V. **A quasi-experiment to examine whether social enterprise improves sustainability of nonprofit social service agencies**. 2014. 127f. Doctor of Philosophy - Adelphi University, School of Social Work, New York, 2014.

HAIR Jr., J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM R. L.; **Análise multivariada de dados**. 5. ed., Porto Alegre: Bookman, 2009.

HERVIEUX, C. **Les orientations stratégiques des organisations d'entrepreneuriat social**. 2013. 196f. Doctorat en Administration, Université du Québec à Montreal, 2013.

HOLT, D.; LITTLEWOOD, D. Identifying, mapping, and monitoring the impact of hybrid firms. **California Management Review**, v. 57, n. 3, p. 107-125, 2015.

IIZUKA, E. S.; VARELA, C. A.; LARROUDE, E. R. A. Social business dilemmas in Brazil: Rede Asta case. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 4, p. 385-396, 2015.

JANSEN, J. J. P.; VAN DEN BOSCH, F. A. J.; VOLBERDA, H. W. Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter? **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 6, p. 999-1015, 2005.

JAVED, A.; YASIR, M.; MAJID, A. Is social entrepreneurship a panacea for sustainable enterprise development? **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences**, v. 13, n. 1, p. 1-29, 2019.

JENOVEVA-NETO, R. **A capacidade absorptiva no processo de gestão da inovação: análise em empresas consideradas inovadoras**. 2016. 224f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

JOÃO, I. S.; JABBOUR, C. J. C.; GALINA, S. V. R. What is a social enterprise? Revising old concepts and interviewing social entrepreneurs. **Journal of Organisational Transformation & Social Change**, v. 14, n. 2, p. 127-147, 2017.

KANDAIYA, T.; CHAVAN M. Social enterprise and sustainability: a theoretically grounded approach to strategy development. **The International Journal of Interdisciplinary Environmental Studies**, v. 7, n. 1, p. 55-70, 2013.

KHIENG, S.; DAHLES, H. Commercialization in the non-profit sector: The emergence of social enterprise in Cambodia. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 6, n. 2, p. 218-243, 2015.

KIM, C. Y.; SEO, E.-H.; BOORANABANYAT, C.; KIM, K. Effects of Emerging-Economy Firms' Knowledge Acquisition from an Advanced International Joint Venture Partner on Their Financial Performance Based on the Open Innovation Perspective. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, v. 7, n. 1, p. 67, 2021.

KLINE, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. 3. ed. New York/London: The Guilford Press, 2011.

KOSTOPOULOS, K.; PAPALEXANDRIS, A.; PAPACHRONI, M.; IOANNOU, G. Absorptive capacity, innovation, and financial performance. **Journal of Business Research**, v. 64, n. 12, p. 1335-1343, 2011.

KO, W. W.; LIU, G. Understanding the process of knowledge spillovers: Learning to become social enterprises. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 9, n. 3, p. 263-285, 2015.

KRACIK, M. **Competências empreendedoras no âmbito social: um estudo dos participantes catarinenses do Social Good Brasil Lab**. 2016. 156f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

LACERDA, L. F. B.; FERRARINI, A. V. Inovação social ou compensação? Reflexões acerca das práticas corporativas. Polis. **Revista Latinoamericana**, n. 35, 2013.

LANE, P. J.; KOKA, B. R.; PATHAK, S. The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. **Academy of management review**, v. 31, n. 4, p. 833-863, 2006.

LEE, E. K. M.; CHANDRA, Y. Dynamic and marketing capabilities as predictors of social enterprises' performance. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 31, n. 3, p. 587-600, 2020.

LENCINI, C. A. dos S. **A implantação de inovação social por organizações participantes da matriz do empreendedorismo social**. 2013. 130f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2013.

LEUNG, S.; MO, P.; LING, H.; CHANDRA, Y.; HO, S. S. Enhancing the competitiveness and sustainability of social enterprises in Hong Kong: A three-dimensional analysis. **China Journal of Accounting Research**, v. 12, n. 2, p. 157-176, 2019.

LEWIN, A. Y.; MASSINI, S. Knowledge creation and organizational capabilities of innovating and imitating firms. *In*: TSOUKAS, H.; MYLONOPOULOS, N. (Eds.). **Organizations as knowledge systems: Knowledge, Learning and Dynamic Capabilities**. Palgrave Macmillan, London, 2004. p. 209-237.

LEWIN, A. Y.; MASSINI, S.; PEETERS, C. Microfoundations of internal and external absorptive capacity routines. **Organization Science**, v. 22, n. 1, p. 81-98, 2011.

LI, W.; SADICK, M. A.; MUSAH, A. A. I.; MUSTAPHA, S. The Moderating Effect of Social Innovation in Perspectives of Shared Value Creation in the Educational Sector of Ghana. **Sustainability**, v. 10, n. 4216, p. 1-26, 2018.

LICHTENTHALER, U. Absorptive capacity, environmental turbulence, and the complementarity of organizational learning processes. **Academy of Management Journal**, v. 52, n. 4, p. 822-846, 2009.

LICHTENTHALER, U. Absorptive capacity and firm performance: an integrative framework of benefits and downsides. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 28, n. 6, p. 664-676, 2016.

LUKE, B.; BARRAKET, J.; EVERSOLE, R. Measurement as legitimacy versus legitimacy of measures: Performance evaluation of social enterprise. **Qualitative Research in Accounting & Management**, v. 10, n. 3/4, p. 234-258, 2013.

MAIR, J.; SHARMA, S. Performance Measurement and Social Entrepreneurship. *In*: VOLKMANN, C. K.; TOKARSKI, K. O.; ERNST, K. (Eds.). **Social Entrepreneurship and Social Business: An Introduction and Discussion with Case Studies**. Springer Gabler, 2012. p. 175-189.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed.-São Paulo: Atlas, 2017.

MARTIN, M. Building impact businesses through hybrid financing. **Entrepreneurship Research Journal**, v. 5, n. 2, p. 109-126, 2015.

MARTIN, R. L.; OSBERG, S. Social entrepreneurship: The case for definition. **Stanford: Stanford social innovation review**, v. 5, n. 2, p. 28-39, 2007.

MASSAD, D. O. **A influência das competências do empreendedor social em projetos de inovação social**. 2017. 219f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

MCCLELLAND, D. C. Characteristics of successful entrepreneurs. **The journal of creative behavior**, v. 21, n. 3, p. 219-233, 1987.

MEIRELLES, D. S.; CAMARGO, Á. A. B. Capacidades Dinâmicas: o que são e como identificá-las. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 3, p. 41-64, 2014.

MENDONÇA, C. M. O. **Empreendedorismo social e sustentabilidade econômica em ONGs**. 2014. 170 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza-CE, 2014.

MERRIAM, S. **Qualitative research: A guide to design and implementation**. San Francisco: John Wiley & Sons Inc., 2009.

MILJENOVIĆ, D. **Testing sustainable value added as an integrative measure of business sustainability**. Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i praksu, v. 36, n. 1, p. 155, 2018.

MINAYO, M. C. de S. (Org.); DESLANDES, S. F.; GOMES, R. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

MORÉ, R. P. O. **Capacidades absorptiva e de inovação de empresas na perspectiva da estrutura de governança: um estudo em habitats de inovação de Santa Catarina**. 2016. 258f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2016.

MORGAN, G. Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. **Administrative science quarterly**, p. 605-622, 1980.

MOURA, A.; COMINI, G.; TEODOSIO, A. S. S. The international growth of a social business: a case study. **Revista de Administração de empresas**, v. 55, n. 4, p. 444-460, 2015.

MURPHY, M.; PERROT, F.; RIVERA-SANTOS, M. New perspectives on learning and innovation in cross-sector collaborations. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 12, p. 1700-1709, 2012.

MURRAY, R.; CAULIER-GRICE, J.; MULGAN, G. **The Open Book of Social Innovation**. London: NESTA/The Young Foundation, 2010. Disponível em:

[https://media.nesta.org.uk/documents/the\\_open\\_book\\_of\\_social\\_innovation.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/the_open_book_of_social_innovation.pdf). Acesso em: 23 set. 2019.

NARANG, Y.; NARANG, A.; NIGAM, S. Scaling the impact of social entrepreneurship from production and operations management perspective-a study of eight organizations in the health and education sector in India. **International Journal of Business and Globalisation**, v. 13, n. 4, p. 455-481, 2014.

NAWI, N. C.; MAMUN, A. A.; DAUD, R. R. R.; NASIR, N. A. M. Strategic Orientations and Absorptive Capacity on Economic and Environmental Sustainability: A Study among the Batik Small and Medium Enterprises in Malaysia. **Sustainability**, v. 12, n. 21, p. 8957, 2020.

NEGUT, A. Sustainability of Social Enterprises: A Discourse Analysis. **Procedia Economics and Finance**, n. 22, p. 804-809, 2015.

NEVERAUSKIENE, L. O.; PRANSKEVICIUTE, I. Hybridity of social enterprise models and ecosystems. **Journal of International Studies**, v. 14, n. 1, p. 41-59, 2021.

NEVES, E. O. **Articulação entre os construtos aprendizagem organizacional, capacidade absorptiva e inovação em organizações intensivas em conhecimento**. 2017. 209f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

NEVES, M. L. C.; DANDOLINI, G.; FIALHO, F. A concepção atual de desenvolvimento e o construto inovação social. *In: Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação - ciKi*. Anais. 2018.

OCDE. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3ª ed. Publicação conjunta da OCDE e Eurostat. Versão Brasileira: Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP). Tradução de Flávia Gouveia, 2005. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>. Acesso em: 16 ago. 2018.

OECD. Social Entrepreneurship and Social Innovation. *In: SMEs, Entrepreneurship and Innovation*, 2010, p. 185-215. Disponível em: [http://ec.europa.eu/internal\\_market/social\\_business/docs/conference/oecd\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/docs/conference/oecd_en.pdf). Acesso em: 30 ago. 2019.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; TUCCI, C. L. Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. **Communications of the Association for Information Systems (CAIS)**, v.16, n. 1, p. 1-25, 2005.

OTOWICZ, M. H. **Capacidade absorptiva e desempenho inovador em pequenas empresas da Grande Florianópolis**. 2018. 171f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018.

PACHECO, A. S. V.; SANTOS, M. J.; SILVA, K. V. da. Social innovation: what do we know and do not know about it. **International Journal of Innovation and Learning**, v. 24, n. 3, p. 301-326, 2018.

PALANKAI, T. Non-profit organisations and new social paradigms. In: VIÑALS, C. R.; RODRÍGUEZ, C. P. **Social Innovation: new forms of organisation in knowledge-based societies**. ROUTLEDGE in association with GSE Research, 2013. p. 47-63.

PARENTE, C.; QUINTÃO, C. Uma abordagem eclética ao empreendedorismo social. In: PARENTE, C. (ed.) **Empreendedorismo Social em Portugal**. Universidade do Porto – Faculdade de Letras, 2014. p. 11-74.

PANISSON, C.; MASSAD, D. O.; NEVES, M. L. C. Inovação social: histórico e conceitos basilares nos continentes africano, asiático e Oceania. In: LAPOLLI, E. M.; DANDOLINI, G. A.; SOUZA, J. A. de; GOMES Jr., W. V. (Orgs.) **Empreendedorismo e Inovação Social**. Florianópolis: Pandion, 2017. p. 79-112.

PAULA, F. O.; DA SILVA, J. F. Combining Knowledge to Improve Product and Process Innovation and Performance of SMES in Developing Economies. **International Journal of Innovation and Technology Management**, v. 17, n. 2, p. 2050013, 2020.

PEDHAZUR, E. J.; SCHMELKIN, L. P. **Measurement, design, and analysis: An integrated approach**. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, 1991.

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, G. D. de O.; LUCENA, F. O.; POPADIUK, S.; ALVES, A. C. Capacidade de absorção do conhecimento dos agentes de microcrédito no processo de acompanhamento de seus clientes. In: OLIVEIRA, E. J.; FIGUEIREDO, S. C. G.; REDIN, E.; ROSA, A. S. R. (Orgs.) **Tópicos em Administração**, Vol. 38, Belo Horizonte: Poisson, 2021. p. 22-32.

PIPE SOCIAL. 2018. Disponível em: <https://pipe.social/>. Acesso em: 01 set. 2019.

PNUD. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. **Mercados Inclusivos no Brasil: desafios e oportunidades do ecossistema de negócios**. 2015. Disponível em: <https://www.br.undp.org/content/dam/brazil/docs/publicacoes/prosperidade/mercados-inclusivos-brasil.pdf>. Acesso em: 04 ago. 2021.

POPOVICIU, I.; POPOVICIU, S. A. Social entrepreneurship, social enterprise and the principles of a community of practice. **Revista de cercetare si interventie sociala**, v. 33, p. 44-55, 2011.

POWELL, M.; GILLETT, A.; DOHERTY, B. Sustainability in social enterprise: hybrid organizing in public services. **Public Management Review**, v. 21, n. 2, p. 159-186, 2019.

POZZOLI, M.; ROMOLINI, A. The Impact of Social Reporting on the Performance of Italian Social Enterprises. **Corporate Ownership & Control**, v. 10, n. 3, p. 294-301, 2013.

RAHDARI, A.; SEPASI, S.; MORADI, M. Achieving sustainability through Schumpeterian social entrepreneurship: The role of social enterprises. **Journal of Cleaner Production**, v. 137, p. 347-360, 2016.

RICHARDSON, J. The business model: an integrative framework for strategy execution. **Strategic Change**, v. 17, n. 5-6, p. 133-144, 2008.

RODRIGUES, G. V. K. **Relação da inovação frugal, capacidade absorptiva e desempenho organizacional em pequenas e médias empresas (PMES)**. 2020. 315f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2020.

RUNGI, M.; STULOVA, V. The impact of absorptive capacity on post-acquisition financial performance: The European ICT data. In: 2013 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management. **IEEE**, 2013. p. 522-526.

SACHS, I. *et al.* Estratégias de transição para o século XXI. **Para pensar o desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Brasiliense, p. 29-56, 1993.

SANTOS, A. C. O., DELAMONICA, O. M. S. L., FERREIRA NETO, M. N., FORTE, S. H. A. C. Capacidade Absortiva e Desempenho das Micro e Pequenas Empresas do Brasil em Tempos de Pandemia da Covid19. In: SEMEAD - SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 2020, on-line. **Anais eletrônicos [...]**. São Paulo: FEA USP, 2020. Disponível em: <https://semead.com.br/23/>. Acesso em: 04 ago. 2021.

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: Aligning business models and organizational design for social enterprises. **California Management Review**, v. 57, n. 3, p. 36-58, 2015.

SANTOS, J. L. S. **Relações entre capacidade de absorção de conhecimento, sistemas de memória organizacional e desempenho financeiro**. 2013. 234f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

SATAR M. S.; JOHN S. A conceptual model of critical success factors for Indian social enterprises. **World Journal of Entrepreneurship Management and Sustainable Development**, v. 12, n. 2, p. 113-138, 2016.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1997.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez Editora, 2007.

SHRIMALI, G.; SLASKI, X.; THURBER, M. C.; ZERRIFFI, H. Improved stoves in India: A study of sustainable business models. **Energy Policy**, v. 39, n. 12, p. 7543-7556, 2011.

SIGASA, M. M. **Factors that influence the sustainability of social enterprises as hybrid organisations**. 2015. 75f. Master of Business Administration - Gordon Institute of Business Science, University of Pretoria, 2015.

SILVA, A. V. da. **Como empreendedores sociais constroem e mantêm a sustentabilidade de seus empreendimentos**. 2009. 112f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Mestrado em Gestão Empresarial, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2009.

SILVEIRA, S. B. da; CORRÊA, A. de M. Teologia da missão integral. **Pax Domini**, v. 3, n. 3, p. 190-206, 2018.

SINNERGIAK SOCIAL INNOVATION. **Regional Social Innovation Index. A Regional Index to Measure Social Innovation**. Bilbao: Basque Innovation Agency, 2013.

SON, H.; LEE, J.; CHUNG, Y. Value creation mechanism of social enterprises in manufacturing industry: Empirical evidence from Korea. **Sustainability**, v. 10, n. 1, p. 46, 2017.

SONNE, L. The usefulness of networks: a study of social innovation in India. *In*: NICHOLLS, A.; SIMON, J.; GABRIEL, M. (Ed.). **New Frontiers in Social Innovation Research**. Palgrave Macmillan, London, 2015. p. 212-232.

SOUZA, A. C. de; ALEXANDRE, N. M. C.; GUIRARDELLO, E. de B. Propriedades psicométricas na avaliação de instrumentos: avaliação da confiabilidade e da validade. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, v. 26, p. 649-659, 2017.

SOUZA, S. A. **Capacidade de absorção dos sinais capturados do ambiente para inovação: um estudo de casos em empresas industriais sergipanas do segmento de confecções têxtil**. 2019. 159f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2019.

STEVENS, R.; MORAY, N.; BRUNEEL, J. The social and economic mission of social enterprises: Dimensions, measurement, validation, and relation. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 39, n. 5, p. 1051-1082, 2015.

SVIRINA A.; SYURKOVA S.; LAISANIS T.; APPALONOVA N.; MURTAZINA G. Evaluation of financial instruments for social innovation development. *In*: **WMSCI 2016 - 20th World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics, Proceedings**, Vol. 1, p. 25-30, 2016.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic management journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

THAKE, S.; ZADEK, S. **Practical people, noble causes: how to support community based social entrepreneurs**. New Economic Foundation, 1997. Disponível em: [http://www.zadek.net/wp-content/uploads/2011/04/New-Economics-Foundation\\_Practical\\_People\\_Noble\\_Causes\\_1997.pdf](http://www.zadek.net/wp-content/uploads/2011/04/New-Economics-Foundation_Practical_People_Noble_Causes_1997.pdf). Acesso em: 28 jul. 2018.

TODOROVA, G.; DURISIN, B. Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization. **Academy of management review**, v. 32, n. 3, p. 774-786, 2007.

TONIAL, G. **Capital relacional, capacidade absorptiva e desempenho inovador em ecossistemas de inovação**. 2020. 166f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em

Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020.

TOZONI-REIS, M. F. de C. **Metodologia da Pesquisa**. 2.ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987. p. 33-41.

TROTT, P. J. **Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos**. Bookman Editora, 2012.

UNCETA, A.; CASTRO-SPILA, J.; GARCIA FRONTI, J. Social innovation indicators. **Innovation: The European Journal of Social Science Research**, v. 29, n. 2, p. 192-204, 2016.

UNCETA, A.; CASTRO-SPILA, J.; GARCÍA FRONTI, J. The three governances in social innovation. **Innovation: The European Journal of Social Science Research**, v. 30, n. 4, p. 406-420, 2017.

UNITED NATIONS. **Report of the World Comission on Environment and Development**. General Assembly, 1987.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC). **Áreas de Concentração | EGC – Gestão do Conhecimento**. Disponível em: <https://ppgegc.paginas.ufsc.br/areas-de-concentracao/>. Acesso em: 25 out. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC). **Linhas de pesquisa**. Disponível em: <https://ppgegc.paginas.ufsc.br/linhas-de-pesquisa/>. Acesso em: 25 out. 2021.

VAN DEN BOSCH, F. A. J.; VOLBERDA, H. W.; DE BOER, M. Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities. **Organization science**, v. 10, n. 5, p. 551-568, 1999.

VERGARA, S. C. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

WALES, W. J.; PARIDA, V.; PATEL, P. C. Too much of a good thing? Absorptive capacity, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation. **Strategic Management Journal**, v. 34, n. 5, p. 622-633, 2013.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: A review and research agenda. **International journal of management reviews**, v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007.

WARDEN, K. **Sustainable social (enterprise) entrepreneurship**. An organizational and individual identity perspective. 2017. 340f. Doctor of Philosophy - Canterbury Christ Church University, Canterbury, United Kingdom, 2017.

WIIG, K. M. Knowledge management: an introduction and perspective. **Journal of Knowledge Management**, v. 1, n. 1, p. 6-14, 1997.

WILLERDING, I. A. V.; FELICIANO, A. M.; TORQUATO, M.; PANISSON, C.; AMARAL, R. R. do. O universo da inovação social: uma abordagem conceitual. *In: LAPOLLI, E. M.; DANDOLINI, G. A.; SOUZA, J. A. de; GOMES Jr., W. V. (Orgs.) Empreendedorismo e Inovação Social*. Florianópolis: Pandion, 2017. p. 13-38.

WINTER, S. G. The satisficing principle in capability learning. *Strategic management journal*, v. 21, n. 10-11, p. 981-996, 2000.

WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. *Strategic management journal*, v. 24, n. 10, p. 991-995, 2003.

XUE, M.; BOADU, F.; XIE, Y. The penetration of green innovation on firm performance: Effects of absorptive capacity and managerial environmental concern. *Sustainability*, v. 11, n. 9, p. 2455, 2019.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YUNUS, M. Social business entrepreneurs are the solution. *In: NICHOLLS, A. (ed.) Social entrepreneurship: new models of sustainable social change*. Oxford: Oxford University Press, 2006, p. 39-44.

YUNUS, M.; MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA, L. Building social business models: Lessons from the Grameen experience. *Long range planning*, v. 43, n. 2-3, p. 308-325, 2010.

