UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

RUBIA CARLA MENDES

PRIORIZAÇÃO DE FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO EM NEGÓCIOS SOCIAIS

DISSERTAÇÃO

PONTA GROSSA
2021

RUBIA CARLA MENDES

PRIORIZAÇÃO DE FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO EM NEGÓCIOS SOCIAIS

Prioritization of Critical Success Factors in Social Business

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.
Orientadora: Profa. Dra. Joseane Pontes.
Coorientadora: Profa. Dra. Leozenir Mendes Betim

PONTA GROSSA
2021

4.0 Internacional

Esta licença permite que outros remixem, adaptem e criem a partir do trabalho para fins não comerciais, desde que atribuam o devido crédito e que licenciem as novas criações sob termos idênticos. Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.

Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Câmpus Ponta Grossa

RUBIA CARLA MENDES

PRIORIZAÇÃO DE FATORES CRITICOS DE SUCESSO EM NEGÓCIOS SOCIAIS

Trabalho de pesquisa de mestrado apresentado como requisito para obtenção do título de Mestra Em Engenharia De Produção da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Área de concentração: Gestão Industrial.

Data de aprovação: 14 de Maio de 2021

Prof.a Joseane Pontes, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.a Augusta Pelinski Raiher, Doutorado - Universidade Estadual de Ponta Grossa (Uepg)

Prof Fabio Neves Puglieri, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.a Leozenir Mendes Betim, Doutorado - Faculdades Integradas dos Campos Gerais (Cescage)

Prof Luis Mauricio Martins De Resende, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Documento gerado pelo Sistema Acadêmico da UTFPR a partir dos dados da Ata de Defesa em 14/05/2021.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço à minha família, Luiz, Dulce, Renan, Thamiris e Caio por me proporcionarem à vida e serem meu combustível frente às adversidades.

Ao meu companheiro Murillo, sua mãe Bete, e a Nonna que sempre me motivaram com amor e carinho quando eu estava prestes a desistir, também são minha família e meu acalento.

Agradeço aos Professores da pós-graduação que durante a jornada me incentivaram e me auxiliaram no processo para que eu me tornasse uma pessoa mais forte e resiliente.

Agradeço à minha orientadora Joseane e co-orientadora Leozenir que me orientaram neste processo de aprendizagem.

Agradeço aos meus amigos feitos no mestrado, principalmente ao Migo Leo, sem ele o caminho percorrido não teria leveza.

Agradeço ao Gustavo, colega de grupo de pesquisa, que me tirou da inércia e movimentou o seu mundo para que eu pudesse concluir com êxito esta etapa minha da vida.

Agradeço aos Negócios Sociais envolvidos na pesquisa, os quais me abraçaram para que eu pudesse fazer o bom trabalho e me incentivaram frente ao mundo empreendedor, o qual, hoje, faço parte.

Agradeço à UTFPR pelas portas abertas e pelos ensinamentos durante 10 anos da minha existência.

Agradeço principalmente ao Yoga, minha filosofia de Vida, a qual me sustenta diante de toda e qualquer adversidade, me faz ultrapassar barreiras com força e intenção, com o propósito de me tornar alguém melhor para o Mundo.

Dedico este trabalho aos meus Alunos e aos meus Mestres de Yoga.

Sem o Yoga, não teria sentido.

Namastê e muito obrigada.

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoa de Nível Superior (CAPES) - código de financiamento 001 - pela bolsa de estudos concedida.

Go inside.
Observe your thoughts, feel sensations.
Honour emotions without judging yourself.
Accept yourself in this moment.
And realise you are enough.
Patañjali

RESUMO

A vulnerabilidade e falta de oportunidade para uma parte significativa da população mundial gera desigualdade social em larga escala. Com isso, é indispensável que ações inclusivas e inovadoras sejam propiciadoras de igualdade e desenvolvimento social. Os Negócios Sociais priorizam o desenvolvimento social e equilibram a sociedade. Os Fatores Críticos de Sucesso abordam os elementos necessários para o sucesso de uma organização. Diante disso, o presente trabalho tem como objetivo propor uma ferramenta para priorização dos Fatores Críticos de Sucesso em Negócios Sociais, com o propósito de acelerar o movimento de transformação social e gerar mudanças significativas na cultura relacionada ao mundo dos negócios. Para isto, foi realizada uma revisão sistemática de literatura através da metodologia *Methodi Ordinatio* para contextualizar os temas abordados por esta pesquisa. Foram selecionados 35 artigos e foi realizada a Análise Bibliométrica dos estudos. A partir disso, foi realizada a Análise de Conteúdo envolvendo o *software Nvivo*® com intuito de identificar os Macro Fatores Críticos de Sucesso, Fatores Críticos de Sucesso de Negócios Sociais e suas variáveis. Com a identificação de tais fatores, foi construída a ferramenta de validação para a priorização dos Fatores Críticos de Sucesso de Negócios Sociais, a qual foi aplicada em 10 Negócios Sociais atuantes no mercado brasileiro. Os dados obtidos foram validados através do Método AHP (*Analytic Hierarchy Process)* e pela escala de Likert. Os resultados da pesquisa podem ser considerados âncoras para diversos requisitos estratégicos, operacionais e financeiros dos Negócios Sociais. A prática de gerenciamento e mensuração, ao passo que os protagonistas no campo dos Negócios Sociais se familiarizam e utilizam os Fatores Críticos de Sucesso e suas variáveis, trazem equilíbrio e base sólida para a estruturação destes negócios. Com isso, são desenvolvidas estratégias ao longo da vida destes empreendimentos, que visam de torná-los consistentes e responsáveis socialmente, com impactos sociais positivos, estruturados para manterem sua longevidade no mercado competitivo e, principalmente, criar oportunidades para que estes negócios efetivem seu propósito diante de sua missão social.

Palavras-Chave: Negócios sociais. Responsabilidade social. Fatores críticos de sucesso. Fatores de sucesso.

ABSTRACT

The vulnerability and lack of opportunities for a significant part of the world's population generates large-scale social inequality. Therefore, it is essential that inclusive and innovative actions are conducive to equality and social development. Social Businesses prioritize social development and balance society. The Critical Success Factors address the elements necessary for the success of an organization. In view of this, the present work aims to propose a tool for prioritizing the Critical Success Factors in Social Businesses, with the purpose of accelerating the social transformation movement and generating significant changes in the culture related to the business world. For this, a systematic literature review was conducted using the Methodi Ordinatio methodology to contextualize the issues addressed by this research. Thirty-five articles were selected and a Bibliometric Analysis of the studies was performed. After that, a Content Analysis involving the Nvivo® software was performed in order to identify the Macro Critical Success Factors, Critical Success Factors of Social Businesses and their variables. After identifying these factors, a validation tool was built to prioritize the Critical Success Factors of Social Businesses, which was applied to 10 Social Businesses operating in the Brazilian market. The data obtained were validated through the AHP (Analytic Hierarchy Process) method and the Likert scale. The results of the research can be considered anchors for several strategic, operational and financial requirements of Social Businesses. The practice of management and measurement, as the protagonists in the field of Social Business become familiar with and use the Critical Success Factors and their variables, brings balance and a solid base for structuring these businesses. With this, strategies are developed throughout the life of these enterprises, which aim to make them consistent and socially responsible, with positive social impacts, structured to maintain their longevity in the competitive market, and mainly, to create opportunities for these businesses to accomplish their purpose before their social mission.

Keywords: Social business. Social responsibility. Critical success factors. Success factors.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura do Capítulo 1 23
Figura 2 - Estrutura do Capítulo 2 24
Figura 3 - Estrutura do Capítulo 3 25
Figura 4 - Estrutura do Capítulo 4 25
Figura 5 - Estrutura do Capítulo 5 26
Figura 6 - Estrutura da pesquisa 27
Figura 7 - Fatores básicos da filosofia de Criação Valor Compartilhado 38
Figura 8 - Classificação da pesquisa científica em Engenharia de Produção 54
Figura 9 - Etapas da Methodi Ordinatio.....57
Figura 10 - Palavras combinadas par a par.....59
Figura 11 - Gráfico da relação entre a quantidade de publicações por ano 67
Figura 12 - Etapas da análise de conteúdo através do Nvivo®.....70
Figura 13 - Fontes importadas para o software Nvivo® 71
Figura 14 - Códigos estabelecidos como categorias ou MFCS.....72
Figura 15 - Agrupamento de "nós" 73
Figura 16 - Estruturação de forma hierárquica do problema 89
Figura 17 - Estrutura hierárquica ajustada para atribuição dos pesos dos FCS 96
Figura 18 - Exemplo da ferramenta aplicada.....102
Figura 19 - Mapa Mental MFCS Social 116
Figura 20 - Mapa Mental MFCS Organizacional 118
Figura 21 - Mapa Mental MFCS Organizacional 120

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Tempo de atuação dos NS no mercado 85
Gráfico 2 - Relevância das variáveis no MFCS Social 104
Gráfico 3 - Relevância das variáveis no MFCS Organizacional 107
Gráfico 4 - Relevância das variáveis no MFCS econômico.....109

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Terminologias e Definições de NS 42
Quadro 2- Características principais dos NS.....43
Quadro 3 - Linhas de pensamentos 44
Quadro 4 - Setores de atuação dos NS 46
Quadro 5 - Resumo dos tópicos abordados no Referencial Teórico 52
Quadro 6- Caracterização da pesquisa 55
Quadro 7 - Eixos da pesquisa 58
Quadro 8 - Ano, autores, título e número de citações dos artigos selecionados.....64
Quadro 9 - Relação de autores e FCS 76
Quadro 10 - MFCS em NS 76
Quadro 11 - MFCS e FCS 78
Quadro 12 - correlação entre MFCS; FCS; Variáveis; Definição da variável e Autores 79
Quadro 13 - Setores de atuação dos NS selecionados para a pesquisa 84
Quadro 14 - Etapas do Método AHP *versus* Pesquisa.....87
Quadro 15 - Escalas de julgamento AHP 90
Quadro 16 - Atribuição de intensidade de importância dos FCS.....90
Quadro 17 - Média dos Valores atribuídos e Valor orientado ao AHP 92
Quadro 18 - Índice de Consistência Randômico 99

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Query utilizada na pesquisa 59
Tabela 2 - Resumo das etapas de filtragem.....60
Tabela 3 - Abordagem dos artigos segundo Romani-Dias (2016).....63
Tabela 4 - Códigos encontrados para MFCS 73
Tabela 5 - Matriz comparação dos critérios atribuídos - MFCS Social.....92
Tabela 6 - Matriz comparação dos critérios atribuídos - MFCS Organizacional.....92
Tabela 7 - Matriz comparação dos critérios atribuídos - MFCS Econômico.....93
Tabela 8 - Matriz dos critérios normalizados - MFCS Social.....94
Tabela 9 - Matriz dos critérios normalizados - MFCS Organizacional.....94
Tabela 10 - Matriz dos critérios normalizados - MFCS Econômico.....94
Tabela 11 - Matriz Normalizada e Prioridade Relativa - MFCS Social 95
Tabela 12 - Matriz Normalizada e Prioridade Relativa - MFCS Organizacional 95
Tabela 13 - Matriz Normalizada e Prioridade Relativa - MFCS Econômico 96
Tabela 14 - Vetor Prioridade Relativa x Autovetor x Maior Auto Vetor - MFCS Social 98
Tabela 15 - Vetor Prioridade Relativa x Auto Vetor x Maior Auto Vetor - MFCS Organizacional 98
Tabela 16 - Vetor Prioridade Relativa x Auto Vetor x Maior Auto Vetor - MFCS Econômico.....98
Tabela 17 - Índice de consistência e Taxa de consistência para todas as categorias ou MFCS.....100
Tabela 18 - Resultados da escala de Likert para o MFCS Social 103
Tabela 19 - Resultados da escala de Likert para o MFCS Organizacional 105
Tabela 20 - Resultados da escala de Likert para o MFCS Econômico 108
Tabela 21 - Tabela com Comentários dos Entrevistados.....111

LISTA DE SIGLAS E ACRÔNIMOS

AHP	*Analytic Hierarchy Process*
BSR	*Business for Social Responsibility*
CVC	Criação de Valor Compartilhado
EBITDA	Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization
EORE	Engenharia Organizacional e Redes de Empresas
FCS	Fator crítico de sucesso/Fatores críticos de sucesso
GEM	*Global Entrepreneurship Monitor*
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MFCS	Macro Fatores Críticos de Sucesso
NS	Negócio Social/Negócios Sociais
ODS	Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
OECD	*Organization for Economic Co-operation and Development*
ONU	Organização das Nações Unidas
PINTECP	Pesquisa de Inovação
PPGEP	Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
RS	Responsabilidade Social
SEKN	*Social Enterprise Knowledge Network*
SR	*Social Responsibility*
SSM	*Soft system methodology*
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná
WCED	*World Commission on Environment and Development*

SUMÁRIO

1INTRODUÇÃO 15

1.1 OBJETIVOS 18

1.1.1 Objetivo geral 18

1.1.2 Objetivos específicos 18

1.2 JUSTIFICATIVA 18

1.3 TEMA DA PESQUISA *VERSUS* ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E GRUPO DE PESQUISA 20

1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA 21

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO 22

2 REFERENCIAL TEÓRICO 29

2.1 DA FILANTROPIA AO EMPREENDEDORISMO SOCIAL: ABORDAGEM SOBRE OS PRINCIPAIS CONCEITOS 29

2.1.1 Filantropia 29

2.1.2 Responsabilidade social 31

2.1.3 Investimento social privado 33

2.1.4 Empreendedorismo social 35

2.2 NOVOS MODELOS DE NEGÓCIO 37

2.3 NEGÓCIOS SOCIAIS 38

2.3.1 Conceitos e terminologias para Negócios Sociais 41

2.3.2 Linhas de pensamentos relacionadas aos Negócios Sociais 44

2.3.3 Setores de atuação dos Negócios Sociais 46

2.4 TECNOLOGIAS SOCIAIS 48

2.5 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO 49

2.6 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO APRESENTADO 51

3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS 54

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA 54

3.2 CONSTRUÇÃO DO PORTFÓLIO BIBLIOGRÁFICO 56

3.3 ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA 62

3.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO APRESENTADO 68

4 IDENTIFICAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO DOS FCS DE NS A PARTIR DA ANÁLISE DE CONTEÚDO 69

4.1 ANÁLISE DE CONTEÚDO 69

4.1.1 Importar e explorar documentos no Nvivo® 71

4.1.2 Explorar para encontrar a base dos FCS 72

4.1.3 Agrupar os "nós" para identificar os Fatores Críticos de Sucesso 73

4.1.4 Estabelecendo os Macro Fatores Críticos de Sucesso dos Negócios Sociais (Categorias) 74

4.1.5 Identificando os Fatores Críticos de Sucesso de Negócios Sociais a partir dos resultados do nvivo® 77

4.1.6 Correlação dos resultados a partir análise de conteúdo realizada pelo software Nvivo® 79

5 APLICAÇÃO DA FERRAMENTA DE PRIORIZAÇÃO DE FATORES CRITICOS DE SUCESSO EM NEGÓCIOS SOCIAIS, METODOLOGIA E RESULTADOS 83

5.1 NEGÓCIOS SOCIAIS RESPONDENTES 83

5.2 CONTEXTUALIZAÇÃO, ETAPAS DO MÉTODO *AHP (ANALYTIC HIERARCHY PROCESS)* E ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS 87

5.2.1 Contextualização do método AHP (*Analytic Hierarchy Process)* 87

5.2.2 Etapa 1 - Estruturação de forma hierárquica do problema 88

5.2.3 Etapa 2 - Execução dos julgamentos par a par de cada FCS 89

5.2.4 Etapa 3 - Priorização dos FCS 93

5.2.5 Etapa 4 - Sintetização dos fatores 97

5.3 ESCALA DE LIKERT 101

5.3.1 Contextualização da ferramenta a partir da escala de Likert 101

5.3.2 Análise dos resultados a partir da escala de Likert 103

5.4 MAPAS MENTAIS CONSTRUÍDOS A PARTIR DOS RESULTADOS AHP E LIKERT 115

5.4.1 Mapa Mental MCFS social 116

5.4.2 Mapa Mental MCFS organizacional 117

5.4.3 Mapa Mental MCFS econômico 119

5.5 CONSIDERAÇÕES SOBRE A APLICAÇÃO 121

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS 124

6.1 ANÁLISE DOS OBJETIVOS PROPOSTOS 124

6.2 CONSIDERAÇÕES GERAIS 125

6.3 CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO 126

6.4 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS 129

REFERÊNCIAS 130

APÊNDICE A - TOTAL DE ARTIGOS RESULTANTES DAS BASES DE DADOS 146

APÊNDICE B - ARTIGOS UTILIZADOS NA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA PARA CONSTRUÇÃO DO PORTFÓLIO FINAL ORDENADOS PELA METHODI ORDINATIO 150

APÊNDICE C - DIMENSÕES CONSTRUÍDAS POR ANALOGIA BASEADAS EM CRITÉRIOS PREVIAMENTE ESTABELECIDOS ATRAVÉS DA LEITURA DOS ARTIGOS SELECIONADOS 155

APÊNDICE D - FERRAMENTA APLICADA EM NEGÓCIOS SOCIAIS PARA A VALIDAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DE NEGÓCIOS SOCIAIS 159

APÊNDICE E - LINHA DE PENSAMENTO RELACIONADA AOS ARTIGOS SELECIONADOS PARA A CONSTRUÇÃO DO TRABALHO 166

APÊNDICE F - RELATÓRIO TÉCNICO PARA OS NEGÓCIOS SOCIAIS PARTICIPANTES 169

1 INTRODUÇÃO

O Relatório Social Mundial 2020 publicado pelo *Departament of Economic and Social Affairs (DESA),* da Organização das Nações Unidas (ONU), afirma que a desigualdade social aumentou tanto em países emergentes quanto em países desenvolvidos cerca de 70% entre os anos de 2019 e 2020 (DESA, 2020). Ainda segundo o Relatório Social Mundial, apenas 1% da população mundial obtêm riquezas acumuladas, ou seja, possuem rendimentos suficientes para serem consideradas de classe média ou alta, ao passo que 40% da população mundial ganha menos de 25% desta riqueza acumulada (DESA,2020).

Apesar do aumento significativo das desigualdades sociais, este cenário pode ser revertido. Existem tendências que podem ser aproveitadas para criar um mundo igualitário e sustentável, podem ser executadas tanto pelos governos quanto por empresas e organizações (DESA, 2020). O Relatório Social Mundial 2020 publicado pelo *DESA* sugere três estratégias para o combate à desigualdade: a primeira pede maior igualdade de acesso a oportunidades, através do acesso universal à educação. A segunda aborda políticas fiscais, como benefícios de seguro-desemprego e invalidez. E, a terceira e não menos importante, pede o envolvimento da legislação sobre preconceito e discriminação, promovendo maior participação de grupos desfavorecidos e sua inserção no mercado de trabalho (DESA, 2020).

Neste contexto, emergem os Negócios Sociais (NS), os quais têm um papel indispensável no enfrentamento às questões de desordem e desequilíbrio social a partir de estratégias de cunho social, organizacional e econômico. O foco dos NS é causar impacto positivo em uma comunidade, ampliar as perspectivas de pessoas que vivem em extrema vulnerabilidade, seja por meio de sua inserção do mercado formal de trabalho para gerar renda compartilhada e autonomia financeira para tais indivíduos, e/ou por meio de soluções inovadoras que promovam igualdade e equilíbrio social (COMINI, 2018; DIONISIO, 2019).

A *Schwab Foundation for Social Entrepreneurship*, fundação que se situa em Genebra, visa difundir o empreendedorismo social como forma de acelerar o processo de igualdade social, em seu Relatório de Impacto 2019, mostra que a existência de negócios sociais em 190 países desenvolveu 622 milhões de pessoas, distribuiu US$ 6,7 bilhões em empréstimos para melhorar os meios de subsistência, reduziu 192

milhões de toneladas de CO_2, aprimorou a educação de 226 milhões de crianças e jovens, levou energia para 100 milhões de pessoas e impulsionou a inclusão social para 25 milhões de pessoas com deficiência, sem-teto ou refugiados (WEFORUM, 2019). Em nível global, os negócios sociais movimentam cerca de US$ 60 bilhões, com um aumento aproximado de 7% ao ano (SCHWABFOUND, 2018).

O Brasil tem um ecossistema de NS em expansão. São aproximadamente 579 empreendimentos que atuam focados em promover impacto social positivo sem renunciar à sustentabilidade financeira (PNUD, 2019). Esses empreendimentos afetam cerca de 52 milhões de pessoas que integram as camadas com faixas de renda mais baixas dos país (IBGE, 2018). Para Comini, Barki e Aguiar (2012), o termo NS está em construção e recorre a diferentes influências conceituais para lidar com uma realidade crescente e complexa.

A rede *Social Entreprise Knowledge Network* (SEKN), criada em 2001 pelas dez escolas líderes em formação gerencial da América Latina, Estados Unidos e Espanha, definem negócios sociais como novos modelos de negócios capazes de conectar os setores vulneráveis a mercados convencionais, com o potencial real de melhorar substancialmente a condição de vida da população em que estão inseridos (MÁRQUEZ; REFICCO; BERGER, 2010).

Em contraste com o modelo tradicional, os negócios sociais apresentam um campo de estudos recente (CAJAIBA-SANTANA,2014; ARENA et al., 2018; WEFORUM, 2020). Este modelo de negócio apresenta uma nova proposta para a tradicional visão dualista na alocação de recursos, desconstruindo a ideia de que investimentos com finalidade lucrativa devem produzir apenas retornos financeiros (CAJAIBA-SANTANA, 2014). Além disso, o NS objetiva romper a ideia de que para obtenção de desenvolvimento social necessita-se exclusivamente da filantropia, ou seja, as organizações devem realizar doações a entidades sem fins lucrativos ou aguardar iniciativas do poder público para resolver os problemas sociais (BUGG-LEVINE; EMERSON, 2011).

Embora os negócios sociais se assemelhem aos negócios tradicionais em aspectos como produtos, serviços, clientes, mercados, custos e receitas, há uma significativa diferença, o seu propósito principal, o qual visa atender demandas da sociedade desprovida de soluções socioeconômicas (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010). O maior desafio de um NS está em encontrar estratégias

para se manter sólido no mercado, obter retorno financeiro para que se sustente e cumpra seu propósito enquanto empresa social, o que pode se tornar uma situação conflituosa (MORIOKA, 2010; ROUNDY, 2019). Quando o NS busca por sustentabilidade financeira, pode prejudicar sua “missão social”, com isso é cada vez mais cobrado a realizar o monitoramento e a avaliação dos impactos gerados por suas iniciativas (WEFORUM, 2019). Um dos temas mais relevantes para o desenvolvimento do campo de estudos sobre NS diz respeito aos métodos de mensuração e avaliação dos impactos gerados por essas iniciativas (BARKI, et al., 2015; COMINI, 2016).

Para Castelanni (2009), os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) são meios de identificar, mensurar e avaliar o progresso no sentido de um resultado bem-sucedido, negócios que definem seus FCS de forma clara atingem resultados superiores e evitam resultados inferiores ao esperado. Autores clássicos e muito citados nos dias atuais, como Zani (1970), argumenta que os FCS podem auxiliar na identificação dos elementos mais importantes do sucesso de uma empresa e, então, definir estratégias e prioridades para o desenvolvimento dos sistemas de informação do *business*. Rockart (1979) populariza o conceito de FCS, e a partir disso, Rockart e Bullen (1981) abordaram os FCS com o argumento de que os sistemas deveriam ser estruturados de acordo com as necessidades estratégicas das organizações, necessidades estas, chamadas de FCS.

Diante do exposto, identificar os FCS como estratégias que visam movimentar os NS para atingirem seu o propósito e se perpetuarem no mercado, exigem investigações acerca dos conceitos e características tanto dos NS quanto dos FCS. Além disso, requer pesquisas sobre ferramentas e metodologias para se obter a identificação, mensuração, validação e priorização de tais FCS. Embora existam estudos significativos sobre NS, até o momento não foram encontrados na literatura trabalhos relacionados aos FCS associados aos NS, fortalecendo assim, a problemática desta pesquisa: **“Como priorizar os Fatores Críticos de Sucesso em Negócios Sociais? ”**

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Propor uma ferramenta para priorização dos Fatores Críticos de Sucesso em Negócios Sociais.

1.1.2 Objetivos específicos

a. Investigar através da literatura os conceitos e características acerca de Negócios Sociais;
b. Identificar os Macro Fatores Críticos de Sucesso de Negócios Sociais;
c. Identificar os Fatores Críticos de Sucesso de Negócios Sociais e suas variáveis;
d. Validar a ferramenta para a priorização dos Fatores Críticos de Sucesso em Negócios Sociais atuantes no mercado brasileiro.

1.2 JUSTIFICATIVA

Dentre os países com maior atuação empreendedora, em alguns se concentram uma população de classe baixa a média e se localizam na África: Índia, EUA, Quênia, Brasil, África do Sul, Uganda, México, Etiópia, Nigéria e Tanzânia (WEFORUM, 2020). No Brasil existem 17 milhões de pequenos negócios, que representam 99% do total de empresas do país, 52% dos postos de trabalho e contabilizam 27% do Produto Interno Bruto (PIB), ainda dentro desse universo, estima-se que 4% são negócios sociais (IBGE, 2017; SEBRAE, 2018).

A criação de novos negócios sociais (NS) vem se destacando no contexto mundial e brasileiro, estima-se que os NS movimentaram US$ 1 trilhão no mundo e chegou a quase R$ 50 bilhões no Brasil em 2017 (ANDE, 2017). Ainda no relatório global da *Aspen Network of Development Entrepreuners* (ANDE*)* de 2017, o

investimento em negócios sociais aumentou de US$ 177 milhões para US$ 186 milhões entre 2014 e 2016, onde a expectativa de retorno foi de quase 37%.

Em um contexto global onde a história da humanidade é marcada pela convergência em crises que evidenciam as falhas e limitações do sistema econômico agravando as desigualdades sociais POCHMANN, 2015; SAATAR, 2016), o presente trabalho busca contribuir com as questões de cunho **social, econômico** e **acadêmico**, trazendo uma visão estruturada acerca do tema abordado.

Social: Os NS se apresentam como importantes em termos de desenvolvimento de uma nação e à medida que buscam soluções de mercado para contribuir com o processo de superação da pobreza de forma autossustentável (JOHANISOVA; CRABTREE; FRANKOVA, 2013). FCS compõem o *know-how* de informações estratégicas que satisfazem um mercado cada vez mais exigente em termos de inovação, qualidade e transparência (FREIRE, 2008). A adoção dos FCS pelos NS, além de auxiliar e garantir um fluxo de informações pertinentes aos seus vários níveis de gestão, são um instrumento estratégico de legitimação e reconhecimento dos impactos sociais causados por este modelo de negócio.

Econômico: O investimento em NS cresceu de US$ 8 bilhões em 2012 para US$ 715 bilhões em 2019 de acordo com a Global Impact Investing Network. Os NS estão em mais de 190 países, movimentam cerca de US$ 60 bilhões ao ano (SCHWABFOUND, 2018). A *Organization for Economic Co-operation and Development,* a qual está em 38 países e visa estimular o progresso e o comércio mundial, mostra que os NS objetivam metas econômicas capazes de trazer soluções inovadoras e consistentes para problemas de exclusão social e desemprego (OECD, 2019). Portanto, os FCS voltados aos NS materializam projetos cujos resultados contribuem para a aceitação e sucesso do NS no mercado. Aceitação e sucesso que trazem movimento para economia, geram valor social e econômico para a sociedade, garantem emprego e renda e desenvolvem a população que vive em situação de vulnerabilidade social (DEFOURNY; NYSSENS, 2012).

Acadêmico: Ao se tratar de pesquisas acadêmicas voltadas para NS, Romani-Dias (2016) evidencia que não existe uma quantidade significativa de pesquisas mistas (quantitativa-qualitativa) relacionadas ao tema abordado e Barki (2015) afirma que poucas pesquisas têm se dedicado a analisar e buscar estratégias ao se tratar de NS. Com a finalidade de preencher ambas as lacunas mencionadas,

esta pesquisa é mista, pois conceitua e caracteriza os NS de forma qualitativa e analisa os FCS a partir do Método Multicritério de Apoio à Decisão (AMD) de maneira quantitativa. Além disso, se dedica a analisar e buscar estratégias ao se tratar dos NS, visto que os FCS são um sistema de inteligência estratégica, criam vantagem competitiva em um mercado específico e são capazes de determinar sucesso de um negócio (SATAR, 2016).

Esta pesquisa expande a compreensão quanto a importância dos NS para a sociedade, desta forma este trabalho visa contribuir com pesquisas futuras que envolvem esta temática. A literatura discute a partir dos autores Yunus (2010), Ansari (2012), Hall (2012), Johanisova (2013), Costanzo (2014), Cajaiba-Santana (2014), Sarango-Lalangui (2018) e Ashta (2020), que o tema NS é relevante e seu impacto socioeconômico e socioambiental motiva pesquisas científicas sobre o assunto.

Esta pesquisa traz subsídios relevantes ao se tratar da importância de se pesquisar acerca dos FCS de NS. Novas investigações frente ao tema trazem tangibilidade quanto ao cenário de desequilíbrios sociais, são importantes para instigar o desenvolvimento social, econômico e acadêmico frente ao tema (YUNUS, 2010; HUMBERG, 2014; BRAUN, 2014). Além disso, o tema pesquisado facilita a compreensão quanto a implementação de estratégias e avaliações relacionadas aos impactos causados pelos NS em consonância as demandas do setor, e ainda, com a devida atenção as características desses negócios e seus contextos reais de atuação.

Em termos estruturais esta pesquisa está organizada em seções que serão apresentadas em detalhes na sequência e que desenvolvem cada um dos pontos que necessitam ser tratados para que se atinjam os objetivos propostos. A seção 1.3 a seguir apresenta a abordagem do tema em contrastes com a Engenharia de Produção e o grupo de pesquisa.

1.3 TEMA DA PESQUISA *VERSUS* ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E GRUPO DE PESQUISA

O Engenheiro de Produção é responsável pela gestão de recursos em um ambiente produtivo (FLEURY, 2008). Esta pesquisa, assim como o Engenheiro de Produção, integra inovação e pessoas, transformações globais de mercado se unem aos problemas sociais e a solução de problemas visa potencializar o desenvolvimento

social. Segundo a Associação Brasileira de Engenharia de Produção (ABREPRO), a engenharia de produção possui como área de conhecimento e atuação, a Responsabilidade Social (ABREPRO, 2020).

Este estudo faz parte do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP) da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR - Ponta Grossa), se enquadra na linha de pesquisa de Conhecimento e Inovação, uma vez que desenvolve pesquisas voltadas a inovação e tecnologia.

O grupo de pesquisa Engenharia Organizacional e Redes de Empresas (EORE) desenvolve de pesquisas acadêmicas voltadas a redes de empresas com a finalidade de avaliar, comparar e propor novas ferramentas de gestão. Como atualmente pesquisas a respeito de inovação e responsabilidade social tomaram grandes proporções, o grupo investiga as transformações socioeconômicas geradas pela inovação atrelada a responsabilidade social em todos os segmentos de mercado, bem como, propõem metodologias de avaliação do nível de maturidade da responsabilidade social empresarial.

A pesquisa voltada aos negócios sociais acerca dos fatores críticos de sucesso, e principalmente a validação dos FCS em NS atuantes no mercado, ampliam discussões relacionadas a inovação, tecnologia, desenvolvimento de novos negócios e solução de problemas sociais. Assim sendo, destaca-se a viabilidade deste trabalho junto ao Grupo de Pesquisa, bem como, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP) da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR - Ponta Grossa).

1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Faz-se importante mencionar que o presente trabalho está atrelado aos conceitos, características, identificação, definição e validação dos FCS de NS através de uma ferramenta de priorização que foi estruturada ao longo da pesquisa. Portanto, delimita-se este estudo ao novo modelo de negócio denominado Negócio Social em conjunto com seus Fatores Críticos de Sucesso.

Como a literatura acadêmica diante do tema escolhido ainda é escassa, principalmente ao se tratar de pesquisas quantitativas, foi realizado um levantamento

da produção científica entre 2000 e 2020, utilizando-se de diferentes terminologias vinculadas acerca do campo de estudo que envolve esta pesquisa. Informações dispersas nas diversas literaturas serão interligadas sem o intuito de esgotá-las e sim, consolidá-las.

Não há trabalhos científicos que foquem nos FCS relacionados aos NS, portanto, com isso tem-se a necessidade de aprofundar o conhecimento na área com novas perspectivas que investigam o efeito conjunto destes FCS no impacto social, econômico e ambiental a respeito dos Negócios Sociais na sociedade atual.

Nesta pesquisa, busca-se identificar os Macro Fatores Críticos de Sucesso (MFCS) e estabelecer os FCS de NS, para então validá-los e priorizá-los através de uma ferramenta aplicada em NS atuantes no mercado brasileiro. Com isso, propõem-se FCS dos NS para que os mesmos modelos de negócios possam se expandir de forma sólida e tangível, cumprindo assim, com sucesso e solidez a missão e o propósito que almeja diante da sociedade em que está inserido.

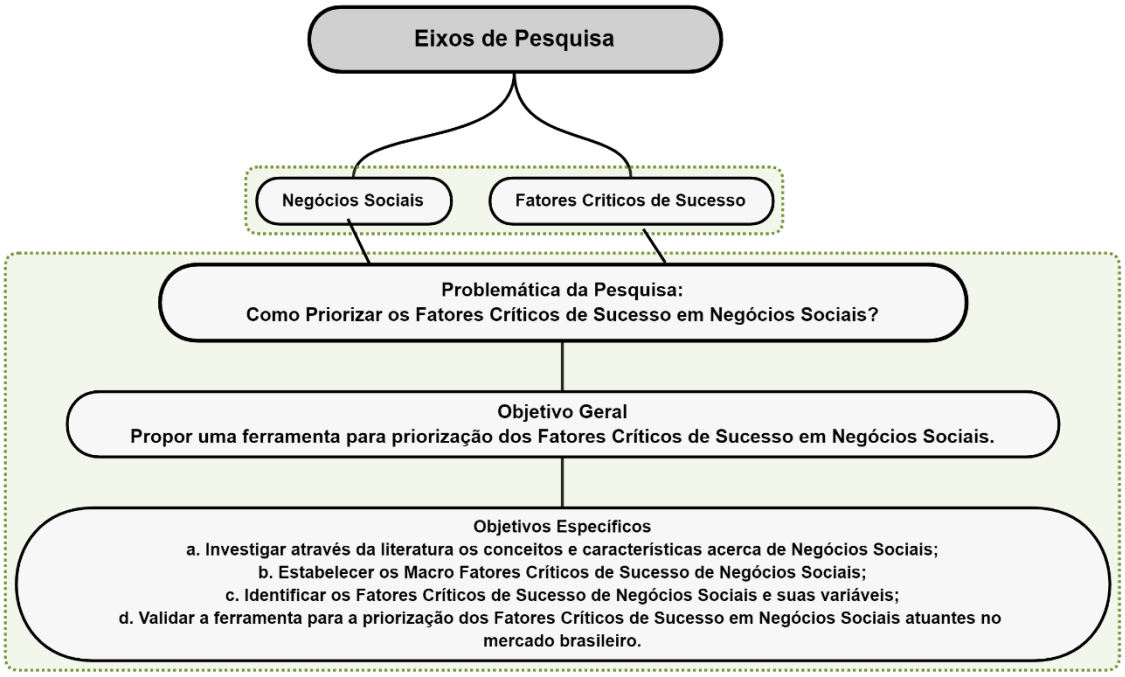
Ainda que esta pesquisa investigue a literatura acadêmica a respeito dos temas abordados a nível nacional e internacional, aplicação da pesquisa delimita-se a nível nacional, não excluindo a possibilidade de aplicação a nível internacional, pois os FCS identificados podem ser aplicados em NS internacionais. A estrutura do trabalho será apresentada na seção 1.5.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta pesquisa foi estruturada em **6** capítulos, que serão expostos na sequência. As figuras apresentadas para cada capítulo abordam de forma ilustrativa e objetiva, por meio de fluxogramas que foram subdivididos e descritos em etapas, as quais foram realizadas no desenvolvimento desta pesquisa.

O **Capítulo 1** apresenta os eixos de pesquisa, os itens introdutórios e a contextualização sobre o tema tratado nesta pesquisa, bem como, objetivos geral e específicos, justificativas que englobam o problema de pesquisa e estrutura de organização do trabalho (Figura 1).

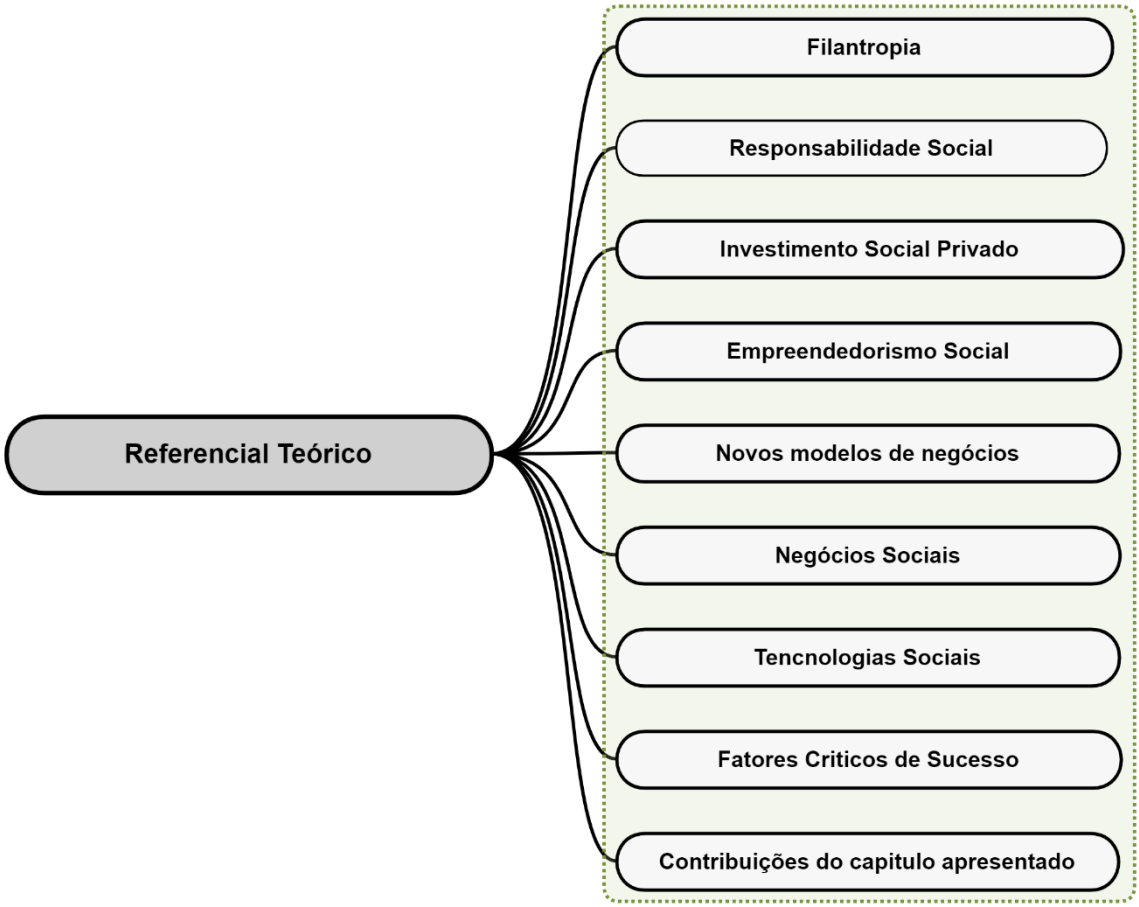
Figura 1 - Estrutura do Capítulo 1



Fonte: Elaborado pela Autora. (2021)

O **Capítulo 2** aborda Referencial Teórico, o qual apresenta uma revisão bibliográfica sistematizada realizada acerca do tema deste trabalho, expõem as principais terminologias, conceitos e características dos NS e define FCS, englobando, portanto, os eixos da pesquisa e sua inter-relação (Figura 2).

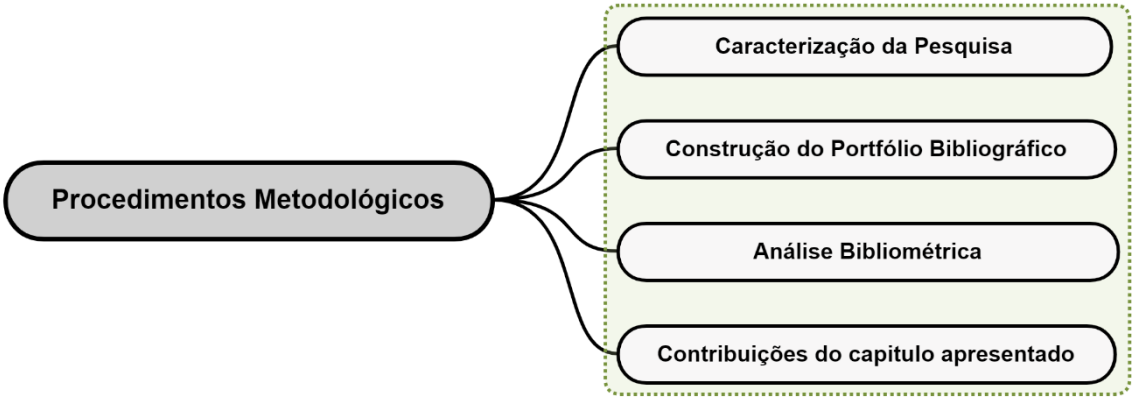
Figura 2 - Estrutura do Capítulo 2



Fonte: Elaborado pela Autora. (2021)

O **Capítulo 3** é composto pelos Procedimentos Metodológicos da pesquisa, o qual traz tangibilidade a este estudo, uma vez que os dados provenientes desta etapa contribuem para o desenvolvimento e resultado final deste trabalho. Nesta etapa se descreve a forma como a pesquisa foi realizada, a caracterização da pesquisa, instrumentos de coleta e tratamento de dados utilizados (Figura 3).

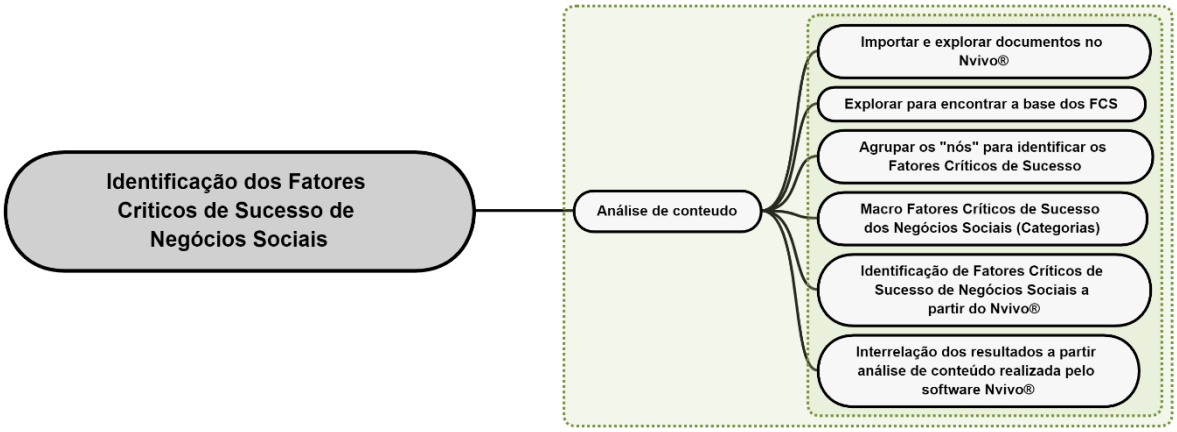
Figura 3 - Estrutura do Capítulo 3



Fonte: Elaborado pela Autora. (2021)

O **Capítulo 4** envolve a identificação dos FCS através do estudo de conteúdo. Ainda neste capítulo é apresentada a ferramenta que validará os FCS de NS Figura 4).

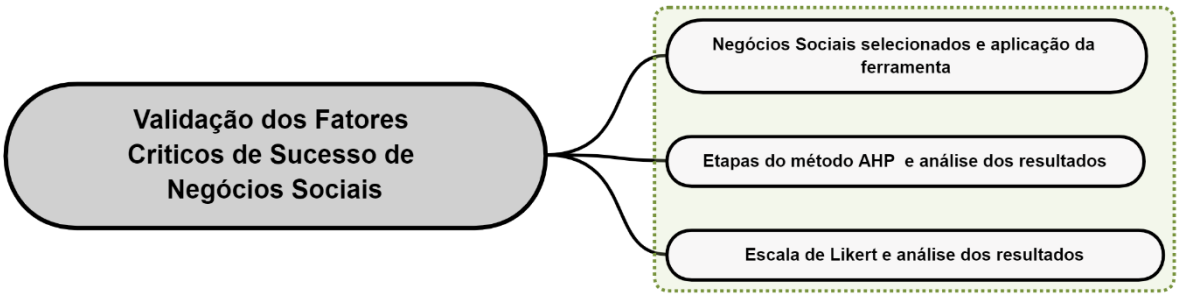
Figura 4 - Estrutura do Capítulo 4



Fonte: Elaborado pela Autora. (2021)

O **Capítulo 5** se estrutura em diferentes partes para convergir na validação dos FCS de NS. Em um primeiro momento são apresentados os Negócios Sociais envolvidos na aplicação da ferramenta proposta, e então, serão apresentados os métodos utilizados para a validação de tais FCS bem como seus resultados (Figura 5).

Figura 5 - Estrutura do Capítulo 5



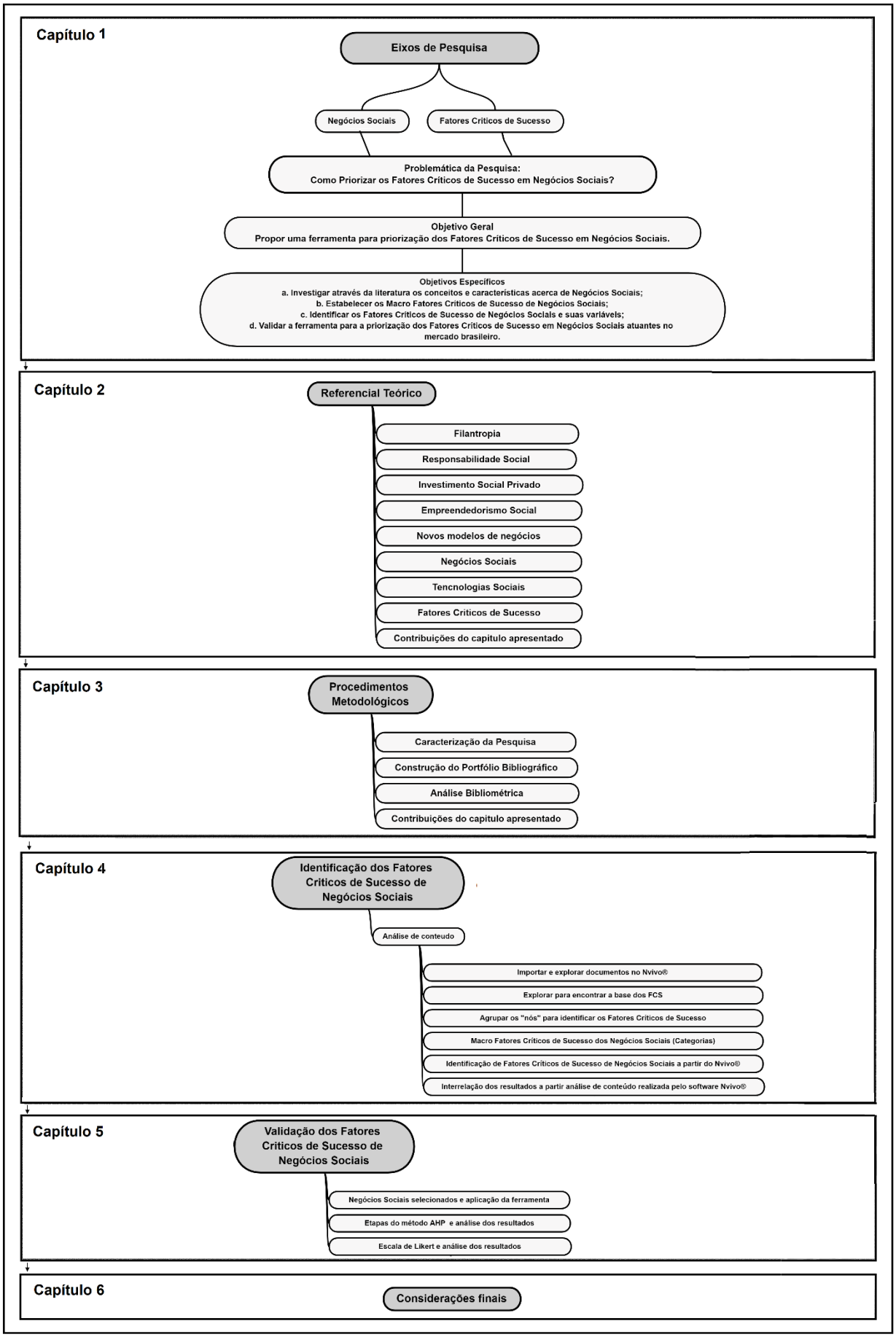
Fonte: Elaborado pela Autora. (2021)

O **Capítulo 6** envolve as considerações finais, o qual apresenta as limitações, fragilidades, dificuldades para elaboração da pesquisa, bem como, sugestão para trabalhos futuros.

As **Referências bibliográficas e Apêndices** se encontram ao final deste trabalho e foram necessários para a elaboração e conclusão deste estudo.

A estrutura deste trabalho descrita acima, pode ser observada de forma completa na figura 6.

Figura 6 - Estrutura da pesquisa



Fonte: Elaborado pela Autora. (2020)

Na seção 2, será apresentado o Referencial Teórico desta pesquisa com a finalidade de responder à pergunta de pesquisa, bem como, contemplar os objetivos propostos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O Referencial Teórico visa contextualizar os objetivos propostos. Tem como objetivo fundamentar o problema de pesquisa acerta do tema abordado nesta pesquisa. Este capítulo será dividido em seções que trazem conceitos chaves para a compreensão e desenvolvimento desta pesquisa. Conceitos que envolvem a evolução da Responsabilidade Social, dos Novos Modelos de Negócios, dos Negócios Sociais e Tecnologias Sociais e Fatores Críticos de Sucesso.

2.1 DA FILANTROPIA AO EMPREENDEDORISMO SOCIAL: ABORDAGEM SOBRE OS PRINCIPAIS CONCEITOS

Nas subseções a seguir serão elucidados os conceitos que envolvem filantropia, responsabilidade social, investimento social privado e empreendedorismo social com intuito de construir de forma evolutiva o conceito acerta dos temas.

2.1.1 Filantropia

A expressão filantropia vem do grego *philos* e *anthropos* que podem ser traduzidas como "amor" e "ser humano", portanto a expressão carrega em sua origem a intenção da caridade, a partir disso, a ajuda ao próximo enquanto prática social associada às ações assistencialistas acontecem desde o século XVIII (BITTAR-GODINO, 2019).

A Filantropia visa resolver problemas pontuais e emergenciais da sociedade, não visando à sobrevivência da organização no mercado, ou a fidelização do cliente e perpetuação da marca. As responsabilidades filantrópicas são espontâneas e de escolha voluntaria de um negócio (BITTAR-GODINO, 2019).

Segundo Fernandes (2015) a filantropia não faz parte da cultura das corporações existentes no mercado atual. Ainda assim, as empresas enquanto classe e/ou indivíduos isolados, histórica e culturalmente se sentem responsabilizadas com as questões de vulnerabilidade social, uma vez que o conceito de cidadania valoriza o indivíduo não apenas através de sua consciência moral, mas também legal, com

isso a filantropia ganhou outra dimensão como personagem no meio empresarial (SAEZ, 2020).

Filantropia define-se como uma ação de caridade direcionada à comunidade vulnerável e não possui vínculo estratégico ou cultural da empresa (BITTAR-GODINO, 2019). Ações esporádicas, doações e outros gestos de caridade são filantropia, na maioria das vezes não há divulgação, engajamento com o cliente ou grande publicidade acerca da ação, uma vez que na filantropia não se procura associar a imagem da empresa com a ação social (MOROSINI; ARAUJO, 2012). O senso GIFE (2018) expõe que os recursos filantrópicos sãp consideradas doações destinadas as questões sociais asseguram retornos e resultados substantivos à sociedade.

Caroll (1991, 2000) considera a filantropia um ato altruísta, um meio de atender às expectativas sociais para melhorar a qualidade de vida da sociedade. O autor ainda considera que a filantropia é uma ação que devolve à sociedade aquilo que dela recebeu, através de recursos financeiros, disponibilidade de funcionários no horário de trabalho ou suas instalações para programas sociais.

Para Ferraz (2007) as ações de filantropia são motivadas por razões humanitárias, e na responsabilidade social impera o sentimento de responsabilidade. Ainda para a autora as ações de filantropia são isoladas e reativas, trata-se de opção pessoal do dirigente, enquanto os compromissos de responsabilidade social compreendem ações proativas, integradas, inseridas no planejamento estratégico e na cultura da organização e envolvem todos os colaboradores.

É considerável que as empresas se estruturem e passem a se comportar com responsabilidade, respeitando as necessidades das gerações futuras, preservando seus direitos de viver em ambientes seguros, saudáveis e ricos em oportunidades. Portanto, "as empresas devem realizar processos para integrar as preocupações sociais, ambientais, éticas e de direitos humanos em suas operações e estratégias." (WCED, 2019).

A Responsabilidade Social é considerada evolução de ações filantrópicas, ou seja, a filantropia foi o passo inicial em direção à responsabilidade social. Assim sendo, é necessário abordar os conceitos de Responsabilidade Social para trazer completude a pesquisa, portanto a subseção 2.1.2 trará de forma secular, o contexto acerca da Responsabilidade Social.

2.1.2 Responsabilidade social

A Responsabilidade Social foi difundida após a Primeira Guerra Mundial, em um momento em que o mundo se viu diante da necessidade de cooperação intensa entre indústria e a comunidade que necessitava de reconstrução e assistência (HINGLEY et al., 2018).

Segundo Churchill (2012) a Responsabilidade Social é o termo utilizado para descrever as obrigações de uma empresa para com a sociedade. Ainda para o autor, as pessoas anseiam por empresa responsáveis, que se esforcem para fazer do mundo um lugar melhor, que demonstram se preocupar com o bem-estar e com a qualidade de vida.

Pesquisas realizadas em 2018 pelo *Cone Communication* (2018), fundação que atua como agência de relações públicas relacionada a responsabilidade social, mostraram que 90% dos consumidores querem que as empresas lhes digam como estão trabalhando em causas sociais, ou seja, mais de 278 milhões de pessoas querem saber o que a empresa faz para beneficiar causas sociais. O estudo ainda aponta que 85% dos consumidores têm imagens positivas das empresas que apoiam desafios sociais mesmo em momentos de crise.

Quando a prática da responsabilidade social é efetiva, pode aumentar o desempenho e a sustentabilidade da empresa, agregando valor à imagem corporativa, motivação dos colaboradores internos, vantagem competitiva, facilidade para financiamentos, reconhecimento como líderes empresariais, entre outros (KOTLER, 2018). Negócios socialmente responsáveis e capazes de inovar tem grande probabilidade de sucesso, elas podem melhorar o bem-estar social, posicionar-se estrategicamente no mercado, criar laços seguros e firmes com o consumidor, melhorar a imagem pública da empresa, elevar a moral interna e aumentar o valor de mercado da empresa (KOTLER, 2018).

A Responsabilidade Social (RS) pode ser considerada o conceito que define como as empresas integram as preocupações de cunho social e ambiental em suas operações, bem como, se relacionam com as partes interessadas (WCED, 2019). Spence e Bourlakis (2009) argumentam que a RS é a ação voluntária que uma organização pode tomar de interesses social, ambiental ou econômico, além de

cumprir os requisitos mínimos legais como forma estratégia de perpetuação mercadológica.

Embora o conceito de RS possa ser considerado como uma ação voluntária, muitas empresas utilizam desse termo para cumprir tais requisitos mínimos vigentes na legislação, portanto, o cumprimento da legislação como fundamento para a RS não é em si uma ação voluntária, o que faz com que essas ações se tornem RS são as atividades adicionais que proporcionam valor e benefícios às partes interessadas (HINGLEY et al., 2018).

De acordo com Castro e Becerra (2012), a RS é definida como o compromisso que as empresas assumem com a sociedade em benefício do desenvolvimento sustentável, é o equilíbrio entre crescimento econômico e bem-estar social. Segundo Carroll (1979), a responsabilidade social empresarial vem sendo objeto de estudo desde 1930, mas a partir de 1960, passou a ser abordada pelos estudiosos como uma relevante relação entre as organizações e a sociedade, considerando os impactos que a empresa exerce sobre a sociedade e evidenciando também a repercussão que uma possui sobre a outra.

Freeman et al. (2010) afirmam que mesmo depois de mais de 60 anos de debate e discussões da RS em inúmeros contextos, ainda não existe uma única definição amplamente aceita quanto a este conceito. Foram propostas mais de 35 definições de RS na literatura (DAHLSRUD, 2016), no entanto, a definição que parece mais apropriada para se utilizar neste estudo se baseia na definição utilizada pelo Instituto Ethos, o qual, expõe que para tornar a empresa parceira e corresponsável pelo desenvolvimento social, a empresa deve inserir a RS como estratégia e como forma de conduzir os negócios da empresa (MATTEN; MOON, 2008).

Quando a empresa tem a capacidade de ouvir os interesses dos acionistas, do público interno, fornecedores, consumidores, comunidade, meio ambiente, governo e sociedade e incorporá-los ao planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos, pode-se dizer que ela é "socialmente responsável" (BIAZON, 2019).

Andrew Carnegie, em 1889, foi um dos pioneiros no assunto ao conceber que o princípio da responsabilidade social se baseia na premissa de que as organizações são instituições sociais. Entretanto, Howard Bowen é considerado por muitos o divisor de águas no campo da responsabilidade social empresarial ao lançar

o livro *Responsibility of the Businessman*. Boewn define responsabilidade social como a obrigação das corporações em perseguir políticas, tomar decisões e seguir linhas de ação em consonância com objetivos e valores desejáveis pela sociedade (OLIVEIRA JUNIOR et al., 2020).