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.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, v. 27, n. 2, p. 185-203, 2002.

ZAHRA, S. A.; HAYTON, J. C. The effect of international venturing on firm performance: The moderating influence of absorptive capacity. *Journal of business venturing*, v. 23, n. 2, p. 195-220, 2008.

ZAHRA, S. A.; SAPIENZA, H. J.; DAVIDSSON, P. Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management studies*, v. 43, n. 4, p. 917-955, 2006.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. 2. ed. reimp. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2012. 164p.

ZHENG, M.; YANG, C.; XU, Z.; WANG, S. The Crucial Factors in the Sustainable Development of Social Enterprises: A Business Anthropological Case Study on Charity Shop in China. *The Anthropologist*, v. 26, n. 3, p. 145-157, 2016.

ZOU, T.; ERTUG, G.; GEORGE, G. The capacity to innovate: A meta-analysis of absorptive capacity. *Innovation*, v. 20, n. 2, p. 87-121, 2018.

## APÊNDICE A – REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA

### 1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Pesquisas que utilizam a prática baseada em evidências têm produzido diversos tipos de revisões de literatura, contribuindo para métodos mais sistemáticos e rigorosos de revisão (WHITTEMORE; KNAFL, 2005). Esses processos de revisão sistemáticos buscam as evidências disponíveis na literatura científica para responder às questões de pesquisa da melhor maneira, entretanto, demandam uma avaliação criteriosa de sua validade e da aplicabilidade dos resultados (SAMPAIO; MANCINI, 2006).

A prática baseada em evidências teve sua origem na área de saúde, com o trabalho do epidemiologista britânico Archie Cochrane, identificando na revisão sistemática um importante recurso para coletar, categorizar, avaliar e sintetizar os resultados das pesquisas (GALVÃO; SAWADA; TREVIZAN, 2004; BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011).

A revisão sistemática da literatura é um método útil para mapear áreas de incerteza e identificar *gaps* de pesquisa, onde novos estudos são necessários, bem como para sinalizar áreas onde tem-se a convicção da certeza, porém, na realidade, há poucas evidências convincentes para apoiar nossas crenças (PETTICREW; ROBERTS, 2006).

Conforme Sampaio e Mancini (2006), a revisão sistemática, assim como qualquer tipo de pesquisa, busca na literatura os dados sobre um determinado tema, entretanto em sua investigação procura-se fornecer evidências relacionadas a uma questão de pesquisa específica, através de um método que deve ser explicitado e sistematizado. Posteriormente, deve ser feita a análise crítica e síntese da informação encontrada.

Diferentemente da revisão sistemática, as revisões narrativas, não possuem metodologia para permitir a reprodução dos resultados, não precisam apresentar uma questão de pesquisa específica e não trabalham com dados quantitativos do tema da pesquisa (ROTHER, 2007).

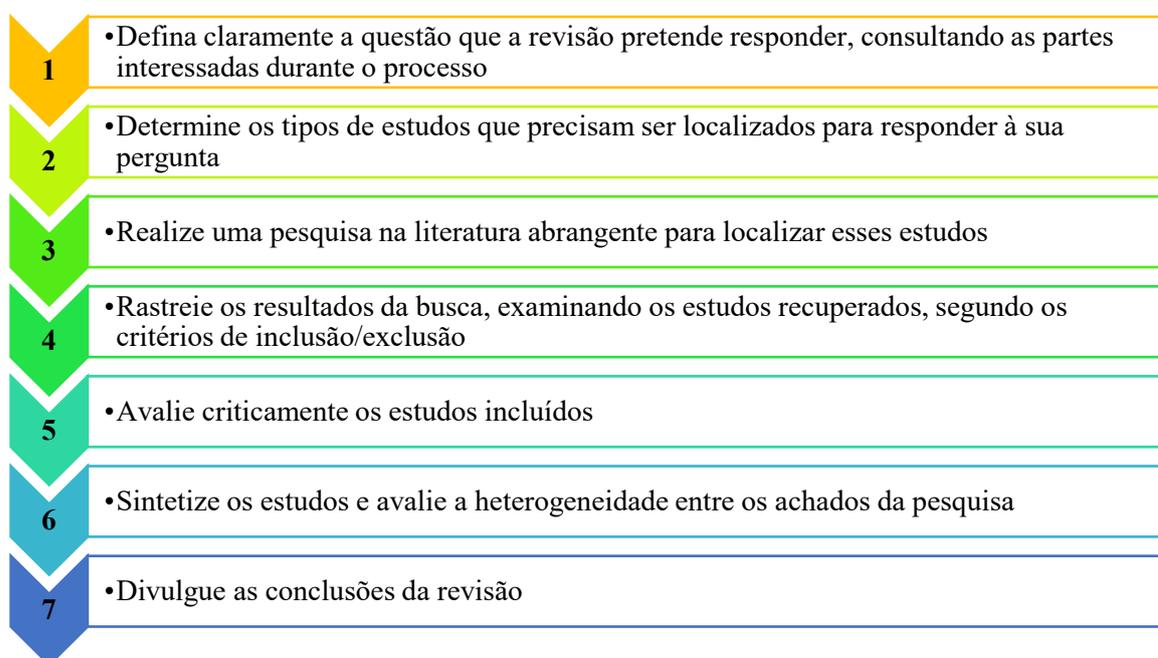
A revisão integrativa da literatura permite abranger dados de literatura teórica e empírica na realização da pesquisa bibliográfica, fornecendo informações mais amplas e proporcionando uma compreensão mais completa sobre um tema de pesquisa (ERCOLE; MELO; ALCOFORADO, 2014), sendo, portanto, “uma forma de pesquisa que revisa, critica e sintetiza a literatura representativa sobre um tópico de forma integrada, de modo que novas estruturas e perspectivas sobre o tópico são geradas” (TORRACO, 2005, p. 356). Quando bem realizadas, as revisões integrativas mostram o estado da ciência, contribuindo para o desenvolvimento da teoria e prática de determinado tema (WHITTEMORE; KNAFL, 2005).

Por permitir a inclusão de estudos de diversas metodologias, a realização de uma revisão integrativa pode contribuir de forma mais efetiva para a prática baseada em evidências, entretanto para melhorar a precisão das conclusões, são necessários métodos sistemáticos e explícitos para análise dos dados (WHITTEMORE; KNAFL, 2005).

Assim, ambas revisões, sistemática ou integrativa, se utilizam de métodos de pesquisa criteriosos para responder a um determinado problema de pesquisa através da reunião de conhecimentos sobre o assunto (ERCOLE; MELO; ALCOFORADO, 2014).

Petticrew e Roberts (2006) apresentam um processo para realização de uma revisão sistemática composto por sete etapas descritas na Figura 1A.

**Figura 1A** As sete etapas para realização de uma revisão sistemática



Fonte: Adaptada de Petticrew e Roberts (2006).

Antes de iniciar esses passos, Petticrew e Roberts (2006) aconselham que o pesquisador avalie se a revisão sistemática é realmente necessária e se possui os recursos necessários para realizá-la, considerando-se que pode requerer tempo, dinheiro e energia do revisor.

A decisão de se fazer uma revisão sistemática e não uma revisão da literatura mais simples acompanha o princípio de que cada filtro escolhido precisa ser descrito e estar visível para que a relevância da revisão possa ser analisada (EASTERBY-SMITH; THORPE; JACKSON, 2012). O Quadro 1A apresenta alguns prós e contras de uma revisão sistemática da literatura.

**Quadro 1A** Prós e contras de uma revisão sistemática da literatura

<b>Prós</b>	<b>Contras</b>
Coleção de uma ampla gama de fontes	Pode limitar a criatividade e intuição
Ajuda a interdisciplinaridade, uma vez que destaca temas transversais disciplinares	Pode ignorar a importante "literatura cinza", por exemplo relatórios
Aumenta a transparência da revisão	Restrito à acessibilidade de fontes
Aumenta a replicabilidade da revisão	As <i>strings</i> de pesquisa de palavra-chave precisam ser identificáveis
Ser “sistemático” oferece um senso de rigor	Depende de bancos de dados que suportam pesquisa por palavra-chave
Auxilia o processo de síntese através do maior escopo possível	Depende da qualidade do resumo (geralmente limitado a 100 palavras)

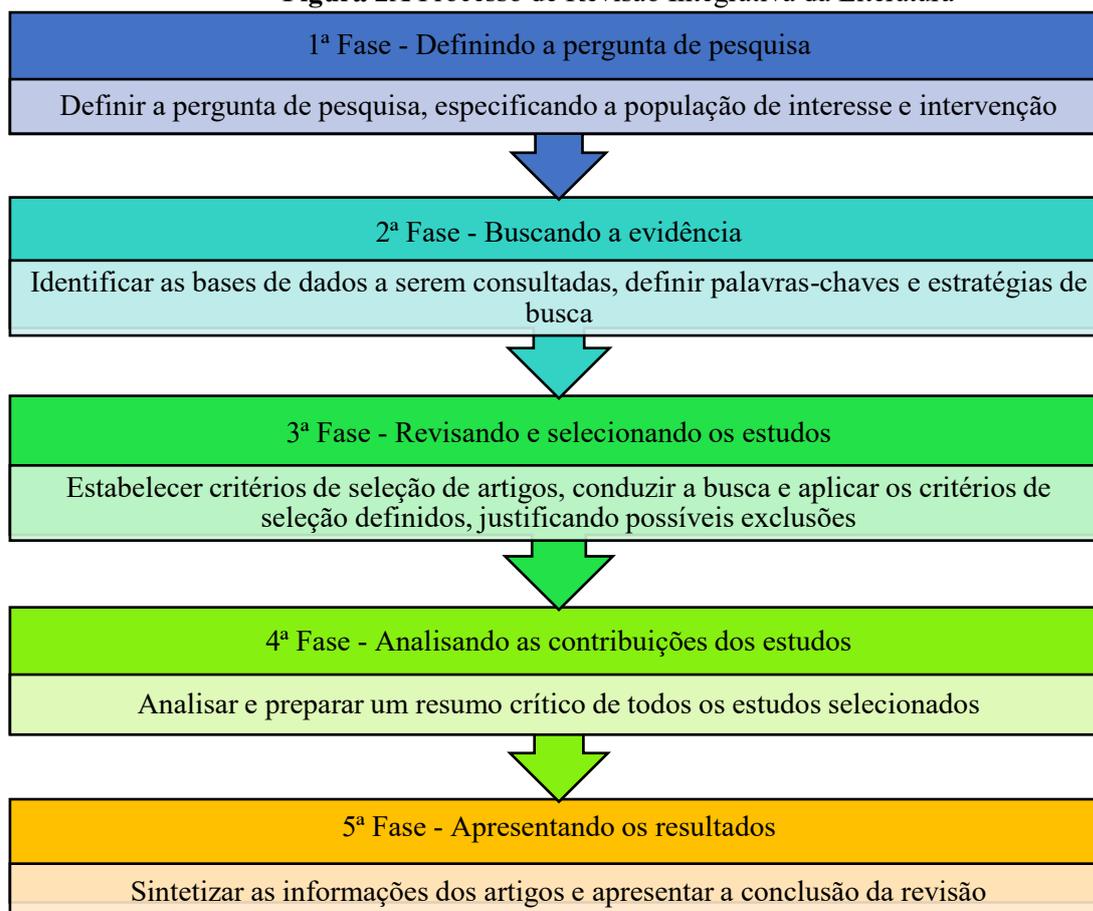
Fonte: Easterby-Smith, Thorpe e Jackson (2012, p. 109).

Dessa forma, observando-se a importância e necessidade da revisão integrativa para a realização deste trabalho e considerando-se o tema central e a questão de pesquisa definidos juntamente com a orientadora, serão apresentadas, a seguir, as etapas para elaboração da pesquisa, a partir da elaboração do protocolo da pesquisa, conforme orientação de Sampaio e Mancini (2007).

Em seguida, serão realizadas buscas em outras fontes de pesquisa como artigos mais citados nos artigos selecionados, artigos de outras bases de dados, teses e dissertações do PPGEGC e de outros programas, bem como livros considerados importantes para complementarem a revisão integrativa da literatura.

## **2 CADÊNCIA DE CONDUÇÃO DA REVISÃO INTEGRATIVA DE LITERATURA**

Para se realizar uma revisão integrativa faz-se necessário inicialmente definir uma cadência de condução, com descrição das etapas que serão executadas. Assim, após estudo de diferentes processos de revisão sistemática e integrativa de literatura, a cadência de condução para a presente pesquisa foi definida conforme fluxo apresentado na Figura 2A, que será utilizado no processo de revisão integrativa deste estudo.

**Figura 2A** Processo de Revisão Integrativa da Literatura

Fonte: Adaptada de Sampaio e Mancini (2007).

A seguir, cada etapa definida na cadência de pesquisa será detalhada para melhor compreensão da revisão integrativa realizada para esta tese.

## 2.1 PRIMERA FASE: DEFININDO A PERGUNTA DE PESQUISA

Conforme Petticrew e Roberts (2006), a primeira etapa para a realização de uma revisão sistemática é a definição clara da questão de pesquisa que se pretende responder, em acordo com as partes interessadas no processo. Para a realização deste trabalho, o tema e a questão de pesquisa foram definidos juntamente com a orientadora Édis Mafra Lapolli.

A princípio, identificou-se como tema de pesquisa a dicotomia vivenciada pelas empresas sociais de alcançar a sustentabilidade financeira e manter a missão social. Ao realizar-se buscas iniciais com os termos “empresa social” e “sustentabilidade financeira” nas bases de dados verificou-se que muitos artigos que tratavam do tema relacionavam o alcance da sustentabilidade financeira da empresa com sua performance econômica ou ainda com sua

performance social. Dessa forma, concluiu-se que o estudo da performance da empresa seria importante para a verificação da inquietação inicial sobre o conflito entre atingir a estabilidade financeira de forma sustentável e ao mesmo tempo alcançar os objetivos estabelecidos pelas empresas sociais com foco na geração de impacto social e/ou ambiental.

Em seguida, observou-se através de pesquisa inicial na literatura, que a influência da capacidade absorptiva na performance econômica das empresas sociais ainda era tema pouco estudado, necessitando de aprofundamento tanto em termos de pesquisas teóricas quanto empíricas.

Dessa forma, com base nos estudos iniciais efetuados pela pesquisadora e discussões e reflexões realizadas juntamente com a orientadora e o coorientador, a pergunta de pesquisa para este trabalho, foi assim definida: como o desenvolvimento da capacidade absorptiva contribui para a performance social e econômica em empresas sociais?

Identificado o tema e a pergunta de pesquisa que nortearia o presente estudo, passa-se ao próximo passo da cadência de pesquisa.

## 2.2 SEGUNDA FASE: BUSCANDO A EVIDÊNCIA

Após a definição da pergunta de pesquisa, passou-se à fase de identificação das bases de dados para se realizar as buscas. Esta é uma etapa importante do processo, pois considera-se que é necessário ter uma certa habilidade para realizar as buscas em bases eletrônicas, já que a mesma pode aumentar a eficiência da busca de artigos relevantes (SAMPAIO; MANCINI, 2007).

Para a presente revisão integrativa, foram selecionadas as bases de dados *Scopus*, da Elsevier B. V. e a *Web of Science*, por tratar-se de bases internacionais multidisciplinares, de vasta abrangência e revisadas por pares.

A *Scopus* é considerada a maior fonte referencial de literatura técnica e científica revisada por pares, com aproximadamente 19.500 títulos provenientes de mais de 5.000 editoras de todo o mundo, de acordo com o *site*<sup>3</sup> oficial da editora.

Já a base de dados *Web of Science*, pode ser acessada através do portal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), integrada ao Portal ISI *Web of Knowledge*, possui natureza multidisciplinar, e, assim como a *Scopus*, contém ferramentas que possibilitam a análise bibliométrica.

---

<sup>3</sup> <http://www.americalatina.elsevier.com/corporate/scopus.php>

O próximo passo foi determinar as palavras-chave que seriam inseridas nas buscas das bases de dados. Como empresas sociais são estabelecidas prioritariamente para atingir a missão social e desenvolver performance social, definiu-se que a busca pelos termos “performance econômica” (PE) e “empresa social” (ES) seria significativa para verificar as evidências investigadas e a “capacidade absorptiva” (CA) complementar o conjunto de palavras-chave.

Com a definição das bases de dados e com as palavras-chave pré-determinadas, pode-se formular a estratégia de busca, que se trata de um conjunto de regras que possibilitarão a recuperação da informação desejada nas bases de dados (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011).

Para Lopes (2002), o conhecimento das estratégias de busca, da política de indexação das bases de dados e dos assuntos cobertos pelas mesmas e das características das linguagens das *strings* de busca é imprescindível. O uso de recursos como a ponderação dos descritores, ano de publicação, a truncagem dos termos, utilização da raiz das palavras, também são necessários.

As palavras-chave escolhidas foram traduzidas para o inglês, idioma utilizado nos principais mecanismos de busca. Utilizou-se as aspas para que não fossem levantadas publicações sobre cada termo individualmente e o operador booleanos OR. O uso do asterisco apenas foi feito nos casos em que fosse necessário considerar todas as variações possíveis para o termo. Assim chegou-se às *strings* de busca para as palavras-chave selecionadas previamente (Figura 3A).

Após a definição das estratégias de busca e bases de dados da pesquisa, faz-se necessário estabelecer os critérios de exclusão e inclusão para seleção dos artigos.

**Figura 3A** Buscas por palavras-chave realizadas nas bases de dados

Capacidade absorptiva

• *"absorptive capacity" OR "knowledge absorption capacity"*

Performance econômica

• *"economic performance" OR "economical performance" OR "finance performance" OR "financial performance" OR "economic sustainability" OR "economical sustainability" OR "finance sustainability" OR "financial sustainability"*

Empresa social

• *"social enterprise" OR "social company" OR "social business" OR "social firm" OR "social corporation" OR "social venture"*

Fonte: Elaborada pela autora.

### 2.3 TERCEIRA FASE: REVISANDO E SELECIONANDO OS ESTUDOS

A esta altura, a busca na base de dados pode ser iniciada, entretanto, alguns filtros precisaram ser aplicados. Esses filtros correspondem aos critérios de exclusão e inclusão de artigos. Um problema com maior abrangência produzirá uma amostra mais diversificada de artigos, que necessitará de mais critérios de análise do pesquisador (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011).

Após a definição da pergunta de pesquisa, das bases e das palavras-chave para a busca, e dos critérios de exclusão e inclusão, é importante elaborar um protocolo de pesquisa para a revisão integrativa que será realizada (PETTICREW; ROBERTS, 2006; SAMPAIO; MANCINI, 2007).

Como qualquer estudo de pesquisa, uma revisão sistemática precisa de um protocolo detalhado que descreva antecipadamente o processo e os métodos que serão aplicados. Este protocolo inclui uma descrição e uma justificativa para a questão de revisão e os métodos propostos e inclui detalhes de como os diferentes tipos de estudo serão localizados, avaliados e sintetizados (PETTICREW; ROBERTS, 2006, p. 44).

Desse modo, para realização desta revisão elaborou-se o protocolo de pesquisa observado na Figura 4A, que contém os procedimentos de como os estudos serão encontrados, com a descrição da pergunta de pesquisa e termos chaves, a definição das bases de dados e estratégias de busca, além de uma descrição sucinta de como os estudos serão selecionados e analisados.

**Figura 4A** Protocolo para Revisão Integrativa da Literatura

<p><b>1. PERGUNTA DE PESQUISA</b></p> <p>Como o desenvolvimento da capacidade absorptiva contribui para a performance social e econômica em empresas sociais?</p> <p>1.1 COMPONENTES DA PERGUNTA DE PESQUISA</p> <p>População: Empresas sociais Intervenção: Capacidade absorptiva Resultados: Performance econômica</p> <p><b>2. BUSCA DOS RESULTADOS</b></p> <p>2.1 FONTES DE INFORMAÇÃO</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Tipo de fonte</th> <th>Nome</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Base de dados</td> <td><i>Scopus</i></td> </tr> <tr> <td>Base de dados</td> <td><i>Web of Science</i></td> </tr> </tbody> </table> <p>2.2 DEFINIÇÃO DOS TERMOS DE BUSCA</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Termo 1: <b>Capacidade absorptiva</b></th> <th>Termo 2: <b>Performance econômica</b></th> <th>Termo 3: <b>Empresa social</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>Termos alternativos/sinônimos</b> Capacidade de absorção do conhecimento</td> <td><b>Termos alternativos/sinônimos</b> Performance financeira Desempenho econômico Desempenho financeiro Sustentabilidade financeira Sustentabilidade econômica</td> <td><b>Termos alternativos/sinônimos</b> Negócio social Empreendimento social</td> </tr> <tr> <td><b>Termos em inglês</b> <i>absorptive capacity</i> <i>knowledge absorption capacity</i></td> <td><b>Termos em inglês</b> <i>economic performance</i> <i>economical performance</i> <i>finance performance</i> <i>financial performance</i> <i>economic sustainability</i> <i>economical sustainability</i> <i>finance sustainability</i> <i>financial sustainability</i></td> <td><b>Termos em inglês</b> <i>social enterprise</i> <i>social company</i> <i>social business</i> <i>social firm</i> <i>social corporation</i> <i>social venture</i></td> </tr> </tbody> </table> <p>2.3 CRITÉRIOS DE INCLUSÃO/EXCLUSÃO</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Base de dados</th> <th>Scopus</th> <th>Web of Science</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Campos de busca</td> <td>Article title, Abstract, Keywords</td> <td>Topic</td> </tr> <tr> <td>Tipo de documento</td> <td>Todos</td> <td>Todos</td> </tr> <tr> <td>Área geográfica</td> <td>Sem restrição</td> <td>Sem restrição</td> </tr> <tr> <td>Período de tempo</td> <td>Todos</td> <td>Todos</td> </tr> <tr> <td>Idioma</td> <td>Sem restrição</td> <td>Sem restrição</td> </tr> <tr> <td>Áreas de conhecimento</td> <td>Sem restrição</td> <td>Sem restrição</td> </tr> </tbody> </table>			Tipo de fonte	Nome	Base de dados	<i>Scopus</i>	Base de dados	<i>Web of Science</i>	Termo 1: <b>Capacidade absorptiva</b>	Termo 2: <b>Performance econômica</b>	Termo 3: <b>Empresa social</b>	<b>Termos alternativos/sinônimos</b> Capacidade de absorção do conhecimento	<b>Termos alternativos/sinônimos</b> Performance financeira Desempenho econômico Desempenho financeiro Sustentabilidade financeira Sustentabilidade econômica	<b>Termos alternativos/sinônimos</b> Negócio social Empreendimento social	<b>Termos em inglês</b> <i>absorptive capacity</i> <i>knowledge absorption capacity</i>	<b>Termos em inglês</b> <i>economic performance</i> <i>economical performance</i> <i>finance performance</i> <i>financial performance</i> <i>economic sustainability</i> <i>economical sustainability</i> <i>finance sustainability</i> <i>financial sustainability</i>	<b>Termos em inglês</b> <i>social enterprise</i> <i>social company</i> <i>social business</i> <i>social firm</i> <i>social corporation</i> <i>social venture</i>	Base de dados	Scopus	Web of Science	Campos de busca	Article title, Abstract, Keywords	Topic	Tipo de documento	Todos	Todos	Área geográfica	Sem restrição	Sem restrição	Período de tempo	Todos	Todos	Idioma	Sem restrição	Sem restrição	Áreas de conhecimento	Sem restrição	Sem restrição
Tipo de fonte	Nome																																					
Base de dados	<i>Scopus</i>																																					
Base de dados	<i>Web of Science</i>																																					
Termo 1: <b>Capacidade absorptiva</b>	Termo 2: <b>Performance econômica</b>	Termo 3: <b>Empresa social</b>																																				
<b>Termos alternativos/sinônimos</b> Capacidade de absorção do conhecimento	<b>Termos alternativos/sinônimos</b> Performance financeira Desempenho econômico Desempenho financeiro Sustentabilidade financeira Sustentabilidade econômica	<b>Termos alternativos/sinônimos</b> Negócio social Empreendimento social																																				
<b>Termos em inglês</b> <i>absorptive capacity</i> <i>knowledge absorption capacity</i>	<b>Termos em inglês</b> <i>economic performance</i> <i>economical performance</i> <i>finance performance</i> <i>financial performance</i> <i>economic sustainability</i> <i>economical sustainability</i> <i>finance sustainability</i> <i>financial sustainability</i>	<b>Termos em inglês</b> <i>social enterprise</i> <i>social company</i> <i>social business</i> <i>social firm</i> <i>social corporation</i> <i>social venture</i>																																				
Base de dados	Scopus	Web of Science																																				
Campos de busca	Article title, Abstract, Keywords	Topic																																				
Tipo de documento	Todos	Todos																																				
Área geográfica	Sem restrição	Sem restrição																																				
Período de tempo	Todos	Todos																																				
Idioma	Sem restrição	Sem restrição																																				
Áreas de conhecimento	Sem restrição	Sem restrição																																				

Continua

Continuação

2.4 ESTRATÉGIAS DE BUSCA		
Termos	Scopus	Web of Science
Capacidade absorptiva (CA)	TITLE-ABS-KEY ( "absorptive capacity" OR "knowledge absorption capacity" )	TÓPICO: ("absorptive capacity" OR "knowledge absorption capacity") Tempo estipulado: Todos os anos. Índices: SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI, CPCI-S, CPCI-SSH, ESCI.
Performance Econômica (PE)	TITLE-ABS-KEY ( "economic performance" OR "economical performance" OR "finance performance" OR "financial performance" OR "economic sustainability" OR "economical sustainability" OR "finance sustainability" OR "financial sustainability" )	TÓPICO: ("economic performance" OR "economical performance" OR "finance performance" OR "financial performance" OR "economic sustainability" OR "economical sustainability" OR "finance sustainability" OR "financial sustainability") Tempo estipulado: Todos os anos. Índices: SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI, CPCI-S, CPCI-SSH, ESCI.
Empresa Social (ES)	TITLE-ABS-KEY ( "social enterprise" OR "social company" OR "social business" OR "social firm" OR "social corporation" OR "social venture" )	TÓPICO: ("social enterprise" OR "social company" OR "social business" OR "social firm" OR "social corporation" OR "social venture") Tempo estipulado: Todos os anos. Índices: SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI, CPCI-S, CPCI-SSH, ESCI.
CA + PE	TITLE-ABS-KEY ( "absorptive capacity" OR "knowledge absorption capacity" ) AND TITLE-ABS-KEY ( "economic performance" OR "economical performance" OR "finance performance" OR "financial performance" OR "economic sustainability" OR "economical sustainability" OR "finance sustainability" OR "financial sustainability" )	TÓPICO: ("absorptive capacity" OR "knowledge absorption capacity") AND TÓPICO: ("economic performance" OR "economical performance" OR "finance performance" OR "financial performance" OR "economic sustainability" OR "economical sustainability" OR "finance sustainability" OR "financial sustainability") Tempo estipulado: Todos os anos. Índices: SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI, CPCI-S, CPCI-SSH, ESCI.
CA + ES	TITLE-ABS-KEY ( "absorptive capacity" OR "knowledge absorption capacity" ) AND TITLE-ABS-KEY ( "social enterprise" OR "social company" OR "social business" OR "social firm" OR "social corporation" OR "social venture" )	TÓPICO: ("absorptive capacity" OR "knowledge absorption capacity") AND TÓPICO: ("social enterprise" OR "social company" OR "social business" OR "social firm" OR "social corporation" OR "social venture") Tempo estipulado: Todos os anos. Índices: SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI, CPCI-S, CPCI-SSH, ESCI.

Continua

PE + ES	TITLE-ABS-KEY ( "economic performance" OR "economical performance" OR "finance performance" OR "financial performance" OR "economic sustainability" OR "economical sustainability" OR "finance sustainability" OR "financial sustainability" ) AND TITLE-ABS-KEY ( "social enterprise" OR "social company" OR "social business" OR "social firm" OR "social corporation" OR "social venture" )	TÓPICO: ("economic performance" OR "economical performance" OR "finance performance" OR "financial performance" OR "economic sustainability" OR "economical sustainability" OR "finance sustainability" OR "financial sustainability") AND TÓPICO: ("social enterprise" OR "social company" OR "social business" OR "social firm" OR "social corporation" OR "social venture") Tempo estipulado: Todos os anos. Índices: SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI, CPCI-S, CPCI-SSH, ESCI.
CA + PE + ES	TITLE-ABS-KEY ( "absorptive capacity" OR "knowledge absorption capacity" ) AND TITLE-ABS-KEY ( "economic performance" OR "economical performance" OR "finance performance" OR "financial performance" OR "economic sustainability" OR "economical sustainability" OR "finance sustainability" OR "financial sustainability" ) AND TITLE-ABS-KEY ( "social enterprise" OR "social company" OR "social business" OR "social firm" OR "social corporation" OR "social venture" )	TÓPICO: ("absorptive capacity" OR "knowledge absorption capacity") AND TÓPICO: ("economic performance" OR "economical performance" OR "finance performance" OR "financial performance" OR "economic sustainability" OR "economical sustainability" OR "finance sustainability" OR "financial sustainability") AND TÓPICO: ("social enterprise" OR "social company" OR "social business" OR "social firm" OR "social corporation" OR "social venture") Tempo estipulado: Todos os anos. Índices: SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI, CPCI-S, CPCI-SSH, ESCI.

### 3. SELEÇÃO DOS ESTUDOS

- 3.1 Título da obra é condizente com o objetivo da pesquisa
- 3.2 Leitura crítica dos resumos

### 4. ANÁLISE DAS CONTRIBUIÇÕES

- 4.1 Relacionar os estudos selecionados
- 4.2 Síntese das contribuições de cada estudo selecionado para a tese

### 5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

- 5.1 Análise Bibliométrica
- 5.2 Análise do conteúdo e contribuição dos estudos selecionados
- 5.3 Avanço na ciência

A busca na base de dados *Scopus* foi realizada através dos campos título, resumo e palavras-chave, e na *Web of Science*, a busca foi por tópico, que também se refere à busca nos títulos, resumos e palavras-chave. Foram utilizadas as aspas para evitar lematizações e restringir a busca do termo determinado, bem como o operador booleano “AND” para combinação dos termos.

Nesta etapa não foi utilizada nenhuma outra restrição de busca como tipo de documento, área geográfica, idioma ou área de conhecimento. Também não foi realizado recorte temporal na busca, abrangendo, desse modo, a produção científica de todos os anos para cada termo da pesquisa e suas combinações.

Assim, consultando-se as palavras-chave nas bases, bem como a combinação entre elas, obteve-se o resultado apresentado na Tabela 1A.

**Tabela 1A** Resultado da busca das palavras-chave e suas combinações nas bases de dados

<b>Palavras-chave</b>	<b>Scopus</b>		<b>WoS</b>		<b>TOTAL</b>	
<b>Capacidade absorptiva (CA)</b>	5528	10,73%	8797	19,83%	14325	14,94%
<b>Performance econômica (PE)</b>	41355	80,27%	33122	74,64%	74477	77,67%
<b>Empresa social (ES)</b>	4636	9,00%	2454	5,53%	7090	7,39%
<b>Total</b>	<b>51519</b>	<b>100%</b>	<b>44373</b>	<b>100%</b>	<b>95892</b>	<b>100%</b>
<b>Combinação das palavras-chave</b>	<b>Scopus</b>		<b>WoS</b>		<b>TOTAL</b>	
<b>CA + PE</b>	80	33,90%	273	73,39%	353	58,06%
<b>CA + ES</b>	5	2,12%	3	0,81%	8	1,32%
<b>PE + ES</b>	151	63,56%	96	25,81%	247	40,46%
<b>CA + PE + ES</b>	1	0,42%	0	0%	1	0,16%
<b>TOTAL</b>	<b>237</b>	<b>100%</b>	<b>372</b>	<b>100%</b>	<b>609</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pela autora em 04/08/2021.

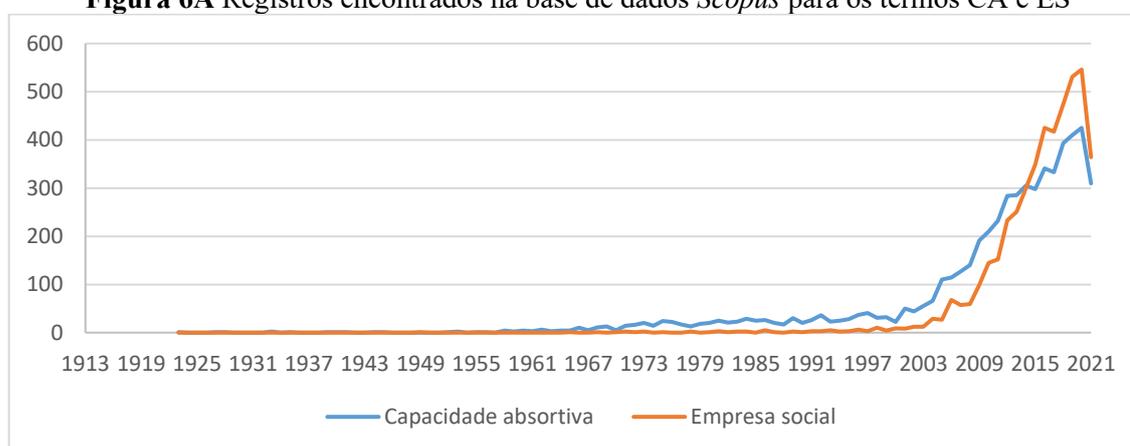
Analisando-se os dados da Tabela 1A, observa-se que a produção científica do termo Empresa social (ES) é a que tem menor representatividade com 7,39% dos registros, enquanto a do termo Performance econômica (PE) representa 77,67% dos registros. É interessante observar que a base de dados *Scopus* desponta com maior número de publicações sobre os temas “Empresa social” e “Performance econômica”, porém o tema “Capacidade absorptiva” tem sido mais publicado na base *WoS*.

O gráfico da Figura 5A apresenta a produção científica de cada termo-chave por ano, na base *Scopus*.

**Figura 5A** Registros encontrados na base de dados *Scopus* por ano para cada termo-chave

Fonte: Elaborada pela autora em 04/08/2021.

Devido a questões de escala e à dificuldade da visualização da progressão da quantidade de registros com o decorrer do tempo no gráfico da Figura 5A, em que há grande diferença entre o número de registros sobre “performance econômica” e as outras palavras-chave, mostra-se no gráfico da Figura 6A, a produção científica para os termos “capacidade absorptiva” e “empresa social”.

**Figura 6A** Registros encontrados na base de dados *Scopus* para os termos CA e ES

Fonte: Elaborada pela autora em 04/08/2021.

Verifica-se um crescimento no número de documentos registrados na base *Scopus* para todos os termos-chave desta pesquisa. Pesquisas sobre a “performance econômica” de organizações são muito comuns e seus registros na base de dados *Scopus* remontam ao século XIX (ano de 1881). Já os estudos sobre “capacidade absorptiva” e “empresa social” são mais recentes, apresentando um crescimento expressivo nos últimos 15 anos.

O primeiro registro sobre “empresa social” foi na base *Scopus*, em 1949, publicado no *Journal of Consulting Psychology*, com o título *A social agency as a setting for research--The Institute of Welfare Research*, pelo autor Joseph McVicker Hunt, um psicólogo educacional americano. O artigo é realizado a partir de um estudo em uma agência social, a Sociedade de Serviço Comunitário de Nova York, no Instituto de Pesquisa de bem-estar desta agência, e tem como objetivo principal fornecer uma visão da agência social como campo de pesquisa para a área da Psicologia. O autor relata que a pesquisa em uma agência social necessita da cooperação de vários praticantes e afirma que se trata de um processo social ou empreendimento social do começo ao fim, ou seja, necessita ser realizado em conjunto com os diversos trabalhadores destas agências, como assistentes sociais, administradores, enfermeiros e outros, para que possa fornecer métodos eficazes para medição dos efeitos dos programas de bem-estar (HUNT, 1949).

A “capacidade absorptiva” é um termo mais genérico, sendo usado em áreas como Química e Medicina com outro sentido ao que se pretende nesta pesquisa. Através da limitação com temas relacionados à área de Gestão foi verificado o registro inicial nas duas bases de dados *Scopus* e *Web of Science* do artigo *Knowledge spillovers and absorptive capacity: a model of technological learning* publicado por Naren D. Udayagiri nos Anais da *Portland International Conference on Management of Engineering and Technology - PICMET* de 1991. Neste artigo, desenvolveu-se um modelo de aprendizagem tecnológica, função de *spillovers* de conhecimento, que são específicos para uma tecnologia, e da capacidade absorptiva, que é específica da organização, usando a lógica do fenômeno “*learning-by-doing*” como base (UDAYAGIRI, 1991).

Em relação às combinações observou-se um elevado percentual na interseção entre os termos Capacidade absorptiva e Performance econômica na base *WoS*, sendo 73,39%. Por outro lado, a base de dados *Scopus* apresentou 63,56% dos documentos com a combinação dos termos Performance econômica e Empresa social.

Em seguida, verificou-se pequenas expressões de produção científica nas combinações entre os termos Capacidade absorptiva e Empresa social, com cinco documentos na *Scopus* e três na *WoS*. Encontrou-se apenas um documento contendo todos os termos de busca na *Scopus*, publicado em 2020. Esses resultados apontam um possível *gap* do tema de pesquisa.

O artigo de 2020, obtido com a busca da interseção de todas as palavras-chave, tem como autores Erica Kim Man Lee e Yanto Chandra e foi publicado na revista *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* da Editora *Springer*, com o título *Dynamic and Marketing Capabilities as Predictors of Social Enterprises' Performance*. Neste, são analisadas as relações da capacidade de absorção com o desempenho de empresas

sociais por meio das capacidades de marketing realizando-se o teste de hipóteses a partir de dados de empresas sociais de Hong Kong e Taiwan.

Considerando-se que nesta pesquisa busca-se evidências da relação da capacidade absorptiva com a performance econômica e social de empresas sociais e como ela ocorre, procurou-se focar nas combinações entre os termos para selecionar os estudos para análise crítica. A Tabela 2A mostra o total dos documentos que serão analisados de cada combinação de termos-chave, nas bases *Scopus* e *Web of Science* por ano.

**Tabela 2A** Documentos por ano e por base de dados a serem analisados

Ano	Scopus					Web of Science			
	CA + PE	CA + ES	PE + ES	CA + PE + ES	Total	CA + PE	CA + ES	PE + ES	Total
2021	9	1	17	0	27	15	1	4	20
2020	11	2	20	1	34	47	1	16	64
2019	10	0	23	0	33	46	0	20	66
2018	8	0	15	0	23	29	0	15	44
2017	9	1	12	0	22	25	0	4	29
2016	5	0	17	0	22	20	0	12	32
2015	4	0	13	0	17	17	1	13	31
2014	3	0	9	0	12	11	0	3	14
2013	5	1	8	0	14	15	0	2	17
2012	4	0	3	0	7	8	0	1	9
2011	1	0	5	0	6	9	0	2	11
2010	1	0	1	0	2	4	0	1	5
2009	2	0	1	0	3	5	0	2	7
2008	3	0	2	0	5	7	0	0	7
2007	0	0	2	0	2	3	0	1	4
2006	0	0	1	0	1	5	0	0	5
2005	2	0	1	0	3	2	0	0	2
2004	0	0	1	0	1	1	0	0	1
2003	0	0	0	0	0	1	0	0	1
2002	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2001	2	0	0	0	2	2	0	0	2
2000	1	0	0	0	1	1	0	0	1
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>5</b>	<b>151</b>	<b>1</b>	<b>237</b>	<b>273</b>	<b>3</b>	<b>96</b>	<b>372</b>

Fonte: Elaborada pela autora em 04/08/2021.

Definidos os estudos que seriam analisados das bases, 236 da base *Scopus* e 372 da base *Web of Science*, totalizando 608 estudos, partiu-se para a avaliação crítica dos títulos e resumos para selecionar os estudos da revisão integrativa. Quando a partir da leitura dos títulos e resumos não for possível verificar a relevância ou não do documento, deve-se pesquisar o artigo

completo, para que estudos importantes não fiquem fora da revisão de literatura (SAMPAIO; MANCINI, 2007).

A Tabela 3A apresenta o total da produção científica selecionada para compor a revisão integrativa, após avaliação crítica dos títulos e resumos.

**Tabela 3A** Estudos selecionados para compor a revisão integrativa

<b>Palavras-chave</b>	<b>Scopus</b>	<b>WoS</b>	<b>TOTAL</b>	<b>Eliminados</b>	<b>Repetidos</b>	<b>Selecionados</b>
<b>CA + PE</b>	80	273	353	328	9	16
<b>CA + ES</b>	5	3	8	1	1	6
<b>PE + ES</b>	151	96	247	196	18	33
<b>CA + PE + ES</b>	1	0	1	0	0	1
<b>TOTAL</b>	<b>237</b>	<b>372</b>	<b>609</b>	<b>525</b>	<b>28</b>	<b>56</b>
<b>REPETIÇÕES</b>						<b>3</b>
<b>RESULTADO</b>						<b>53</b>

Fonte: Elaborada pela autora em 04/08/2021.

Dos 609 estudos pré-selecionados a partir dos critérios de exclusão e inclusão estabelecidos, 525 foram eliminados por não possuírem relevância para a pesquisa. Foram verificados 31 registros repetidos em ambas as bases, resultando em 53 documentos selecionados.

#### 2.4 QUARTA FASE: ANALISANDO AS CONTRIBUIÇÕES DOS ESTUDOS

Na análise crítica verifica-se o quanto a literatura representa a questão de pesquisa e quais as principais ideias e relações de uma questão estão sendo abordadas nos estudos (TORRACO, 2005). Esta fase requer a interpretação abrangente e imparcial dos estudos selecionados e uma adequada e inovadora síntese das evidências (WHITTEMORE; KNAFL, 2005).

A análise cuidadosa frequentemente expõe o conhecimento que pode ser dado como certo ou escondido por anos de pesquisa interveniente. Permite ao autor reconstruir, conceitualmente, o tópico para uma compreensão mais clara do mesmo e avaliar quão bem o tema é representado na literatura (TORRACO, 2005, p. 361-362).