A RS seria uma nova visão da empresa e do seu papel na sociedade, a partir do momento em que empresa passa a ser encarada como um membro fundamental da sociedade humana que se relaciona com todos os outros agentes socioeconômicos e, portanto, tem seus direitos e deveres que vão além das obrigações legais estabelecidas no campo jurídico formal (ALVES, 2013).

Para o presidente do *Business for Social Responsability* (*BSR*), organização norte-americana sem fins lucrativos, dedicados à divulgação da responsabilidade social, um dos pilares de sustentação de uma empresa é agir com responsabilidade social, essa ação tem o mesmo nível de importância e se equipara a qualidade, tecnologia e a capacidade de inovação da empresa (BIAZON, 2019).

Para Saez (2020), existem grandes reflexões acontecendo acerca das ações de RS, tais questões se estendem às questões do Investimento Social Privado (ISP). Ao passo que a RS caminha ao lado do ISP e ambos se propõem a trabalhar e buscar contribuir com o desenvolvimento de soluções para problemas complexos como: desafios coletivos como educação, saúde, desigualdade, justiça econômica, mudanças climáticas, entre tantos outros, é necessário que repasse voluntário de recursos privados aconteça de forma estruturada para projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público (SAEZ, 2019). Portanto, na subseção a seguir (2.1.3) serão exploradas e apresentadas questões relacionadas ISP.

2.1.3 Investimento social privado

O conceito de Investimento Social Privado (ISP) foi criado no início de 1990 com a intenção de diferenciar o ISP das práticas de filantropia e responsabilidade social (GIFE, 2020). A criação deste conceito se dá a partir do momento que a sociedade civil se vê diante de empresas que ampliam sua produção e passam a ter um papel significativo no desenvolvimento social. Com isso, estas empresas são pressionadas para terem responsabilidades além suas funções tradicionais

econômico-financeiras de geração de empregos, bem como, de apenas distribuição de lucro aos acionistas (SAEZ, 2019).

Com isso, o ISP, o qual apresenta diferentes interpretações, é caracterizado pela transferência voluntária de recursos de empresas privadas para projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público (MILANI, 2008).

Brown et al. (2006) consideram que o ISP engloba a transferência direta de recursos para entidades de assistência social na forma de doações, sem o comprometimento explícito de monitoramento de resultados. Já Saez (2019) considera que o ISP realiza essas transferências de forma estruturada e monitorada para que haja resultados sólidos.

O conceito e as práticas de investimento social privado se iniciaram no Brasil a partir do surgimento do GIFE (Grupo de Institutos Fundações e Empresas) em 1995. Dentre suas principais publicações sobre o tema, está o Censo GIFE, pesquisa quantitativa realizada desde 2001 com seus associados, que coleta dados sobre o quanto e como são realizados os investimentos sociais privados no país, identificando os institutos e organizações empresariais que direcionam recursos privados para iniciativas e projetos de finalidade pública (GIFE, 2020).

O ISP tem como foco de ação fundamental contribuir com a busca de soluções para esses problemas e desafios, na construção de um mundo mais justo e sustentável (SAEZ, 2019). Atualmente existem três centros de poder: o governo, as empresas comerciais e a sociedade civil. Os três em seus graus variados, precisam de líderes ecologicamente alfabetizados, capazes de pensar sistemicamente e realizar de forma sólida, para que a colaboração entre eles tenha impacto significativo para o movimento em direção a um futuro sustentável (CAPRA; LUISI, 2014).

Para impactar a sociedade é preciso que a filantropia, a RS e o ISP adotem métodos e ferramentas específicas, tenham visão e abordagens sistêmicas que se relacionem com trilhar de um caminho que vai em direção a uma maior colaboração social (SAEZ, 2019). Algumas novas formas de se fazer negócio, ao incorporar a lógica de mercado para atingir impactos sociais e lucro, podem ser aplicadas tanto a empresas tradicionais quanto a entidades do terceiro setor (OLIVEIRA FILHO; KIYAMA; COMINI, 2016). Bessant e Tidd (2010) notam que iniciativas empreendedoras caminham em uma direção singular, direção esta considerada socialmente valiosa, preocupada, de alguma forma em fazer do mundo um lugar

melhor, a partir desta percepção a subseção 2.1.4 abordará o conceito de Empreendedorismo Social.

2.1.4 Empreendedorismo social

O empreendedorismo social manifesta-se a partir do momento em que o aumento das crises humanitárias e ambientais cresce no século XIX, ao passo que instituições e programas sociais falham em atender a necessidades sociais emergentes. Portanto, ressalta-se a importância de iniciativas socialmente empreendedoras e da aplicação de novos modelos de negócios que criem valor social de maneira tangível (NICHOLLS, 2010).

Weerawardena e Mort (2006) observam que, em aspectos de riscos, empreendedores sociais podem ser posicionados a certa distância de empreendedores tradicionais, ou seja, enquanto empreendedores tradicionais têm acesso a inúmeras fontes de financiamento, como emissão de ações e empréstimos bancários, os empreendedores sociais são fortemente limitados na geração de renda, que muitas vezes vem de doações, patrocínio e subsídios governamentais, e ainda, há grande disputa no campo com outras organizações similares pelas mesmas fontes de renda.

A competição crescente com outras entidades por doações, fazem com que empreendedores sociais sejam cautelosos na gestão de riscos ao passo que, ao se tratar de quantidade, sejam em menor escala. Enquanto Prabhu (1998) salienta que as experiências sociais são conduzidas com boa fé e tanto sucesso e fracassos são ricas experiências de aprendizagem independente dos riscos financeiros, para Weerawardena e Mort (2006) o comportamento de empreendedores sociais com relação ao risco é fortemente restringido pelos objetivos de manter uma organização sustentável.

Outra característica importante relacionada ao empreendedorismo social é motivação por uma missão, a qual tem raízes na escola empreendedora e no conceito de empreendedor tradicional (NICHOLLS, 2010). O empreendedorismo tradicional envolve o lucro em sua missão, já o empreendedorismo social é movido pela busca por bem-estar social e é um conceito que constrói negócios cujo objetivo é causar

impacto social positivo e desenvolver a sociedade em que está inserido (LEADBEATER, 2017; BESSANT; TIDD, 2019).

A maior parte da literatura acerca do tema empreendedorismo social concentra seus estudos no domínio de organizações não governamentais sem fins lucrativos (WEERAWARDENA; MORT, 2006), uma vez que as organizações pertencentes ao setor voluntário representam um “tipo ideal” de organização socialmente empreendedora. Tais organizações parecem possuírem entre seus membros o empreendedor social, porém, apesar de serem organizações que possuem um objetivo social, nem todas as organizações sem fins lucrativos apresentam de fato características empreendedoras para poderem ser consideradas como empreendimentos sociais (WEERAWARDENA; MORT, 2006).

Thompson (2002) considera ser possível identificar o empreendedorismo social em organizações com fins lucrativos, desde que as mesmas apresentem comprometimento em fazer o bem. Leadbeater (2017), por outro lado, considera que o lucro desqualifica as empresas para serem consideradas como empreendedoras sociais, o autor defende que as organizações devem ser sociais no sentido em que elas não são de propriedade de acionistas e não buscam o lucro como seu principal objetivo.

Tem-se observado um crescente número de ações de empreendedorismo social, os quais apresentam objetivos sociais combinados com o lucro (SHAW; CARTER, 2007), são considerados híbridos e visam a autossustentação, levando em conta a premissa de Yunus explorada nesta pesquisa. Para Mort et al. (2003) o empreendedorismo social caracteriza-se por uma grande habilidade em reconhecer e tirar vantagem das oportunidades sociais do ambiente ao seu redor, em seguida são importantes pois possuindo uma missão em torno da criação de valor social, e não menos importante, apresentam uma capacidade de fazer julgamentos balanceados frente à complexidade de seu contexto.

Diante das crescentes ações empreendedoras de cunho social, surge a necessidade da criação de negócios sólidos vinculados a este tema e observa-se o surgimento das novas formas de se fazer negócios para que propósitos sociais sejam atingidos de maneira competente (JIANOTI, 2015), os chamados de “Novos Modelos de Negócios” serão apresentados na subseção 2.2 com intuito de introduzir o tema relacionado ao contexto desta pesquisa, Negócios Sociais.

2.2 NOVOS MODELOS DE NEGÓCIO

No início do século XX, Schumpeter (1982) começou a fazer pesquisas no campo empresarial sobre a influência da combinação de fatores de produção - até então vistos como isolados e sem relação entre si - na geração de novos mercados, produtos e mesmo de setores industriais. Os fatores considerados nessas pesquisas e a própria abordagem dada pelo pesquisador têm relacionamento com os atuais componentes e definições de modelo de negócios (ASPARA et al., 2013).

Em 1962, Raymond A. Hoffman, aborda a avaliação de inventários em vários modelos de negócios. O termo assume o significado de “tipo de negócio”, sendo empregado para identificar os vários tipos de negócio existentes naquele momento. Stanford (1972) utilizou o termo modelo de negócios, ligando-o à modelagem de ambientes de negócios em computador, e então, modelo de negócios era uma representação da realidade de um negócio, ideal para análises de cenários e treinamentos de executivos. Os Novos Modelos de Negócio é um conceito que vem sendo estudado de forma recorrente na área de gestão. Embora tenha recebido atenção de acadêmicos e consultores, não existe uma definição aceita como consensual. Isto se deve às diferentes lentes teóricas utilizadas pelos autores (BADEN-FULLER; MORGAN, 2010).

Na década de 1990, com o desenvolvimento da comunicação e facilidade em nível global, a internet faz com que haja um rápido crescimento dos mercados emergentes e da expansão comercial (KLANG; WALLNOFER; HACKLIN, 2014), esses elementos alteraram as formas tradicionais de criar e entregar valor, principalmente devido às novas formas de se fazer negócios, e então, surgem as novas configurações organizacionais, chamadas de Novos Modelos de Negócio (AMIT; ZOTT, 2018).

Pode-se ressaltar que esta mudança no padrão de fazer negócios da Era Industrial para a Era da Informação visa a prover respostas e soluções aos desafios criados pelas revoluções, portanto esses novos modelos de negócios têm como intuito a geração de valor social e ambiental além do valor econômico. A partir da união e da evolução dos conceitos de responsabilidade social com a nova visão de se fazer negócio, ou seja, com a visão relacionada aos Novos Modelos de Negócios, nascem

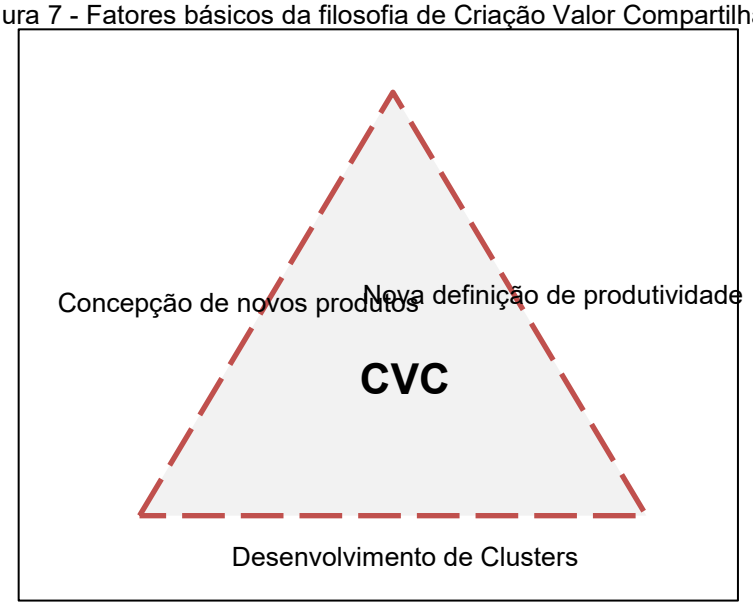
os Negócios Sociais (DASILVA; TRKMAN, 2013), os quais são o tema central desta pesquisa e serão contextualizados na seção 2.3.

2.3 NEGÓCIOS SOCIAIS

Para Barki (2015) os avanços sociais e a inovação melhoram as condições de vida de grande parte da sociedade. Mas ainda há vulnerabilidade e falta de oportunidade para uma parte significativa da população mundial. Diante disso, é indispensável que ações inclusivas e inovadoras não dependam apenas da ação governamental.

Dentro do contexto de modelos inovadores de negócios que agregam valor tanto para as empresas quanto para a população em situação de vulnerabilidade social, Porter e Kramer (2011) lançam a ideia de “Criação de Valor Compartilhado” (CVC). Esta premissa sugere que a competitividade de uma empresa e a saúde das comunidades em torno dela são mutuamente dependentes (PORTER; KRAMER, 2011). Os autores afirmam que a partir desta conexão é possível desencadear a próxima onda de crescimento global e redefinir o capitalismo (Figura 7).

Figura 7 - Fatores básicos da filosofia de Criação Valor Compartilhado



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Porter e Kramer (2011) afirmam que a concepção de novos produtos tem como finalidade atender as áreas ainda não desenvolvidas pela sociedade, com isso novas oportunidades para inovação aparecem se as empresas conseguirem equilibrar

o lucro e o desenvolvimento social. Os autores salientam que a nova definição de produtividade na cadeia de valor tem como objetivo criar oportunidades de valor compartilhado, uma vez que os problemas sociais podem afetar economicamente o desenvolvimento de uma empresa. O desenvolvimento de cluster se objetiva pela sua definição, que é um grupo geograficamente concentrado de empresas e instituições interligadas por aspectos comuns e por complementaridades, portanto, eles desenvolvem significativamente a região onde estão inseridos (PORTER e KRAMER, 2011).

Atrelado a ideia de CVC, os NS tornam-se exemplo, uma vez que focam na inovação e unem a concepção de novos produtos, nova definição de produtividade e desenvolvimento de clusters para combater a desigualdade social. Em 2006, uma empresa lançou sua primeira *joint venture* de Negócios Sociais em parceria com uma indústria multinacional de alimentos da França (TORRES, BARKI e COMINI, 2015). O objetivo da aliança foi combater a desnutrição entre as crianças das áreas rurais de Bangladesh, fornecendo iogurte fortificado a um preço acessível para populações de baixa renda (PIRES, SANTOS e NICOLE, 2019), suprindo assim as necessidades ambientais, econômicas e sociais daquela região.

Serpa e Fourneau (2017) afirmam que com o fácil acesso em obter informações relacionadas às questões sociais, econômicas e ambientais, é inevitável que a sociedade exija ações para que os problemas sejam solucionados de maneira eficaz e imediata. Como vivemos em uma sociedade que se move pelo consumo constante, a solução é alinhar tal consumo às crenças e valores, observa-se que no contexto brasileiro, há um crescente interesse das empresas quanto a assumir postura de responsabilidade social através de NS (SERPA; FOURNEAU; 2017).

Os NS são um híbrido do segundo e terceiros setores da economia, que prioriza o impacto social e equilibra a sustentabilidade financeira da empresa (COMINI, 2014; BARKI et al., 2015). A criação de valor social é uma das motivações desses negócios, embora seja necessário criar valor econômico além do impacto social para assegurar a viabilidade financeira (YUNUS, MOINGEON e LEHMANN-ORTEGA, 2010). Com isso, é possível afirmar que a geração de valor econômico é fundamental para a sustentabilidade dos negócios sociais, o que deve estar em equilíbrio com o valor social gerado (KIBLER, 2015).

Os NS podem ser vistos como organizações que resolvem problemas socioeconômicos por meio de mecanismos de mercado e visam sustentar-se financeiramente ao mesmo tempo que cumprem determinada missão social (YUNUS, MOINGEON e LEHMANN-ORTEGA, 2010). O autor Muhammad Yunus foi um dos principais responsáveis pelo aumento da popularidade dos NS (BARKI et al., 2015). Os NS enfrentam desafios constantes, uma vez que se colocam no mesmo mercado que negócios tradicionais e com isso, precisam cumprir as exigências das partes interessadas e devem se adaptar às mudanças do mercado com atitudes sólidas e inovadoras (KIEZUN, 2000).

De acordo com os princípios de Yunus (2010), um empreendimento inclusivo precisa gerar lucros suficientes para ser autossustentável e expandir as operações potencializando o impacto social, mas não podem se apropriar de qualquer lucro financeiro. Ou seja, acionistas podem apenas recuperar o seu capital de investimento e qualquer excedente a este capital inicial tem de ser reinvestido para a expansão da empresa e criação de novas oportunidades, dessa forma, replicar o negócio para ampliar o número de beneficiários (YUNUS 2010; HUMBERG; BRAUN, 2014). Neste modelo de negócio há um objetivo social a ser alcançado por meio da oferta de bens e serviços (COMINI; TEODÓSIO, 2015).

Fischer (2012) destaca a carência de políticas públicas seja suprida por meio de investimentos de empresas privadas. O modelo dos negócios sociais, ao incorporar a lógica de mercado para atingir impactos sociais e lucro, pode ser aplicado tanto a empresas tradicionais quanto a entidades do terceiro setor (COMINI et al., 2013). Iniciado em 2003 no Brasil (ANDE, 2018), o mercado voltado aos negócios sociais vem se desenvolvendo com bastante vigor desde então. Para Morgan (2018) os NS são investimentos realizados com a intenção de gerar impacto positivo, além de retorno financeiro. Ou seja, o foco do investimento de impacto são negócios sociais, temos alguns fundos de investimento de impacto atuando no Brasil, nacionais e estrangeiros, em setores diversos, de habitação e saneamento até inclusão financeira.

Para Bugg-Levine e Emerson (2011), um NS é eficiente por sua simplicidade, pois apresenta uma nova proposta para a tradicional visão dualista na alocação de recursos, desconstruindo a ideia de que investimentos com finalidade lucrativa devem produzir apenas retornos financeiros. Ao passo que, para obtenção de retornos sociais, as pessoas deveriam realizar doações a entidades sem fins

lucrativos que visam combater problemas sociais ou aguardar a iniciativa do poder público para resolvê-los (BUGG-LEVINE; EMERSON, 2011).

O ponto de partida para que sejam investidos cada vez mais em NS, é a conscientização das necessidades não atendidas e de que estas necessidades exigem participação e envolvimento da comunidade de forma inovadora e disruptiva. Diante disso, percebe-se que as formas como os NS se estruturam e ofertam seus produtos e serviços nos remetem ao debate de inovação. Este conceito se liga intimamente com as soluções criadas para suprir as necessidades de desenvolvimento da sociedade (DEFOURNY; NYSSENS, 2012).

Negócios Sociais se apresentam à sociedade de forma inovadora, e ainda, pode variar entre o modelo privado e o do terceiro setor. O termo NS é novo no campo de estudo acadêmico (COMINI; BARKI; AGUIAR; 2012), a falta de consenso quanto ao conceito de NS se deve pelas várias realidades em que esses empreendimentos se formam, contextos esses que podem ser econômicos, sociais, políticos, até mesmo religiosos e dependem da região em que estão inseridos, além de advir de diversos segmentos da sociedade (DEES, 2001). Para melhor compreensão acerca dos NS, seus conceitos e terminologias serão apresentados na subseção 2.3.1.

2.3.1 Conceitos e terminologias para Negócios Sociais

Para Fischer e Comini (2012) não há uma visão única quanto aos conceitos e características dos NS, pois existem inúmeras formas de analisar esse tipo de organização. Uma empresa inclusiva se assemelha a uma empresa tradicional em aspectos como produtos, serviços, clientes, mercados, custos e receitas, porém, difere-se pelo seu propósito principal: o de atender demandas da sociedade desprovidas de solução (YUNUS, MOINGEON e LEHMANN-ORTEGA, 2010).

Como mostra o Quadro 1, os NS não apresentam uma única terminologia e um único conceito.

Quadro 1 - Terminologias e Definições de NS

Terminologia	Definição	Autor	Ano
Empresa Social	Empreendimento de geração de receita configurado para criar um impacto social positivo no contexto de uma linha de fundo financeiro.	Dees	1998
Negócio Inclusivo	Negócio que é motivador social e realiza operações de negócios inovadoras para se autossustentar a disseminação de valor social ou ambiental.	Granados et al.	2001
Negócio Social	Companhia que prioriza o mercado para tratar de questões sociais. Estimula, financia e fornece iniciativas para que desenvolva a sociedade.	Kerlin	2006
Empreendimento Social	Empresa que aborda áreas de necessidades sociais não atendidas, criando valor social e econômico, e não focando em apenas gerar lucro para as partes interessadas.	Nicholls	2006
Negócio Inclusivo	Organizações com um propósito explícito de beneficiar a unidade comum, idealizada por um grupo de cidadãos e onde o interesse material do investimento de capital está sujeito a limites.	Defourny e Nyssens	2006
Empresas Sociais	São organizações não privadas que oferecerão produtos ou serviços diretamente relacionados ao seu objetivo explícito de beneficiar a comunidade.	Defourny e Nyssen	2008
Negócio Social	Organizações que usam negócios para alcançar uma missão social.	Alter	2007
Empreendimento Social	Empreendimentos autossustentáveis.	Yunus	2010
Empresa Social	A empresa social é uma "organização sem fins lucrativos" com um fluxo de renda sustentável e escalável gerado a partir de atividades relacionadas à sua missão social.	Brozek	2011
Empresa Social	As empresas sociais são organizações privadas que adotam estratégias para atingir metas socialmente orientadas.	Dacin et al.	2013
Negócio Social	Um Negócio Social procura resolver problemas sociais através de empreendimentos comerciais. Eles combinam a eficiência, inovação e res das empresas tradicionais com fins lucrativos, com a missão, os valores e a paixão das organizações sem fins lucrativos.	Comini et al.	2013
Negócio Social	Por definição, as empresas sociais adotam múltiplas partes interessadas na busca de missões sociais por meio de empreendimentos comerciais.	Battilana, Lee, Walker e Dorsey	2012
Empresa Social	Em empresas sociais, a relação entre missões sociais e resultados econômicos não é apenas mutuamente benéfica, mas também mutuamente constitutiva, de modo que as missões sociais definem os propósitos de negócios e vice-versa.	Smith e Gonin Besharov	2013

Terminologia	Definição	Autor	Ano
Negócio Social	Os negócios sociais são organizações que combinam uma dimensão corporativa e social e operam nos interstícios entre o mercado e o Estado, tornaram-se um fenômeno relevante na academia.	Alegre e Berbegal, Mirabent	2013
Empreendimento Social	Empreendimentos sociais são frequentemente vistas como uma fonte de soluções novas e inovadoras para problemas sociais persistentes e um meio para uma melhor inclusão de funcionários e clientes.	Konsti-Laakso et al.	2016
Negócio Social	Um negócio social é um negócio com objetivos sociais, cujos lucros são reinvestidos na comunidade ou no negócio.	Bull e Ridley-Duff	2016
Empresa Social	Empresa cujo excedentes são reinvestidos para que se possa desenvolver ainda mais a região em que está inserido.	Yunus	2019
Negócio de Impacto	São negócios para solucionar problemas sociais e ambientais.	Artemísia	2020

Fonte: Elaborado pela autora. (2020)

A partir das terminologias e conceitos, levantou-se algumas características gerais dos NS (Quadro 2).

Quadro 2- Características principais dos NS

Interesse	Características	Autor	Ano
Mercado ou Orientação para Negócios	O mercado é desenvolvido a partir dos princípios de mercado e filantrópicos em termos de métodos e objetivos. A maioria dos NS combina elementos comerciais e filantrópicos em um equilíbrio produtivo.	Dees	1998
Propósito ou Orientação para Causa Social	Estas empresas dedicam-se ao cumprimento de uma missão social que é fundamentalmente diferente do objetivo principal das empresas convencionais.	Defourny e Nyssens	2017
Lucro ou Propriedade Social	O principal objetivo é expandir a empresa social e alcançar mais pessoas necessitadas. Os lucros devem ser reinvestidos na empresa para replicação do negócio.	Yunus	2019

Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

Como pode se observar diante dos Autores e do Ano atrelado a cada característica existe mudanças de características diante de cada interesse, ainda

assim, destaca-se que O NS pode possuir apenas uma ou todas as caracterizas em sua essência. Nota-se uma tendência de valorização do coletivo, priorização dos princípios, participação na tomada de decisão dos *stakeholders* envolvidos e a importância da prestação de contas para que se possa reinvestir lucro (COMINI, 2011).

Apesar das diversas terminologias, este trabalho utiliza o termo Negócio Social. Há diversos conceitos para NS, não sendo intuito deste trabalho esgotá-lo. Entretendo, será adotado o conceito proposto por Muhammed Yunus (2019): “Empresa cujo excedentes são reinvestidos para que se possa desenvolver ainda mais a região em que está inserida. ”, este conceito enquadra-se na linha de pensamento de países em desenvolvimento. Para melhor compreensão acerca das linhas de pensamentos relacionadas aos NS, a subseção 2.3.2 apresentará suas definições.

2.3.2 Linhas de pensamentos relacionadas aos Negócios Sociais

Conforme apontam Fischer e Comini (2012) há na literatura três principais linhas de pensamentos ligadas aos NS. Essas linhas de pensamentos são apresentadas no Quadro 3.

Quadro 3 - Linhas de pensamentos

Linhas	Definições	Autor
Europeia	Organizações da sociedade civil com funções públicas.	REFICCO, 2006
Norte Americana	Organizações típicas do setor privado que se dedicam a entregar soluções para problemas sociais.	YOUNG, 2007
Países em desenvolvimento	Iniciativas de mercado cujo objetivo é reduzir a pobreza e transformar as condições sociais dos indivíduos.	TRUJILLO, 2006

Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

Os NS surgiram na Europa nos anos 90, como consequência do movimento cooperativo italiano, seguido pela Bélgica e pelo Reino Unido (DEFOURNY; NYSSENS, 2010). Na Europa os NS nasceram a partir da motivação de se oferecer,

a menor custo, serviços que estão no escopo de atuação do setor público, assim como gerar oportunidades de trabalho para populações marginalizadas desempregadas (BORZAGA; DEFOURNY, 2001). De acordo com a definição da rede de pesquisadores *Emergence of Social Enterprise in Europe* (EMES) os NS são empresas com o objetivo explícito de beneficiar a comunidade e o interesse material dos investidores capitalistas nessas organizações é sujeito a limites (EMES, 2020).

É possível observar a tendência no modelo europeu de valorização do coletivo, participação na tomada de decisão de todos *stakeholders* envolvidos e a transparência na gestão (COMINI, 2016). Essa dimensão coletiva e participativa faz com que haja "redução de comportamentos oportunistas isolados gerando uma estrutura de governança sólida e eficaz" (GALERA; BORZAGA, 2009). Nos Estados Unidos o termo predominante é iniciativa social (*social venture*), este termo foi apropriado por organizações sem fins lucrativos que decidiram atuar no mercado por meio da venda de bens e serviços (DEFOURNY; NYSSENS, 2012).

Autores como Prahalad e Hart (2002) dizem que as ações de responsabilidade social corporativa isoladas são ineficazes para contribuir para melhoria das condições de vida das pessoas marginalizadas, portanto, os NS englobam desde iniciativas ligadas à Responsabilidade Social Empresarial até ã atuação do marketing, passando por diversos setores empresariais, gerando resultados positivos em todos eles (YOUNG, 2007).

A abordagem norte-americana foge da dependência do financiador público estatal para a existência das iniciativas de empresas sociais, esta visão ressalta a figura do proprietário ou empreendedor, isto é, o indivíduo como responsável pela geração do impacto social positivo por meio de uma iniciativa de mercado, competindo como qualquer outra empresa por lucros (COMINI, 2016).

Na perspectiva relacionada aos países em desenvolvimento, a principal referência acadêmica sobre NS é a rede *Social Enterprise Knowledge Network* (SEKN), formada por um conjunto de escolas de administração de empresas da América Latina (BERGER, 2009). O termo adotado por esta rede é "negócios inclusivos", e os define como organizações que geram transformação social por meio de atividades de mercado, sejam elas ONGs, empresas e empreendimentos que atuam em atividades do setor público, produzem produtos e serviços de valores significativos e que impactam a sociedade (PORTOCARRERO; DELGADO, 2010).

Percebe-se a distinção entre as três linhas de pensamentos, a Europeia engloba a sociedade civil, a Norte-Americana o setor privado e a de Países em Desenvolvimento envolvem a intencionalidade da ação, através dos artigos selecionados para construção desta pesquisa, foi identificado em cada um deles qual linha de pensamento está inserido de acordo com as definições propostas. O objetivo de elencar as linhas de pensamentos nos artigos selecionados foi de encontrar as melhores variáveis para definir posteriormente os FCS (Apêndice E).

Diante disso, percebe-se que a linha de pensamento mais abordada pelos autores é a de Países em Desenvolvimento, a qual, enquadra-se o Brasil. Mesmo distintos, o propósito de todo NS é o mesmo, tem como objetivo desenvolver a sociedade, capacitar e estimular empreendedores, gerar empregos e renda, consumir e produzir de forma ética e sustentável, fomentar e conduzir a comunidade em que está inserido de forma a criar oportunidades para atingir seu sucesso. A partir disso, o tópico 2.3.3 aborda o contexto brasileiro relacionado aos NS.

2.3.3 Setores de atuação dos Negócios Sociais

Existem algumas esferas econômicas prioritárias e potenciais para que um NS atue. Um negócio social pode ser formado a partir de diversos setores da economia, tais como setor de alimentos ou mesmo de saneamento (GALLI; BRUNORI; DI LACOVO; INNOCENTI, 2014; SATAR, 2016; DIONISIO, 2019; SEBRAE, 2020). Alguns dos principais setores de atuação dos NS, bem como, exemplo de NS são apresentados no Quadro 4.

Quadro 4 - Setores de atuação dos NS

Setores de atuação	Exemplo	NS
Água e Saneamento Básico	Comercializar tecnologia inovadora para reaproveitamento de água escura, para uso doméstico, em comunidade afetada pela estiagem.	Aquasifi
Agricultura	Formação de pequenos agricultores dentro das técnicas da agroecologia promovendo uma eficiente cadeia produtiva.	Essamart
Artesanato	Desenvolver acessórios e brindes artesanais provenientes de resíduos gerados da operação de outras empresas gerando receita para os artesãos e outras instituições envolvidas.	Tekoha

Canais de Distribuição	Criar uma rede de venda direta de produtos artesanais produzidos por grupos vulneráveis.	Rede Asta
Cultura	Consultoria a espaços culturais como museus, para a realização de adequações à acessibilidade de pessoas com deficiências auditivas, visuais, mentais ou motoras.	Papel Pinel
Educação	Aulas interativas de reforço escolar para determinadas disciplinas via plataforma online que pode ser acessada gratuitamente.	CDI Lan
Habitação	Produzir tijolos ecológicos para baratear o custo em obras de construção em comunidades carentes e envolva o público na sua fabricação.	Programa Vivenda
Meio Ambiente	Prestar serviços a grandes empresas que desejam certificar suas operações e obter licenças ambientais e capacitem técnicos a trabalharem com o manejo sustentável em área de reservas ambientais.	*Columba Leadership*
Tecnologia	Plataforma online de divulgação de dados sobre medicamentos de baixo custo, vacinação e postos de atendimentos de saúde, com o intuito de oferecer acesso à informação de qualidade e contribuir para a prevenção de doenças.	Sautil
Turismo	Agência de turismo que tenha como compromisso, o desenvolvimento dos locais que serão visitados por seus clientes, oferecendo vivência e conhecimento sobre as manifestações culturais locais.	*World Packers*
Saúde	Consultas e exames médicos de boa qualidade a preços acessíveis para a população que não tem acesso a planos de saúde e desenvolvimento de aparelhos médicos com tecnologia de ponta, mas de baixo custo financeiro.	Asembis
Serviços Financeiros	Fornecer crédito ágil e desburocratizado para pequenos empreendedores, em sua maioria comerciantes formais ou informais excluídos da política do sistema financeiro e também oferece um trabalho de fortalecimento da gestão financeira desses pequenos negócios	Banco Pérola
Alimentação	Treinamento culinário para a população em vulnerabilidade.	Gastromotiva

Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

A partir da apresentação dos setores de atuação dos NS podem ser definidos alguns nichos de mercado para os NS suprirem (SATAR, 2016; DIONISIO, 2019; ARTEMISIA, 2020), são eles:

a) Produtos ou serviços com preços mais acessíveis, baseados no comércio justo, focados nos mercados de baixa renda e que atendam necessidades dos setores de atuação apresentados (Quadro 13).

b) Estruturação da cadeia produtiva de empreendimentos diversos inserindo grupos vulneráveis. Esse grupo pode ser donos do negócio, fornecedores ou distribuidores.
c) Fornecimento de equipamentos, matérias primas e serviços que incrementem a produtividade de negócios dos setores de baixa renda.

A partir dos setores de atuação apresentados, bem como, exemplos de empresas e nichos de mercado, compreende-se a necessidade de aderir a tecnologia como forma de resolução de problemas sociais nos diversos setores de atuação, um dos recursos mais utilizados para propor as soluções inovadoras são as Tecnologias Sociais, as quais serão abordadas na seção 2.4.

2.4 TECNOLOGIAS SOCIAIS

O conceito de Tecnologia Social (TS) foi criado em 1990 e surgiu a partir da utilização de tecnologias e inovação como solução para todos os tipos de desafios enfrentados pelas desigualdades sociais (PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008). Existem alguns critérios para analisar as inovações tecnológicas como TS, tais critérios se destacam por originalidade, tipo de demanda não atendida e intencionalidade, ou seja, como a inovação emerge, de que forma é adotada e como é difundida para solucionar o problema apresentado (CHESBROUGH, 2006).

As tecnologias sociais (TS) se enquadram nos critérios apresentados, seu objetivo é responder à problemática relacionada a vulnerabilidade social, promovendo a inclusão com a geração de renda como alternativas tecnoprodutivas (MIEMCZYK; HOWARD; JOHNSEN, 2009). Tecnologia social é uma alternativa à tecnologia convencional e define-se como uma forma de criar, desenvolver, implementar e administrar tecnologia, para resolver problemas sociais e ambientais, gerando dinâmicas sociais e econômicas de inclusão social e de Desenvolvimento Sustentável ((MIEMCZYK; HOWARD; JOHNSEN, 2009).

Para Fonseca (2010) um dos principais objetivos da TS visa adotar um dado espaço socioeconômico de aparatos tecnológicos ou organizacionais para interferir na produção de bens e serviços, com isso, modificar a qualidade de vida de seus membros, gerando resultados sustentáveis em tempo hábil e reprodutíveis em

configurações semelhantes. O efeito inovador da TS consiste em repetir experiências de sucesso com e sua disseminação gera mudanças estruturais à exploração dos recursos naturais e à distribuição social (FONSECA, 2010).

A TS deve ter como base os viabilizar economicamente os empreendimentos autossustentáveis, favorecendo trabalhadores e proprietários em geral, assim, a tecnologia social se conectada com a realidade das comunidades, trazendo respostas adequadas aos problemas colocados em um determinado contexto (FONSECA, 2010).

Portanto, a TS implica na construção de soluções de modo coletivo pelos que beneficiários dessas soluções, ainda pelo Instituto de Tecnologia Social (ITS, 2004), a TS é um conjunto de técnicas, metodologias transformadoras, desenvolvidas e/ou aplicadas na interação com a população e apropriadas por ela, que representam soluções para a inclusão social e melhoria das condições de vida.

Diante do exposto, finaliza-se a estrutura do referencial teórico que engloba as questões direcionadas ao eixo de pesquisa “Negócios Sociais”. A partir disso, a seção 2.5 apresenta o contexto sobre FCS, tema que envolve o eixo de pesquisa análogo deste trabalho.

2.5 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

A literatura apresenta diversas formas de abordar os FCS, cada autor propõe sua série de argumentos, alguns se aplicam a esta pesquisa e, embora outros apresentem-se com focos distintos, para uma maior compreensão dos FCS, serão descritos nesta seção. Ainda vale-se ressaltar que serão mencionados autores clássicos e relevantes que são intensamente citados até os dias atuais.

De acordo com Bullen e Rockart (1981) FCS são um número limitado de áreas em que resultados satisfatórios irão garantir o sucesso competitivo de um determinado indivíduo, departamento ou a organização como um todo. Portanto, são as poucas áreas chave em que a empesa deve ter sucesso para que o negócio floresça e para que os objetivos dos gestores sejam atingidos (BULLEN; ROCKART, 1981). Para Hofer e Schendel (1978), os fatores chave para o sucesso são variáveis

sobre as quais o gerenciamento pode influenciar através de suas decisões, que, por sua vez, afetam a competitividade das empresas.

Munro e Wheeler (1980) definem os FCS como forças que podem ser utilizadas para direcionar a energia de uma empresa no desenvolvimento dos planos estratégicos e também, identificar problemas críticos associados à implementação de deste plano. O processo que visa estabelecer os FCS tem como objetivo perpetuar a organização no mercado e auxiliá-la a alcançar um bom desempenho (BOYNTON; ZMUND, 1984). Os FCS são potencialmente mensuráveis, devem ser alcançados para que os objetivos globais de um negócio sejam atingidos de maneira eficaz e precisa (BROTHERTON, 2004).

Com o aumento da complexidade no desenvolvimento de novos negócios unido à multiplicidade de fatores que exercem influência sobre ele, de origem interna e externa, novos modelos de negócios são criados para atenderem as demandas do mercado, para incorporarem tecnologias diversas e se integrarem a quarta revolução industrial (MENDES et al., 2008). Portanto, apresentam-se os FCS como um dos mais importantes processos empresariais, pois eles determinam a perpetuidade do negócio no mercado. Um exemplo são os autores Somers e Nelson (2001), que ao identificarem os FCS nos estágios de planejamento de recursos de uma empresa tornaram possível a antecipação e a alocação de tempo e recursos sobre os fatores mais importantes, tornando o processo de monitoramento do projeto mais efetivo.

Os FCS podem ser apresentados de diferentes formas, os autores Williams e Ramaprasad (1996) propõem um modelo em que os fatores são colocados em níveis de criticidade e classificados sob características subdivididas. Ainda para os autores, os níveis de criticidade determinam uma relação de causalidade, onde os fatores críticos são fatores causais cujos efeitos são o sucesso, já a criticidade baseada em um mecanismo causal conhecido é o nível mais alto de causalidade. Esse modelo sugere que ao afirmar que um fator particular é crítico para o sucesso de um projeto, uma série de eventos leva do fator ao sucesso, e tais eventos são governados por uma ou mais variáveis conhecidas (WILLIAMS; RAMAPRASAD,1996).

O segundo nível diz respeito à criticidade baseada na necessidade e suficiência, ou seja, não é possível compreender os mecanismos que levam do fator ao sucesso, entretanto é possível inferir quais fatores são necessários e suficientes para garantir o sucesso (WILLIAMS; RAMAPRASAD,1996). Uma condição suficiente

é aquela em que a presença de um fator crítico ou um conjunto de fatores garantem o sucesso, e correspondem a noção intuitiva de que fatores críticos produzem sucesso ou tornam a ocorrência do sucesso inevitável (WILLIAMS; RAMAPRASAD,1996).

O terceiro nível apresentado por Williams e Ramaprasad (1996) é a criticidade baseada em associação, que é onde se encontra a maior parte dos fatores críticos discutidos na literatura. Os autores afirmam que quando a criticidade é baseada em associação não é possível compreender os mecanismos causais, nem inferir a respeito da necessidade ou suficiência para o sucesso. Embora esse seja o nível mais fraco de criticidade ele é muito importante uma vez que a sua identificação permite uma análise mais aprofundada dos mecanismos de causalidade que afetam um contexto em particular (WILLIAMS; RAMAPRASAD,1996).

Com relação à aplicabilidade dos FCS, a literatura apresenta inúmeras formas de utilização do conceito por pesquisadores. Chiun Lo et al. (2016) exploram os determinantes do desempenho organizacional via utilização dos fatores críticos de sucesso. Netland (2016) apresenta um estudo em que busca identificar os fatores que levam a bons resultados no processo de implementação da produção enxuta. E Disterheft et al. (2015) analisa os elementos de sucesso que tornam o debate acerca da sustentabilidade efetivo.

A partir do exposto, entende-se que os NS enquanto fenômenos empíricos existem há anos, uma vez que podem-se citar inúmeros exemplos de organizações que ofertam produtos ou serviços com propósito desenvolvimento socioeconômico, por isso é necessário que uma organização conheça seus FCS para que se possa atingir seu propósito, os FCS definem o rumo do NS. Para viabilizar o desenvolvimento dos NS, o mesmo deve definir fatores de sucesso acessíveis, descomplicados, financeiramente viáveis, flexíveis, adaptáveis, democráticos e alinhados com a sua essência (YUNUS, 2010; SAATAR, 2016; WEFORUM, 2019). A seguir, o tópico 2.6 apresentará a contribuição do capítulo apresentado.

2.6 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO APRESENTADO

Com base no que foi exposto no decorrer da pesquisa, é possível verificar que o arcabouço teórico sobre o tema tratado auxilia a responder à pergunta de partida

e os objetivos específicos, do mesmo modo que auxiliará no cumprimento do objetivo geral deste trabalho que será apresentado na sequência.

Através de buscas com a finalidade de encontrar dados suficientes para uma revisão sistemática de literatura e satisfazer este capítulo, buscou-se compreender sobre tema abordado, interligando cada um dos tópicos abordados no referencial teórico apresentado. O quadro 5 apresenta de forma resumida os tópicos expostos.

Quadro 5 - Resumo dos tópicos abordados no Referencial Teórico

Referencial Teórico	Definição	Autor
Filantropia	Visa resolver problemas pontuais e emergenciais da sociedade, são ações espontâneas e de escolha voluntaria de um negócio	Bittar-Godino (2019)
Responsabilidade Social	Ação voluntária que uma organização pode tomar de interesses social, ambiental ou econômico como forma estratégia de perpetuação mercadológica.	Spence e Bourlakis (2009) e Biazon (2019)
Investimento Social Privado	Transferência direta de recursos para entidades de assistência social na forma de doações.	Brown et al. (2006)
Empreendedorismo Social	Ação empreendedora que procura resolver problemas sociais através de empreendimentos comerciais	Nicholls, 2010.
Novos Modelos de Negócios	Novas formas organizacionais de criar e entregar valor com novas configurações organizacionais.	Klang, Wallnofer e Hacklin (2014)
Negócios Sociais	Organizações que resolvem problemas socioeconômicos por meio de mecanismos de mercado e visam sustentar-se financeiramente ao mesmo tempo que cumprem determinada missão social.	Yunus, Moingenon e Lehmann-Ortega (2010)
Tecnologias Sociais	Produto, método ou processo que visa solucionar problemas de vulnerabilidade social, com baixo custo, adaptabilidade e impacto social comprovado.	Fonseca (2010)
Fatores Críticos de Sucesso	Fatores satisfatórios que irão garantir o sucesso competitivo de um determinado indivíduo, departamento ou a organização como um todo.	Bullen e Rockart (1981)

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Verificou-se no desenvolvimento do capítulo apresentado a consolidação dos objetivos específicos que visam Investigar através da literatura os conceitos e características acerca de Negócios Sociais. Ainda neste capítulo foram abordadas as linhas de pensamentos acerca dos NS, o contexto brasileiro dos NS e seus setores de atuação. Para trazer ainda mais solidez a esta pesquisa, abordou-se características, conceitos e objetivos dos FCS e dos FCS nos NS, amadurecendo assim, outros objetivos específicos e o objetivo geral deste trabalho.

O capítulo 3 apresentará os procedimentos metodológicos utilizados para a construção e desenvolvimento desta pesquisa.

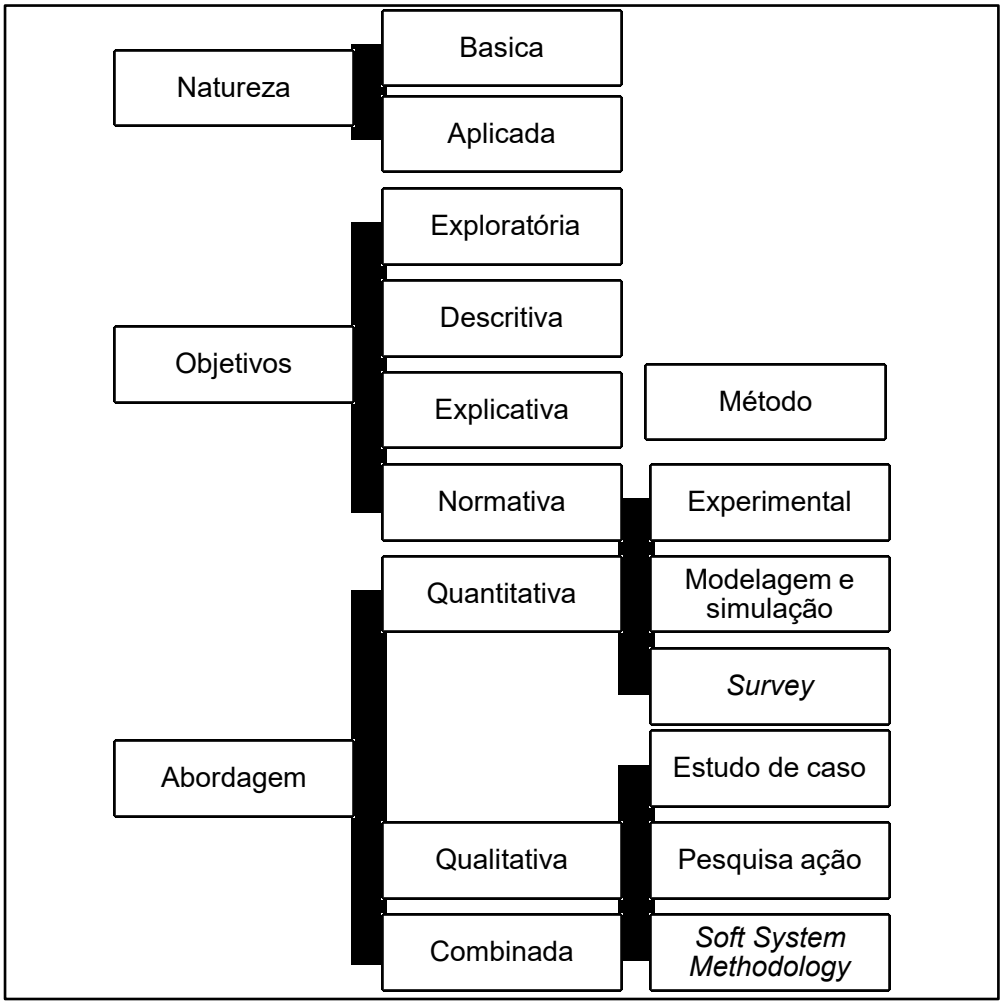
3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento desta pesquisa. Primeiramente será apresentada a caracterização da pesquisa, descrevendo assim sua classificação. Em seguida, será apresentado o método de revisão sistemática de literatura utilizado para a obtenção de dados sólidos para a construção deste trabalho.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Uma pesquisa científica enquadra-se em uma classificação com base em sua natureza, objetivo e abordagem. A Figura 8, apresenta como são classificadas as pesquisas científicas em Engenharia de Produção segundo Turrioni e Mello (2012).

Figura 8 - Classificação da pesquisa científica em Engenharia de Produção



Fonte: Adaptado de Turrioni e Mello (2012, p.80).

Esta pesquisa pode ser definida como de natureza aplicada em função de seu interesse prático no desenvolvimento de negócios sociais. É também uma pesquisa descritiva e com objetivos exploratórios, uma vez que busca a partir de uma pesquisa bibliográfica, chegar aos conceitos de negócios sociais e identificar os fatores críticos de sucesso (GANGA, 2012). Este enquadramento se dá devido a descrição das características intrínsecas e particulares dos negócios sociais e pelo extenso portfólio bibliográfico que fundamenta este trabalho. Segundo Turrioni e Mello (2012), Miguel (2012) e Gil (2010), este tipo de pesquisa normalmente é aplicado em temas que são pouco explorados e difíceis de formular hipóteses operacionalizáveis.

Ansari (2012), Hall (2012), Johanisova (2013), Costanzo (2014), Cajaiba-Santana (2014), Sarango-Lalangui (2018) e Ashta (2020) afirmam que por se tratar de um tema pouco abordado na literatura, sobretudo quanto a abordagem da pesquisa, sua característica destaca-se como quanti-qualitativa, uma vez que se posiciona com dados mensuráveis e formula hipóteses e ideias (TURRIONI; MELLO 2012). O Quadro 6 apresenta um resumo sobre a caracterização da pesquisa.

Quadro 6- Caracterização da pesquisa

Caracterização da Pesquisa	
Natureza	Aplicada
Objetivos	Exploratória
Abordagem do problema	Quanti-Qualitativa (Combinada)
Método de pesquisa	Estudo de caso
Técnica de coleta de dados	Questionário

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Sendo esta pesquisa aplicada, exploratória, quanti-qualitativa com aplicação de ferramenta, será utilizado o método multicritério de apoio à decisão AHP *Analytic Hierarchy Process* (GIL, 2010) para tratamento e análise dos dados obtidos através de uma ferramenta estruturada e aplicada em negócios sociais.

O método AHP foi desenvolvido por Saaty (1990) e seu objetivo contempla a disposição de múltiplas alternativas conflitantes de análise e que não são determinados de forma simples. O método possibilita a comparação e análise par a par de um conjunto de variáveis ou alternativas, que após tratadas passam a assumir

valores numéricos, indicando a ordem de prioridades, seguindo critérios estabelecidos pelo pesquisador (SAATY; VARGAS, 2011).

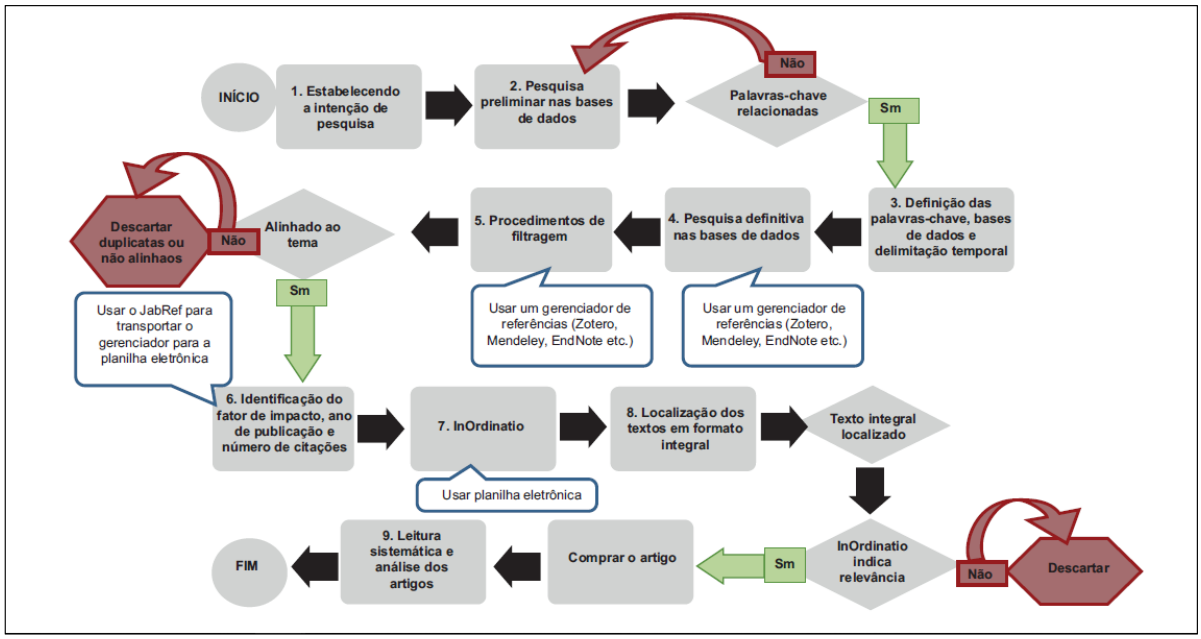
As seções a seguir apresentam a estrutura da base teórica utilizada nesta pesquisa.

3.2 CONSTRUÇÃO DO PORTFÓLIO BIBLIOGRÁFICO

Embora existam inúmeras metodologias para realizar uma revisão bibliográfica sistematizada (RBS), dentre elas a *Roadmap* (CONFORTO; AMARAL; SILVA, 2010), *Proknow-C* (ENSSLIN et al., 2010) e *PRISMA* (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses - Descrição dos Itens Preferenciais para Revisões sistemáticas e Meta-Análises,* LIBERATI et al., 2009), a obtenção portfólio bibliográfico para a realização desta pesquisa, foi obtida pela metodologia *Methodi Ordinatio (*PAGANI; KOVALESKI; RESENDE, 2015).

A *Methodi Ordinatio (InOrdinatio)* permite classificar os artigos quanto ao seu grau de relevância, levando em consideração três fatores: (i) fator de impacto da revista em que o artigo foi publicado; (ii) ano de publicação e; (iii) número de citações dos artigos encontrados (FILHO, 2019). Portanto, escolha dessa metodologia se deu devido a quantidade de artigos identificados na etapa de busca por artigos nas bases de dados. A *Methodi Ordinatio* é composta por 9 etapas que são definidas a partir de critérios estabelecidos (Figura 9).

Figura 9 - Etapas da Methodi Ordinatio



Fonte: Pagani, Kovaleski e Resende (2017, p. 169).

Inicialmente, como apresenta a *Methodi Ordinatio*, foi estabelecida a intenção de pesquisa, que busca construir um portfólio bibliográfico acerca dos negócios sociais e fatores críticos de sucesso. Em seguida foi realizada uma busca preliminar nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science* para identificar possíveis variações das palavras chaves primárias, conforme indicado na seção anterior.

Foram utilizadas bases de periódicos situadas ao Portal CAPES. Para a busca dos dados científicos, utilizou-se de duas bases de dados, *Scopus* e *Web of Science* (WoS). As bases de dados escolhidas possuem uma ampla gama de áreas de conhecimento e produção científica com reconhecimento internacional. A escolha por tais bases, justifica-se por estas fornecerem um conjunto de dados necessários para a construção da pesquisa, além de promoverem pesquisas inteligente em todas as etapas fornecendo milhares de conteúdo relevantes atualizados diariamente (CAPES, 2018).

As bases de dados possuem milhares de revistas cientificas, são atualizadas diariamente com conteúdo de impacto para área de Engenharia de Produção e são utilizadas por mais de 15 milhões de pesquisadores no mundo (CAPES, 2014). A *Scopus* conta com 25,2 milhões de patentes, mais de 85 mil títulos de livros, 22 mil títulos de periódicos revisados por pares de 5 mil editoras

internacionais e possui 6,5 milhões de documentos de conferências (ELSEVIER, 2019). A *Web of Science* conta com 12 mil periódicos, 50 mil livros acadêmicos, cobre mais de 160 mil anais de conferências, contando com 256 disciplinas, possui publicações de 1900 até o momento presente e possui mais de 1bilhão de referências citadas (WEB OF KNOWLEDGE, 2019).

Justificando a escolha, estas bases de dados dispõem de informações completas sobre a publicação, os periódicos, os autores, o número de citações, as referências citadas, as instituições, os países, as agências de fomento, entre outros (CARVALHO; FLEURY; LOPES, 2013).

Após a escolha da metodologia, foram definidos os eixos desta pesquisa de acordo com objetivo geral, e então, foram estabelecidos eixos 1 e 2. O eixo 1 norteia negócios sociais e suas terminologias e o eixo 2 inclui fatores críticos de sucessos e seus sinônimos comuns como mostra o Quadro 7.

Quadro 7 - Eixos da pesquisa

Eixo 1		**Eixo 2**
"social business"		*"critical success factor*"*
"inclusive business"		*"factor*"*
"social enterprise"		*"competenc*"*
"social venture"	**AND**	*"driver*"*
"social entrepreneurship"		*"dimension*"*
"inclusive entrepreneurship"		*"index*"*
"impact enterprise"		*"measure*"*
"social technolog"*		*"impact*"*
"social innovation"		*"competit*"*

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Com a finalidade de alcançar uma significativa quantidade de publicações para a construção desta pesquisa, as palavras-chaves foram combinadas par a par como mostra a Figura 10.

Figura 10 - Palavras combinadas par a par

Eixo 1	Eixo 2
"social business"	*"critical success factor*"*
"inclusive business"	*"factor*"*
"social enterprise"	*"competenc*"*
"social venture"	*"driver*"*
"social entrepreneurship"	*"dimension*"*
"inclusive entrepreneurship"	*"index*"*
"impact enterprise"	*"measure*"*
"social technolog"*	*"impact*"*
"social innovation"	*"competit*"*

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Chegou-se a 81 combinações de palavras-chaves. Estas combinações foram utilizadas para as pesquisas nas duas bases de dados, seguindo os seguintes critérios: (i) artigos de revisão e artigos de pesquisa; (ii) combinações par-a-par inseridas nos títulos, resumos ou palavras-chaves (*Title, abstract and keywords).* Para os critérios apresentados, resultou-se em um total de 10.766 artigos (Apêndice A).

Devido a quantidade considerável de artigos advindos das duas bases de dados, foi realizada no dia em 23 março de 2020, uma nova busca através de uma *Query* para conferir a quantidade de artigos em cada base de dados e excluir possíveis arquivos duplicados. Utilizou-se de agentes booleanos para unificar as palavras-chave em uma única busca, como mostra a Tabela 1.

Tabela 1 - Query utilizada na pesquisa

Query	**Scopus**	**Web of Science**	**Total**
(("social business" OR "inclusive business" OR "social enterprise" OR "social venture" OR "social entrepreneurship" OR "inclusive entrepreneurship" OR "inclusive entrepreneurship" OR "impact entrepreneurship" OR "impact enterprise" OR "social technolog" OR "social innovation") AND ("critical success factor*" OR "factor*" OR "competenc*" OR "driver*" OR "dimension*" OR "index*" OR "measure*" OR "impact*" OR "competit*"))*	2955	2160	5115

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

A *Query* exclui a possibilidade de artigos duplicados advindos das combinações de palavras-chaves em cada uma das bases de dados, com isso, chegou-se a um total de 5115 artigos para a composição do portfólio bibliográfico inicial. Após a obtenção de artigos únicos por base de dados, totalizando 5115 artigos (2955 + 2160 artigos), com o auxílio do *Software Mendeley@*, foi realizada uma filtragem para delimitar o número de publicações que seriam estudadas na integra, se enquadradas no propósito da pesquisa.