Após seleção dos documentos a partir da leitura de seus títulos e resumos, cada um dos 53 artigos foi analisado para verificar sua contribuição para esta tese. O Quadro 1A traz uma síntese de cada estudo selecionado em ordem decrescente por ano de publicação.

**Quadro 1A** Síntese das contribuições dos estudos selecionados

<b>TÍTULO/FONTE</b>	<b>AUTOR</b>	<b>ANO</b>	<b>SÍNTESE</b>
Measuring Social Performance in Social Enterprises: A Global Study of Microfinance Institutions (Journal of Business Ethics)	Beisland, L. A., Djan, K. O., Mersland, R., Randøy, T.	2021	Com base em dados de 204 instituições de microfinanças (IMFs) com classificação social de 58 países verifica que as avaliações sociais das IMFs estão significativamente relacionadas ao desempenho financeiro, maior alcance, especialmente nas áreas rurais, objetivos sociais bem definidos, comprometimento da equipe, qualidade do serviço e atendimento aprimorado ao cliente.
The effect of knowledge absorptive capacity on social ventures' performance (Cogent Business and Management)	Choi, Y., Chang, S.-I., Youn, S.-J.	2021	Analisa o efeito de interação das experiências anteriores dos empreendedores sociais e os tipos de parceria de seus empreendimentos sociais sobre seu desempenho no contexto coreano. Os resultados mostram que a experiência social anterior dos empreendedores sociais está positivamente relacionada ao desempenho social e que a experiência comercial anterior dos empreendedores sociais está positivamente relacionada ao desempenho comercial de seus empreendimentos sociais, e, ainda, que as parcerias com organizações sem fins lucrativos aumentam a relação positiva entre a experiência social anterior dos empreendedores sociais e o desempenho social de seu empreendimento social.
Clarifying relationships between networking, absorptive capacity and financial performance among South Brazilian farmers (Journal of Rural Studies)	dos Santos, J. A., Roldan, L B., Loon Loo, M. K.	2021	Artigo usa a modelagem de equação estrutural para investigar a influência do Networking sobre a capacidade de absorção que leva a um melhor desempenho financeiro de 222 produtores rurais no sul do Brasil. Os resultados mostram uma relação positiva entre o Networking e a Capacidade de Absorção Potencial, que influencia a Capacidade de Absorção Realizada, levando a um maior Desempenho Financeiro.
Effects of emerging-economy firms' knowledge acquisition from an advanced international joint venture partner on their financial performance based on the open innovation perspective (Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity)	Kim, C. Y., Seo, E.-H., Booranabanyat, C., Kim, K.	2021	Examina a relação entre a aquisição de conhecimento das empresas de economia emergente de seu parceiro de joint venture internacional (JVI) com o desempenho financeiro. Verifica-se que a aquisição de conhecimento das empresas analisadas influencia positivamente seu desempenho financeiro em termos de crescimento e lucratividade e as empresas que adquiriram muito conhecimento de seu parceiro de JVI com maior capacidade de absorção alcançam melhor desempenho de inovação do que aquelas com menor capacidade de absorção, e um melhor desempenho de inovação gera um desempenho financeiro superior.

Continua

## Continuação

Hybridity of social enterprise models and ecosystems (Journal of International Studies)	Neverauskiene, L. O., Pranskeviciute, I.	2021	Analisa como o hibridismo opera e se manifesta por meio de empresas sociais (micronível) e do ecossistema de empresas sociais (macronível) nos três países pós-soviéticos: Ucrânia, Lituânia e Letônia. A pesquisa determina que o hibridismo é um fator significativo para as empresas sociais e a identidade e desenvolvimento do ecossistema de empresas sociais, indicando que a capacitação do setor de empresa social requer uma compreensão de uma perspectiva socioeconômica complexa e não dualista.
Social business and innovation: panorama of theses and dissertations in the national scenario (Revista Tecnologia e Sociedade)	Bedin, J., Vianna, W. B.	2020	Mapeia teses e dissertações sobre negócios sociais e inovação no Brasil, verificando que o tema é pouco explorado no contexto brasileiro. A área científica da administração foi a que mais se apropriou do tema, havendo um aumento das pesquisas no ano de 2017. A área de Ciência da Informação ainda não se apropriou do tema, podendo, entretanto, contribuir para o negócio social através da gestão da informação e do conhecimento.
Absorptive capacity for development of assistive technology: A study on businesses with social impact (International Journal of Business Innovation and Research)	Da Silva, F. M., Da Costa, P. R., Braga, S. S.	2020	Por meio de pesquisa descritiva e qualitativa, analisa como a capacidade de absorção influencia o desenvolvimento de tecnologia assistiva em negócios com impacto social, utilizando o método de estudo de caso. Os resultados destacam a caracterização do desenvolvimento de tecnologia assistiva e a análise das propriedades da capacidade de absorção nas empresas estudadas.
Strategic orientations and absorptive capacity on economic and environmental sustainability: A study among the batik small and medium enterprises in Malaysia (Sustainability)	Nawi, N. C., Mamun, A. A., Daud, R. R. R., Nasir, N. A. M.	2020	Estudo quantitativo que avalia os efeitos das orientações à inovação, ao cliente, ao fornecedor e à rede e da CA na sustentabilidade econômica e ambiental das pequenas e médias empresas Batik (PMEs) na Malásia. Os resultados mostram que a orientação à inovação e ao cliente e a CA possuem um efeito positivo e significativo na sustentabilidade econômica das PMEs estudadas, e esta, por sua vez, mediou os efeitos da orientação ao cliente e da CA na sustentabilidade ambiental das empresas.
Dynamic and Marketing Capabilities as Predictors of Social Enterprises' Performance (Voluntas)	Lee, E. K. M., Chandra, Y.	2020	Estuda a relação da capacidade de absorção com o desempenho por meio de capacidades de marketing em empresas sociais (ESs) de Hong Kong e de Taiwan. Os resultados mostram que as capacidades de marketing das ESs mediam a relação entre a CA e o desempenho financeiro, mas a CA não foi associada a um melhor desempenho social por meio das capacidades de marketing.

Continua

## Continuação

<p>Combining Knowledge to Improve Product and Process Innovation and Performance of SMES in Developing Economies (International Journal of Innovation and Technology Management)</p>	<p>Paula, F. D., da Silva, J. F.</p>	<p>2020</p>	<p>Investiga como a combinação de fontes de conhecimento internas e externas pode influenciar a inovação de produtos e processos de PMEs de economias em desenvolvimento, a fim de melhorar sua performance financeira. Estudo realizado com uma amostra de 1551 PMEs brasileiras de manufatura mostra que a relação de moderação de fontes de conhecimento interno sobre a relação entre fontes de conhecimento externo e performance inovadora seria mais forte em empresas de baixa tecnologia, assim como o efeito positivo da inovação na performance financeira.</p>
<p>Is social entrepreneurship a panacea for sustainable enterprise development? (Pakistan Journal of Commerce and Social Science)</p>	<p>Javed, A., Yasir, M., Majid, A.</p>	<p>2019</p>	<p>Examina a relação entre empreendedorismo social e desenvolvimento empresarial sustentável por meio de pesquisa em 41 países diferentes. Os resultados do estudo revelam que o empreendedorismo social resulta no desenvolvimento empresarial sustentável e apoia o fato de que um dos fatores importantes no desenvolvimento empresarial é a forma como a empresa é administrada e o rótulo de "empresa social" está resultando no desenvolvimento sustentável da própria empresa social.</p>
<p>Enhancing the competitiveness and sustainability of social enterprises in Hong Kong: A three-dimensional analysis (China Journal of Accounting Research)</p>	<p>Leung, S., Mo, P., Ling, H., Chandra, Y., Ho, S. S.</p>	<p>2019</p>	<p>O estudo examina alguns dos fatores que afetam a lucratividade, a gestão financeira e o planejamento e gestão de negócios de uma ES com base em entrevistas aprofundadas com 22 empresas sociais em Hong Kong. Descobriu-se que ESs com objetivos de investimento duplo de missão social e retorno financeiro são mais sustentáveis e competitivas do que ESs com impacto social como seu único objetivo e que ESs gerenciadas por gerentes não proprietários têm melhor planejamento financeiro e desempenho do que aquelas gerenciadas por gerentes proprietários.</p>
<p>The Penetration of Green Innovation on Firm Performance: Effects of Absorptive Capacity and Managerial Environmental Concern (Sustainability)</p>	<p>Xue, M, Boadu, F, Xie, Y.</p>	<p>2019</p>	<p>Analisa os efeitos de interação da capacidade de absorção e da preocupação ambiental gerencial na correlação entre a inovação verde e as dimensões de desempenho da empresa por meio de uma pesquisa com 253 empresas chinesas. O estudo mostra que a inovação verde tem um efeito fortemente positivo nas dimensões de desempenho da empresa (operacional, financeiro e ambiental) e a capacidade de absorção e a preocupação ambiental gerencial podem afetar positivamente a correlação entre as dimensões de inovação verde e desempenho da empresa.</p>

Continua

## Continuação

Market orientation, market disruptiveness capability and social enterprise performance: An empirical study from the United Kingdom (Journal of Business Research)	Bhattarai, C. R., Kwong, C. C. Y., Tasavori, M.	2019	Analisa a influência de práticas de negócios comerciais sobre a performance social (PS) e econômica (PE), concluindo que a orientação para o mercado possui efeito positivo sobre ambas PE e PS, porém a capacidade de disrupção melhora apenas a PE.
Internal oriented resources and social enterprises' performance: How can social enterprises help themselves before helping others? (Journal of Cleaner Production)	Cheah, J., Amran, A., Yahya, S.	2019	Estudo de natureza empírica, realizado com empresas sociais da Malásia e de Cingapura, que avalia a influência de recursos internos como orientação empreendedora, saliência social e planejamento de negócios sobre os recursos financeiros e a PS das empresas sociais, sendo moderados pelo contexto socioeconômico.
Intellectual capital and financial performance in social cooperative enterprises (Journal of Intellectual Capital)	Bontis, N., Ciambotti, M., Palazzi, F., Sgro, F.	2018	Analisa a relação entre o capital intelectual e a PE de empresas cooperativas sociais sem fins lucrativos da Itália e conclui que o capital humano afeta negativamente a PE na questão do treinamento anual por funcionário; o capital humano e o relacional afetam positivamente a PS, exceto na questão da qualidade das relações com a comunidade de referência e o estrutural não influencia o desempenho dessas organizações.
The Moderating Effect of Social Innovation in Perspectives of Shared Value Creation in the Educational Sector of Ghana (Sustainability)	Li, W. Y., Sadick, M. A., Musah, A.-A. I., Mustapha, S.	2018	A partir da perspectiva de criação de valor compartilhado (VC), analisa como a inovação social modera a criação de valor social (VS) e econômico (VE) no setor educacional de Gana. Os resultados apontaram que o VE influencia a criação de VS e que a inovação social influencia positivamente a criação de VC através do VS.
Testing sustainable value added as an integrative measure of business sustainability (Zbornik Radova Ekonomskog Fakultet au Rijeci)	Miljenović, D.	2018	Pesquisa o Valor Agregado Sustentável (VAS) como uma medida integrativa para avaliação quantitativa das contribuições da empresa para o desenvolvimento sustentável de longo prazo. Introduce testes empíricos da sensibilidade do VAS nos aspectos do Tripé da Sustentabilidade: financeiro, ambiental e social.
Sustainability in social enterprise: hybrid organizing in public services (Public Management Review)	Powell, M., Gillett, A., Doherty, B.	2018	Analisa dados de entrevistas de dez empresas sociais que oferecem serviços de creche para adultos e identifica três fatores que afetam a capacidade de uma empresa social alcançar simultaneamente resultados sociais e sustentabilidade financeira, que são: fluxos de renda diversificados, entrega de qualidade social e de serviço e força de trabalho híbrida.

Continua

Continuação

The capacity to innovate: a meta-analysis of absorptive capacity (Innovation: Management, Policy and Practice)	Zou, T., Ertug, G., George, G.	2018	Meta-análise de 241 artigos que revela que a CA pode funcionar como preditor de inovação e transferência de conhecimento, sendo estes mediadores dos seus efeitos sobre a performance financeira. O estudo revela que a CA é positiva em firmas pequenas, porém negativa em firmas maiores; e em firmas maduras e não significativa em firmas jovens.
The influence of knowledge absorptive capacity on shared value creation in social enterprises (Journal of Knowledge Management)	Campos-Climent, V., Sanchis-Palacio, J. R.	2017	Avalia a influência da CA sobre a criação de valor compartilhado em empresas sociais. Os resultados revelam a existência de relação positiva entre a capacidade absorptiva e a criação de valor compartilhado e ainda que o valor social possui um papel mediador na criação de valor econômico.
The performance effect of two different dimensions of absorptive capacity and moderating role of holding-cash (Technology Analysis and Strategic Management)	Choi, J.-D., Park, J.-H.	2017	Identifica duas dimensões diferentes de CA, homogênea e heterogênea, e verifica que através da CA homogênea a empresa internaliza o conhecimento familiar externo e cria conhecimento semelhante no seu domínio de conhecimento, e por meio da CA heterogênea, a empresa absorve conhecimento externo desconhecido de forma efetiva e desenvolve um conhecimento alternativo. A CA homogênea demonstrou ter efeito positivo sobre o desempenho de curto prazo e a heterogênea, um efeito negativo.
Relationships Between Entrepreneurship, Community Networking, and Economic and Social Performance in Social Enterprises: Evidence from South Korea (Human Service Organizations Management, Leadership and Governance)	Cho, S., Kim, A.	2017	Examina as relações entre empreendedorismo, redes comunitárias e desempenho econômico e social de empresas sociais. O empreendedorismo afeta positivamente o desempenho econômico, sem haver uma relação indireta entre estes através das redes comunitárias. Porém, o desempenho social é influenciado positivamente pelo empreendedorismo por meio das redes comunitárias e não diretamente a este. O desempenho econômico está positivamente associado ao desempenho social.
Hybrid social enterprise business model synergy: Creation of a measure (Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth)	Dao, H. C., Martin, B. C.	2017	Argumenta que a sinergia entre os modelos de negócios sociais e comerciais das empresas sociais deve impactar positivamente a eficácia na entrega de seus resultados; desenvolve um método para comparar a sinergia entre os modelos de negócios comerciais e sociais e faz proposições sobre como e porque os empreendedores sociais desenvolvem a sinergia do modelo de negócios e sobre sua relação com o desempenho organizacional.

Continua

## Continuação

Capacity for information technologies and organizational performance: Mediating effect of the absorption capacity (Cuadernos de Administracion)	Guisao-Paniagua, S., Rincón-García, L.D., Arias-Pérez, J.	2017	Estudo realizado em empresas de manufatura e serviços que analisa o efeito mediador da CA na relação entre as capacidades de tecnologia da informação e o desempenho organizacional financeiro e não financeiro. Verificou-se que a mediação da CA é total na relação entre a capacidades de tecnologia da informação e o desempenho financeiro, porém parcial entre a capacidades de tecnologia da informação e o desempenho não financeiro.
Value creation mechanism of social enterprises in manufacturing industry: Empirical evidence from Korea (Sustainability (Switzerland))	Son, H., Lee, J., Chung, Y.	2017	Verifica o papel do empreendedorismo social, examinando os efeitos da inovação em produto e do capital social na criação de valor social e no desempenho econômico. Conclui que os graus de simplicidade, usabilidade e padronização dos produtos influenciam positivamente a criação de valor social, e esta serve de mediadora entre a inovação em produto e o desempenho financeiro das empresas sociais.
Social innovation success factors: hospitality and tourism social enterprises (International Journal of Contemporary Hospitality Management)	Alegre, I., Berbegal-Mirabent, J.	2016	Estudo de caso comparativo indutivo de duas empresas sociais de integração de trabalho no setor de hospitalidade e turismo localizadas em Barcelona (Espanha), cujos resultados indicam que são três os fatores que contribuíram fortemente para o sucesso da empresa: a proposição de valor, a pesquisa de mercado apropriada e o envolvimento das partes interessadas. Além disso, o estudo revela que as pressões de necessidade social e a confiança gerencial nos funcionários são fatores adicionais que impulsionam a inovação do modelo de negócios sociais.
The development of a measurement instrument for the organizational performance of social enterprises (Sustainability (Switzerland))	Crucke, S., Decramer, A.	2016	Desenvolve um instrumento para avaliação interna e para o relatório externo de desempenho não financeiro para um grupo diversificado de empresas sociais com foco em cinco dimensões de desempenho organizacional (econômico, ambiental, comunitário, humano e de governança).
New routes to CSO sustainability: the strategic shift to social enterprise and social investment (Development in Practice)	Hailey, J., Salway, M.	2016	O artigo enfoca a dimensão da sustentabilidade financeira e a crescente conscientização sobre a importância de acessar fontes alternativas de recursos e desenvolver novos modelos de financiamento, incluindo o acesso ao investimento social, o uso de empresas subsidiárias para financiamento ou o desenvolvimento de novos empreendimentos sociais.

Continua

Continuação

Absorptive capacity and firm performance: an integrative framework of benefits and downsides (Technology Analysis and Strategic Management)	Lichtenthaler, U.	2016	Ressalta o papel da CA para o desenvolvimento do conhecimento da empresa, na promoção da inovação aberta, no gerenciamento de alianças, na aprendizagem organizacional, diversificando a estratégia empresarial e melhorando desempenho financeiro. Analisa os diferentes benefícios e desvantagens da CA em múltiplos níveis de análise, destacando caminhos para futuras pesquisas.
Evaluation of financial instruments for social innovation development (WMSCI 2016 - 20th World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics, Proceedings)	Svirina, A., Syurkova, S., Laisanis, T., Appalanova, N., Murtazina, G.	2016	Pesquisa quantitativa de 34 ESs que analisa a relação entre os instrumentos financeiros utilizados pelas ES, seu desempenho e atividade de inovação social. Analisa a relação entre a estrutura de capital, o nível de atividade de inovação social e sua importância para a gestão de ES e o desempenho da empresa, e a moderação de instrumentos financeiros na eficiência social dos negócios.
Social Value and Economic Value in Social Enterprises: Value Creation Model of Spanish Sheltered Workshops (Voluntas)	Bellostas, A. J.; Lopez-Arceiz, F. J.; Mateos, L.	2015	Analisa a relação entre o impacto social e os retornos econômicos de entidades sociais na Europa de oficinas protegidas. Observa-se que na Espanha é possível desenvolver atividades que combinem os propósitos social e econômico, pois ocorre uma forte interação entre valor social e econômico.
Social business dilemmas in Brazil: Rede asta case (RAE Revista de Administracao de Empresas)	Iizuka, E. S., Varela, C. A., Larroudé, E. R. A.	2015	Investiga as principais tensões vividas pelas Rede Asta, uma ES de venda de produtos artesanais por catálogo. O estudo qualitativo revela dilemas como desempenho financeiro e social, aspectos organizacionais e de aprendizado na ES analisada.
Sustainability of social enterprises: a discourse analysis (2nd International Conference Economic Scientific Research - Theoretical, Empirical and Practical Approaches - ESPERA)	Negut, A.	2015	O artigo objetiva analisar os discursos dos profissionais do campo da economia social sobre a sustentabilidade dos empreendimentos sociais e de todo o setor, bem como seu potencial para contribuir para a melhoria da qualidade de vida e para o desenvolvimento local
Understanding the process of knowledge spillovers: learning to become social enterprises (Strategic Entrepreneurship Journal)	Ko, W. W., Liu, G.	2015	Estudo realizado em ESs do Reino Unido para verificar como as organizações tradicionais do terceiro setor adquirem conhecimento empreendedor através de transbordamentos de conhecimento e usam isso para se transformar em ES mais direcionados ao mercado. Desenvolve uma estrutura integrada para transbordamento de conhecimento que destaca a conexão com os esforços organizacionais em cada estágio do processo de transbordamento de conhecimento.