Três tipos de filtros foram aplicados para a seleção dos documentos. O primeiro ocorreu pela exclusão dos trabalhos duplicados advindo das duas bases de dados. O segundo filtro foi aplicado a leitura dos títulos, portanto, os documentos que não relacionavam com o tema foram excluídos. O terceiro pela leitura dos resumos e palavras-chaves, e então, novamente os trabalhos que não apresentavam relação com o tema foram eliminados. A quantidade de documentos restantes em cada etapa está mostrada na Tabela 2.

Tabela 2 - Resumo das etapas de filtragem

Filtros	Saídas	Total
Portfólio inicial		10.766
Portfólio encontrado a partir da *Query*		5115
(-) Duplicados	1300	3815
(-) Título	1932	1883
(-) Resumo e palavras-chaves	1823	60
Portfólio final		60

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Após o processo de filtragem dos artigos foram identificados os fatores de impacto de cada periódico (60 artigos). Em seguida identificou-se o ano de publicação através da referência do artigo, por fim, o número de citações retiradas do *Google Scholar* através ferramenta "*Cited By*", a qual inclui documentos publicados em diversas fontes.

Para classificar os artigos utilizou-se a fórmula do *InOrdinatio*, que permite que os artigos sejam ranqueados de acordo com sua relevância científica (ordem decrescente), para leitura na integra. O ranqueamento se dá por meio da Equação 1 (PAGANI; KOVALESKI; RESENDE, 2015).

$$\text{InOrdinatio} = (\text{Fi} / 1000) + \alpha^* [10 - (\text{AnoPesq} - \text{AnoPub})] + (\text{Ci}) \quad \text{Eq. (1)}$$

Onde:

- Fi = fator de impacto (JCR, Cite Score, SJR ou SNIP) da revista em que foi publicado o artigo;
- α* = valor que o pesquisador atribui ao ano (peso 5 - para permitir uma seleção intermediária);
- AnoPesq = ano em que a pesquisa está sendo realizada;
- Ano Pub = ano de publicação do artigo;
- ΣCi = total de citações que o artigo possui (obtido por meio do Google Scholar).

Assim os artigos foram ranqueados de 1 a 60. Os artigos considerados relevantes foram priorizados para leitura, além de facilitar a identificação dos principais autores. Por se tratar de pesquisas relacionadas à FCS e NS, onde grande parte das publicações são recentes, optou-se em utilizar o valor de alfa (α*) com peso 5, pois com este valor de alfa, se permite uma seleção intermediária de artigos e garante uma distribuição uniforme entre eles, assim o pesquisador terá em seu portfólio os clássicos da literatura e o estado da arte atual (DE CAMPOS, PAGANI, RESENDE, PONTES, 2018).

Devido à grande quantidade de artigos identificados, optou-se em realizar a leitura sistemática dos artigos com resultado 48 do *InOrdinatio*, resultado que ordena os artigos mais relevantes com base no fator de impacto, número de citações e ano de publicação (DE CAMPOS, PAGANI, RESENDE, PONTES, 2018). Então, obteve-se 35 trabalhos relevantes para a construção desta pesquisa (Apêndice B). Após a classificação e ordenação, foi realizada a localização dos artigos, os mesmos foram baixados e salvos para leitura sistemática e análise.

A etapa de leitura considerou apenas os trabalhos alinhados com o objetivo geral desta pesquisa, com isso, trabalhos que não trazem a possibilidade de identificação dos FCS (variáveis e dimensões) foram excluídos. Estudou-se 35 artigos coletados nas bases de dados e lidos na integra, e para complementar esta pesquisa incluiu-se estudos de outras fontes, 1 dissertação de mestrado e 1 tese de doutorado com a finalidade de trazer melhor compreensão acerca do tema de forma fluida e estruturada. Portanto, para construir esta pesquisa o portfólio final conta com 37 materiais bibliográficos.

O aumento significativo de pesquisadores tem contribuído para o crescente interesse pela investigação, portanto, como já mencionado, neste trabalho serão utilizadas as análises bibliométrica e de conteúdo para fortalecer a literatura acerca do tema escolhido e atingir o objetivo geral desta pesquisa.

3.3 ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

A análise bibliométrica foi selecionada por ser uma técnica de pesquisa que analisa o comportamento da literatura científica (ARAÚJO et al., 2011). A partir dela são levantadas informações sobre o tema pesquisado, tais como: número de artigos existentes, quantidade de autores, periódicos em que os artigos foram publicados, Instituições de Ensino Superior dos autores, países em que estão localizadas essas instituições, anos de publicações dos artigos, palavras-chave utilizadas, entre outros filtros selecionados pelo pesquisador (YOSHIDA, 2010).

Esta técnica possibilita o auxílio no processo de tomada de decisões, pois permite explorar, organizar e analisar grandes volumes de dados que, caso não sejam avaliadas com algum método mais estruturado, não gerariam resultados tão valiosos para a tomada de decisão (DAIM et al., 2008). Como neste trabalho serão levantados os FCS de NS, a análise bibliométrica é de grande importância, uma vez que seu objetivo é estudar os possíveis contextos futuros (WRIGHT; SPERS, 2006). Os autores Porter e Kramer (2011) enfatizam que além das contagens propriamente ditas, as conexões entre os temas rastreados, entre autores ou entre instituições, podem dar indicações sobre a evolução dos temas pesquisados.

A tendência se alinha ao interesse crescente pela área dos novos modelos de negócios, especificamente NS, como estratégia de desenvolvimento socioeconômico. Ao se tratar de pesquisas acadêmicas e NS, Romani-Dias (2016) identificou e analisou um total de 247 artigos, sendo 86,64% das pesquisas de cunho qualitativo, 5,67% quantitativos, 6,88% mistos e 9,81% são ensaios teóricos, como mostra a Tabela 3:

Tabela 3 - Abordagem dos artigos segundo Romani-Dias (2016)

Abordagem	Total	Porcentagem
Qualitativa	214	86,64%
Quantitativa	14	5,67%
Qualitativa- Quantitativa (mista)	17	6,88%
Ensaios teóricos	24	9,81%

Fonte: Baseado em Romani-Dias (2016). Elaborado pela Autora (2020).

Percebe ao longo desta análise que os artigos têm privilegiado abordagens de natureza teórica e descritiva com pesquisas qualitativas, uma vez que tema está em processo de construção de sua maturidade e o desenvolvimento de teorias acompanhadas de testes empíricos, vem gerando um aumento no consenso sobre definições relacionadas ao tema (GRANADOS et al., 2011).

Ainda seguindo a análise, é possível identificar a grande concentração de publicações de países de língua inglesa, sendo os países de maior destaque os Estados Unidos e Reino Unido. Uma limitação adicional desta análise é o fato de que o mecanismo de busca utilizado contém em sua maior parte bases norte-americanas e as pesquisas foram realizadas com o termo em inglês, o que dificulta a aparição de publicações em outras línguas e de outros países. Os *periódicos Journal of cleaner production* (JCR 2,59), *World journal of entrepreneurship management and sustainable development* (JCR 5,57) e *Supply Chain Management* (JCR 2,45) são os mais relevantes com maior Fator de Impacto enquadrados na área de Engenharia de Produção diante do tema exposto.

A investigação a partir de publicações por periódico e ano constatou uma evidente aceleração de publicações sobre o tema a partir 2012, devido ao maior número de citações, mesmo com os primeiros trabalhos de grande destaque sobre NS se datarem a partir de 2006 (Quadro 3).

A investigação a partir de publicações por periódico e ano constatou uma evidente aceleração de publicações sobre o tema a partir 2012, devido ao maior número de citações, mesmo com os primeiros trabalhos de grande destaque sobre NS serem a partir do ano de 2006 (Quadro 8).

Quadro 8 - Ano, autores, título e número de citações dos artigos selecionados

Ano	Autor	Título	Citações
2014	Cajaiba-Santana, G.	*Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework*	713
2012	Ansari, S., Munir, K. and Gregg, T.	*Impact at the `Bottom of the Pyramid': The Role of Social Capital in Capability Development and Community Empowerment*	436
2012	Hall, J., Matos, S., Sheehan, L. and Silvestre, B.	*Entrepreneurship and Innovation at the Base of the Pyramid: A Recipe for Inclusive Growth or Social Exclusion?*	294
2012	Griskevicius, V., Cantu, S.M. and van Vugt, M.	*The Evolutionary Bases for Sustainable Behavior: Implications for Marketing, Policy, and Social Entrepreneurship*	287
2013	Sekulova, F., Kallis, G., Rodríguez-Labajos, B. and Schneider, F.	*Degrowth: From theory to practice*	178
2013	Augusta Felicio, J., Goncalves, H.M. and Goncalves, V.d.C.	*Social value and organizational performance in non-profit social organizations: Social entrepreneurship, leadership, and socioeconomic Context effects*	171
2013	Johanisova, N., Crabtree, T. and Frankova, E.	*Social enterprises and non-market capitals: a path to degrowth?*	128
2012	Weerawardena, J. and Mort, G.S.	*Competitive Strategy in Socially Entrepreneurial Nonprofit Organizations: Innovation and Differentiation*	123
2013	Figueiredo, P. and Perkins, P.E.	*Women and water management in times of climate change: participatory and inclusive processes*	91
2012	Smith, B.R., Cronley, M.L. and Barr, T.F.	*Funding Implications of Social Enterprise: The Role of Mission Consistency, Entrepreneurial Competence, and Attitude Toward Social Enterprise on Donor Behavior*	79
2014	Alberghini, E., Cricelli, L. and Grimaldi, M.	*A methodology to manage and monitor social media inside a company: a case study*	60
2016	de Souza, R.G., Clímaco, J.C.N., Sant'Anna, A.P., Rocha, T.B., do Valle, R. and Quelhas, O.L.G.	*Sustainability assessment and prioritisation of e-waste management options in Brazil*	58
2014	Rathi, D., Given, L.M. and Forcier, E.	*Interorganisational partnerships and knowledge sharing: the perspective of non-profit organisations (NPOs)*	58
2017	Besley, T. and Ghatak, M.	*Profit with Purpose? A Theory of Social Enterprise*	57

2013	Wyrwich, M.	*Can socioeconomic heritage produce a lost generation with regard to entrepreneurship?*	56
2012	Wood, S.	*Prone to Progress: Using Personality to Identify Supporters of Innovative Social Entrepreneurship*	56
2009	Ginevicius, R., Gineviciene, V., Ginevičius, R. and Ginevičiene, V.B.	*The compliance of master's degree studies with the economic needs of the country*	53
2016	Baum, T., Cheung, C., Kong, H., Kralj, A., Mooney, S., Thanh, H.N.T., Ramachandran, S., Ruzic, M.D. and Siow, M.L.	*Sustainability and the Tourism and Hospitality Workforce: A Thematic Analysis*	50
2014	Costanzo, L.A., Vurro, C., Foster, D., Servato, F. and Perrini, F.	*Dual-Mission Management in Social Entrepreneurship: Qualitative Evidence from Social Firms in the United Kingdom*	50
2014	Maulucci, M.S.R., Brown, B.A., Grey, S.T. and Sullivan, S.	*Urban Middle School Students' Reflections on Authentic Science Inquiry*	47
2018	Howell, R., van Beers, C. and Doorn, N.	*Value capture and value creation: The role of information technology in business models for frugal innovations in Africa*	39
2016	Miemczyk, J., Howard, M. and Johnsen, T.E.	*Dynamic development and execution of closed-loop supply chains: a natural resource-based view*	38
2014	Galli, F., Brunori, G., Di Iacovo, F. and Innocenti, S.	*Co-Producing Sustainability: Involving Parents and Civil Society in the Governance of School Meal Services. A Case Study from Pisa, Italy*	38
2017	Provasnek, A.K., Schmid, E., Geissler, B. and Steiner, G.	*Sustainable Corporate Entrepreneurship: Performance and Strategies Toward Innovation*	35
2017	Kuratko, D.F., McMullen, J.S., Hornsby, J.S. and Jackson, C.	*Is your organization conducive to the continuous creation of social value? Toward a social corporate entrepreneurship scale*	33
2018	Arena, M., Bengo, I., Calderini, M. and Chiodo, V.	*Unlocking finance for social tech start-ups: Is there a new opportunity space?*	30
2016	Satar, M.S. and John, S.	*A conceptual model of critical success factors for Indian social enterprises*	27
2016	Cieslik, K.	*Moral Economy Meets Social Enterprise Community-Based Green Energy Project in Rural Burundi*	27

2014	Ashta, A., Couchoro, M. and Musa, A.S.M.	*Dialectic evolution through the social innovation process: from microcredit to microfinance*	24
2017	Kurland, N.B.	*Accountability and the public benefit corporation*	19
2014	Berzin, S.C., Pitt-Catsouphes, M. and Peterson, C.	*Role of State-Level Governments in Fostering Social Innovation*	19
2019	Luo, J. and Kaul, A.	*Private action in public interest: The comparative governance of social issues*	18
2018	Sarango-Lalangui, P., Santos, J.L.S. and Hormiga, E.	*The Development of Sustainable Entrepreneurship Research Field*	18
2017	Vukšic, V.B., Vugec, D.S. and Lovric, A.	*Social business process management: Croatian IT company case study*	18
2016	Oeij, P.R.A. and Vaas, F.	*Effect of workplace innovation on organisational performance and sickness absence*	16
2014	Bacq, S. and Lumpkin, G.T.	*Can Social Entrepreneurship Researchers Learn from Family Business Scholarship? A Theory-Based Future Research Agenda*	16
2018	Xie, K., Song, Y., Zhang, W., Hao, J., Liu, Z. and Chen, Y.	*Technological entrepreneurship in science parks: A case study of Wuhan Donghu High-Tech Zone*	15
2014	Fioritti, A., D'Alema, M., Barone, R. and Bruschetta, S.	*Social enterprises, vocational rehabilitation, supported employment: Working on work in Italy*	15
2013	y Claudia M. Van der Heijde, Beatrice I.J.M. Van der Heijden, published	*Getting personal with employability: Transformational leadership's innovative role*	13
2019	Dionisio, M.	*The evolution of social entrepreneurship research: a bibliometric analysis*	9
2018	Adnan, N., Nordin, S.M., Rahman, I. and Noor, A.	*The effects of knowledge transfer on farmers decision making toward sustainable agriculture practices In view of green fertilizer technology*	9

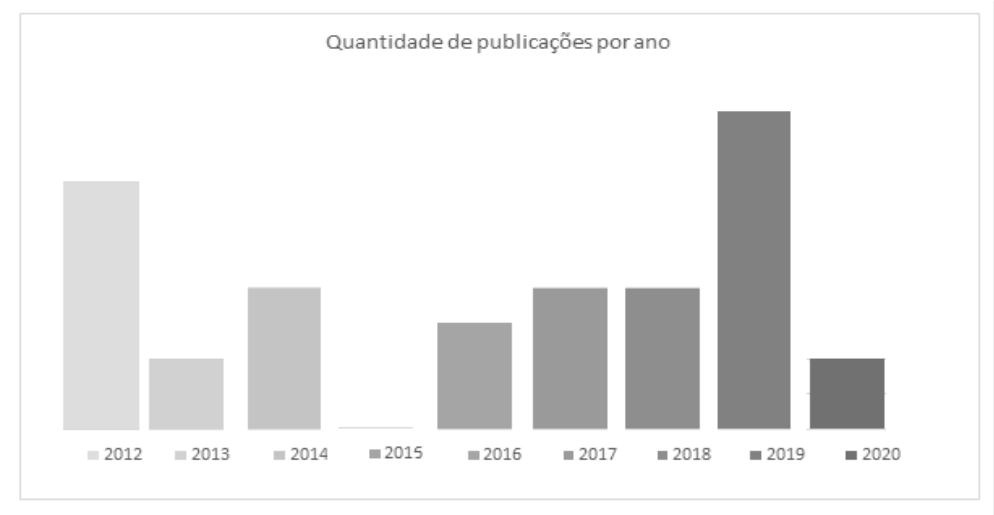
Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

Parte das citações concentrou-se em artigos qualitativos da área, os quais visam conceituar NS e realizam estudos de caso acerca do tema. Os principais autores citados são Cajaiba-Santana, Ansari, Munir,Gregg, Hall, Matos, Sheehan, Silvestre, Griskevicius, Cantu, van Vugt, Sekulova, Kallis, Rodríguez-Labajos e Schneider. Os autores citados como referência na área dos NS são Muhammad Yunus, e Cameron Donaldson. Ambos trabalham no *Yunus Centre for Social Business*

and Health, na Universidade de Glasgow, Reino Unido, universidade referência em pesquisas sobre negócios sociais e precursores do termo *social business*.

Parte das citações concentrou-se em artigos de abordagem qualitativa, os quais visam conceituar NS e realizam estudos de caso acerca do tema. Os principais autores citados de acordo com a ferramenta “Cited By” utilizada para compor a Methodi Ordinatio são: Cajaiba-Santana, Ansari, Munir,Gregg, Hall, Matos, Sheehan, Silvestre, Griskevicius, Cantu, van Vugt, Sekulova, Kallis, Rodríguez-Labajos e Schneider. Os autores mais citados nas publicações como referência na área dos NS são Muhammad Yunus, e Cameron Donaldson, ambos trabalham no Yunus Centre for Social Business and Health, na Universidade de Glasgow, Reino Unido, universidade referência em pesquisas sobre negócios sociais e precursores do termo social business. A quantidade de publicações por ano do mais atual para o menos atual, pode ser observada na Figura 11.

Figura 11 - Gráfico da relação entre a quantidade de publicações por ano



Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

26% do total de publicações se dá no ano de 2019, com isso, percebe-se a o grande interesse da academia acerca do tema desta pesquisa. No ano de 2015 não foram encontradas quantidades significativas de publicações diante do tema, e no ano de 2013 se dá a menor quantidade. Pela pesquisa acerca das publicações ter sido realizada no início do ano de 2020, não se tem quantidades significativas de publicações diante do tema

3.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO APRESENTADO

A partir do exposto, observa-se que a análise bibliométrica fornece as bases para traçar um panorama da literatura e, fornece também dados suficientes para realização de uma análise de conteúdo em profundidade dos estudos, extraindo os principais temas, lacunas e tendências (CARVALHO et al., 2013).

Portanto, a revisão de literatura atrelada a análise bibliométrica fornecem materiais consistentes para que seja então, realizada, no Capítulo 4, as etapas de identificação dos FCS através da Análise de Conteúdo, a qual visa trazer tangibilidade a esta pesquisa, uma vez que uma análise de conteúdo admite abordagens similares acerca desta pesquisa, quantitativas e qualitativas (BARDIN, 1994).

4 IDENTIFICAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO DOS FCS DE NS A PARTIR DA ANÁLISE DE CONTEÚDO

O capítulo que engloba os resultados visa a identificação dos FCS de NS, bem como, contextualizar os objetivos específicos que visam identificar os Macro Fatores Críticos de Sucesso de Negócios Sociais e Identificar os Fatores Críticos de Sucesso de Negócios Sociais e suas variáveis. Este capítulo será dividido em seções para que haja melhor compreensão acerca das etapas que envolvem o capitulo.

4.1 ANÁLISE DE CONTEÚDO

A análise de conteúdo constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos selecionados. Esta metodologia de análise faz parte de uma busca teórica e prática, com um significado especial no campo das investigações sociais (MORAES, 1999).

Esta pesquisa utilizará a análise de conteúdo para mapear e identificar os FCS dos NS, uma vez que a metodologia é cada vez mais valorizada e utilizada por pesquisadores, que utilizam especialmente a indução e a intuição como estratégias para atingir níveis de compreensão mais aprofundados dos fenômenos que fazem parte acerca da investigação (SOLTOVSKI, 2019).

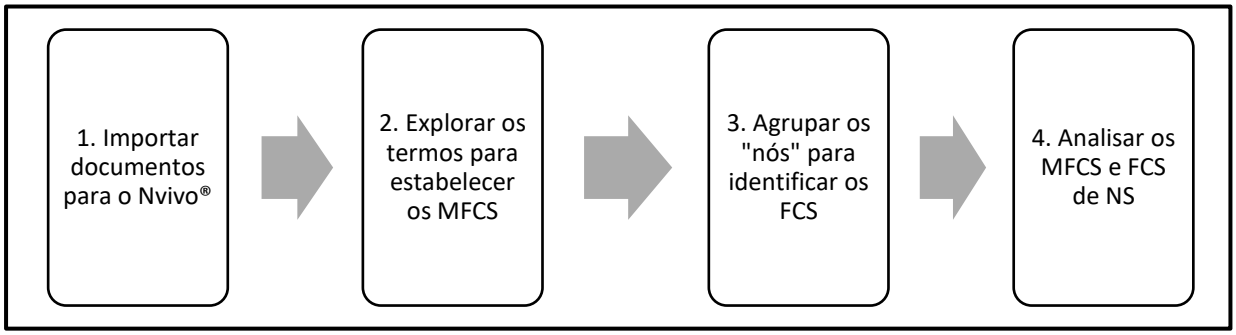
Para identificação dos FCS será realizada a análise de conteúdo através do software Nvivo®, análise esta que se define como um conjunto de instrumentos metodológicos em constante aperfeiçoamento que analisa diferentes fontes de conteúdo. É uma técnica refinada, que exige do pesquisador disciplina, dedicação, paciência e tempo (SILVA; FOSSÁ, 2015). Nesta análise os estudos serão classificados por categorias chamadas de Macro Fatores Críticos de Sucesso (MFCS) com a finalidade de viabilizar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) de Negócios Sociais (NS), portanto, faz-se necessário de estudo, conhecimento, intuição e criatividade, sobretudo nesta etapa (FREITAS; JANISSEK; MOSCAROLA, 2004).

O software Nvivo® auxilia nas pesquisas qualitativas com foco em avaliar, interpretar e explicar fenômenos sociais, analisando dados não estruturados e semiestruturados como entrevistas, surveys, anotações de campo e artigos em revistas científicas, desde ciências sociais e educação até saúde e negócios (QSR,

2014). Ao se tratar de pesquisas qualitativas, por exemplo, um cientista social que quer desenvolver novos conceitos ou hipóteses pode optar por uma abordagem de "teoria fundamentada" uma vez que o software foi desenvolvido para facilitar técnicas qualitativas comuns para organizar, analisar e compartilhar dados, independentemente do método usado (QSR, 2014).

Portanto, para o processo da análise de conteúdo com auxílio do software Nvivo® foram estabelecidas etapas a serem realizadas como mostra a Figura 12.

Figura 12 - Etapas da análise de conteúdo através do Nvivo®



Fonte: Elaborado pela Autora adaptado de Nvivo® (2020).

O *software* Nvivo® estebelece alguns conceitos-chave (QSR, 2014), são eles:

• **Fontes:** são materiais de pesquisa incluindo documentos, PDFs, conjuntos de dados, áudio, vídeo, imagens, memos e matrizes estruturais.

• **Codificação:** é o processo de reunir materiais por tópico, tema ou caso.

• **Nós:** são modelos para sua codificação.

• **Classificações de fonte**: permitem o registro de informações sobre suas fontes.

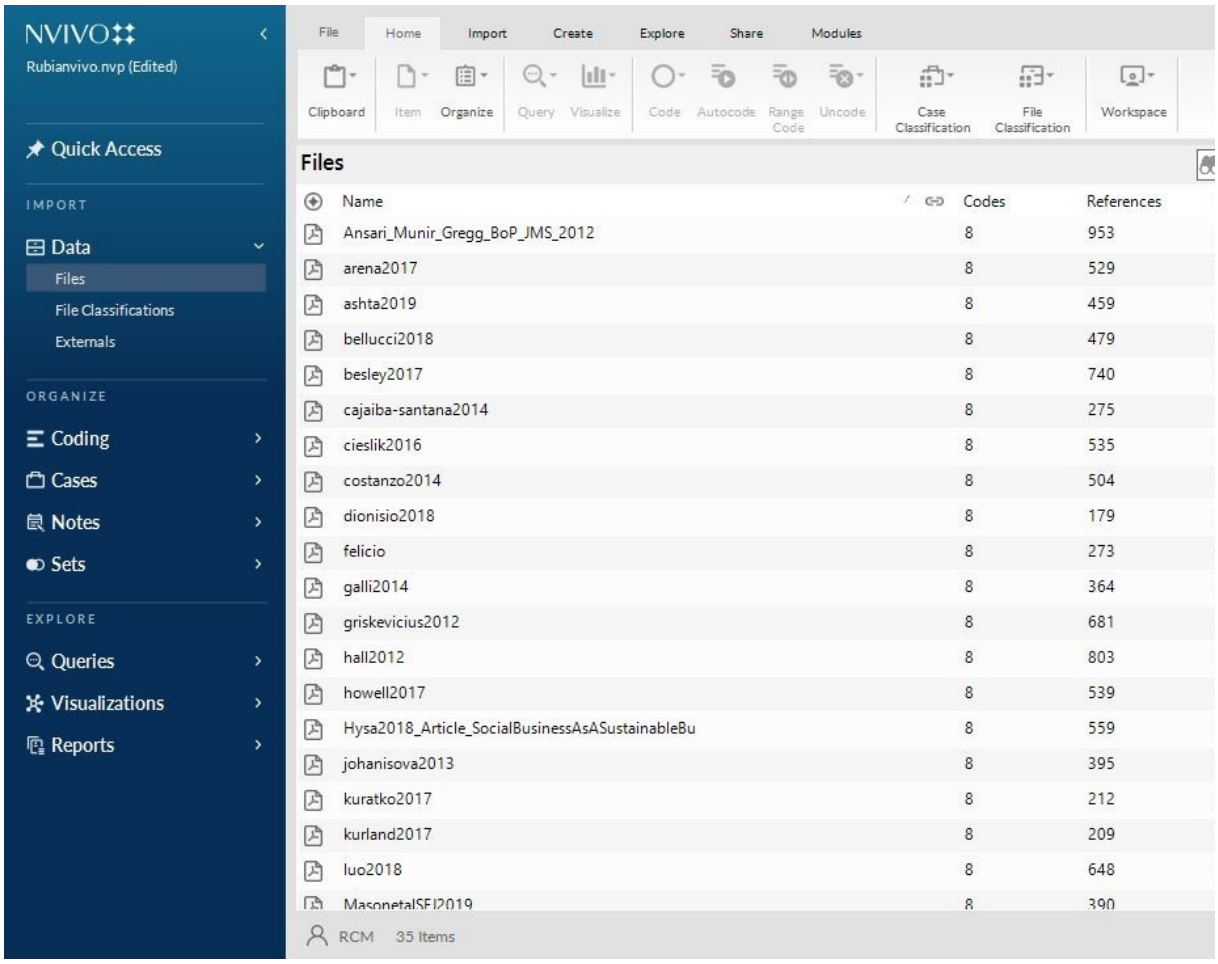
• **Classificações de nó:** permitem que você registre informações sobre seus nós.

As etapas levaram em consideração os conceitos estabelecidos e serão discutidas em detalhes na sequência.

4.1.1 Importar e explorar documentos no Nvivo®

As fontes são os 35 artigos selecionados através da *Methodi Ordinatio,* a qual podemos chamar de classificação da fonte. Os artigos foram importados para o *software* com a finalidade de serem explorados para que sejam identificados e analisados os Macro Fatores Críticos de Sucesso (MFCS) bem como os FCS de NS (Figura 13).

Figura 13 - Fontes importadas para o software Nvivo®



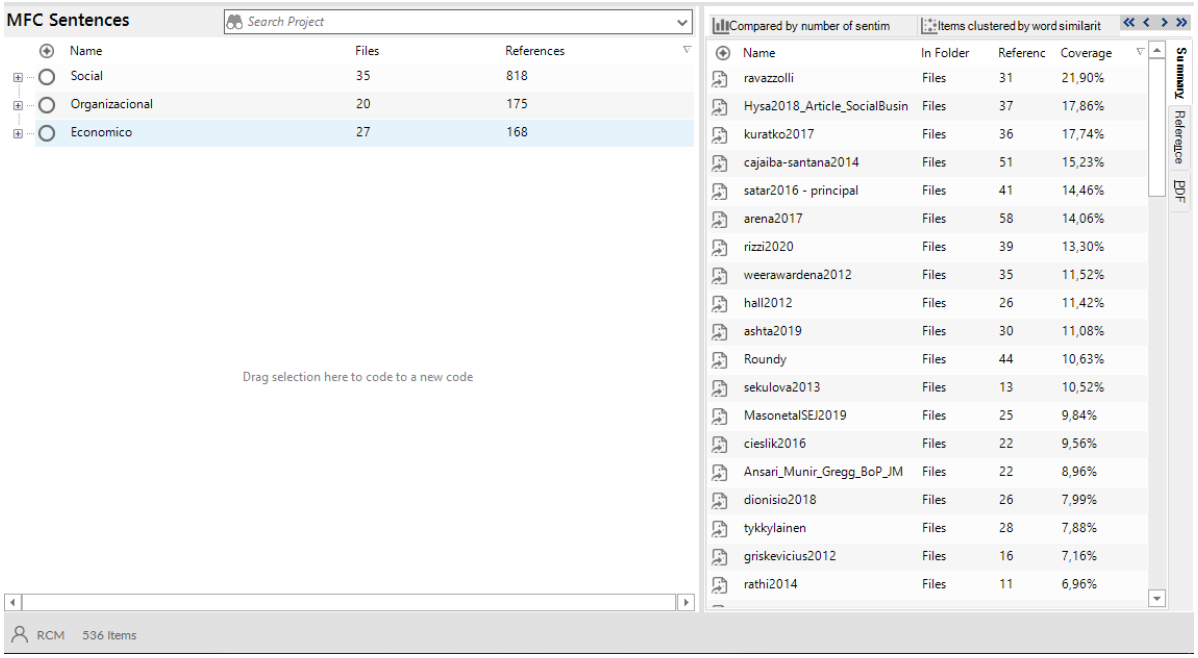
Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

Como mostra a figura, a partir dos documentos importados para o *software* Nvivo®, inicia-se a etapa de exploração dos documentos para estabelecer os códigos referentes a categoria denominada Macro Fatores Críticos de Sucesso (MFCS) (4.1.2).