Continua

## Continuação

Making hybrids work: Aligning business models and organizational design for social enterprises (California Management Review)	Santos, F., Pache, A.-C., Birkholz, C.	2015	O artigo destaca quatro tipos de negócios sociais híbridos e discute como cada um pode ser gerenciado para evitar o risco de desvio da missão e alcançar melhor a sustentabilidade financeira.
Building impact businesses through hybrid financing (Entrepreneurship Research Journal)	Martin, M.	2015	O artigo mostra como as ESs podem ser financiadas de forma eficiente e compatível com seus modelos de negócios subjacentes, combinando doações e diferentes formas de capital de investimento, revelando como as estratégias de financiamento híbrido podem permitir e melhorar o crescimento orgânico das ESs e gerar maior impacto.
How Partnerships Affect the Social Performance of Korean Social Enterprises (Journal of Social Entrepreneurship)	Choi, Y.	2015	Estudo realizado no contexto coreano com o intuito de investigar que tipos de parceiros fornecem formas particulares de recursos a empresas sociais e que tipos de recursos de tais parceiros podem ter efeitos mediadores na relação entre parcerias e a PS de ESs. A pesquisa mostra que os parceiros públicos, privados e sociais fornecem apoio financeiro às ESs, porém este apoio influencia negativamente a PS das empresas.
The international growth of a social business: A case study (RAE Revista de Administração de Empresas)	De Moura, A. M., Comini, G., Teodósio, A. dos S. de S.	2015	Discute os fatores que influenciam os resultados de um negócio social que atua em três países: Botsuana, Brasil e Jordânia. Os resultados permitem compreender os desafios envolvidos na construção de negócios sociais em países em desenvolvimento, bem como uma melhor compreensão da própria natureza desses negócios, considerando as realidades sociais em que operam.
Commercialization in the Non-Profit Sector: The Emergence of Social Enterprise in Cambodia (Journal of Social Entrepreneurship)	Khieng, S., Dahles, H.	2014	Baseia-se em pesquisa quantitativa em grande escala e em entrevistas qualitativas de informantes-chave e analisa os processos de comercialização de organizações do setor sem fins lucrativos e seus efeitos sobre as ONGs empreendedoras sociais no Camboja. As análises revelam que a comercialização tem efeitos transformadores sobre as metas, motivos, métodos, distribuição de renda e componente de governança e tende a marginalizar a missão social das organizações.
Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda (International Journal of Management Reviews)	Doherty, B., Haugh, H., Lyon, F.	2014	Os autores avaliam o impacto do hibridismo na gestão da missão da ES, aquisição de recursos financeiros e mobilização de recursos humanos, apresentando um quadro para compreensão das tensões e compensações resultantes do hibridismo.

Continua

## Continuação

The impact of absorptive capacity on post-Acquisition financial performance: The European ICT data (IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management)	Rungi, M., Stulova, V.	2013	O estudo analisa o impacto da capacidade absorptiva no desempenho financeiro no contexto de aquisições corporativas através de pesquisa quantitativa em empresas europeias de tecnologia da informação que foram objeto de aquisição em 2008. Os resultados demonstram que a capacidade de absorção apresenta um efeito direto no desempenho financeiro.
Innovating not-for-profit social ventures: Exploring the microfoundations of internal and external absorptive capacity routines (International Small Business Journal)	Chalmers, D. M., Balan-Vnuk, E.	2013	Estudo qualitativo que analisa as formas pelas quais os empreendimentos sem fins lucrativos desenvolvem capacidades necessárias para inovar. Observou-se que as limitações de recursos dificultam o desenvolvimento dessas organizações para realizar inovações por conta própria e assim, apenas rotinas para reconhecimento do conhecimento externo relevante são executadas.
Social enterprise and sustainability: A theoretically grounded approach to strategy development (International Journal of Interdisciplinary Environmental Studies)	Kandaiya, T., Chavan, M.	2013	Explora a direção futura de uma pequena organização sem fins lucrativos baseada em voluntários que trabalha com educação em comunidades carentes no Sri Lanka. Integra a literatura em um quadro conceitual para a sustentabilidade de organizações sem fins lucrativos e propõe uma metodologia para o desenvolvimento de uma estratégia e modelo de negócios para alcançar sustentabilidade financeira da organização estudada.
The impact of social reporting on the performance of Italian social enterprises (Corporate Ownership and Control)	Pozzoli, M., Romolini, A.	2013	Examina a relação entre a qualidade dos relatórios sociais exigidos pela lei italiana e o desempenho financeiro das ESs. Concluiu-se o desempenho social não afeta a qualidade dos relatórios sociais e vice-versa, ou seja, não há relação de causa-efeito entre esses dois fatores.
Too much of a good thing? Absorptive capacity, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation (Strategic Management Journal)	Wales, W.J., Parida, V., Patel, P.C.	2013	Estudo quantitativo com base em dados de 285 pequenas e médias empresas de base tecnológica que sugere uma relação em U invertido entre a CA e a PF. Revela que a orientação empreendedora (OE) modera a relação desempenho-CA, aumentando os ganhos financeiros em níveis mais baixos da capacidade absorptiva e mitigando a queda no desempenho financeiro em níveis mais altos da capacidade absorptiva.
Measuring performance in social enterprises (Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly)	Bagnoli, L., Megali, C.	2011	Abordando o tema de controle de gerenciamento, o artigo tenta criar um sistema de medição de desempenho de ESs. São analisados três campos de referência para gestão: desempenho econômico-financeiro; eficácia social e legitimidade institucional.

Continua

## Continuação

Absorptive capacity, innovation, and financial performance (Journal of Business Research)	Kostopoulos, K., Papalexandris, A., Papachroni, M., Ioannou, G.	2011	Estudo quantitativo em 461 empresas gregas que analisa o papel da CA na identificação e tradução de fluxos externos de conhecimento em benefícios tangíveis, bem como um meio de alcançar inovação superior e PF. O estudo revela que os fluxos externos de conhecimento estão diretamente relacionados à CA e indiretamente relacionados à inovação e que a CA contribui, direta e indiretamente, para a inovação e a PF, mas em diferentes períodos de tempo.
Improved stoves in India: A study of sustainable business models (Energy Policy)	Shrimali, G., Slaski, X., Thurber, M. C., Zerriffi, H.	2011	Estudo qualitativo com base em entrevistas com 12 organizações da Índia, que vendem fogões melhorados de biomassa, que considera que a capacidade de alcançar escala e se tornar autossustentáveis dessas empresas está relacionada a seis elementos: design, clientes-alvo, financiamento, marketing, estratégia de canal e características organizacionais.
Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience (Long Range Planning)	Yunus, M., Moingeon, B., Lehmann-Ortega, L.	2010	A partir da expertise da Grameen na formulação de modelos de negócios sociais, o artigo apresenta cinco lições: desafio do pensamento convencional, busca de parceiros complementares e realização de experimentações contínuas, essas três se aplicam à inovação convencional de modelo de negócios; e ainda o recrutamento de acionistas com fins lucrativos e a especificação clara e antecipada de objetivos de lucro social, que são específicos de modelos de negócios sociais.
The effect of international venturing on firm performance: The moderating influence of absorptive capacity (Journal of Business Venturing)	Zahra, S. A., Hayton, J. C.	2008	O estudo analisa os dados de 217 empresas, propondo que os efeitos esperados das atividades de empreendimentos internacionais sobre o desempenho financeiro dependem da capacidade absorptiva das empresas. Os resultados mostram que a capacidade de absorção modera a relação entre os empreendimentos internacionais e a lucratividade e o crescimento da receita das empresas.
Knowledge sharing and value flow in the software industry: Searching the patent citation network (Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences)	Dreyfus, D., Iyer, B.	2005	Estudo argumenta que uma empresa precisa investir no desenvolvimento de rotinas organizacionais que buscam e adquirem acesso a transbordamentos de conhecimento, examinando a relação entre os investimentos em pesquisa e o desenvolvimento das empresas de software e sua posição dentro da rede de citações de patentes e seu subsequente desenvolvimento de conhecimento e desempenho financeiro.

Continua

## Conclusão

The effects of alliance portfolio characteristics and absorptive capacity on performance A study of biotechnology firms (Journal of High Technology Management Research)	George, G., Zahra, S. A., Wheatley, K. K., Khan, R.	2001	Examina as características das alianças que contribuem para o desempenho de empresas de alta tecnologia. Reconhecendo que a estrutura e o conhecimento dentro de alianças podem afetar a capacidade de inovação de uma empresa e que as alianças podem funcionar como um portfólio de acordos estratégicos, sugere-se que as características do portfólio estão associadas ao desempenho inovador e financeiro de uma empresa de alta tecnologia, influenciando a CA.
--	---	------	---

Fonte: Elaborado pela autora.

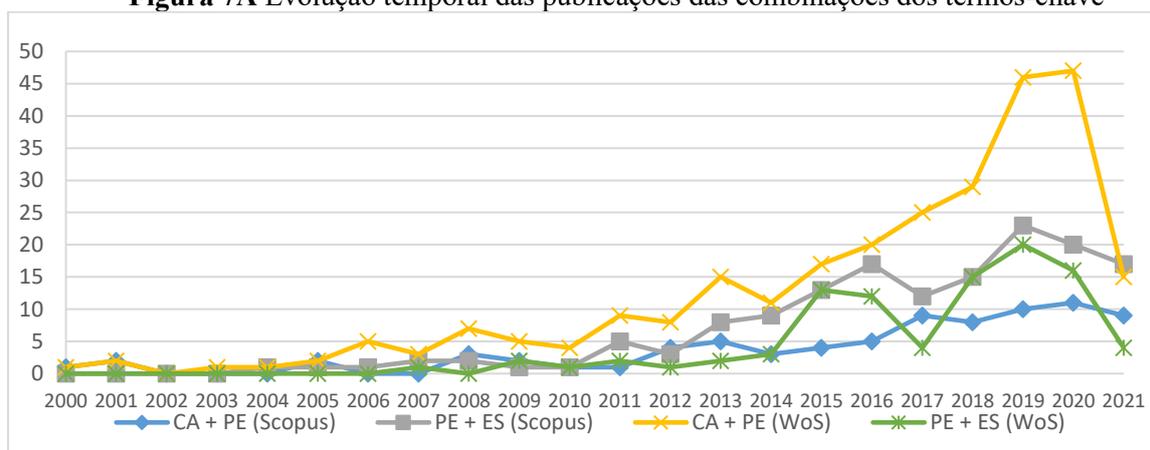
Conforme Petticrew e Roberts (2006), a descrição dos resultados dos estudos é o objetivo principal da maioria das revisões sistemáticas, avaliando a qualidade e aplicabilidade de cada um dos estudos, categorizando-os em grupos semelhantes. O leitor pode até discordar das decisões tomadas pelo revisor e de seus resultados, porém todo o processo da revisão é descrito com antecedência e os dados são demonstrados em tabelas e no texto para que possam ser verificados pelas partes interessadas e contestados, quando necessário.

Torraco (2005) entende que a revisão integrativa sintetiza um novo conhecimento sobre o tópico pesquisado, pesando os pontos fortes e fracos do corpo de literatura e integrando as ideias existentes com outras para gerar novos *insights* sobre o tema em questão. Não se trata, portanto, de simplesmente relatar a literatura anterior, mas de uma atividade criativa para produção de uma nova perspectiva gerada pelo autor a partir de sua percepção sobre o assunto.

Diante do exposto, a última etapa do processo da revisão integrativa apresenta os resultados da mesma, produz uma síntese da produção literária e relevância do tema e uma análise do avanço no conhecimento científico que se pretende alcançar com a presente tese.

## 2.5 QUINTA FASE: APRESENTANDO OS RESULTADOS

A Tabela 2A dos artigos verificados sobre o tema da revisão integrativa nas bases, mostra que a maioria dos estudos possuem menos de 5 anos de publicação, constatando assim a contemporaneidade do tema. A combinação da Capacidade absorptiva com Empresa social, é tema bem recente e com pouquíssima produção científica. No gráfico da Figura 7A é possível visualizar a evolução temporal das publicações com as combinações entre os termos Capacidade Absortiva e Performance Econômica e Empresa Social e Performance econômica nas duas bases de dados pesquisadas.

**Figura 7A** Evolução temporal das publicações das combinações dos termos-chave

Fonte: Elaborado pela autora em 04/08/2021.

Como é possível observar no gráfico da Figura 6A, há um interesse em pesquisas sobre a Capacidade absorptiva e a Performance econômica ou desempenho das organizações e a base de dados *WoS* concentra mais pesquisas do que a base *Scopus* nesse tema. Em relação à Performance econômica de Empresas sociais, tem ocorrido um aumento do número de publicações em ambas as bases nos últimos 10 anos, excetuando o ano de 2017, que o tema teve uma redução expressiva no número de publicações na base *WoS*, voltando a subir em 2018. Em 2020, a pandemia pelo coronavírus pode ter sido um fator determinante para a diminuição nas publicações.

Os autores com o maior número de publicações sobre Performance Econômica e Empresa Social são Doherty e Mswaka com 3 artigos cada na base de dados *Scopus*. O autor Bojica é o que mais publicou sobre a combinação Capacidade absorptiva e Performance econômica, com 4 artigos na base de dados *WoS*.

Outra análise importante que se pode fazer é sobre a fonte que contém mais publicações sobre os temas estudados. A revista suíça *Sustainability*, criada em 2009, desponta como maior fonte de publicação sobre os temas abordados nesta tese: são 11 documentos publicados na base *Scopus* e 8 na *WoS* sobre Performance Econômica e Empresa Social, além de 15 artigos sobre Capacidade absorptiva e Performance econômica também na base de dados *WoS* e 3 na *Scopus*.

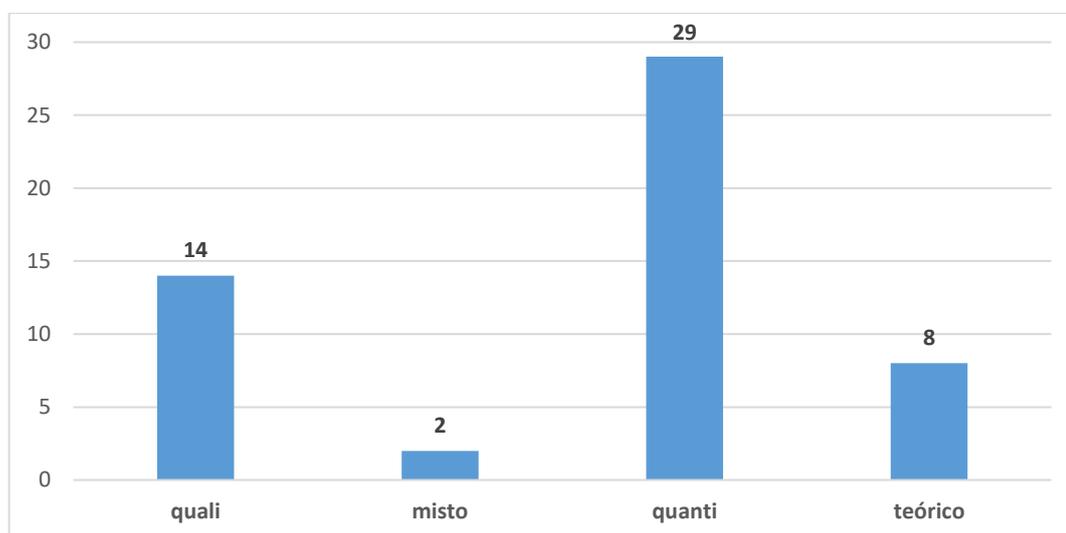
Apesar de não ter sido realizado nenhum filtro temporal, observa-se que a maioria dos estudos selecionados para contribuir com a presente pesquisa também são bastante recentes. O gráfico da Figura 8A apresenta a distribuição dos estudos selecionados por ano de publicação.



Dentre as palavras ou expressões com maior frequência estão *social enterprise* (26), *performance* (24) e *absortive capacity* (15), como já se esperava, pois pertencem às palavras-chave da pesquisa. Entretanto, a nuvem de palavras também fornece insights sobre outros termos relacionados ao tema, como, por exemplo, *hybrid* que aparece 5 vezes e é um termo usado para caracterizar empresas que buscam obter tanto retornos sociais quanto financeiros em seus empreendimentos. O termo *value* foi identificado 8 vezes, sendo na maior parte das vezes relacionado à criação de valor por parte das empresas sociais.

A metodologia utilizada nos estudos selecionados é predominantemente quantitativa, com a proposição de modelos e hipóteses testadas através da análise estatística de dados coletados por meio de instrumentos que avaliam a capacidade absorviva e/ou o desempenho organizacional. A seleção desses estudos auxilia na elaboração do modelo proposto para a pesquisa da tese e na definição dos instrumentos de análise quantitativa. Os métodos qualitativos empregados se utilizam de entrevistas, grupos focais, documentos e alguns estudos fenomenológicos. Existem também alguns estudos teóricos e apenas dois estudos que trazem a abordagem de métodos mistos (qualitativo/quantitativo) como se observa no gráfico da Figura 10A.

**Figura 10A** Distribuição da metodologia dos estudos selecionados



Fonte: Elaborada pela autora

Em relação à questão de pesquisa desta tese “como a capacidade absorviva se relaciona com a performance econômica e a performance social em empresas sociais?” observa-se, através dos estudos analisados, que a performance de empresas sociais é um tema que tem recebido atenção, porém pesquisas que analisem a relação entre a capacidade absorviva e a

performance econômica ou social desse tipo de organização ainda são incipientes, embora a influência da capacidade absorptiva sobre o desempenho de empresas tradicionais já seja um assunto bastante abordado.

Esta tese pretende contribuir para o avanço nas pesquisas sobre a capacidade absorptiva em empresas sociais, verificando a influência desta na performance econômica dessas organizações que, na prática, apresentam dificuldades para alcançar seus objetivos sociais e a manterem a estabilidade de seus empreendimentos. Buscar-se-á identificar quais estratégias organizacionais têm sido usadas pelas empresas sociais para melhorar tanto a performance social quanto a financeira e de que maneira o desenvolvimento da capacidade absorptiva pode contribuir para melhorar a performance dessas empresas.

As bases de dados *Scopus* e *Web of Science* são bastante abrangentes e fornecem um importante quadro sobre as pesquisas na área estudada. Contudo, a busca em outras fontes é necessária para agregar mais conhecimento ao trabalho desta tese.

### **3 OUTRAS FONTES PESQUISADAS**

Com o objetivo de abranger o maior número de estudos referentes ao tema desta tese para construção posterior da revisão da literatura, realizou-se a busca em outras fontes de pesquisa que pudessem ser relevantes.

Assim, procedeu-se a pesquisa bibliográfica de publicações citadas pelos autores selecionados na etapa anterior da revisão integrativa, bem como a pesquisa de documentos em outras bases de dados - *Scielo* e *Google Scholar* - diferentes das utilizadas (*Scopus* e *Web of Science*), Teses e Dissertações do PPGEGC e de outros programas, livros do Grupo de Pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia, assim como outros livros publicados e outras fontes de informação consideradas relevantes para a presente pesquisa.

#### **3.1 ARTIGOS CITADOS NOS DOCUMENTOS SELECIONADOS DA REVISÃO SISTEMÁTICA**

A partir da leitura dos documentos selecionados na etapa anterior da revisão integrativa buscou-se selecionar outros artigos relevantes citados pelos autores. Através da apuração da contribuição destes trabalhos nos documentos selecionados e a incidência de citação dos artigos, selecionou-se também os seguintes artigos para a revisão da literatura desta tese (Quadro 2A).

**Quadro 2A** Artigos relevantes citados nos estudos selecionados

<b>TÍTULO/FONTE</b>	<b>AUTOR</b>	<b>ANO</b>	<b>SÍNTESE</b>
Bibliometric analysis of absorptive capacity (International Business Review)	Apriliyanti, I. D., Alon, I.	2017	Análise bibliométrica e integrativa sobre CA, que revela cinco correntes de pesquisa na literatura: (1) aprendizagem intraorganizacional; (2) aprendizagem interorganizacional; (3) transferência de conhecimento; (4) capacidade dinâmica; e (5) microfundações.
Achieving sustainability through Schumpeterian social entrepreneurship: The role of social enterprises (Journal of Cleaner Production)	Rahdari, A., Sepasi, S., Moradi, M.	2016	Este estudo usa a perspectiva de Schumpeter, destacando o papel que as empresas sociais podem desempenhar na consecução dos ODS. É desenvolvido um canvas ao lado de um conjunto de ferramentas para esclarecer o caminho para alcançar o desenvolvimento sustentável.
Social innovation, social economy and social enterprise: what can the European debate tell us?. (The international handbook on social innovation)	Defourny, J., Nyssens, M.	2013	Analisa o conceito para empresas sociais desenvolvido por estudiosos europeus, ancorado na economia social, que aborda a dinâmica das empresas sociais tanto pelo seu objetivo quanto por seu processo.
Measurement as legitimacy versus legitimacy of measures: Performance evaluation of social enterprise (Qualitative Research in Accounting & Management)	Luke, B., Barraket, J., Eversole, R.	2013	Revisa medidas de performance em ESs e examina o que as ESs valorizam em termos de avaliação de performance. Os resultados sugerem que as ESs poderiam alocar melhor seus recursos limitados, documentando os resultados e impactos reais, para avaliar a PF e PS a cada objetivo, a fim de demonstrar a legitimidade organizacional.
In search of the hybrid ideal (Stanford Social Innovation Review)	Battilana, J., Lee, M., Walker, J., Dorsey, C.	2012	Examina as organizações híbridas e seus desafios específicos, como reconhecimento legal, financiamento, precificação de bens e serviços e a criação de uma cultura organizacional equilibrada, explorando soluções emergentes para esses desafios.
Hybrid organizations: The next chapter of sustainable business (Organizational dynamics)	Haigh, N., Hoffman, A. J.	2012	Analisa como as organizações híbridas desenvolvem modelos de negócios comercialmente viáveis para criar mudança social e ambiental positiva e como estão mudando as normas e concepções empresariais e os desafios que enfrentam para realizar seus objetivos de mudança social.
A Positive Theory of Social Entrepreneurship (Journal of Business Ethics)	Santos, F. M.	2012	Apresenta uma estrutura conceitual para o empreendedorismo social, para compreender o fenômeno do crescimento de estudos sobre o tema e seu papel na sociedade moderna, bem como promover o avanço do seu campo acadêmico. Entende o empreendedorismo social como uma busca de soluções sustentáveis para problemas negligenciados com externalidades positivas.

Continua

## Continuação

Social entrepreneurship: A critique and future directions (Organization science)	Dacin, M. T., Dacin, P. A., Tracey, P.	2011	Analisa o Empreendedorismo Social como campo de pesquisa e sugere caminhos para a construção de teorias sobre o tema.
A measure of absorptive capacity: Scale development and validation (European Management Journal)	Flatten, T. C., Engelen, A., Zahra, S. A., Brettel, M.	2011	Desenvolve e valida um instrumento para medir a capacidade absorptiva como uma medida multidimensional, com base na literatura anterior, em vários pré-testes e duas grandes pesquisas em empresas alemãs.
Microfoundations of internal and external absorptive capacity routines (Organization Science)	Lewin, A. Y., Massini, S., Peeters, C.	2011	O estudo retorna à conceituação dual original de CA e avança propondo um modelo de CA que incorpora metarotinas internas e externas que compõem as capacidades de CA de uma organização (ou seja, suas microfundações) e são expressas na forma de rotinas praticadas.
Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations (Academy of management Journal)	Battilana, J., Dorado, S.	2010	Analisa como as organizações híbridas podem se desenvolver lidando com as tensões entre as lógicas que elas combinam e sugere que para serem sustentáveis, essas organizações precisam criar uma identidade organizacional comum que estabeleça um equilíbrio entre as lógicas que elas combinam.
Knowledge absorptive capacity: New insights for its conceptualization and measurement (Journal of Business Research)	Camisón, C., Forés, B.	2010	Desenvolve e valida um instrumento para medir a capacidade absorptiva potencial e realizada, efetuando análise fatorial confirmatória em uma amostra de 952 empresas espanholas para verificar o atendimento das propriedades psicométricas.
Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here (The academy of management perspectives)	Dacin, P. A., Dacin, M. T., Matear, M.	2010	Analisa as definições de empreendedorismo social e ao compará-lo com outras formas de empreendedorismo conclui que apesar de não ser uma forma distinta de empreendedorismo, os pesquisadores se beneficiam com pesquisas no campo.
Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences (Journal of social entrepreneurship)	Defourny, J., Nyssens, M.	2010	Descreve o panorama histórico europeu e americano no qual os conceitos de empresa social e empreendedorismo social surgiram e analisa a evolução das várias conceituações, destacando as convergências e divergências conceituais entre as regiões, bem como dentro dos EUA e da Europa.
Absorptive capacity, environmental turbulence and the complementarity of organizational learning processes (Academy of Management Journal)	Lichtenthaler, U	2009	Segue a definição de CA baseada em processos e identifica o conhecimento tecnológico e de mercado como dois componentes críticos do conhecimento prévio nos processos de aprendizagem organizacional da capacidade de absorção. Os dados da pesquisa revelam que a aprendizagem exploratória, transformativa e de exploração influenciam complementarmente a inovação e o desempenho.

Continua

## Continuação

A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges (Journal of business venturing)	Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., Shulman, J. M. A	2009	Apresenta um quadro de definições para o empreendedorismo social e uma tipologia de empreendedores sociais, que diferencia a forma como descobrem necessidades sociais, buscam oportunidades e impactam o sistema social, abordando também os recursos necessários na busca das oportunidades e os desafios éticos enfrentados pelos empreendedores sociais.
Social entrepreneurship: The case for definition (Stanford social innovation review)	Martin, R. L., Osberg, S.	2007	Se preocupa com a atenção que o empreendedorismo social tem atraído e a falta de definição mais rigorosa do termo. Descreve o empreendedorismo como uma combinação do contexto, de um conjunto de características e da criação de resultado. Retrata o empreendedor e o empreendedor social fortemente motivados pela oportunidade que identificam.
Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization (Academy of management review)	Todorova, G., Durisin, B.	2007	Propõe a retomada das conceitualizações da CA de Cohen e Levinthal (1990), sinaliza ambiguidades e omissões no estudo de Zahra e George (2002), e aprofunda alguns conceitos, propondo um modelo dinâmico para a CA.
Dynamic capabilities: A review and research agenda (International journal of management reviews)	Wang, C. L., Ahmed, P. K.	2007	Estuda as capacidades dinâmicas e identifica seus antecedentes e suas consequências em uma estrutura integrada e propõe como seus componentes principais nas empresas as capacidades adaptativa, absorptiva e inovadora.
Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? (Entrepreneurship theory)	Austin, J., Stevenson, H., Wei-Skillern, J.	2006	Analisa semelhanças e diferenças entre o empreendedorismo social e o comercial, e apresenta um framework sobre a abordagem do processo de empreendedorismo social.
Social entrepreneurship: A critical review of the concept (Journal of world business)	Peredo, A. M., Mclean, M..	2006	Examina o empreendedorismo social em seu uso comum e define que é exercido onde uma pessoa ou grupo visa criar valor social, de forma exclusiva ou proeminente e persegue esse objetivo, aproveitando as oportunidades, empregando inovação, assumindo riscos e buscando recursos necessários para tal.
Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda (Journal of Management studies)	Zahra, S. A., Sapienza, H. J., Davidsson, P.	2006	Propõe um conceito para capacidades dinâmicas e identifica seus antecedentes e consequências, separando-as das capacidades substantivas. Identifica as principais diferenças entre as capacidades dinâmicas de novos empreendimentos e empresas estabelecidas, que define suas estratégias.
Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter? (Academy of Management Journal)	Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., Volberda, H. W.	2005	Busca entender como os antecedentes organizacionais afetam a CA potencial e realizada, identificando efeitos diferenciados para cada um de seus componentes. Desenvolvem um instrumento para avaliar as dimensões de aquisição, assimilação, transformação e exploração da CA.

Continua

Continuação

Knowledge creation and organizational capabilities of innovating and imitating firms. (Organizations as knowledge systems: Knowledge, Learning and Dynamic Capabilities)	Lewin, A. Y., Massini, S.	2003	Apresenta um novo arcabouço teórico para pesquisa sobre inovação em nível de empresa e capacidades de criação de conhecimento, enfatizando a necessidade de investigar e compreender o conteúdo de conhecimento das rotinas organizacionais, sua operacionalização e sua dinâmica, como fonte de heterogeneidade das empresas e propõe um modelo de capacidades organizacionais que distingue empresas inovadoras de imitadoras.
Understanding dynamic capabilities (Strategic management journal)	Winter, S. G.	2003	Procura esclarecer a terminologia e o fenômeno das capacidades dinâmicas. Argumenta que a natureza estratégica das capacidades envolve a padronização da atividade e que investimentos caros são normalmente necessários para criar e manter essa padronização - por exemplo, no desenvolvimento de produtos.
Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension (Academy of management review)	Zahra, S. A., George, G.	2002	Propõe um novo conceito para a CA considerando sua multidimensionalidade e seu potencial como fonte de vantagem competitiva para firma, já que se trata de um conjunto de capacidades baseadas em conhecimento, um recurso crítico para as organizações.
Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities (Organization science)	Van Den Bosch, F. A. J., Volberda, H. W., De Boer, M.	1999	Considera a CA como variável mediadora da adaptação organizacional, compreendendo a avaliação, aquisição, a integração e a utilização de novos conhecimentos para fins comerciais. Analisa o conteúdo e o processo da absorção do conhecimento a partir de uma perspectiva coevolutiva com base em três dimensões: eficiência, escopo e flexibilidade. Distingue dois tipos opostos de ambiente de conhecimento: ambiente de conhecimento estável e ambiente de conhecimento turbulento.
Enterprising nonprofits. (Harvard Business Review)	Dees, J. G.	1998	Apresenta uma estrutura, chamada espectro da ES, para ajudar os líderes de organizações sem fins lucrativos a entender e avaliar as opções que possuem para explorar as novas possibilidades de comercialização e para evitar seus perigos.
The meaning of social entrepreneurship (Draft Paper)	Dees, J. G.	1998	Discute as diferenças entre empreendedores sociais e de negócios e define o empreendedor social como agente de mudança no setor social, que adota uma missão para criar e sustentar o valor social; reconhece e busca implacavelmente novas oportunidades para atender a essa missão; participa em um processo de inovação contínua, adaptação e aprendizado; atua corajosamente sem ser limitado pelos recursos atualmente em mãos; e exige uma maior responsabilização aos círculos eleitorais atendidos e aos resultados criados.

Continua

## Conclusão

Dynamic capabilities and strategic management (Strategic management journal)	Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A.	1997	Considera que as capacidades dinâmicas podem ser vistas como uma abordagem emergente e potencialmente integradora que permite entender as novas fontes de vantagem competitiva, ressaltando seu potencial tanto como pesquisa futura como auxílio a uma gestão que busca obter vantagem competitiva.
Firm resources and sustained competitive advantage. (Journal of management)	Barney, J.	1991	Artigo examina a ligação entre os recursos da empresa e a vantagem competitiva sustentada, partindo dos pressupostos de que os recursos estratégicos são distribuídos de forma heterogênea nas finanças e que essas diferenças são estáveis ao longo do tempo. Traz a abordagem estratégica da visão baseada em recursos (VBR), discutindo o potencial dos recursos financeiros para gerar vantagem competitiva sustentada, sob a perspectiva do valor, raridade, imitabilidade e substituibilidade.
Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation (Administrative Science Quarterly)	Cohen, W. M., Levinthal, D. A.	1990	Artigo seminal sobre a capacidade absorptiva que a define como a capacidade da empresa de reconhecer o valor do conhecimento externo, assimilá-lo e aplicá-lo para fins comerciais. Argumenta que a CA é essencial para a capacidade inovadora da empresa.
Innovation and learning: the two faces of R & D (The economic journal)	Cohen, W. M., Levinthal, D. A.	1989	O estudo sugere que os incentivos para aprender devem influenciar os gastos em P&D e que esses incentivos serão moldados pela quantidade de conhecimento a ser assimilado e pela facilidade com que a aprendizagem ocorre. Constrói um modelo teórico da geração de conhecimento tecnológico da empresa que considera como fontes básicas de conhecimento tecnológico da empresa: a P&D da própria empresa, o conhecimento originado a partir da P&D dos concorrentes e o conhecimento que se origina fora do setor.

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.2 ARTIGOS DE OUTRAS BASES DE DADOS

Com o intuito de ampliar o portfólio da pesquisa, realizou-se buscas em outras bases de dados, como Google Acadêmico e *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), identificando-se os seguintes documentos relevantes para a presente tese (Quadro 3A).

**Quadro 3A** Artigos relevantes de outras bases de dados

<b>TÍTULO/FONTE</b>	<b>AUTOR</b>	<b>ANO</b>	<b>SÍNTESE</b>
Capacidade de absorção do conhecimento dos agentes de microcrédito no processo de acompanhamento de seus clientes (Tópicos em Administração Vol. 38 – Editora Poisson)	Pereira, G. D. O., Lucena, F. O., Popadiuk, S., Alves, A. C.	2021	Analisa os elementos que contribuem para a aquisição, assimilação e transferência da CA dos agentes de microcrédito no processo de acompanhamento dos clientes no estado da Paraíba. Os resultados mostram que a aquisição do conhecimento deriva dos treinamentos interno e externo e da troca de experiências com colegas de trabalho e clientes; a assimilação do conhecimento ocorre pelo processo de repetição e do gostar do que faz no dia a dia; e a transferência do conhecimento se desenvolve entre os pares e clientes.
Capacidade Absortiva de Negócios Tecnológicos de Impacto Social face aos Relacionamentos Institucionais em um Ecossistema de Inovação (EnANPAD 2020)	Aguiar, T. C. A., Moreira, V. F.	2020	Analisa a CA de Negócios Tecnológicos de Impacto Social (NIS) face aos relacionamentos institucionais proporcionados pelo ecossistema de inovação de Campina Grande-PB. Os resultados revelam que o relacionamento com os atores institucionais pode auxiliar os NIS no desenvolvimento da CA, cada um a seu tempo e conforme suas capacidades individuais influenciadas por suas experiências.
A concepção atual de desenvolvimento e o construto inovação social (Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação)	Neves, M. L. C.; Dandolini, G.; Fialho, F.	2018	Estabelece uma relação entre os conceitos de desenvolvimento e inovação social (IS) a partir de um estudo da trajetória das ideias e considera que é necessário evitar a polissemia dos conceitos adjetivados, pois não contribuem para a visão interdisciplinar requerida para o avanço do conhecimento.
Questões críticas sobre inovação social, eficácia e escalabilidade: o caso do SAOM (Proceedins 24th Workshop APDR)	Bastos, J.; Albuquerque, C. P.	2016	Discute alguns fatores fundamentais na produção de valor social e escalabilidade de iniciativas e projetos de empreendedorismo social. Analisa a estratégia de escalabilidade de um projeto de IS, os fatores de sucesso e seus limites.
Dimensions of social innovation and the roles of organizational actor: the proposition of a framework. (Revista de Administração Mackenzie)	Correia, S. E. N.; Oliveira, V. M.; Gómez, C. R. P.	2016	Desenvolve uma estrutura que envolve as dimensões da inovação social e os papéis desempenhados pelo ator organizacional. Estudo realizado no Brasil com ONGs ligadas à ASA – Articulação do Semiárido Brasileiro.
Definition and theory in social innovation (Krems)	Anderson, T.; Curtis, A.; Wittig, C.	2015	Explora diversas abordagens e definições para IS, explicando porque uma definição do termo é importante e quais são seus elementos relevantes, para propor uma definição distinta, focada e carregada de valor, como os autores afirmam.

Continua

## Continuação

Inovação social ou compensação? Reflexões acerca das práticas corporativas (Polis - Revista Latinoamericana)	Lacerda, L. F. B.; Ferrarini, A. V.	2013	Analisa o papel das corporações no enfrentamento dos problemas sociais e faz uma reflexão sobre as possibilidades para realização da IS e seus desafios, considerando que uma genuína IS deve manter alguns princípios fundamentais de lutas históricas de movimentos sociais tais como a radicalização da democracia, a ênfase nos processos e não unicamente nos resultados, e a primazia dos atores sociais.
The future of NPD/innovation research (Journal of Product Innovation Management)	Barczak, G.	2012	Explora diversas questões que requerem mais pesquisas para auxiliar as organizações a melhorar sua capacidade de inovação em cinco tópicos: inovação em serviços, inovação global, revisões de <i>gate</i> , inovação social e inovação aberta.
Social entrepreneurship, social enterprise and the principles of a community of practice (Revista de cercetare si interventie sociala)	Popoviciu, I.; Popoviciu, S. A.	2011	Define o empreendedorismo social como um paradigma teórico e prático baseado em um contexto, características e resultados específicos. Identifica componentes específicos do empreendedorismo para o empreendedorismo social, descreve a ES como um movimento organizacional para fornecer soluções sustentáveis e aplica princípios de uma comunidade de prática para a comunicação em uma ES.
Principais contribuições das teorias das organizações para as empresas com estratégia em inovação (Congresso Virtual Brasileiro de Administração)	Baraldi, A.; Vico Manas, A.	2010	Realiza um levantamento bibliográfico sobre a inovação e faz uma reflexão sobre o tema e a contribuição das escolas da Administração para realizar a construção de um conceito de uma nova Teoria Organizacional que atenda à demanda das organizações com estratégia em inovação, na era do conhecimento.
Estudo sobre a essência do empreendedorismo (Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração)	Boava, D. L. T.; Macedo, F. M. F.	2006	Busca esclarecer a essência do empreendedorismo, analisando sua dimensão ontológica para aprofundar o conhecimento sobre o assunto e aproximar a filosofia da administração. Apresenta a origem dos estudos sobre o empreendedorismo, sob a visão de diversos estudiosos economistas e humanistas.
Practical people, noble causes: how to support community based social entrepreneurs (New Economic Foundation)	Thake, S.; Zadek, S.	1997	Explora as contribuições e necessidades de empreendedores sociais para identificar medidas práticas de curto prazo para ação positiva. Busca identificar o apoio necessário para a eficácia dos empreendedores sociais em bairros desfavorecidos do Reino Unido.

Continua

## Conclusão

Knowledge management: an introduction and perspective (Journal of Knowledge Management)	Wiig, K. M.	1997	Apresenta uma definição da gestão do conhecimento baseada em seus objetivos e sob a perspectiva gerencial de quatro áreas de ênfase. Fornece um painel da evolução do tema com o tempo e um possível cenário para adoção de métodos, práticas e tecnologias para a gestão do conhecimento.
Characteristics of successful entrepreneurs (The journal of creative behavior)	McClelland, D. C.	1987	Artigo baseado na pesquisa realizada por McClelland e McBer and Co. sobre treinamento empresarial, onde faz uma análise das competências que são características de empreendedores de sucesso.

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.3 OUTROS ARTIGOS CONSIDERADOS RELEVANTES PARA A PESQUISA

Outros artigos considerados relevantes para a pesquisa encontrados nas bases de dados utilizadas são apresentados no Quadro 4A.

**Quadro 4A** Outros artigos considerados relevantes

TÍTULO/FONTE	AUTOR	ANO	SÍNTESE
Capacidade Absortiva e Desempenho das Micro e Pequenas Empresas do Brasil em Tempos de Pandemia da Covid19 (XXIII SEMEAD 2020)	Santos, A. C. O., Delamonica, O. M. S. L., Ferreira Neto, M. N., Forte, S. H. A. C.	2020	Busca verificar como a CA influencia o desempenho das micro e pequenas empresas (MPE) em tempos de turbulência de mercado, como a pandemia do novo coronavírus. Os resultados mostraram a influência da turbulência de mercado, que elevou a propensão para inovar, que elevou a CA e, conseqüentemente, aumentou o desempenho das micro e pequenas empresas (MPE), demonstrando a capacidade de reação das MPE em um momento difícil da economia e para a sociedade em geral.
Integrating hybridity and business model theory in sustainable entrepreneurship (Journal of Cleaner Production)	Davies I. A., Chambers L.	2018	O artigo investiga os meios pelos quais as inovações do modelo de negócios ajudam a mitigar tensões híbridas em empreendedores sustentáveis e a partir de exploração aprofundada de dez empreendedores sustentáveis demonstra a inovação do modelo de negócio comum para melhorar as tensões relacionadas ao hibridismo.
Survival of new social ventures. An approach based on qualitative comparative analysis fsQCA (CIRIEC-Espana Revista de Economia Publica, Social y Cooperativa)	Guerrero R. F., Taboada L. R., Moya V. S.	2018	Estudo qualitativo que verifica como algumas características do empreendedor e do empreendimento se relacionam com a sobrevivência de empresas sociais de nova criação (startups).

Continua

## Continuação

Social innovation: what do we know and do not know about it (International Journal of Innovation and Learning)	Pacheco, A. S. V.; Santos, M. J.; Silva, K. V. da.	2018	A partir de análise bibliométrica fornece esboço de evolução histórica dos estudos de IS, dos campos científicos que mais pesquisaram sobre o tema e os trabalhos que mais influenciaram as pesquisas posteriores. Realiza um mapa de citações que identifica as referências conceituais predominantes e as abordagens teóricas mais relevantes.
What Is a Social Enterprise? Revising Old Concepts and Interviewing Social Entrepreneurs (Journal of Organisational Transformation and Social Change)	João I. de S., Jabbour C. J. C., Galina S. V. R.	2017	O estudo se baseia em revisão de literatura e entrevistas abrangentes com empreendedores sociais e propõe uma definição para ES, inspirada nas definições existentes de organização e ES.
The role of social enterprise in social and economic value creation: a conceptual case study of Sulabh International Social Service Organisation (SISSO), India (Innovation, Entrepreneurship and Digital Ecosystems)	Bobade A. P.; Samadhan K. K.	2016	O objetivo do artigo é fornecer uma compreensão de como o valor social e a viabilidade financeira são criados através do empreendimento social na Índia. As empresas sociais estão atendendo às amplas necessidades de desenvolvimento da Índia, empregando modelos de negócios inovadores e mantendo a sustentabilidade por meio de modelos de receita viáveis.
A conceptual model of critical success factors for Indian social enterprises (World Journal of Entrepreneurship Management and Sustainable Development)	Satar M. S., John S.	2016	Identifica e analisa os fatores críticos de sucesso de ESs que operam em diferentes contextos sociais na Índia. Desenvolve Um modelo conceitual incorporando diferentes fatores de operação de ES em uma estrutura integrada e determina 13 fatores críticos que contribuem para o sucesso das ESs.
The crucial factors in the sustainable development of social enterprises: A business anthropological case study on charity shop in China (Anthropologist)	Zheng M., Yang C., Xu Z., Wang S.	2016	Propõe que as inovações em operação, capacidade de liderança, arranjos organizacionais e estratégia de desenvolvimento são fatores que afetam o desenvolvimento sustentável de lojas de caridade bem-sucedidas na província de Guangdong, na China,.
The Social and Economic Mission of Social Enterprises: Dimensions, Measurement, Validation, and Relation (Entrepreneurship: Theory and Practice)	Stevens R., Moray N., Bruneel J.	2015	Estudo quantitativo de 270 empreendimentos sociais que identifica dimensões e valida medidas para compreensão e delineamento de missões econômicas e sociais, mostrando como os dois construtos se relacionam entre si.
Identifying, mapping, and monitoring the impact of hybrid firms (California Management Review)	Holt D., Littlewood D.	2015	Discute o crescente reconhecimento de que as organizações híbridas podem desempenhar um papel crítico na solução de desafios intratáveis de desenvolvimento sustentável global e apresenta um processo para identificar, mapear e construir indicadores de impacto com base em um estudo de 20 organizações híbridas na África Subsaariana.