4.1.2 Explorar para encontrar a base dos FCS

Na etapa de exploração preliminar cada artigo foi estudado individualmente a procura de um padrão que permitisse a identificação das categorias (MFCS). Nas fontes selecionadas pela *Methodi Ordinatio* como base desta pesquisa foram destacados os trechos considerados relevantes para que o *software* pudesse estabelecer os códigos, esses códigos são estabelecidos pelas palavras mais citadas nas fontes e tais palavras são agrupadas, esses agrupamentos formam as categorias chamadas de Macro Fatores Críticos de Sucesso (Figura 14).

Figura 14 - Códigos estabelecidos como categorias ou MFCS



Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

Nota-se a partir da figura 14 apresentada acima que “Social”, “Organizacional” e “Econômico”, de acordo com o *software,* foram termos encontrados em maior número de artigos e referenciados diversas vezes.

A Tabela 4 apresenta o código, a quantidade de fontes em que ele foi encontrado e a frequência que foi citado nas fontes.

Tabela 4 - Códigos encontrados para MFCS

Código	Quantidade de fontes encontrado	Frequência do código na citado nas fontes
SOCIAL	35	786
ORGANIZACIONAL	20	166
ECONOMICO	27	165

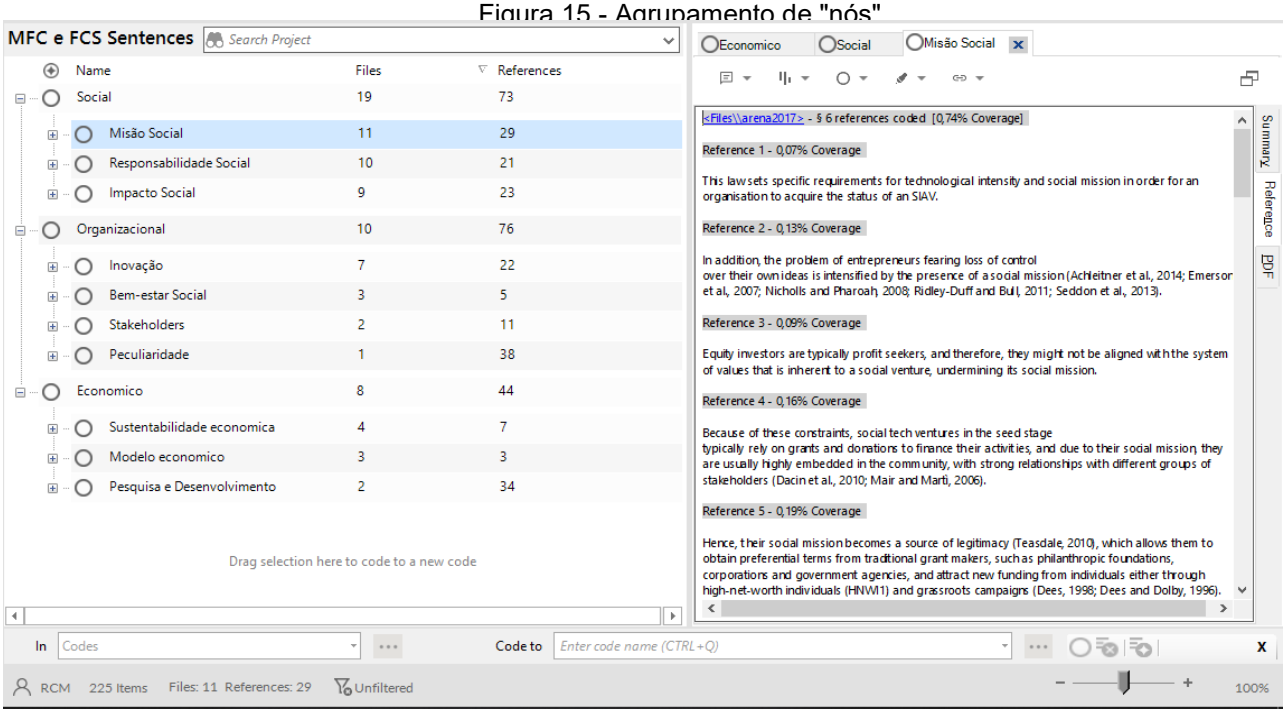
Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

Percebe-se que o termo “Social” se estende por todos os artigos selecionados, “Organizacional” em 20 trabalhos e “Econômico” em 27 pesquisas. Assim sendo, os códigos se definem como MFCS e os “nós” que representam os FCS que serão discutidos na seção 4.1.3.

4.1.3 Agrupar os "nós" para identificar os Fatores Críticos de Sucesso

Os “nós” geraram os códigos macro, denominados MCFS. Esses nós identificados foram analisados, eliminados quando sinônimos e agrupados nas categorias correlacionadas. Após o agrupamento dos “nós”, os mesmos foram explorados nas fontes e a partir disso foram estabelecidos os FCS de NS (Figura 15).

Figura 15 - Agrupamento de "nós"



Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

No entanto, em um estudo de conteúdo, Bardin (1994) recomenda que, apesar de categorias (grupos) serem construídas por analogia, elas sejam baseadas em critérios previamente estabelecidos pela pesquisadora, os critérios previamente estabelecidos se encontram no Apêndice C. Assim sendo, as subseções apresentadas na sequência deste trabalho serão dedicadas a elucidar os Macro Fatores Críticos de Sucesso (MFCS) e os FCS de NS, com intuito de classificar e trazer clareza acerca dos mesmos.

4.1.4 Estabelecendo os Macro Fatores Críticos de Sucesso dos Negócios Sociais (Categorias)

Autores clássicos, afirmam que os fatores críticos de sucesso precisam ser identificados por meio de pesquisas teóricas, utilizando as diversas fontes de dados disponíveis, e posteriormente complementados e validados com pesquisas de campo (COLAUTO et al. 2004). Após estabelecidos, analisados e validados, transformam-se em informações estratégicas e táticas preciosas, informações estas que guiam o projeto e a operacionalização da empresa. Bullen e Rockart (1981) enquadram os FCS em cinco categorias:

a) Industrial ou ramo de negócio: representam as características de demanda, tecnologia empregada e características de produto. Estas características juntas podem afetar todos os *stakeholders* de um *business,* mas sua influência varia de acordo com as particularidades e a sensibilidade de cada segmento empresarial;

b) Estratégia e posicionamento competitivo: são os históricos determinantes e o posicionamento competitivo do negócio. Tais condições podem favorecer o crescimento mais rápido da empresa em relação a seus concorrentes;

c) Fatores ambientais externos: são as influências macroeconômicas que afetam todos os *stakeholders* dentro de uma empresa, e sobre os quais os competidores têm pouca ou nenhuma influência. Por exemplo, aspectos demográficos, políticas econômicas e legislação. O monitoramento desses fatores significa a antecipação de oportunidades;

d) Fatores temporais: representam as áreas do negócio que demandam um certo tempo para implementar uma estratégia. São atribuições temporárias, geralmente em função da falta de administradores especialistas ou de trabalhadores

qualificados, crises causadas por acidentes, publicidade negativa, escassez de recursos ou mesmo a perda de posição no mercado;

e) Posição administrativa: são situações de gestão, sobretudo, às atribuições de cargos que exigem a associação dos fatores críticos;

Para Santos (2003), os FCS podem ser extraídos do planejamento estratégico e utilizados para direcionar a coleta e análise de dados. Desse modo, segmenta e caracteriza as categorias dos FCS em (i) ambientais; (ii) empresariais; (iv) organizacionais; e v) setoriais.

Os fatores ambientais são aqueles que influenciam todos os negócios, são fatores econômicos, reguladores e políticos que impactam o mercado. Apesar do negócio não ter muito controle sobre esses fatores, em alguns casos, seu impacto pode ser grande (SANTOS, 2003). Os fatores organizacionais definem a identidade do negócio, ou seja, aplicam-se a um determinado setor, como por exemplo, o projeto de arquitetura para uma determinada organização (SANTOS, 2003). Os FCS setoriais se relacionam com os mercados que estão sendo servidos ou às organizações naqueles mercados. Um FCS setorial poderia ser a competição por custos, qualidade, flexibilidade ou tempo de reação (SANTOS, 2003).

Quando uma empresa identifica suas categorias/dimensões, obtém uma quantidade razoável de dados e informações que podem ajudar no monitoramento das questões estratégicas do seu negócio e enquadrar corretamente os FCS (COLAUTO et al. 2004). A partir disso o Quadro 9 apresenta as dimensões dos FCS segundo os autores clássicos, e então apresenta os FCS de Negócios Sociais segundo Saatar (2016). Ainda no Quadro 9, são apresentadas as categorias estabelecidas nesta pesquisa, as quais foram denominadas de MFCS e criadas pela autora a partir da análise de conteúdo e baseadas em Bullen e Rockart (1981), Santos (2003) e Saatar (2016).

Quadro 9 - Relação de autores e FCS

Categorias dos FCS		Categorias dos FCS de NS	
Bullen e Rockart (1981)	**Santos (2003)**	**Saatar (2016)**	**Mendes (2020)**
Industria ou ramo de negócio	Setorial	Institucional	Social
Ambientais externos	Ambiental		
Posição administrativa	Organizacional	Organizacionais	Organizacional
Estratégia e posicionamento	Empresarial	-	Econômico
Temporais	-	-	-
-	-	Individual	-

Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

Para alcançar o sucesso, uma empresa precisa conhecer suas forças e vulnerabilidades, e diante disso, alinhar-se para integrar a inteligência competitiva ao processo de formulação do planejamento estratégico, buscando subtrair barreias e somar facilitadores ao seu desenvolvimento (ANSARI; GREGG; MUNIR, 2012). Uma vez que foram estabelecidos os MFCS de NS, os mesmos serão descritos no Quadro 10 para que se tenha compreensão acerca dos mesmos.

Quadro 10 - MFCS em NS

MFCS	DEFINIÇÃO DA CATEGORIA	AUTORES
SOCIAL	Estes MFCS abordam questões relacionadas ao propósito, a missão do NS, bem como seu impacto na sociedade e suas ações efetivas de responsabilidade social. Engloba questões essenciais em um cenário de carência de assistência para as populações vulneráveis.	Santos (2003); Saatar (2016); Roundy (2020); Sarango-Lalangui (2018);
ORGANIZACIONAL	Estes MFCS englobam questões relacionadas aos resultados das ações internas e externas do NS, permitindo decisões baseadas em resultados, uma gestão mais transparente, peculiar e responsável, bem como, aborda uma variedade de habilidades práticas especificas do foco da empresa.	Santos (2003); Saatar (2016); Rathu (2014); Tavazzolli 2018); Satar 2016; Wood (2012);

ECONOMICO	Estes MFCS envolvem questões que exigem habilidades críticas de gestão econômica do negócio como a sustentabilidade financeira da empresa para que se haja melhor uso de recursos, o modelo econômico do NS e questões de Pesquisa e Desenvolvimento. Fatores importantes em um cenário de recursos escassos e de cobrança cada vez maior de informações precisas sore o real efeito dos investimentos acerca dos NS.	Santos (2003); Constanzo (2014); Felicio (2012); Hall (2012); Howell (2017); Kuratko (2017); Luo (2018)

Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

Com base nos MFCS de NS, pode-se definir os FCS de NS, ainda através da análise de conteúdo realizada. O conceito de FCS é bastante consolidado na literatura e no mercado que tem a característica de ser um facilitador para as organizações (JESTON; NELIS, 2008). De acordo com Stollenwerk (2001), os FCS têm adquirido importância crescente entre os métodos de formatação da inteligência competitiva e estão sendo utilizados na formulação de estratégias nas organizações que atuam em ambientes de transformações.

4.1.5 Identificando os Fatores Críticos de Sucesso de Negócios Sociais a partir dos resultados do nvivo®

A solução para os problemas sociais exige esforços para que se haja intervenção da realidade social de forma eficaz. Com o aumento das trocas entre mercados, frustração com ações governamentais e de organizações estatais no atendimento às questões sociais, se ampliam a criação novos negócios sociais (MOREIRA; URRIOLAGOITIA, 2011).

Fatores críticos de sucesso (FCS), apesar de sua importância, não são usualmente utilizados nas empresas sociais, seja com ou sem fins lucrativos, grandes ou pequenas, nacionais ou internacionais, privadas ou sociais (SAATAR, 2016). O conceito de FCS foi formulado como consequência da conclusão de que cerca de 80% dos efeitos que acontecem em uma empresa tem a raiz em 20% de causas (WRONKA, 2013). Percebe-se então, que não se tem a necessidade de identificar

100% dos FCS e sim, concentrar-se em 20% que são responsáveis por 80% do sucesso ou fracasso do negócio (HOOD, 1991).

Rockart (1981) afirma que os FCS devem ser constantemente observados e analisados pelos gestores. Através da investigação dos artigos selecionados e da definição dos MFCS, foram estabelecidos por meio da análise de conteúdo os FCS de NS como mostra o Quadro 11.

Quadro 11 - MFCS e FCS

MFCS	**FCS, ou seja, nós agrupados dentro dos códigos pelo Nvivo®**
SOCIAL	Missão social; impacto social; responsabilidade social;
ORGANIZACIONAL	Inovação; peculiaridade; *Stakeholders*; bem-estar organizacional;
ECONOMICO	Sustentabilidade econômica; modelo econômico eficiente; pesquisa e desenvolvimento;

Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

Pinto e Slevin (2012) enfatizam o quanto é importante identificar esses fatores críticos de sucesso de negócios sociais, pois sem identificação, a empresa se torna uma ameaça para ela mesma. Para um negócio social, identificar os FCS é de grande relevância, pois esses fatores influenciam consideravelmente sua sobrevivência no mercado, sua capacidade de atingir seu propósito e manter vantagem competitiva frente aos negócios tradicionais (WRONKA, 2013).

Ao relacionar os FCS com os NS, nota-se que os FCS não são universais, pois os NS variam de acordo com os ambientes em que estão inseridos, propósito, características econômicas, mercadológicas, culturais, sociais, de processos e práticas de gestão (WRONKA, 2013). O que se deve ter em mente é o fato de que os FCS dependem da economia, do mercado, dos consumidores e da região em que a empresa está inserida (BROTHERTON; SHAW, 1996), ainda assim, alguns elementos tendem a ser essenciais nos NS, são denominados elementos-chave, como por exemplo: envolvimento com a comunidade, resolução de problemas sociais, gestão responsável, inovação, entre outros (AUSTIN et al, 2006).

A identificação dos elementos-chave, ou seja, fatores críticos que definem o sucesso dos NS foram estabelecidos e categorizados, bem como, cada um dos elementos-chave envolve-se como uma série de variáveis, as quais serão intituladas

como “ações que levam ao sucesso da empresa”. Os resultados detalhados serão expostos na sequência na subseção 4.1.6.

4.1.6 Correlação dos resultados a partir análise de conteúdo realizada pelo software Nvivo®

Para Olabuenaga e Ispizúa (1989) a análise de conteúdo é uma técnica para ler e interpretar o conteúdo dos artigos selecionados, uma vez que, quando analisados adequadamente nos abrem as portas ao conhecimento de aspectos e fenômenos que seriam inacessíveis. O Quadro 12 detalha a correlação entre os MFCS, os FCS de NS e suas variáveis, bem como, a definição de cada uma das variáveis estabelecidas a partir da análise de conteúdo.

Quadro 12 - correlação entre MFCS; FCS; Variáveis; Definição da variável e Autores

MFCS	FCS	VARIÁVEIS	DEFINIÇÃO DA VARIÁVEL	AUTORES
SOCIAL	Impacto Social	Envolvimento com a comunidade	O envolvimento com comunidade vem a ser o reflexo das ações e atividades contínuas realizadas pelo NS nos seus diferentes níveis de atuação.	Vansari (2012), Arena (2017), Ashta (2019), Besley (2017), Constanzo (2014), Felicio (2012), Hall (2012), Howell (2017), Kuratko (2017), Luo (2018), Mason et al. (2019), Rizzi (2020), Roundy (2020), Sarango-Lalangui (2018), Satar 2016, Smith (2012), Tykkylainen (2012), Weerawardena (2012)
		Atuação bem definida	Ter a atuação bem definida o é saber o propósito do NS e como ele deve atuar no mercado, reconhecer pontos fortes e fracos.	
		Geração de valor social	O NS precisa gerar valor para a sociedade de forma segura e eficaz. Tais valores estabelecem as formas de interação de acordo com cada situação com o objetivo de melhorar a vida em sociedade.	
	Missão Social	Resolução de problemas sociais e ambientais	Um dos principais objetivos do NS é resolver os problemas da sociedade e do meio ambiente.	
		Geração de emprego e renda	A geração de emprego e renda compreende a criação de novas e pequenas unidades produtivas ou a expansão das já existentes. Significa estimular ou permitir que as pessoas iniciem negócios próprios dirigidos ao mercado de forma cooperada, associada ou individualmente.	

		Promoção de bem-estar social	Gerar bem-estar social é prover à sociedade o acesso a serviços básicos.	
	Responsabilidade social	Gestão responsável	Gerir com responsabilidade é garantir o retorno aos investidores, acionistas, colaboradores, clientes, consumidores, fornecedores, parceiros de negócio, sindicatos, autoridades locais, estado, entidades reguladoras, fiscalizadoras e sociedade em que o NS está inserido.	
		Engajamento social	O NS procura estar engajado com a sociedade bem como, a sociedade está engajada com o mesmo.	
		Capacidade de desenvolvimento social	É fundamental ressaltar que a capacidade de redistribuir os frutos do crescimento no período recente decorre da atuação da política pública, que contou com um cenário de baixa inflação, além da capacidade da expansão econômica em dinamizar o mercado formal de trabalho.	
ORGANIZACIONAL	Inovação	Disrupção e tecnologia	Disrupção e Tecnologia significa romper barreiras e superar as tecnologias existentes. E então reformular a forma de fazer negócio para que o NS se mantenha no mercado e continue sendo competitivo.	Arena (201), Constanzo (2020), Felicio (2012), Galli (2014), Hysa (2018), Mason (2018), Rathu (2014), Tavazzolli 2018), Satar 2016, Wood (2012), Roundy (2020), Sarango-Lalangui (2018), Satar 2016, Smith (2012)
		Inovação social	Inovação social significa criar estratégias que atendam a necessidades sociais que desenvolvem e fortalecem a sociedade civil.	
		Processos inovadores	Ter ousadia e colocar a criatividade em prática para tornar seus processos referência em seu segmento.	
		Capacidade de inovação	Ser capaz de criar ideias, soluções, processos e projetos inovadores.	
	Peculiaridade	Personalidade da empresa	É a personalidade do NS que fortalece a empresa na sociedade.	
		Gerenciamento de impactos	Gerir o impacto social, econômico e ambiental do NS para que se possa mensurar, analisar e informar sobre o seu real desempenho.	
	Stakeholders	Cooperação	Trabalhar para um objetivo comum, reconhecer o valor do papel de cada indivíduo.	
		Coletividade	A coletividade em um NS acontece quando o mesmo abraça os hábitos, costumes e interesses da sociedade em que está inserido e a sociedade responde de forma recíproca.	
		Articulações de políticas publicas	Atuar junto ao setor público com metas coletivas conscientes com a finalidade de resolver problemas sociais.	

		Relações reciprocas	O NS possui relações recíprocas com todos os envolvidos e com a sociedade.	
		Trabalho em rede	Criar uma rede de diálogo entre todos os envolvidos, cada organização-integrante pode contribuir com o seu saber, fortalecendo as ações comuns.	
	Bem-estar organizacional	Cultura organizacional	Conjunto de hábitos e crenças firmados por meio de normas, valores, expectativas e atitudes compartilhados por todos os integrantes do NS.	
		Relações de trabalho decente	O NS deve ter remunerar adequadamente homens e mulheres e os manter em condições de liberdade, igualdade, segurança e dignidade, e livre de qualquer forma de discriminação.	
		Desenvolve conhecimentos e habilidades	O NS é capaz de desenvolver e ampliar os conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores para que eles desempenhem melhor suas funções, promovendo o crescimento pessoal de cada um e do negócio.	
		Confiança	A confiança deve ser gerada entre todos os envolvidos com o NS.	
Econômico	Sustentabilidade econômica	Rentabilidade	O NS precisa ter retorno dos seus investimentos.	Ansari (2012), Arena (2017), Ashta (2019), Cieslik (2026) Dionicio (2018), Johanisova (2018), Miemczyk (2016), Wood (2012) Besley (2017), Constanzo (2014), Felicio (2012), Hall (2012), Howell (2017), Kuratko (2017), Luo (2018), Mason et al. (2019), Rizzi (2020)
		Lucratividade	O NS busca ter ganhos efetivos sobre seus investimentos.	
		Consumo consciente	Consumir produtos e serviços ecologicamente corretos, com economia de recursos, a utilização dos bens até o fim de sua vida útil.	
	Modelo econômico eficiente	Planejamento estratégico	O NS possui um planejamento do qual define os cenários futuros e entende qual será o plano de ação para que os objetivos sejam alcançados.	
		Indicadores internos	Indicadores internos do NS que permitem que a empresa seja analisada com base em fatos e dados para que, a partir do diagnóstico, seja traçado um plano de melhoria nos resultados.	
		Indicadores externos	Os indicadores externos do NS são dados obtidos pela empresa no seu mercado de atuação.	
		Eficiência econômica	Eficiência econômica é a ideia de que se deve maximizar a riqueza do NS, neste caso, para que a sociedade seja impactada de forma positiva e significativa.	

Econômico	Pesquisa e desenvolvimento	Pesquisas constantes	O NS deve coletar informações acerca do mercado em que está inserido e analisá-las para buscar compreender as dinâmicas do mercado.	
		Cuidado com a cadeia produtiva	Deve-se ter cuidado com a cadeia produtiva, a qual consiste em um conjunto de etapas consecutivas, ao longo das quais os diversos insumos sofrem algum tipo de transformação, até a constituição de um produto final (bem ou serviço).	
		Resiliência mercadológica	O NS deve ter a capacidade de se recuperar, adaptar e mudar de forma eficaz em um círculo virtuoso de resiliência, atingindo rapidamente o estado produtivo para o seu crescimento e desenvolvimento.	

Fonte: Elaborado pela Autora. (2020)

A partir dos resultados apresentados, desenvolve-se no Capítulo 5 a etapa de validação dos MFCS e FCS para a priorização dos mesmos em NS através da aplicação da ferramenta construída (APÊNDICE D).

5 APLICAÇÃO DA FERRAMENTA DE PRIORIZAÇÃO DE FATORES CRITICOS DE SUCESSO EM NEGÓCIOS SOCIAIS, METODOLOGIA E RESULTADOS

Este capítulo se estrutura em diferentes partes para convergir na validação e priorização dos FCS de NS. A validação dos FCS será exposta em etapas que convergem para o objetivo geral que envolve a pesquisa. Inicialmente serão apresentados os NS que fizeram parte da narrativa deste trabalho diante da aplicação da ferramenta de validação dos FCS de NS construída. Em seguida serão apresentadas as etapas que consistem na contextualização e aplicação método de apoio multicritério à decisão AHP *(Analytic Hierarchy Process),* o qual apresenta-se como uma possível solução por garantir a consistência da priorização dos resultados obtidos através da Análise de Conteúdo ao se tratar dos FCS.

Por fim, para as varáveis incorporadas em cada FCS faz-se necessário um método que seja adequado ao grande número de itens a serem validados e classificados, uma vez que são 34 variáveis (ações estratégicas a partir dos FCS), portanto a escala *Likert* mostra-se uma opção prática e efetiva nesse processo. Em síntese, este capítulo além de apresentar o perfil dos NS respondentes, deseja atender aos dois objetos de estudo a serem validados através da ferramenta proposta: FCS e suas variáveis.

5.1 NEGÓCIOS SOCIAIS RESPONDENTES

A ferramenta proposta para análise dos FCS de NS foi aplicada com 10 NS previamente selecionados, os quais são essencialmente brasileiros e estão distribuídos em 3 estados do sul do país, Paraná, Santa Catarina e São Paulo e 1 estado do Nordeste, Pernambuco. As organizações foram elencadas a partir de pesquisas específicas sobre cada uma delas e sua relevância na região em que está inserida. Foram levados em contas os diversos setores de atuação apresentados no quadro 4. Ainda que emergentes, os NS no Brasil estão relacionados e caracterizados pela atuação e participação dos pequenos negócios, são formados por micro e pequenas empresas (MPE) e pelos microempreendedores individuais (MEI), os quais são classificados de acordo com o número de funcionários e faturamento bruto anual.

A primeira parte da aplicação do questionário está relacionada ao perfil dos respondentes. Embora o número de funcionários tenha sido exposto, o faturamento bruto anual não foi apresentado pelas organizações, todas as empresas se auto enquadraram no segmento de MPE. O Quadro 13 apresenta os setores de atuação, número de funcionários e a região em os NS estão inseridos.

Quadro 13 - Setores de atuação dos NS selecionados para a pesquisa

NS	Setores de atuação dos NS selecionados	Número de Funcionários	Região e que está inserido
1	Artesanato, Cultura, Alimentação	3	Ponta Grossa - PR
2	Artesanato, Cultura, Educação, Tecnologia	2	Curitiba - PR
3	Agricultura, Meio Ambiente, Alimentação, Tecnologia	16	Curitiba - PR
4	Educação, Canais de Distribuição, Tecnologia	8	Recife - PE
5	Agricultura, Meio Ambiente, Alimentação, Educação, Tecnologia	15	Curitiba - PR
6	Agricultura, Meio Ambiente, Alimentação, Educação, Tecnologia	24	Balneário Camboriú - SC
7	Meio Ambiente , Agua e saneamento básico, Tecnologia	16	Sorocaba - SP
8	Artesanato, Cultura	8	Ponta Grossa - PR
9	Educação, Canais de Distribuição, Tecnologia	3	Curitiba - PR
10	Educação, Tecnologia	7	São Paulo - SP

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

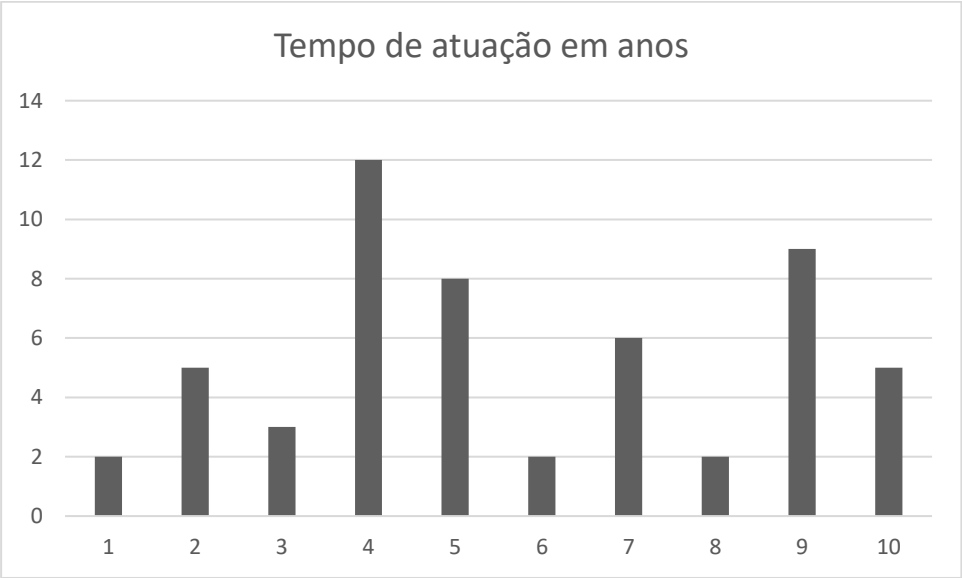
Foram contatados 12 negócios sociais, dentre eles, um respondeu as questões de forma inconsistente e a outra não retornou o segundo contato, assim sendo, foram considerados 10 negócios sociais para a realização desta pesquisa. Quanto aos setores de atuação, as empresas não se enquadraram apenas em um segmento, e nota-se que 8 dos 10 NS que foram aplicadas a ferramenta estão inseridos no setor de atuação relacionado a tecnologia, trazendo solidez ao tópico Tecnologias Sociais que se encontra no Referencial Teórico.

O contato inicial com as empresas se deu por redes sociais, e então, foi providenciado o contato direto dos gestores de cada NS. Ao se tratar da posição hierárquica de cada respondente, a maioria dos entrevistados se denominam como *Co-Founder* das empresas, ou seja, fundou a empresa com sociedade e está envolvida na criação da marca com o mesmo peso que o *Founder*. Dessa forma, evidencia-se a premissa de que os NS são desenvolvidos de forma colaborativa e

priorizam um novo modelo de negócios sem hierarquias estabelecidas através de rótulos convencionais (YUNUS, 2010). Após o contato via telefone, grande parte se prontificou a responder, com isso foram marcadas reuniões via plataforma online (google meet ou zoom) com 5 empresas. As outras 5 empresas respondentes preferiam receber via e-mail o arquivo da ferramenta e então, reencaminhar o arquivo com as respostas.

Todos os NS envolvidos consideraram válida a proposta da pesquisa e da ferramenta de priorização, uma vez que não há pesquisas acerca do tema NS em conjunto com os FCS no Brasil. Apenas 1 empresa das 10 envolvidas havia se deparado anteriormente com o termo “FCS”, e a empresa prioriza contratar pessoas que tenham no mínimo pós-graduação *strictu sensu*. Em relação ao tempo de atuação da empresa no mercado, percebe-se a partir do gráfico 1 que as empresas possuem entre 1 e 12 anos de atuação.

Gráfico 1 - Tempo de atuação dos NS no mercado



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

A pesquisa foi aplicada entre os dias 18 de setembro de 2020 e 29 de setembro de 2020. Quatro empresas fizeram breves comentários sobre alguns dos FCS, comentários que serão compilados e apresentados na sequência a partir da apresentação dos resultados. Todas as empresas salientaram a importância da pesquisa para a academia e para o mercado.

Com os dados do perfil dos respondentes computados, iniciou-se o processo de coleta de dados acerca dos FCS dos NS. Os FCS foram agrupados nas categorias denominadas MFCS, e cada FCS possui uma variável. Cada variável é uma “ação’, ou seja, como o NS deve agir para que sejam alcançados tais FCS, assim sendo, definiu-se a necessidade de analisar tanto os FCS como suas variáveis em termo de importância.

A seção 5.2 será apresentada a seguir com intuito de construir uma sequência fluída ao se tratar do Método AHP utilizado nesta pesquisa.

5.2 CONTEXTUALIZAÇÃO, ETAPAS DO MÉTODO *AHP (ANALYTIC HIERARCHY PROCESS)* E ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS

Nesta seção será contextualizado o método AHP (Analytic Hierarchy Process) e sua aplicação para que o trabalho seja descrito para que haja melhor compreensão do método e de sua aplicação. O método AHP visa computador os dados obtidos na primeira etapa da entrevista para que se possam validar e priorizar os FCS de NS de forma quantitativa. Ainda na seção 5.2 serão apresentadas as análises dos resultados.

5.2.1 Contextualização do método AHP (*Analytic Hierarchy Process)*

O método AHP (*Analytic Hierarchy Process)* compara e avalia par a par um conjunto de fatores que passam a assumir valores numéricos, indicando a ordem de prioridades (SAATY; VARGAS, 2011). Na presente pesquisa tem-se a necessidade de identificar de forma quantitativa a importância e intensidade a de cada um dos FCS inseridos nas categorias (MFCS), estabelecendo assim, a validação dos FCS de NS.

O método AHP se dá por etapas e possui a capacidade de análise de uma ou diversas alternativas simultaneamente, enquadrando-se às exigências desta pesquisa (SAATY, 1990). Os resultados das etapas apresentadas serão expostos na sequência da contextualização do método, serão designadas por cada MCFS com a finalidade de trazer objetividade e compreensão acerca de cada um dos cálculos para os FCS, bem como, após a compilação dos dados será apresentada uma nova estrutura hierárquica estabelecida de acordo com os pesos e cálculos do método AHP. O Quadro 14 apresenta as etapas do Método AHP e como foram realizadas durante a pesquisa.

Quadro 14 - Etapas do Método AHP *versus* Pesquisa

Etapa	Descrição	Saaty (1990)	Etapas do AHP na Pesquisa
1	Estruturação de forma hierárquica do problema	Deve ser feita a decomposição do problema, critérios e alternativas. O problema deve ser decomposto em fatores que vão compor cada um dos níveis hierárquicos.	A hierarquia foi construída a partir da Análise de Conteúdo, a qual se obteve os MFCS, FCS e suas variáveis. Formando assim cada um dos níveis hierárquicos dos problemas.

2	Execução dos julgamentos par a par dos fatores em cada nível hierárquico	A execução do julgamento faz-se a partir da comparação par a par das variáveis apresentadas, refletindo no nível de intensidade e de importância das mesmas.	Através de uma ferramenta elaborada comparando os FCS par a par foram executados os julgamentos.
3	Priorização dos fatores	Os resultados obtidos devem ser representados por meio de uma matriz quadrada *n x n,* a qual permite a ordenação dos dados obtidos. Faz-se necessário normalizar os valores da matriz comparação para obter o vetor de prioridade relativa.	Os cálculos através da matriz quadrada *n x n* foi elaborado para a aplicada nos NS. Para os cálculos foi necessário realizar a média das respostas obtidas.
4	Sintetização dos fatores	Objetiva-se com a sintetização dos fatores a determinação dos vetores de pesos de cada um dos critérios.	A sintetização dos fatores e níveis de intensidade foram atribuídos aos FCS. São necessários cálculos para avaliar a consistência das respostas para então, validar de forma quantitativa os FCS de NS.

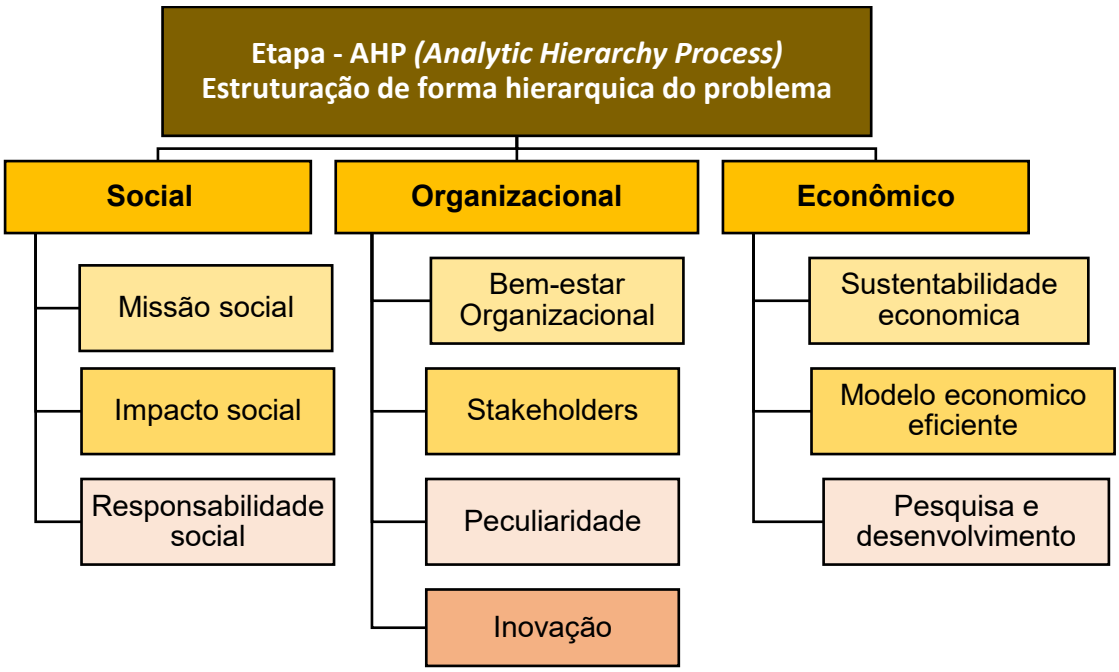
Fonte: Elaborado pela Autora. (2020)

A partir do Quadro apresentado, as etapas do método AHP serão cuidadosamente expostas em subseções. Ainda nestas subseções serão realizadas análises dos resultados obtidos por meio da aplicação do método AHP com intuito de compreender os resultados quantitativos da pesquisa.

5.2.2 Etapa 1 - Estruturação de forma hierárquica do problema

A etapa 1 do método AHP envolve a estruturação do problema de forma hierárquica. Para Saaty (2011) o método AHP utiliza em seu processo de tomada de decisão uma estrutura hierárquica de ordenação do problema e seus critérios, e esta etapa no processo AHP tem efeito significativo no resultado gerado, uma vez que uma hierarquia bem construída será um bom modelo da realidade, trazendo vantagens s atingindo objetivos ainda maiores do que se espera. A Figura 16 exprime a representação do problema de forma hierárquica. Os dados obtidos para tal estruturação se deram a partir da Análise de Conteúdo realizada e detalhada na seção 4.

Figura 16 - Estruturação de forma hierárquica do problema



Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

Apesar de estabelecida a hierarquia, a mesma por si própria não valida o processo de tomada de decisão (SAATY, 1990). É preciso computar a força de cada um dos FCS para considerar e validar a sua importância e intensidade a partir das etapas seguintes do método AHP. Portanto realiza-se a comparação paritária, por meio da atribuição dos valores de julgamentos já estabelecidos pelo método, esse processo acontece na Etapa 2.

5.2.3 Etapa 2 - Execução dos julgamentos par a par de cada FCS

A etapa 2 denomina-se execução dos julgamentos par a par dos fatores em cada nível hierárquico, esta etapa consiste em estabelecer prioridades entre os FCS por meio de uma matriz de comparação. O primeiro passo a ser considerado é a determinação de uma escala de valores para a comparação, a qual não deve exceder um total de 9 elementos, para que se mantenha a matriz consistente. Assim sendo, Saaty (1990), definiu uma escala fundamental de julgamento para o método AHP, esta escala pode ser visualizada no Quadro 15.

Quadro 15 - Escalas de julgamento AHP

PRIORIDADE	DEFINIÇÃO	DESCRIÇÃO
1	Igual importância	As duas atividades contribuem igualitariamente.
3	Fraca importância de uma sobre a outra	O julgamento favorece levemente uma atividade em relação a outra.
5	Importância forte ou essencial	O julgamento favorece fortemente uma atividade em relação a outra.
7	Importância muito forte ou demonstrada	Uma atividade é fortemente favorecida em relação a outra.
9	Importância absoluta	A evidência favorece uma atividade em relação a outra com o mais alto grau de certeza.
1, 4, 6 e 8	Valores intermediários	São utilizados para se obter uma maior precisão nos julgamentos.

Fonte: Adaptado de Saaty (1990).

Esta escala de julgamentos possibilita a conversão qualitativa em escala quantitativa, portanto, comtempla o escopo do trabalho em validar quantitativamente os FCS de NS, nesta pesquisa foram utilizadas as escalas 1, 3, 5, 7 e 9, pois estas possibilitam resultados sólidos devido a quantidade de fatores a serem analisados. Para a comparação deve-se levar em consideração qual dos dois elementos a serem comparados é o mais importante e, em seguida o quão mais importante este elemento é em relação ao outro (SAATY, 1990). O quadro 16 apresenta o modelo da estrutura construída e aplicada nos NS entrevistados.

Quadro 16 - Atribuição de intensidade de importância dos FCS

- ✓ Compare em grau de importância dos fatores da coluna da esquerda em relação aos fatores da coluna da direita.
- ✓ Quanto mais próximo o número assinalado estiver de um determinado fator, maior a sua importância em relação ao outro fator.
- ✓ Consequentemente se você assinalar o número 1 indica que os dois fatores tem a mesma importância.

MFCS	**FCS**	**Escala de prioridade**	**FCS**
Social	Missão social	9 7 5 3 1 3 5 7 9	Impacto social
	Missão social	9 7 5 3 1 3 5 7 9	Responsabilidade social
	Impacto social	9 7 5 3 1 3 5 7 9	Responsabilidade social

Organizacional	Inovação	9 7 5 3 1 3 5 7 9	Peculiaridade
	Inovação	9 7 5 3 1 3 5 7 9	Stakeholders
	Inovação	9 7 5 3 1 3 5 7 9	Bem-estar organizacional
	Stakeholders	9 7 5 3 1 3 5 7 9	Bem-estar organizacional
	Peculiaridade	9 7 5 3 1 3 5 7 9	Stakeholders
	Peculiaridade	9 7 5 3 1 3 5 7 9	Bem-estar organizacional
Econômico	Sustentabilidade econômica	9 7 5 3 1 3 5 7 9	Modelo econômico eficiente
	Sustentabilidade econômica	9 7 5 3 1 3 5 7 9	Pesquisa e desenvolvimento
	Modelo econômico eficiente	9 7 5 3 1 3 5 7 9	Pesquisa e desenvolvimento

Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

O julgamento foi feito para cada nível da hierarquia, ou seja, para cada FCS. A resposta reflete qual dos dois elementos é mais importante e com que intensidade. É valido ressaltar que o FCS mais importante da comparação é sempre usado como um valor inteiro da escala, e o menos importante, como o inverso dessa unidade (SAATY, 1990), ou seja, se o FCS Missão Social, para o respondente, tiver nível de importância 9 em relação à Impacto Social, Impacto Social obtém o valor 1/9.

Para a realização desta pesquisa utilizou-se todos os valores atribuídos pelos entrevistados na comparação par a par, para tanto, foram utilizadas as médias das respostas. Tais médias foram obtida a partir da soma de todos os valores e dividido pelo número de entrevistados, os resultados, quando necessário, foram orientados para valores que fossem possíveis serem utilizados nas etapas seguintes do método AHP. A título de exemplo, o quadro 17 apresenta essa orientação.

Quadro 17 - Média dos Valores atribuídos e Valor orientado ao AHP

FCS	Média dos valores atribuídos	Valor Orientando ao AHP
Missão social x Impacto Social	4,5	5
Stakeholders x Bem-estar Organizacional	3,2	3
Modelo econômico eficiente x P&D	2,8	3

Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

As tabelas 5, 6 e 7 apresentam as matrizes comparação de ordem *n x n* dos critérios atribuídos pelos C*o-Founders* dos NS para os FCS pertencentes a cada uma das categorias (MFCS) Social, Organizacional e Econômico.

Tabela 5 - Matriz comparação dos critérios atribuídos - MFCS Social

Matriz comparação dos critérios atribuídos pelos entrevistados			
MFCS Social			
FCS	Missão Social	Impacto Social	Responsabilidade Social
'Missão Social	1,00	3,00	5,00
Impacto Social	0,33	1,00	5,00
Responsabilidade Social	0,14	0,20	1,00
Soma	1,48	4,20	17,00

Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

Tabela 6 - Matriz comparação dos critérios atribuídos - MFCS Organizacional

Matriz comparação dos critérios atribuídos pelos entrevistados				
MFCS ORGANIZACIONAL				
FCS	Inovação	Peculiaridade	Stakeholders	Bem-estar Organizacional
Inovação	1,00	3,00	3,00	7,00
Peculiaridade	0,33	1,00	3,00	3,00
Stakeholders	0,33	0,33	1,00	3,00
Bem-estar Organizacional	0,14	0,33	0,33	1,00
Soma	**1,54**	**6,48**	**11,20**	**18,00**

Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

Tabela 7 - Matriz comparação dos critérios atribuídos - MFCS Econômico

Martiz comparação dos critérios atribuídos pelos entrevistados			
MFCS Econômico			
FCS	**Sustentabilidade econômica**	**Modelo econômico eficiente**	**P&D**
Sustentabilidade econômica	1,00	5,00	3,00
Modelo econômico eficiente	0,33	1,00	3,00
P&D	0,14	0,20	1,00
Soma	1,48	8,20	15,00

Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

Com base nos resultados obtidos, inicia-se a fase do processo de compilação de dados obtidos de obter os dados quantitativos a partir das equações que serão apresentadas. Os cálculos serão apresentados pela Etapa 3, a qual almeja a Priorização dos fatores e pela Etapa 4 que objetiva a sintetização dos fatores para a determinação dos pesos de cada um dos FCS.

5.2.4 Etapa 3 - Priorização dos FCS

Na etapa 3 os resultados representados por meio de uma matriz quadrada *n x n* permite a priorização dos dados. Nesta etapa calcula-se a prioridade relativa, para obtê-lo é necessário que os valores da matriz sejam normalizados, ou seja, cada valor da matriz é dividido pelo total da sua respectiva coluna. Segundo Saaty (1990), para confirmar se o cálculo está correto a soma das colunas, após a normalização dos valores obtidos deve resultar em 1,00. A equação 1 apresenta o cálculo necessário para obter os valores normalizados para os critérios, bem como, as tabelas 8, 9 e 10 apresentam as matrizes com os valores normalizados para cada categoria (MFCS).

$$\bar{w}_i(C_j) = C_{ij} / \sum_{i=1}^{m} C_{ij} \qquad \text{Eq. (1)}$$

Onde:

Wi (Cj) = Valor normalizado para o critério.

m = Quantidade de critérios (FCS) em um mesmo nível hierárquico.

Cij = Valor atribuído ao critério (FCS).

Tabela 8 - Matriz dos critérios normalizados - MFCS Social

Matriz dos critérios normalizados			
MFCS Social			
FCS	**Missão Social**	**Impacto Social**	**Responsabilidade Social**
Missão Social	0,68	0,71	0,45
Impacto Social	0,23	0,24	0,45
Responsabilidade Social	0,10	0,05	0,09
Soma	1,00	1,00	1,00

Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

Tabela 9 - Matriz dos critérios normalizados - MFCS Organizacional

Matriz dos critérios normalizados				
MFCS Organizacional				
FCS	**Inovação**	**Peculiaridade**	**Stakeholders**	**Bem-estar Organizacional**
Inovação	0,55	0,64	0,41	0,50
Peculiaridade	0,18	0,21	0,41	0,21
Stakeholders	0,18	0,07	0,14	0,21
Bem-estar Organizacional	0,08	0,07	0,05	0,07
Soma	1,00	1,00	1,00	1,00

Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

Tabela 10 - Matriz dos critérios normalizados - MFCS Econômico

Matriz dos critérios normalizados			
MFCS Econômico			
FCS	**Sustentabilidade econômica**	**Modelo econômico eficiente**	**P&D**
Sustentabilidade economia	0,68	0,81	0,43
Modelo econômico eficiente	0,23	0,16	0,43
P&D	0,10	0,03	0,14
Soma	1,00	1,00	1,00

Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

A partir das matrizes com os valores normalizados, faz-se necessário encontrar o vetor de prioridade relativa de cada um dos FCS avaliados. Tais vetores tem por objetivo identificar a ordem de importância de cada FCS, para isto é calculado a média aritmética dos valores de cada linha da matriz normalizada como mostra a equação 2 e os resultados apresentados nas tabelas 11, 12 e 13. Ainda de para Saaty (1990), o valor da soma de todos os valores de prioridade relativa também deve

totalizar 1,00, assim sendo, observa-se que todas as categorias que obtiveram êxito em seus valores normalizados.

$$\bar{w}(C_i) = \sum_{j=1}^{m} \bar{w}_i(C_j)/m$$

Eq. (2)

Onde:

W (Ci) = Vetor de prioridade relativa de cada critério (FCS).

m = Número de critérios (FCS) em um mesmo nível hierárquico.

Cij = Valor de intensidade de importância atribuído ao critério (FCS).

Tabela 11 - Matriz Normalizada e Prioridade Relativa - MFCS Social

Matriz Normalizada para cálculo da prioridade relativa					
MFCS Social					
FCS	**Missão Social**	**Impacto Social**	**Responsabilidade Social**	**Prioridade Relativa**	**Ordem de importância**
Missão Social	0,68	0,71	0,45	0,62	**1°**
Impacto Social	0,23	0,24	0,45	0,31	**2°**
Responsabilidade Social	0,10	0,05	0,09'	0,08	**3°**
Soma	1,00	1,00	1,00	1,00	

Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

Tabela 12 - Matriz Normalizada e Prioridade Relativa - MFCS Organizacional

Matriz Normalizada para cálculo da prioridade relativa						
MFCS Organizacional						
FCS	**Inovação**	**Peculiaridade**	**Stakeholders**	**Bem-estar Organizacional**	**Prioridade Relativa**	**Ordem de importância**
Inovação	0,55	0,64	0,41	0,50	0,53	**1°**
Peculiaridade	0,18	0,21	0,41	0,21	0,26	**2°**
Stakeholders	0,18	0,07	0,14	0,21	0,15	**3°**
Bem-estar Organizacional	0,08	0,07	0,05	0,07	0,07	**4°**
Soma	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	

Fonte: Elaborado pela Autora (2020)

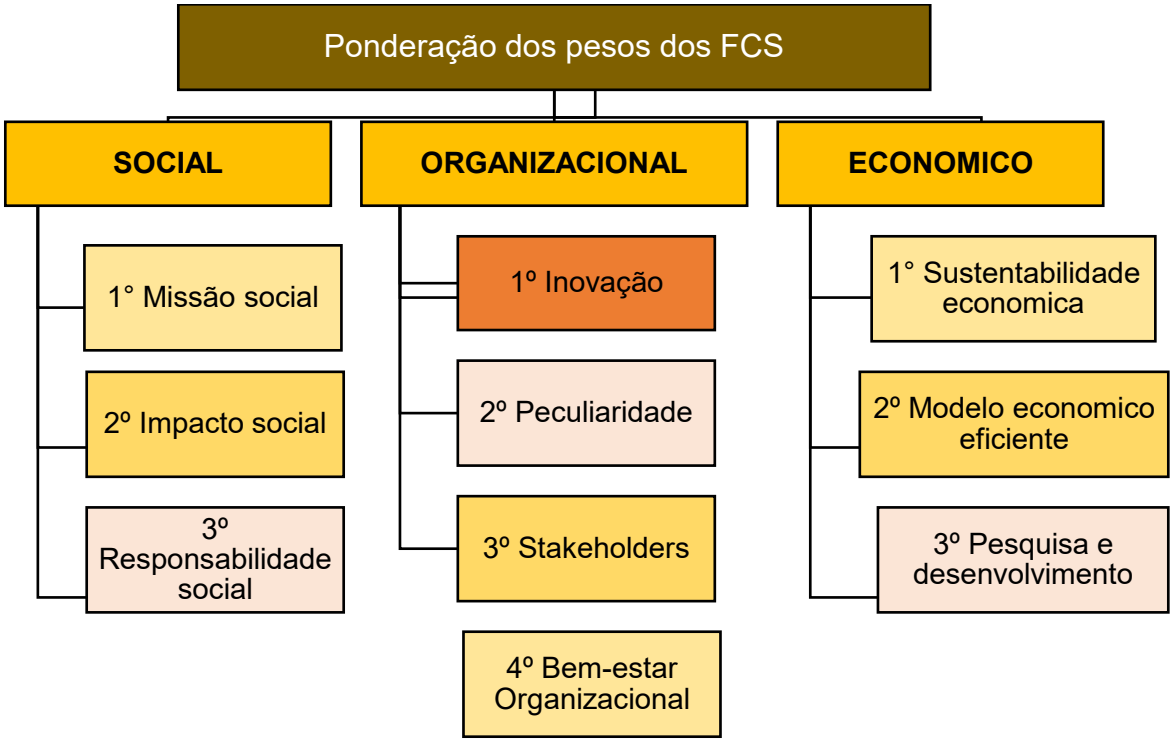
Tabela 13 - Matriz Normalizada e Prioridade Relativa - MFCS Econômico

Matriz Normalizada para cálculo da prioridade relativa					
FCS Econômico					
FCS	**Sustentabilidade econômica**	**Modelo econômico eficiente**	**P&D**	**Prioridade Relativa**	**Ordem de importância**
Sustentabilidade economia	0,68	0,81	0,43	0,64	**1°**
Modelo econômico eficiente	0,23	0,16	0,43	0,27	**2°**
P&D	0,10	0,03	0,14	0,09	**3°**
Soma	1,00	1,00	1,00	1,00	

Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

A partir dos resultados obtidos na etapa 3 com o cálculo da prioridade relativa, tem-se os valores dos FCS em sua ordem de prioridade/importância. As tabelas 11, 12 e 13 apresentadas expõem esta ordem de forma didática, ainda assim, a estruturação de forma hierárquica do problema exibida pela figura 11 na etapa 1, foi reestruturada e os FCS, esta nova estruturação do problema, foram expostos de acordo com a sua ordem de importância, do mais importante para o menos importante, como mostra a figura 17.

Figura 17 - Estrutura hierárquica ajustada para atribuição dos pesos dos FCS



Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

Após a conclusão da Etapa 3, deve-se atestar a consistência dos valores designados às perspectivas da avaliação dos *Co-Founders* de cada NS (Etapa 4). A taxa de consistência das respostas, de acordo com Saaty (1990), devem apresentar um índice de consistência igual ou menor 0,10.

5.2.5 Etapa 4 - Sintetização dos fatores

A etapa 4 envolve a sintetização dos fatores, esta tapa é importante uma vez que, as avaliações do método AHP são baseadas no pressuposto de que o decisor é racional, isto é, se A é preferido a B e B é preferível a C, então A é preferido a C.

Para encontrar o auto vetor FCS, é realizada o cálculo com base na equação 3, é multiplicado o valor de cada elemento das colunas da matriz pelo vetor de prioridade relativa dos valores normalizados (Equação 3).

$$Aw = \lambda_{max} \times w \qquad \text{Eq. (3)}$$

Onde:

Aw = Auto vetor dos FCS;

λ_{max} = Maior auto vetor da matriz de julgamentos;

w = Vetor de prioridade relativa dos critérios.

E então, calcula-se a o maior auto vetor da matriz de julgamentos através da Equação 4 (SAATY, 1990).

$$\lambda_{max} = \frac{1}{n}\sum_{i=1}^{m}[\mathrm{A}w]_i/w_i \qquad \text{Eq. (4)}$$

Onde:

λ_{max} = Maior auto vetor da matriz de julgamentos;

n = Ordem da matriz;

Aw = Vetor de pesos dos critérios;

w = Vetor de prioridade relativa dos critérios.

As tabelas 14, 16 e 16 apresentam os resultados do autovetor e maior auto vetor após a aplicação da equação 3 e 4 apresentadas anteriormente.

Tabela 14 - Vetor Prioridade Relativa x Autovetor x Maior Auto Vetor - MFCS Social

MFCS Social			
FCS	**Vetor de Prioridade Relativa (w)**	**Auto Vetor (Aw)**	**Maior Auto vetor**
Missão Social	3,00	11,57	1,29
Impacto Social	2,11	5,35	0,84
Responsabilidade Social	0,45	1,30	0,97
Soma	5,56	18,22	3,10

Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

Tabela 15 - Vetor Prioridade Relativa x Auto Vetor x Maior Auto Vetor - MFCS Organizacional

MFCS Organizacional			
FCS	**Vetor de Prioridade Relativa (w)**	**Auto Vetor (Aw)**	**Maior Auto vetor**
Inovação	3,50	15,67	1,12
Peculiaridade	1,83	7,86	1,07
Stakeholders	1,17	4,30	0,92
Bem-estar Organizacional	0,45	1,95	1,08
Soma	6,95	29,78	4,19

Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

Tabela 16 - Vetor Prioridade Relativa x Auto Vetor x Maior Auto Vetor - MFCS Econômico

MFCS Econômico			
FCS	**Vetor de Prioridade Relativa (w)**	**Auto Vetor (Aw)**	**Maior Autovetor**
Sustentabilidade economia	3,00	11,57	1,29
Modelo econômico eficiente	1,44	3,79	0,87
P&D	0,45	1,17	0,87
Soma	4,89	16,52	3,03

Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

Com posse dos dados obtidos torna-se possível calcular a índice de consistência (IC) das sentenças atribuídas aos FCS por meio da Equação 5.

$$IC = (\lambda_{max} - n)/(n - 1) \quad \text{Eq. (5)}$$

Onde:

IC = Índice de Consistência;

λ_{max} = Maior auto vetor da matriz de julgamentos;

n = Ordem da matriz;

E então, calcula-se a taxa de consistência (RC) das respostas (Equação 6), que foi determinado pela divisão entre o índice de consistência (IC) e o índice de consistência randômico (IR) desenvolvido por Saaty (1990) como mostra o Quadro 15.

Quadro 18 - Índice de Consistência Randômico

Ordem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
IR	0	0	0,58	0,89	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,48

Fonte: Saaty (1990)

A definição da taxa de consistência (RC) permite medir o quanto os julgamentos foram consistentes em relação a grandes amostras de juízos completamente aleatórios.

$$RC = IC/IR \quad \text{Eq. (6)}$$

Onde:

RC = Taxa de Consistência;

IC = Índice de Consistência;

IR = Índice de Consistência Randômico.

A tabela 17 expõe os valores encontrados por meio da equação 5 e 6 para todas as categorias (MFCS).

Tabela 17 - Índice de consistência e Taxa de consistência para todas as categorias ou MFCS

MFCS Social			
IC = Índice de Consistência	0,05	**RC = Taxa de Consistência**	0,08

MFCS Organizacional			
IC = Índice de Consistência	0,06	**RC = Taxa de Consistência**	0,07

MFCS Econômico			
IC = Índice de Consistência	0,01	**RC = Taxa de Consistência**	0,02

Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

A taxa de consistência randômico revela se os valores estabelecidos na entrevista são aceitáveis ou não. Para Saaty (1991) um valor de consistência aceitável é aquele que apresenta um RC menor ou igual a 0,1 logo qualquer valor encontrado abaixo do estabelecido é considerado como confiável e aceitável. Entretanto, para os valores maiores que 0,1 os julgamentos devem ser recompostos. Portanto, a partir dos resultados apresentados na tabela 18, todos as respostas estão consistentes com RC menor que 0,10.