Continua

## Conclusão

Scaling the impact of social entrepreneurship from production and operations management perspective-a study of eight organizations in the health and education sector in India (International Journal of Business and Globalisation)	Narang, Y.; Narang, A.; Nigam, S.	2014	Busca identificar padrões comuns em oito casos de iniciativas de empreendedorismo social bem-sucedidas dos setores de cuidados de saúde e educação. Apesar das diferenças identificadas em relação às formas tomadas pelas inovações, existem diversos fatores comuns entre as iniciativas, como: se basear no desenvolvimento especializado de habilidades e de competências e na utilização ótima dos ativos dos segmentos mais pobres, com soluções de qualidade a preços acessíveis e de baixo custo.
Social innovation in an unsustainable world (The International Handbook on Social Innovation)	Mehmood, A.; Parra, C.	2013	Mapeia as conexões entre a inovação social e o desenvolvimento sustentável, considerando que a inovação social pode ajudar a superar a desconexão entre os pilares do desenvolvimento sustentável e que as duas abordagens podem contribuir conjuntamente para oferecer direções claras para uma vida mais sustentável.
The satisficing principle in capability learning (Strategic management journal)	Winter, S. G.	2000	Fornece um modelo conceitual para a questão de quando a organização deve reduzir seus esforços de aprendizagem e afirmar que a aprendizagem desejada foi alcançada baseado no princípio da satisfação. Esclarece que uma capacidade está relacionada a uma atividade que gera resultados importantes para a sustentabilidade da empresa e seus mecanismos de controle e efeitos pretendidos são geralmente conhecidos.
Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. (Administrative science quarterly)	Morgan, G.	1980	Apresenta uma crítica que sugere que a teoria organizacional tem sido aprisionada por suas metáforas. Propõe um pluralismo teórico e metodológico para o desenvolvimento de novas perspectivas na teoria organizacional.

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.4 TESES E DISSERTAÇÕES DO PPGECC

O Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento mantém um banco de dados com as dissertações e teses desenvolvidas por seus mestrados e doutorandos no decorrer dos anos. No Quadro 5A verifica-se aquelas que poderão contribuir com a presente pesquisa.

**Quadro 5A** Teses e dissertações do PPGEGC

<b>TÍTULO</b>	<b>AUTOR</b>	<b>ANO</b>	<b>SÍNTESE</b>
Capital relacional, capacidade absorptiva e desempenho inovador em ecossistemas de inovação (Tese)	Tonial, G.	2020	Avalia as relações entre Capital Relacional (CR) e CA para o Desempenho Inovador (DI) em empresas de tecnologia intensivas em conhecimento, em ambientes de ecossistemas de inovação. Os resultados mostram que o CR se relaciona direta e positivamente com o processo de CA e com o DI. A CA influencia direta e positivamente o DI e medeia a relação CR-DI de forma parcial.
Modelo teórico de cultura para inovação social nas organizações (Tese)	Aguiar, R. R. S. de	2019	Este estudo propõe um modelo teórico de cultura para a IS nas organizações, considerando o caráter sistêmico da cultura organizacional e de que modo ela influencia a construção de modelos teóricos de cultura para a IS.
Iniciativas de ação social de cooperativas à luz da inovação social (Dissertação)	Filéti, G. de S.	2019	Analisa como iniciativas de ação social de cooperativas agropecuárias do sul catarinense podem fomentar a inovação social, verificando que as mesmas apresentam elementos característicos da inovação social evidenciados na literatura.
Capacidade absorptiva e desempenho inovador em pequenas empresas da Grande Florianópolis (Dissertação)	Otowicz, M. H.	2018	Analisa a relação entre a CA e o desempenho inovador em pequenas empresas da Grande Florianópolis
Redes de colaboração para inovação social no contexto de incubadoras sociais: um estudo de caso da Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da FURB (Dissertação)	Prim, M. A.	2017	Identifica elementos constitutivos das redes de colaboração para inovação social, no contexto das incubadoras sociais, sendo eles: os parceiros, a colaboração, a autogestão, os recursos, a aprendizagem e a sustentabilidade.
Diretrizes para práticas de gestão do conhecimento nas organizações de economia de comunhão à luz do perfil do empreendedor social (Tese)	Carreira, S. da S.	2017	Estabelece diretrizes para a promoção de práticas de Gestão do Conhecimento (GC) em organizações de Economia de Comunhão, à luz do perfil do empreendedor social, sendo: diretrizes gerais para todas as empresas, diretrizes por perfil empreendedor de acordo com as características comportamentais, e também diretrizes que diferem do comportamento, direcionadas para proporcionar crescimento e desenvolvimento pessoal do gestor.
Análise das competências empreendedoras no âmbito social: um estudo dos participantes catarinenses do Social Good Brasil Lab 2016 (Dissertação)	Kracik, M. S.	2017	Analisa as características empreendedoras de empreendedores sociais vencedores do Lab2016 da <i>Social Good</i> Brasil, com base no questionário das características comportamentais de McClelland e identifica seis competências sociais, a saber: empatia, autocontrole emocional, parceria, credibilidade, comunicação e flexibilidade.

Continua

## Continuação

A influência das competências do empreendedor social em projetos de inovação social (Dissertação)	Massad, D. O.	2017	Identifica as características empreendedoras mais e menos representadas em diversos empreendedores sociais através de estudo quantitativo e analisa a influência das competências do empreendedor social nos projetos de inovação social.
Dinâmica das parcerias intersetoriais em iniciativas de inovação social: da descrição à proposição de diretrizes (Tese)	Borges, M. A.	2017	Descreve o ecossistema das parcerias intersetoriais de iniciativas de IS em Portugal e como ocorre sua dinâmica, a partir de análise de vinte iniciativas caracterizadas como de IS pelo Mapa de Empreendedorismo e IS de Portugal e pelo Centro de Inovação Social do Porto/Portugal. Estabelece diretrizes para apoiar o desenvolvimento das parcerias intersetoriais para iniciativas de IS.
Articulação entre os construtos aprendizagem organizacional, capacidade absorptiva e inovação em organizações intensivas em conhecimento (Tese)	Neves, E. O.	2017	Estudo quantitativo que analisa as relações entre aprendizagem organizacional (AO), CA e inovação em organizações intensivas em conhecimento. Os resultados obtidos apontaram uma forte correlação entre os construtos AO e CA, bem como uma influência significativa e positiva da CA sobre os diferentes tipos de inovação (produto, processo, marketing e organizacional), mas não se observou influência significativa da AO sobre a inovação nas empresas pesquisadas.
Relações entre práticas de gestão do conhecimento, capacidade absorptiva e desempenho: evidências do sul do Brasil (Tese)	Dávila G. A.	2016	Analisa as relações entre práticas de GC, CA e o Desempenho Organizacional. Verificou-se que as práticas de GC relacionadas com a Gestão Estratégica do Conhecimento, Cultura Organizacional e Estrutura Organizacional influenciam na CA Potencial; enquanto as práticas de GC das dimensões Gestão Estratégica e Tecnologias de Informação e Comunicação influenciam na CA Realizada.
A capacidade absorptiva no processo de gestão da inovação: análises em empresas consideradas inovadoras (Tese)	Jenoveva-Neto, R.	2016	Pesquisa qualitativa que busca compreender como a CA auxilia nos processos de gestão da inovação em empresas inovadoras. A base de conhecimento prévio e a experiência constituem o fator interno mais relevante para a inovação e os clientes e consumidores finais são as fontes externas mais importantes para a inovação.
Sustentabilidade integrada em organizações empreendedoras: um estudo de caso (Dissertação)	Gonçalves, E. B.	2014	Reflete sobre a sustentabilidade integrada de uma organização empreendedora, através de estudo de caso em uma empresa de Antônio Carlos/SC, verificando que apesar da preocupação natural com o fator econômico, também existem princípios relacionados às questões ambientais e sociais. Conclui que a prática empreendedora fomentada com os stakeholders do negócio define a organização empreendedora, em constante crescimento e de maneira sustentável.

Continua

Conclusão

Relações entre capacidade de absorção de conhecimento, sistemas de memória organizacional e desempenho financeiro (Tese)	Santos, J. L. S.	2013	Estudo quantitativo realizado com empresas do setor de software e serviços de TI em Florianópolis, que examina as relações entre CA, sistemas de memória organizacional e desempenho financeiro das organizações.
--	------------------	------	---

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.5 TESES E DISSERTAÇÕES DE OUTROS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO

Para enriquecer ainda mais a pesquisa da presente tese, a pesquisadora buscou teses e dissertações relevantes no Banco de Teses e Dissertações da CAPES, na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), bem como no *ProQuest*, banco de teses e dissertações internacional, que são apresentadas no Quadro 6A.

**Quadro 6A** Teses e Dissertações de outros Programas de Pós-Graduação

TÍTULO	AUTOR	ANO	SÍNTESE
Negócios de impacto social: uma análise do ecossistema na cidade de Campina Grande – PB (Mestrado em Administração) Universidade Federal de Campina Grande/PB	Aguiar, T. C. A.	2020	Analisa a estruturação de um ecossistema de negócios de impacto social (NIS) e seus elos de relacionamento cooperativos na cidade de Campina Grande (PB). Observou que os NIS pertencentes a um ecossistema que possui uma forte rede de colaboração obtêm maiores oportunidades de acessos a eventos, programas e ações promovidos pelos atores institucionais do ecossistema e, conseqüentemente, maior desenvolvimento.
Relação da inovação frugal, capacidade absorptiva e desempenho organizacional em pequenas e médias empresas (PMES) (Doutorado em Administração) Universidade do Estado de Santa Catarina	Rodrigues, G. V. K.	2020	Investiga a influência da inovação frugal (IF) na capacidade absorptiva e desempenho organizacional (DO) em pequenas e médias empresas. Os resultados mostram que a CA exerce efeito positivo tanto no DO quanto na IF, e esta, por sua vez, influencia positivamente o DO. A CA se correlaciona fortemente com a IF e essa correlação aumenta a influência da IF sobre o DO.
Contribuição dos laços fortes e fracos no desenvolvimento de capacidades absorptivas (Mestrado em Desenvolvimento Regional) Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul	Dessbesell, V. H.	2019	Objetiva analisar a contribuição dos laços fortes e fracos no desenvolvimento de capacidades absorptivas das empresas do arranjo produtivo local metal mecânico Pós-Colheita de Panambi e Condor/RS. Os resultados revelam que os laços fortes contribuem mais para o processo de aquisição e transformação do conhecimento, e que os laços fracos contribuem para o processo de assimilação do conhecimento.

Continua

## Continuação

Capacidade de absorção dos sinais capturados do ambiente para inovação: um estudo de casos em empresas industriais sergipanas do segmento de confecções têxtil (Mestrado em Administração) Universidade Federal do Sergipe	Souza, S. A.	2019	Busca descrever e analisar a CA de empresas industriais sergipanas, do segmento de confecção têxtil, a partir de sinais capturados do ambiente que indicam necessidade de inovação. Os resultados mostram que, do ponto de vista dos gestores, as empresas buscam renovar o conhecimento existente e assimilar as informações externas para se adaptar e transformar suas estratégias organizacionais. A exploração do conhecimento ocorre a partir das relações com clientes e fornecedores, do conhecimento prévio das lideranças e da estrutura existente na organização.
Scaling Social Enterprises: exploring how different types of Dutch social enterprises deal with the process of scaling impact (Master of Science) Rotterdam School of Management, Erasmus University - Rotterdam, Países Baixos	Fennema, S. L.	2018	Discute as principais características das empresas sociais e seu caráter único de combinar metas sociais com metas financeiras, o que faz com que o processo de dimensionamento seja um pouco diferente das empresas tradicionais. Realiza uma revisão das possibilidades disponíveis para empresas sociais dimensionarem seu impacto, com estratégias de escala.
Sustainable social (enterprise) entrepreneurship. An organizational and individual identity perspective (Doctor of Philosophy) Canterbury Christ Church University – Canterbury, Reino Unido	Warden, K.	2017	Desenvolve um quadro para compreender quem são as empresas sociais em relação a outras organizações do terceiro setor e público e analisa como a sustentabilidade da empresa social é motivada por crenças pessoais, valores sociais e também por um senso de identidade quase permanente, podendo ser atribuída à função vitalícia dos empreendedores sociais.
Capacidades absorptiva e de inovação de empresas na perspectiva da estrutura de governança: um estudo em habitats de inovação de Santa Catarina (Doutorado em Administração) Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu/SC	Moré, R. P. O	2016	Os resultados da pesquisa indicam que os fatores críticos de sucesso da governança de habitats de inovação podem contribuir para a capacidade absorptiva de empresas residentes e que os fatores críticos de sucesso da capacidade absorptiva desenvolvidas pelas empresas também podem contribuir no desenvolvimento da capacidade de inovação.
Factors that influence the sustainability of social enterprises as hybrid organisations (Master of Business Administration) Gordon Institute of Business Science, University of Pretoria	Sigasa, M. M.	2015	Analisa os fatores que podem melhorar a gestão e a sustentabilidade de empresas sociais como organizações híbridas, sendo eles: o acesso a investimento, seguir uma missão dupla, competitividade. Desenvolve um modelo para orientar gestores de empresas sociais híbridas sobre sustentabilidade organizacional.

Continua

## Conclusão

A quasi-experiment to examine whether social enterprise improves sustainability of nonprofit social service agencies (Doctor of Philosophy) Adelphi University, School of Social Work	Hainsworth, V.	2014	Identifica a empresa social como um método de empresas sem fins lucrativos alcançarem a sustentabilidade e examina tipos de fonte de financiamento para a empresa social atingir a sustentabilidade e quais podem fornecer melhores resultados
Empreendedorismo social e sustentabilidade econômica em ONGs (Mestrado em Administração e Controladoria) Universidade Federal do Ceará, Fortaleza/CE	Mendonça, C. M. O.	2014	Busca identificar como ONGs cearenses tem desenvolvido sua sustentabilidade econômica por meio do empreendedorismo social, mantendo a missão e solucionando o problema da escassez de recursos.
A implantação de inovação social por organizações participantes da matriz do empreendedorismo social (Mestrado em Administração) Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, São Leopoldo/RS	Lencini, C. A. dos S.	2013	Analisa diferentes tipos de organizações, segundo a matriz do empreendedorismo social, que implantam práticas de inovação social, a partir de entrevistas com empreendedores sociais, e realiza entrevistas com os beneficiários para verificar os impactos causados em suas vidas.
Les orientations stratégiques des organisations d'entrepreneuriat social (Doctorat en Administration) Université du Québec, Montreal	Hervieux, C.	2013	Define empreendedorismo social e propõe um quadro conceitual para tal. Analisa a ação do empreendedor social a partir do estudo de sua organização e sua rede, bem como a contribuição da rede para a organização. Mensura a orientação estratégica, empreendedora e de mercado, avaliando seu impacto sobre a performance.
Como empreendedores sociais constroem e mantêm a sustentabilidade de seus empreendimentos (Mestrado em Gestão Empresarial) Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro/RJ	Silva, A. V. da	2009	Identifica, a partir de levantamento bibliográfico, fatores relevantes para a condução de empreendimentos sociais tanto em relação ao empreendedor quanto em relação ao modelo de negócio com o objetivo de analisar como os empreendedores sociais alcançam e mantêm a sustentabilidade de seus empreendimentos.

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.6 LIVROS DO GRUPO DE PESQUISA INOVAÇÃO EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA

A autora da presente tese é integrante do grupo de pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia - CoMovI, registrado no CNPq e certificado pela UFSC; sua orientadora é a líder

do referido grupo, que atua na área de Gestão do Conhecimento e na linha de pesquisa Empreendedorismo, Inovação e Sustentabilidade e cuja produção científica tem sido publicada em diversos livros.

Considerando a importância destas publicações para a pesquisa, apresenta-se no Quadro 7A aquelas com contribuição relevante para a presente tese.

**Quadro 7A** Livros do Grupo de Pesquisa CoMovI

<b>TÍTULO</b>	<b>AUTOR</b>	<b>ANO</b>	<b>SÍNTESE</b>
Empreendedorismo e Inovação social	Lapoli, E. M.; Dandolini, G. A.; Souza, J. A. de; Gomes Júnior, W. V.	2017	Fornece uma visão da relação entre o empreendedorismo social e a inovação social, com exemplos nacionais, bem como uma análise do cenário mundial sobre o tema.
Gestão Empreendedora da Inovação: aspectos fundamentais – Livro 01	Lapoli, E. M.; Dandolini, G. A.; Torquato, M.	2014	Livro consiste de revisões sistemáticas resultantes de atividades de pesquisa programada do PPGECC/UFSC. Cada capítulo trata de um tema relacionado à Gestão da Inovação.

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.7 OUTROS LIVROS CONSIDERADOS RELEVANTES

Além do material mencionado, foram selecionados livros que possuam tema pertinente ao da pesquisa ou que venham contribuir para sua definição metodológica, sendo identificados no Quadro 8A.

**Quadro 8A** Outros livros selecionados

<b>TÍTULO</b>	<b>AUTOR</b>	<b>ANO</b>	<b>SÍNTESE</b>
New frontiers in social innovation research (Springer)	Nicholls, A.; Simon, J.; Gabriel, M. (Ed.)	2015	Explora as diversas dimensões da IS, contribuindo com o avanço do conhecimento na área e promovendo o reconhecimento de suas oportunidades e desafios.
Mercados inclusivos no Brasil: desafios e oportunidades do ecossistema de negócios	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD)	2015	Considera os negócios inclusivos como uma das possibilidades de o setor privado trabalhar para os ODS. Apresenta 19 exemplos de sucesso, procurando demonstrar a viabilidade de negócios que respeitam o meio ambiente, promovem a inclusão social e sustentáveis financeiramente.
Empreendedorismo social em Portugal (Universidade do Porto – Faculdade de Letras)	Parente, C. (Ed.)	2014	Apresenta reflexões sobre as características principais do empreendedorismo social em Portugal, as organizações envolvidas, as práticas de educação e formação, sua utilidade e definições conceituais.

Continua

## Continuação

Social Innovation: new forms of organisation in knowledge-based societies (Routledge)	Viñals, C. R.; Rodríguez, C. P. (Ed.)	2013	Discute a inter-relação entre a inovação social e os problemas sociais, fomentando a conscientização da participação social de organizações, governos, instituições de pesquisa e da própria sociedade.
Social Entrepreneurship and Social Business: an introduction and discussion with case studies (Springer Gabler)	Volkman C. K.; Tokarski, K. O.; Ernst K.	2012	Apresenta uma visão do campo do empreendedorismo social, um levantamento teórico do conhecimento atual sobre o tema e estudos de caso com exemplos práticos na área.
Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos (Bookman Editora)	Trott, P. J.	2012	A inovação é analisada em seu processo de gestão, considerando o contexto organizacional em que ocorre, sua operacionalização, bem como o capital intelectual envolvido.
Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. (3. ed. Porto Alegre: Bookman)	Creswell, J. W.	2010	Apresenta os passos essenciais para o planejamento de métodos de uma proposta de pesquisa.
SMEs, Entrepreneurship and Innovation (Social Entrepreneurship and Social Innovation) (OECD)	OECD	2010	Destaca a importância das PMEs e do empreendedorismo para a inovação no século XXI, bem como o papel das políticas públicas em fornecer soluções para os desafios encontrados e promover a inovação nas PMEs e o empreendedorismo inovador. O capítulo 5 aborda especificamente o tema do empreendedorismo social e da IS, reconhecendo-os como ferramentas eficazes para atender os desafios e necessidades sociais, contribuindo assim para o desenvolvimento sustentável.
The Open Book of Social Innovation (London: NESTA/The Young Foundation)	Murray, R.; Caulier-Grice, J.; Mulgan, G	2010	Descreve métodos e ferramentas para a IS e expõe algumas iniciativas e movimentos desenvolvidos no campo. Apresenta a IS como um processo e mostra os meios pelos quais pode ser desenvolvida em cada etapa.
Métodos e técnicas de pesquisa social (6. ed. São Paulo: Atlas)	Gil, A. C.	2008	Fornecer os procedimentos básicos e os elementos necessários para o desenvolvimento de pesquisas em Ciências Sociais, com enfoque especial às pesquisas de levantamentos.
Metodologia do trabalho científico (21. ed. São Paulo: Cortez Editora)	Severino, A. J.	2007	Apresenta alguns subsídios teóricos e práticos para o trabalho científico. O processo de produção do conhecimento científico, a atividade epistemológica da absorção da realidade, bem como os processos de estudo, de pesquisa e de reflexão e os relatórios técnicos que registram os resultados da pesquisa são aspectos considerados dentro do trabalho científico.

Continua

## Conclusão

Social entrepreneurship: New models of sustainable social change (Oxford University Press)	Nicholls, A. (Ed.)	2006	Fornece uma seleção de trabalhos de acadêmicos, formuladores de políticas e praticantes em empreendedorismo social, ressaltando a diferença do impacto social real e percebido, visando contribuir para a construção do campo, considerado, ainda incipiente.
Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação (3ª ed. Publicação conjunta da OCDE e Eurostat. Versão Brasileira: Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP))	OCDE	2005	Padroniza conceitos, metodologias, estatísticas e indicadores de pesquisa em países desenvolvidos, funcionando, porém, como referência para as atividades de inovação em países em desenvolvimento como o Brasil.
Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico (São Paulo: Nova Cultural)	Schumpeter, J. A.	1997	Schumpeter apresenta um modelo de economia de estrutura dinâmica, intitulado “O fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico”, onde ressalta a figura do empreendedor inovador, que realiza combinações mais eficientes dos fatores de produção ou gera inovações tecnológicas para desenvolvimento de novos produtos para o mercado.

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A condução da revisão integrativa da literatura e a elaboração do protocolo foram importantes para integrar pesquisas, de forma sistemática, relacionadas ao tema de estudo.

O estudo se desenvolveu com o objetivo de verificar a relação existente entre a capacidade absorptiva, a performance econômica e a performance social de empresas sociais. Observou-se que as pesquisas sobre a capacidade absorptiva em empresas sociais são ainda incipientes, com pouquíssimos estudos sobre a influência da capacidade absorptiva na performance desse tipo de organização, embora existam vários outros realizados em empresas tradicionais.

A pesquisa em outras fontes agrega conhecimento aos estudos encontrados nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*, podendo fornecer dados importantes para a pesquisa e amplia a base conceitual para a realização da fundamentação teórica desta tese.

A Tabela 4A apresenta o total de documentos selecionados para compor a revisão da literatura desta tese a partir de cada fonte de dados.

**Tabela 4A** Estudos selecionados para a revisão da literatura por tipo de fonte

<b>TIPO DE FONTE</b>	<b>TOTAL</b>
Artigos das bases de dados <i>Scopus</i> e <i>Web of Science</i>	53
Artigos citados nas publicações selecionadas nas bases Scopus e WoS	33
Artigos de outras bases de dados (Google Scholar e SciELO)	14
Outros artigos considerados relevantes	14
Teses e dissertações do PPGEGC	14
Teses e dissertações de outros programas	13
Livros do grupo de pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia – UFSC/CNPQ	2
Outros livros considerados relevantes	14
<b>TOTAL</b>	<b>157</b>

Fonte: Elaborada pela autora.

Dessa forma, com os estudos selecionados, espera-se abarcar grande parte da literatura publicada sobre o tema de estudo desta tese para a elaboração de um referencial teórico o mais robusto possível.

## REFERÊNCIAS

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. de A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Revista Eletrônica Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 5, n. 11, p.121-136, mai/ago. 2011.

EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; JACKSON, P. R. **Management research**. Sage, 2012.

ERCOLE, F. F.; MELO, L. S. de; ALCOFORADO, C. L. G. C. Revisão integrativa versus revisão sistemática. **Revista Mineira de Enfermagem**, v. 18, n. 1, p. 9-12, 2014.

GALVÃO C. M.; SAWADA N.O.; TREVIZAN M. A. Revisão sistemática: recurso que proporciona a incorporação das evidências na prática da enfermagem. **Revista Latinoamericana de Enfermagem**, 2004;12(3), p. 549-56.

GANONG, L. H. Integrative reviews of nursing research. **Research in Nursing & Health**, Hoboken, v. 10, n. 1, p. 1-11, 1987

LOPES, I. L. Estratégia de busca na recuperação da informação: revisão da literatura. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 60-71, 2002.

MENDES, K. D. S.; SILVEIRA, R. C. C. P.; GALVÃO, C. M. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. **Texto & Contexto Enfermagem**, Florianópolis, v. 17, n. 4, p. 758-764, 2008.

MITCHELMORE, S.; ROWLEY, J. Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. **International journal of entrepreneurial Behavior & Research**, v. 16, n. 2, p. 92-111, 2010.

NANDY, A. Motives, modernity, and entrepreneurial competence. **The Journal of Social Psychology**, v. 91, n. 1, p. 127-136, 1973.

PETTICREW, M.; ROBERTS, H. Systematic reviews in the social sciences: a practical guide. 2006. **Malden USA: Blackwell Publishing CrossRef Google Scholar**.

ROTHER, E. T. Revisão sistemática x revisão narrativa. **Acta Paulista de Enfermagem**, São Paulo, v. 20, n. 2, p. v-vi, 2007.

SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C. Systematic review studies: a guide for careful synthesis of the scientific evidence. **Brazilian Journal of Physical Therapy**, v. 11, n. 1, p. 83-89, 2007.

TORRACO, R. J. Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. **Human resource development review**, v. 4, n. 3, p. 356-367, 2005.

WHITTEMORE, R.; KNAFL, K. The integrative review: updated methodology. **Journal of Advanced Nursing**, Oxford, v. 52, n. 5, p. 546-553, 2005.

## **APÊNDICE B – MODELO DO TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO (TCLE) – ENTREVISTADOS**

O seguinte Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) será encaminhado através de e-mail para os participantes e ao final da leitura, antes de responder o questionário, eles darão o aceite ou não de sua participação na pesquisa, bem como o consentimento das informações fornecidas durante a pesquisa.

### **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa que se intitula “PERFORMANCE DE EMPRESAS SOCIAIS E SUA RELAÇÃO COM A CAPACIDADE ABSORTIVA”, a qual consiste na Tese de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC), pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), tendo como objetivo geral “analisar as relações entre capacidade absorptiva, performance econômica e performance social em empresas sociais” realizada pela doutoranda Daniela de Oliveira Massad, sob orientação da Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Édis Mafra Lapolli.

Você foi selecionado intencionalmente, mas sua participação não é obrigatória e não haverá desconforto, risco ou constrangimentos para a realização da mesma. A qualquer momento você pode desistir de participar e retirar seu consentimento desde que informe à doutoranda sobre sua recusa, sem sofrer prejuízo algum.

A pesquisadora estará disponível para prestar qualquer tipo de esclarecimento no presente ou no futuro sobre sua participação nesse trabalho, bem como sobre o destino que será dado às informações e aos resultados da pesquisa.

A pesquisa poderá ser utilizada como base para publicação, mas as informações obtidas durante sua realização serão confidenciais e serão mantidas em sigilo. Você poderá solicitar informações durante qualquer fase da pesquisa, inclusive após a sua publicação.

Se tiver qualquer dúvida a respeito da pesquisa, poderá entrar em contato com a pesquisadora: Daniela de Oliveira Massad, pelos canais: telefone (48) 99144-0174 e ainda por meio eletrônico, através do *e-mail*: [danimassad@gmail.com](mailto:danimassad@gmail.com).

Daniela de Oliveira Massad  
([danimassad@gmail.com](mailto:danimassad@gmail.com))  
Doutoranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento

“Declaro estar ciente das informações constantes neste Termo, e entender que serei resguardado pelo sigilo absoluto de meus dados pessoais e de minha participação na pesquisa.

Poderei pedir, a qualquer tempo, esclarecimentos sobre esta pesquisa; recusar a dar informações que julgue prejudiciais a mim, solicitar a não inclusão em documentos de quaisquer informações que já tenha fornecido e desistir, a qualquer momento, de participar da pesquisa.”

Aceito e concordo em participar da pesquisa

Aceito

Não Aceito

## APÊNDICE C – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Prezado(a) Senhor (a),

Solicito sua colaboração através do preenchimento do presente questionário, cujos resultados irão integrar uma pesquisa para elaboração de Tese de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, sob o título “PERFORMANCE DE EMPRESAS SOCIAIS E SUA RELAÇÃO COM A CAPACIDADE ABSORTIVA”.

Este estudo está sendo realizado sob a orientação da professora Édis Mafrá Lapolli e coorientação do professor João Artur de Souza e tem como objetivo analisar as relações entre capacidade absorptiva, performance econômica e performance social em empresas sociais.

Entende-se por empresas sociais as organizações cuja finalidade principal é gerar valor social, contribuindo para solução de problemas sociais, podendo, para isso, manter atividades comerciais que lhe permitam obter a sustentabilidade econômica e ao mesmo tempo atingir sua missão social. Deve-se ressaltar aqui que a obtenção de retorno financeiro (lucro) não constitui um problema, entretanto a criação de valor social deve representar o objetivo principal da empresa.

A capacidade absorptiva da organização tem sido considerada fator importante para que as empresas sociais possam gerenciar as tensões existentes entre a performance social e econômica (CAMPOS-CLIMENT; SANCHIS-PALACIO, 2017). Assim através do desenvolvimento da capacidade de absorção de novos conhecimentos externos (oriundos de consultores, clientes, internet, universidades, parceiros, concorrentes, entre outros), a empresa pode gerar valor social e econômico.

A intenção é investigar o fenômeno no nível organizacional, e todas as informações fornecidas serão tratadas de forma confidencial.

Toda a pesquisa será sigilosa e os dados serão utilizados para fins acadêmicos/científicos, sem qualquer identificação tanto das pessoas respondentes quanto das empresas participantes.

Agradeço sua disponibilidade e relevante contribuição para este trabalho.

Daniela de Oliveira Massad  
([danimassad@gmail.com](mailto:danimassad@gmail.com))

Doutoranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento

Por favor, informe o seu cargo/função na empresa.

---

**SEÇÃO 1: PERFIL GERAL DA EMPRESA**

Reforçamos o sigilo dos dados coletados nesta pesquisa, lembrando que as informações solicitadas a seguir serão utilizadas para caracterizar as organizações, não para identificá-las.

1. Qual o ramo de atuação da empresa?

- Cidadania  Serviços Financeiros  
 } Cidades (Habitação/Mobilidade)  Tecnologias Verdes  
 Educação  Outros  
 Saúde

2. Localização da empresa:

- Região Norte  Região Sudeste  Região Sul  
 Região Nordeste  Região Centro-Oeste

3. Quanto tempo de vida a empresa possui?

- 0 a 1 ano  3 anos e 1 mês a 5 anos  mais de 10 anos  
 1 ano e 1 mês a 3 anos  5 anos e 1 mês a 10 anos

4. Qual a estrutura jurídica da empresa:

- Empresa (comercial)  Fundações/Associações sem fins lucrativos  
 Cooperativa  Outros

5. Qual o número de colaboradores?

- 0  5 a 9  31 a 75  
 1 a 4  10 a 30  acima de 75

6. Qual a faixa de receita bruta anual da sua empresa no exercício de 2019?

- Abaixo de R\$ 50.000,00  R\$ 100.001,00 a R\$ 200.000,00  
 R\$ 50.001,00 a R\$ 75.000,00  Acima de R\$ 200.000,00  
 R\$ 75.001,00 a R\$ 100.000,00  não se aplica

## SEÇÃO 2: CAPACIDADE ABSORTIVA

Esta seção está estruturada em quatro blocos de informações. Cada um deles nos permitirão mensurar a capacidade da sua empresa adquirir conhecimentos externos, assimilá-los, transformá-los e aplicá-los.

O conhecimento é considerado como fator de produção estratégico para as organizações. A capacidade absorptiva do conhecimento se relaciona à habilidade da organização de reconhecer o valor do conhecimento externo, assimilá-lo e aplicá-lo, tendo como base o seu conhecimento prévio (COHEN, LEVINTHAL, 1990) e tem sido relacionada à melhoria do desempenho organizacional e da vantagem competitiva (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Leia cuidadosamente cada afirmação e atribua uma classificação numérica que melhor identifique o seu grau de concordância em relação a cada item, de acordo com a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Concordo em parte	Concordo	Concordo totalmente

Vale mencionar que não existem respostas corretas ou incorretas. Basta você indicar o seu grau de concordância em relação aos itens que se seguem, assinalando a coluna correspondente. Favor designar uma classificação numérica para cada uma das 14 afirmações.

### BLOCO 1 – Aquisição de conhecimento

Por favor, especifique até que ponto sua empresa utiliza recursos externos para obter informações (Ex.: redes pessoais, consultores, seminários, internet, banco de dados, periódicos profissionais, publicações acadêmicas, pesquisa de mercado, regulamentos e leis sobre meio ambiente / técnica / saúde / segurança).

ITEM		PONTUAÇÃO				
		1	2	3	4	5
AQ1	A busca de informações relevantes relacionadas ao nosso setor é uma atividade realizada diariamente em nossa empresa.	<input type="checkbox"/>				
AQ2	A gestão da nossa empresa motiva os colaboradores a usar fontes de informação externa dentro da empresa.	<input type="checkbox"/>				
AQ3	A gestão da nossa empresa espera que os colaboradores lidem com informações além do nosso setor, ou seja, de outros setores.	<input type="checkbox"/>				

### BLOCO 2 – Assimilação de conhecimento

Por favor, avalie em que medida as seguintes declarações se ajustam à estrutura de comunicação da sua empresa.

ITEM		PONTUAÇÃO				
		1	2	3	4	5
AS1	Em nossa empresa, ideias e conceitos são comunicados entre os departamentos.	<input type="checkbox"/>				

AS2	A gestão da nossa empresa enfatiza a colaboração interdepartamental para resolver problemas.	<input type="checkbox"/>				
AS3	Na nossa empresa há um rápido fluxo de informações, por exemplo, se uma unidade/área obtém informações importantes, ela comunica imediatamente essas informações a todas as outras unidades ou departamentos.	<input type="checkbox"/>				
AS4	A gestão da nossa empresa exige reuniões interdepartamentais periódicas, para compartilhar novos desenvolvimentos, problemas e realizações.	<input type="checkbox"/>				

### BLOCO 3 – Transformação de conhecimento

Por favor, especifique até que ponto as seguintes declarações se ajustam ao processamento do conhecimento em sua empresa.

ITEM		PONTUAÇÃO				
		1	2	3	4	5
TR1	Nossos colaboradores têm a capacidade de estruturar e usar o conhecimento adquirido em fontes externas.	<input type="checkbox"/>				
TR2	Nossos colaboradores estão habituados a absorver novos conhecimentos, bem como prepará-los para outros fins e torná-los disponíveis.	<input type="checkbox"/>				
TR3	Nossos colaboradores relacionam de forma bem-sucedida o conhecimento existente com novos insights/ideias.	<input type="checkbox"/>				
TR4	Nossos colaboradores são capazes de aplicar os novos conhecimentos em seu trabalho prático.	<input type="checkbox"/>				

### BLOCO 4 – Exploração de conhecimento

Por favor, especifique até que ponto as seguintes declarações se encaixam na exploração comercial de novos conhecimentos em sua empresa (Nota: pense em todas as divisões da empresa, como P&D, produção, marketing e contabilidade).

ITEM		PONTUAÇÃO				
		1	2	3	4	5
EX1	A gestão da nossa empresa apoia o desenvolvimento de protótipos (produtos - bens ou serviços - ainda não comercializados, que estão em fase de teste ou de planejamento).	<input type="checkbox"/>				
EX2	Nossa empresa regularmente reconsidera tecnologias e as adapta em concordância com novos conhecimentos adquiridos.	<input type="checkbox"/>				
EX3	Nossa empresa tem a capacidade de trabalhar de forma mais eficaz através da adoção de novas tecnologias.	<input type="checkbox"/>				

### SEÇÃO 3: PERFORMANCE ORGANIZACIONAL

Esta seção está estruturada em dois blocos de informações que nos permitirão mensurar a performance econômica e a performance social da organização. O questionário se constitui de 8 afirmações breves para a performance econômica e 6 para a performance social que representam a percepção do gestor sobre a performance da empresa social.

Leia cuidadosamente cada afirmação e avalie em que medida as seguintes declarações se ajustam à sua empresa, SEMPRE analisando o EXERCÍCIO DE 2019 em comparação com

os exercícios anteriores da organização. Da mesma forma, salienta-se que não existem respostas corretas ou incorretas.

#### BLOCO 1 – Questionário de Performance Econômica

A performance econômica refere-se ao desempenho da organização em relação à criação de valor econômico através de suas atividades (BHATTARAI; KWONG; TASAVORI, 2019) e aos recursos direcionados pela organização para atingir sua sustentabilidade econômica (CRUCKE; DECRAMER, 2016).

ITEM		PONTUAÇÃO				
		1	2	3	4	5
PE1	Analisando o exercício de 2019, nossa empresa apresentou um aumento nas vendas de produtos e/ou serviços.	<input type="checkbox"/>				
PE2	Analisando o exercício de 2019, nossa empresa aumentou a sua participação no mercado de atuação ( <i>Market share</i> = fatia de mercado).	<input type="checkbox"/>				
PE3	Analisando o exercício de 2019, nossa empresa apresentou diferenciais competitivos superiores quando comparada com organizações semelhantes.	<input type="checkbox"/>				
PE4	Analisando o exercício de 2019, nossa empresa apresentou superávit líquido das suas operações comerciais (receitas maiores do que despesas).	<input type="checkbox"/>				
PE5	Analisando o exercício de 2019, nossa empresa tem obtido crescimento a partir de estratégias de alavancagem financeira (novas fontes de financiamento, participação em redes de apoio, participação de editais de fomento, etc.)	<input type="checkbox"/>				
PE6	Analisando o exercício de 2019, nossa empresa tem alcançado seus objetivos de desempenho financeiro nos últimos doze meses.	<input type="checkbox"/>				
PE7	Analisando o exercício de 2019, nossa empresa tem conseguido manter um fluxo de caixa livre positivo.	<input type="checkbox"/>				
PE8	Analisando o exercício de 2019, nossa empresa tem demonstrado um índice de endividamento geral saudável (relação entre capital de terceiros e ativo ou patrimônio social da empresa).	<input type="checkbox"/>				

#### BLOCO 2 – Questionário de Performance Social

A performance social está relacionada com o desempenho da organização na criação de valor social (BHATTARAI; KWONG; TASAVORI, 2019), que pode ser verificado na relação da empresa com a sociedade diretamente afetada pela missão social ou apenas consumidora de produtos e serviços (CRUCKE; DECRAMER, 2016).

ITEM		PONTUAÇÃO				
		1	2	3	4	5
PS1	Analisando o exercício de 2019, nossa empresa tem proporcionado mais serviços sociais e/ou ambientalmente amigáveis na comunidade.	<input type="checkbox"/>				
PS2	Analisando o exercício de 2019, nossa empresa tem aumentado a quantidade de beneficiários atendidos (pessoas em situação de vulnerabilidade social) ou problemas sociais ou ambientais resolvidos.	<input type="checkbox"/>				

PS3	Analisando o exercício de 2019, nossa empresa obteve maior reputação e confiança.	<input type="checkbox"/>				
PS4	Analisando o exercício de 2019, nossa empresa tem cumprido sua missão social e seus objetivos sociais.	<input type="checkbox"/>				
PS5	Analisando o exercício de 2019, nossa empresa tem aumentado sua participação em redes de apoio e parcerias efetivas (implementação de estratégias sociais).	<input type="checkbox"/>				
PS6	Analisando o exercício de 2019, nossa empresa tem se preocupado em adotar critérios mais claros de gestão de desempenho e qualidade.	<input type="checkbox"/>				

## APÊNDICE D – PROTOCOLO DAS ENTREVISTAS

Abaixo encontra-se o protocolo da entrevista. O roteiro foi elaborado com base no modelo proposto por Lewin *et al.* (2011) das metarrotinas internas e externas para a CA, buscando-se verificar a importância dessas metarrotinas para a performance econômica e social das empresas sociais.

### **Metarrotinas internas:**

1. Quais as rotinas que a empresa possui para apoiar e estimular o surgimento e a exploração de novas ideias em qualquer nível da organização e gerar mudança?
2. Quais as rotinas implementadas pela empresa para selecionar em que projetos ou atividades deve investir e determinar como e onde os recursos para exploração de novos conhecimentos devem ser alocados?
3. Cite uma ou mais rotinas da empresa que estimulem o compartilhamento do conhecimento e práticas em toda a organização.
4. Cite uma ou mais rotinas da empresa que apoiem a reflexão e a atualização de produtos, tecnologias e processos da empresa.
5. Cite uma ou mais rotinas da empresa que apoiem a replicação de práticas e processos implementados com sucesso em outros departamentos ou unidades da empresa.
6. Quais as rotinas adotadas pela empresa para gerenciamento da tensão adaptativa? (Envolve alguma forma de comparação com o ambiente externo, a escolha de um grupo de comparação ou criação de metas e expectativas que estimulem a mudança – Taxa interna de mudança organizacional > taxa externa relevante de mudança no ambiente).

### **Metarrotinas externas:**

7. Como a empresa monitora e explora os conhecimentos existentes no ambiente externo? Quais as rotinas adotadas para identificar e reconhecer o valor do conhecimento gerado externamente?
8. Quais as rotinas da empresa que apoiam a aprendizagem organizacional de/com parceiros, fornecedores, clientes, concorrentes e consultores, bem como a cocriação de conhecimentos?
9. Quais rotinas apoiam a transferência do conhecimento adquirido externamente de volta para a empresa, sua ligação com as capacidades internas e aplicação nas atividades de criação de conhecimento da organização?

**Relação das metarrotinas com a performance social e econômica**

10. Por fim, você consegue relacionar alguma melhoria da empresa, inovação ou ganho de performance social ou econômica com as rotinas de capacidade absorptiva implementadas pela empresa?