O método AHP se apresenta como concreto ao tratar de ordem de prioridades, de parâmetros ótimos e de seleção de alternativas, uma vez que se baseia na habilidade do ser humano de fazer julgamentos sobre problemas diversos. Ainda assim, a hierarquia por si própria não é uma ferramenta poderosa no processo de tomada de decisões ou de planejamento estratégico, é preciso considerar forças relativas entre os níveis, ou seja, realizar todas as etapas e seus cálculos com precisão para que se possa analisar se os objetivos gerais serão alcançados após da aplicação da ferramenta e ponderação dos seus resultados.

A partir do levantamento da ordem importância de cada FCS, tem-se o contexto das variáveis atribuídas para cada um desses FCS. Tais variáveis representam estratégias ou ações que quando adotadas pelos NS, fazem com que tenham melhor visualização dos fatores de sucesso da organização. Tais variáveis foram expostas na ferramenta de validação proposta por esta pesquisa e os NS participantes foram questionados sobre cada uma delas através do padrão da escala

de Likert que será apresentada na subseção 5.3 e logo na sequência, serão apresentados os resultados obtidos.

5.3 ESCALA DE LIKERT

Nesta seção será contextualizada a escala de Likert, em seguida serão apresentadas as análises dos resultados obtidos.

5.3.1 Contextualização da ferramenta a partir da escala de Likert

A escala de Likert é composta por um conjunto variáveis, cada uma delas é avaliada por um sujeito que manifestará o grau de concordância a partir da escala estabelecida de acordo com a sua experiência (MALHOTRA, 2016). O método de likert é simples, atribui *scores* que não envolvem o uso de um grupo de juízes e se baseia em várias amostras para ser consistente. Ao longo das últimas seis décadas umas grandes quantidades dos estudos quantitativos foram desenvolvidas utilizando-se da escala de Likert, uma vez que esta escala mede construtos como atitudes, percepções, interesses e aptidões (MALHOTRA, 2016).

A escala de Likert é uma das escalas de autorrelato mais difundidas no mundo empresarial e acadêmico, consistindo em uma série de afirmações sobre o objeto de estímulo (MALHOTRA, 2016). Segundo Malhotra (2016), para ser considerada uma escala Likert, no entanto, é preciso que cada item seja descrito de forma coerente, com cada gradação como uma resposta possível, onde o primeiro item indica o maior grau de concordância, o último o maior grau de discordância e o item do meio neutro, sendo bivalentes e simétricos. Para Mattar (1995), a validade de uma medição refere-se a quanto o processo de medição está isento simultaneamente de erros amostrais e erros não amostrais.

A escolha desta escala para a presente pesquisa, envolve a percepção da ferramenta construída em sua ideia empírica, ou seja, aplicação com NS ativos no mercado. Os parâmetros envolvidos na escala de Likert foram apresentados e o respondente foi convidado a emitir o seu grau de concordância de acordo com aquela variável (estratégia/ação), respondendo de 0 a 4, onde 0 consiste em discordo

plenamente e 4, concordo completamente. A ferramenta estruturada complementa de maneira sólida a aplicação da etapa AHP anteriormente expostas ne seção 5.2. A ferramenta completa com todas as questões trabalhadas com os NS se situa no Apêndice D deste trabalho, a figura 18 apresenta de forma resumida como a ferramenta foi apresentada ao se tratar na Escala de Likert.

Figura 18 - Exemplo da ferramenta aplicada

Para responder às questões, considere a seguinte escala:

0= DISCORDO 1=DISCORDO PARCIALMENTE 2=NÃO DISCORDO, NEM CONCORDO 3=CONCORDO PARCIALMENTE 4=CONCORDO

Observe a coluna dos MFCS, dos FCS, Variável e Definição, para então assinalar a alternativa de acordo com a sua opinião.

MFCS	FCS	Variável	Definição	Assinale a alternativa				
	IMPACTO SOCIAL	Envolvimento com a comunidade	O envolvimento com comunidade vem a ser o reflexo das ações e atividades contínuas realizadas pelo NS nos seus diferentes níveis de atuação.	4	3	2	1	0
		Atuação bem definida	Ter a atuação bem definida o é saber o propósito do NS e como ele deve atuar no mercado, reconhecer pontos fortes e fracos.	4	3	2	1	0
		Geração de valor social	O NS precisa gerar valor para a sociedade de forma segura e eficaz. Tais valores estabelecem as formas de interação de acordo com cada situação com o objetivo de melhorar a vida em sociedade.	4	3	2	1	0

Fonte: Elaborado pela Autora. (2020)

A partir da aplicação da ferramenta construída nesta pesquisa, foram extraídas as médias de todas as respostas e então, as variáveis foram ranqueadas de acordo com os valores obtidos como apresentado na subseção 5.3.2 que engloba a análise dos resultados.

5.3.2 Análise dos resultados a partir da escala de Likert

As tabelas 18, 19 e 20 e os gráficos 2, 3 e 4 apresentam os resultados da Escala de Likert para os MFCS Social, Organizacional e Econômico respectivamente

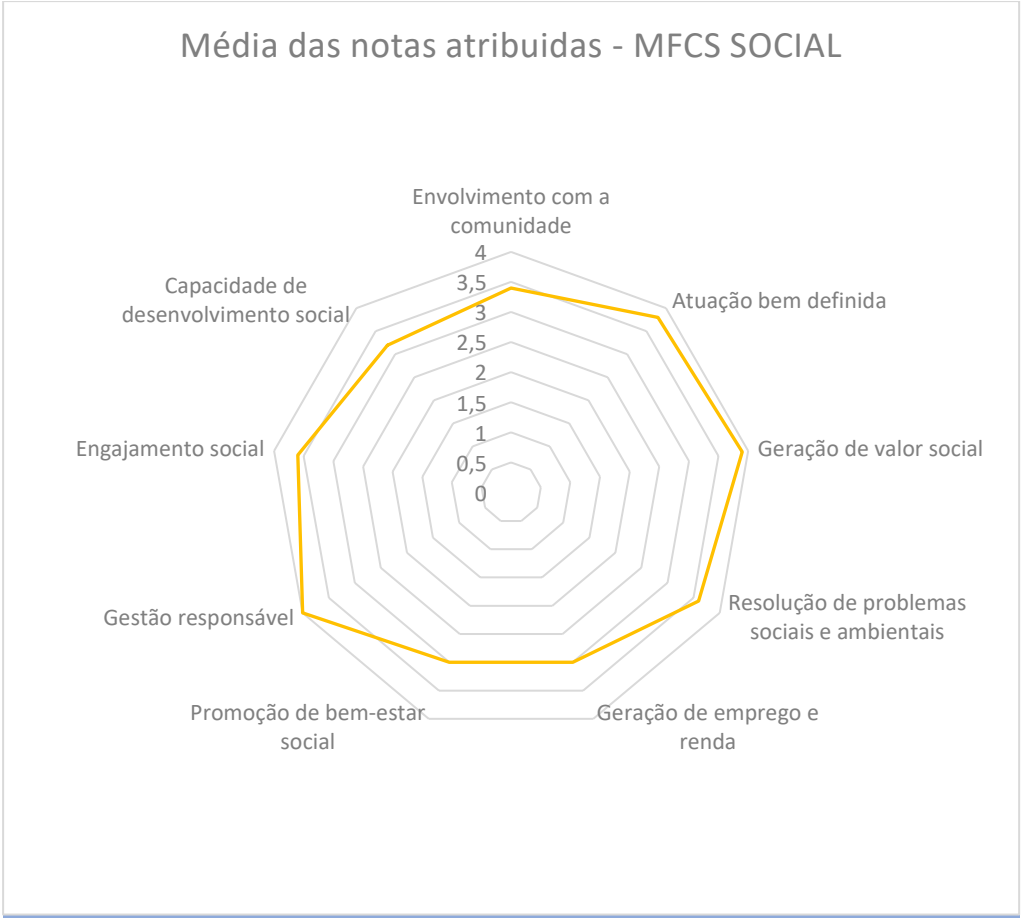
Tabela 18 - Resultados da escala de Likert para o MFCS Social

MFCS SOCIAL			
FCS	**Variável**	**Média das notas atribuídas**	**Ranking**
Impacto Social	Envolvimento com a comunidade	3,4	3º
	Atuação bem definida	3,8	2º
	Geração de valor social	3,9	1º
Missão Social	Resolução de problemas sociais e ambientais	3,6	1º
	Geração de emprego e renda	3	2º
	Promoção de bem-estar social	3	3º
Responsabilidade Social	Gestão responsável	4	1º
	Engajamento social	3,6	2º
	Capacidade de desenvolvimento social	3,2	3º

Fonte: Elaborado pela Autora. (2020)

Os dados apresentados na tabela 18 estão representados no gráfico 2, o qual retrata uma sequência de raios equiângulares, e cada um dos raios reflete uma das variáveis. O gráfico não categoriza as variáveis em seus FCS, apresentando assim, cada uma delas de forma geral, trazendo apenas a categorização acerca do MFCS. O comprimento de cada raio é proporcional à relevância da variável em relação à máxima relevância da variável em todos os pontos.

Gráfico 2 - Relevância das variáveis no MFCS Social



Fonte: Elaborado pela Autora. (2020)

Ainda sobre o gráfico apresentado, nota-se que há apenas uma linha que conecta os valores de cada raio. Através do gráfico, nota-se que Gestão responsável e Geração de Valor Social são as variáveis que se definem como mais relevantes acerca do MFCS Social.

Diante do MFCS Social que engloba questões essenciais em um cenário carente de assistência para as populações vulneráveis (SANTOS, 2003; SAATAR, 2016; SARANGO-LALANGUI, 2018 e ROUNDY, 2020), o resultado acerca da variável Gestão Responsável que se enquadra no FCS Responsabilidade Social, se torna indispensável, uma vez que todo processo de gestão de um NS garante o retorno aos *Stakeholders* (VANSARI, 2012; ARENA, 2017; ASHTA, 2019). Ao se tratar da variável inserida no FCS Impacto Social: Geração de Valor Social, compreende-se que um NS precisa gerar valor para a sociedade de forma segura e eficiente, pois estes valores estabelecem as formas de interação do NS para com a sociedade (SMITH;

TYKKYLAINEN; WEERAWARDENA 2012). Assim sendo, pode-se concluir que é fundamental que um NS tenha uma gestão responsável e cumpra sua responsabilidade social para que possa gerar valor social, e com isso, alcançar o sucesso diante dos impactos sociais.

Geração de emprego e renda e promoção de bem-estar social estão inseridos no FCS Missão Social, são considerados menos relevantes para os NS diante das outras variáveis, mas não menos importantes, uma vez que o resultado se enquadra apenas 1 ponto abaixo nota máxima (4).

A tabela 19 e o gráfico 3 apresentam o ranking das variáveis acerca do MFCS Organizacional.

Tabela 19 - Resultados da escala de Likert para o MFCS Organizacional

MFCS ORGANIZACIONAL			
FCS	**Variável**	**Média das notas atribuídas**	**Ranking**
Bem estar organizacional	Cultura organizacional	3,9	2º
	Relações de trabalho descente	3,6	3º
	Desenvolve conhecimentos e habilidades	3,6	4º
	Confiança	4	1º
Stakeholders	Cooperação	3,5	2º
	Relações reciprocas	3,1	4º
	Trabalho em rede	3,8	1º
	Coletividade	3,3	3º
	Articulações de políticas publicas	1,7	5º

Peculiaridade	Personalidade da empresa	4	1º
	Gerenciamento de impactos	3,5	2º
Inovação	Disrupção e tecnologia	3,8	1º
	Inovação social	3,6	2º
	Processos inovadores	3,6	3º
	Capacidade de inovação	3,6	4º

Fonte: Elaborado pela Autora. (2020)

O gráfico 3, assim como o gráfico 2, apresenta as variáveis sem categorização acerca dos FCS.

Gráfico 3 - Relevância das variáveis no MFCS Organizacional

Fonte: Elaborado pela Autora. (2020)

O gráfico apresenta Confiança e Personalidade da empresa como variáveis que se definem como mais relevantes acerca do MFCS Organizacional, em contrapartida Articulação com Políticas Públicas e Relações Reciprocas como menos relevante. Isso se deve ao fato de que a Confiança, inserida no FCS Bem-Estar Organizacional deve ser gerada entre todos os envolvidos para que o NS seja saudável e prospere rumo aos seus objetivos (MIEMCZYK, 2016; WOOD, 2012; BESLEY 2017). Com relação a personalidade da empresa, que se enquadra no FCS Peculiaridade, se deve ao fato de que a personalidade da empresa é o que a fortalece seus negócios diante do mercado (ARENA, 2018). Ao se tratar de Políticas Publicas os NS entrevistados salientam que não há conexão entre eles e as Políticas Públicas do país. Ao se tratar de relações reciprocas, os entrevistados consideram irrelevante essas relações, uma vez que as relações geradas com os envolvidos e com a

sociedade leva em consideração se o NS assume sua missão e causa impactos positivos reais.

A tabela 20 e o gráfico 4 apresentam o ranking das variáveis acerca do MFCS Econômico.

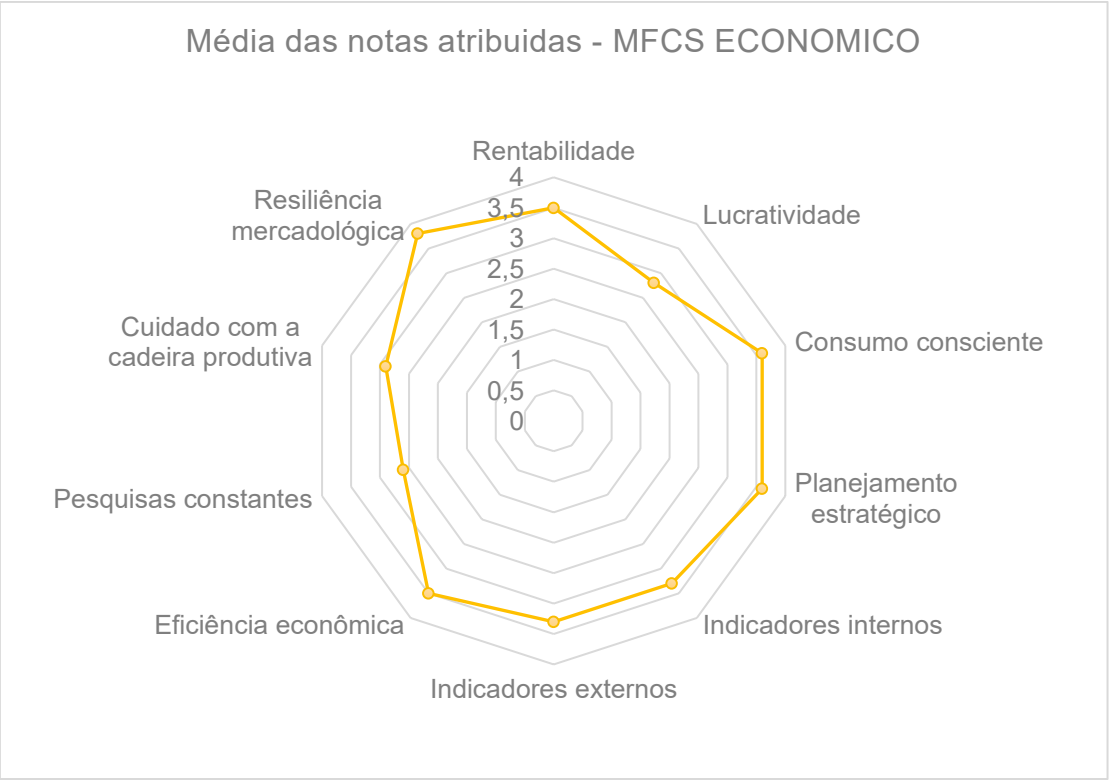
Tabela 20 - Resultados da escala de Likert para o MFCS Econômico

MFCS ECONOMICO			
FCS	**Variável**	**Média das notas atribuídas**	**Ranking**
Sustentabilidade Econômica	Rentabilidade	3,5	2º
	Lucratividade	2,8	3º
	Consumo consciente	3,6	1º
Modelo econômico eficaz	Planejamento estratégico	3,6	1º
	Indicadores internos	3,3	3º
	Indicadores externos	3,3	4º
	Eficiência econômica	3,5	2º
Pesquisa e desenvolvimento	Pesquisas constantes	2,6	3º
	Cuidado com a cadeia produtiva	2,9	2º
	Resiliência mercadológica	3,8	1º

Fonte: Elaborado pela Autora. (2020)

O gráfico 4 apresenta a relevância das variáveis diante do MFCS sem a categorização diante dos FCS.

Gráfico 4 - Relevância das variáveis no MFCS econômico



Fonte: Elaborado pela Autora. (2020)

O gráfico 4 mostra que Resiliência Mercadológica e Planejamento estratégico são as variáveis que se definem como mais relevantes acerca do MFCS Econômico, em contraponto, Cuidado com a Cadeia Produtiva e Pesquisas Constantes são considerados menos relevantes, ambos estão inseridos no FCS Pesquisa e desenvolvimento, são consideramos menos relevantes pois segundos os NS entrevistados, estas variáveis não se inserem na realidade em que a empresa vive no mercado.

O fato da variável Resiliência Mercadológica, a qual se enquadra no FCS Pesquisa e desenvolvimento, ser considerada relevante, se deve ao fato de que todo NS deve ter a capacidade de se recuperar, adaptar e mudar de forma eficaz em um círculo virtuoso de resiliência, atingindo rapidamente o estado produtivo para o seu crescimento e desenvolvimento e para se manter no mercado (LUO, 2018; MASON ET AL., 2019; RIZZI, 2020). Ao se tratar da variável inserida no FCS Modelo Economico Efinciente: Planejamento Estratégico, é relevante pois um NS que possui um planejamento estratégico, o qual observa os cenários atuais e define os cenários

futuros, este NS entende qual será o plano de ação para que os objetivos sejam alcançados e as metas atingidas (CIESLIK, 2016; DIONISIO, 2019).

As tabelas 18, 19 e 20 e os gráficos 2, 3 e 4 apresentados exprimem de forma objetiva a importância de cada uma das variáveis de acordo com as notas estabelecidas pelos atores da pesquisa, ou seja, pelos *Co-Founders* dos NS entrevistados. Os julgamentos dos *Co-Founders* dos NS foram baseados a partir das definições e das experiências de mercado de cada um deles, o que torna a pesquisa ainda mais importante e relevante. Sabe-se que uma ferramenta bem construída e analisada será um bom modelo da realidade, podendo trazer vantagens ao tema em que se envolve. O *ranking* estabelecido através das médias pode descrever como as estratégias precisam ser moldadas para solucionar as questões dos NS e assim, fazê-los atingir o sucesso.

Nesta etapa de análise da pesquisa o método AHP validou os FCS e exprimiu a ordem de importância de cada um deles. Já a etapa que se relaciona com a escala de Likert foi construída com a finalidade de compreender a importância das variáveis que se conectam a cada um dos FCS já ordenados pela sua importância, e assim, estabelecer as ações mais importantes a serem tomadas dentro de cada um dos FCS.

Com todos os resultados expostos e analisados, percebe-se que a ferramenta construída e validada a partir do método AHP e da escala de Likert permite a obtenção de uma visão holística do NS, desde as atuações de níveis mais baixos até seus propósitos de níveis mais altos. O método hierárquico que ordena a importância de cada FCS e a escala que traz os *rankings* acerca das variáveis são estáveis e flexíveis: estáveis porque os FCS identificados são seguros e flexíveis pois adições de novas variáveis a um FCS não perturbam o desempenho deste FCS, ou seja, a empresa pode adotar os FCS e adequar as variáveis conforme sua necessidade, fortalecendo assim a premissa de que os FCS podem ser definidos conforme a necessidade da empresa.

Portanto, vale-se novamente destacar a importância dos FCS e suas variáveis para os NS. Assim sendo, para concluir esta etapa da pesquisa, a tabela 21 apresenta os FCS já hierarquizados em seu grau de importância e as variáveis estabelecidas também de acordo com o *ranking* em ordem decrescente, ou seja, do

mais importante para o menos importante, bem como, exprime a compilação dos comentários relevantes realizados pelos entrevistados.

Tabela 21 - Tabela com Comentários dos Entrevistados

Social				
FCS	**Variável**	**Média das notas atribuídas**	**Ranking Likert**	**Comentários compilados dos entrevistados**
Missão Social (Prioridade Relativa 0,62)	Resolução de problemas sociais e ambientais	3,6	1	É o propósito de todo NS, sem este aspecto não existe NS.
	Geração de emprego e renda	3	2	Atualmente, por conta da Pandemia os NS estão evidentes por gerar emprego e renda de forma segura. Além das crises, este aspecto deve permanecer vivo.
	Promoção de bem-estar social	3	3	Todo NS visa sanar um setor desprovido de assistência, ou seja, promove a sociedade serviços básicos.
Impacto Social (Prioridade Relativa 0,31)	Geração de valor social	3,9	1	Melhorar a vida da comunidade é considerado um valor imprescindível para um NS, não existe NS sem este aspecto intrínseco na narrativa.
	Atuação bem definida	3,8	2	O propósito de todo NS deve ser alinhado desde seu "nascimento", reconhecer os pontos fortes e fracos também.
	Envolvimento com a comunidade	3,4	3	Atividades contínuas são a segurança de todo NS, refletem o seu propósito, portanto, deve existir envolvimento com a comunidade de forma direta.
Responsabilidade Social (Prioridade Relativa 0,08)	Gestão responsável	4	1	É fundamental que exista uma gestão responsável para que o NS cumpra com seu propósito de maneira real.
	Engajamento social	3,6	2	O engajamento social é necessário para que se atinjam níveis cada vez maiores de envolvimento com a comunidade.
	Capacidade de desenvolvimento social	3,2	3	Ser capaz de atingir seu propósito torna um NS viável e sustentável.

Organizacional				
FCS	**Variável**	**Média das notas atribuídas**	**Ranking Likert**	**Comentários compilados dos entrevistados**
Inovação (Prioridade Relativa 0,53)	Disrupção e tecnologia	3,8	1	A tecnologia é fundamental para todo NS.
	Inovação social	3,6	2	O modelo de negócio social é de fato inovador.
	Processos inovadores	3,6	3	Os processos inovadores estruturam NS e fazem parte da cultura organizacional.
	Capacidade de inovação	3,6	4	É necessário ter capacidade de inovação para se manter ativo no mercado.
Peculiaridade (Prioridade Relativa 0,26)	Personalidade da empresa	4	1	Cada empresa deve caminhar na direção que traçou para que haja sucesso.
	Gerenciamento de impactos	3,5	2	Gerenciar os impactos para que se possa replicar as ações é importante para todo NS.
Stakeholders (Prioridade Relativa 0,15)	Trabalho em rede	3,8	1	Trabalhar em rede impacta um número ainda maior de empresas e pessoas.
	Cooperação	3,5	2	Cooperação deve fazer parte da Cultura da empresa.
	Coletividade	3,3	3	Coletividade também se enquadra na cultura, é extremamente importante.
	Relações reciprocas	3,1	4	Todos os envolvidos devem caminhar na mesma direção para que o NS se desenvolva e prospere.
	Articulações de políticas publicas	1,7	5	Não é necessário ou saudável que se hajam articulações com políticas públicas.

Bem-Estar Organizacional (Prioridade Relativa 0,07)	Confiança	4	1	Confiança é fundamental em todos os aspectos da narrativa empresarial.
	Cultura organizacional	3,9	2	A cultura de um Ns é definida a partir da gestão responsável e seu propósito.
	Relações de trabalho descente	3,6	3	Relações de trabalho descente são o mínimo que um NS deve prover a sociedade.
	Desenvolve conhecimentos e habilidades	3,6	4	Desenvolvimento humano é a base de todo NS.

Econômico				
FCS	**Variável**	**Média das notas atribuídas**	**Ranking Likert**	**Comentários compilados dos entrevistados**
Sustentabilidade Econômica (Prioridade Relativa 0,64)	Consumo consciente	3,6	1	Consumir de forma consciente faz parte da cultura e da base de construção de todo NS.
	Rentabilidade	3,5	2	Rentabilidade para que consiga se manter ativo no mercado.
	Lucratividade	2,8	3	Lucrativo para que possa ser replicado e gerar emprego e renda.
Modelo econômico eficaz (Prioridade Relativa 0,57)	Planejamento estratégico	3,6	1	Faz parte do nascimento de todo negócio, social ou não.
	Eficiência econômica	3,5	2	Maximizar a riqueza para que se possa gerar cada vez mais impactos é fundamental.
	Indicadores internos	3,3	3	Medir o desempenho para continuar melhorando.

	Indicadores externos	3,3	4	Medir os indicadores externos para se manter competitivo e ativo é necessário.
Pesquisa e desenvolvimento (Prioridade Relativa (0,,09)	Resiliência mercadológica	3,8	1	É fundamental para se manter vivo, principalmente em tempos de Pandemia.
	Cuidado com a cadeia produtiva	2,9	2	O cuidado para não ter impactos negativos para a sociedade.
	Pesquisas constantes	2,6	3	As pesquisas são importantes ainda que não realizadas com consistência, para que se possa se manter vivo no mercado competitivo.

Fonte: Elaborado pela Autora. (2020)

Os principais resultados acerca da categoria Social são: Gestão Responsável (média atribuída 4) que se insere no FCS Responsabilidade Social, Geração de Valor Social (média atribuída 3,9) que se insere no FCS Impacto Social e Resolução de Problemas Sociais e Ambientais (média atribuída 3,6) que se insere no FCS Missão Social.

Os resultados principais da categoria organizacional são: Disrupção e tecnologia (média atribuída 3,8) que está inserida no FCS Inovação, Personalidade da empresa (média atribuída 4) que se encontra no FCS Peculiaridade, Trabalho em rede (média atribuída 3,8) e se encontra no FCS *Stakeholders* e Confiança (média atribuída,4), que se enquadra no FCS Bem-Estar Organizacional.

Ao se tratar da categoria Econômico, os resultados principais são: Consumo consiente (média atribuída 3,6) que se encontra no FCS Sustentabilidade Econômica, Planejamento estratégico (média atribuída 3,6) que está inserido no FCS Modelo Econômico Eficaz e Resiliência Mercadológica (média atribuída 3,8) que se encontra no FCS Pesquisa e Desenvolvimento.

Cerca de 83% dos NS impactam amplamente a sociedade e construindo ecossistemas saudáveis através de mentorias, consultorias e metodologias onde a inovação é a ferramenta principal para solucionar problemas sociais (BARKI, COMINI; CUNLIFFE, HART, RAI, 2015). Diante disto, é possível compreender os resultados apresentados e as notas atribuídas pelos NS, pois os FCS são vistos como estratégias permitem que o NS identifique suas falhas e movimente seus processos de gestão

com a finalidade de garantir que os fluxos corretos de informação nos vários níveis de gestão auxiliem nos processos decisórios e estratégico da empresa e se perpetuem mercadologicamente (COLAUTO et al. 2004).

Desse modo, entende-se o movimento institucional em direção a adoção de práticas de avaliação de impactos, não apenas como uma busca pela melhoria de processos, mas principalmente como um instrumento de legitimação/ reconhecimento para os negócios sociais. E, por meio dessa análise, é possível ampliar o entendimento sobre os próprios interesses envolvidos nessa demanda institucional, bem como nas escolhas entre os métodos de avaliação que configuram o repertório de opções disponíveis (HOFFMAN, 1997).

Para que os NS obtenham sucesso, é necessário que cada NS enquadre as variáveis (ações estratégicas) de acordo com as suas necessidades. Este modelo de negócio visa uma economia inclusiva, que tem cuidado com as pessoas, combate à pobreza, mantem produção e consumo sustentáveis conscientes, relações de trabalho decente, equidade, inclusão, justiça e desenvolvimento humano (WEFORUM, 2020).

Portanto, é fundamental que os NS articulem informações sobre o mercado, sejam disruptivos e busquem tecnologias inovadoras, desenvolvam um planejamento estratégico eficiente com estratégias competitivas de acordo com a personalidade da empresa, trabalhem em rede para encontrar resiliência mercadologia, consumam de forma consciente para se tornarem exemplos a serem seguidos e sejam desenvolvidos com confiança entre todos os aspectos da narrativa empresarial (KAHN; BARCZAK; MOSS, 2006).

A partir dos resultados, além da tabela 21, as figuras 18, 19 e 2 apresentam os FCS e suas variáveis em sua ordem de importância, estão dividias em seus MFCS para melhor visualização na seção 5.4.

5.4 MAPAS MENTAIS CONSTRUÍDOS A PARTIR DOS RESULTADOS AHP E LIKERT

Os mapas mentais construídos nesta pesquisa visa representar o relacionamento conceitual que se obtém entre informações que normalmente estão fragmentadas, ilustra conceitos e torna assim os FCS uma possiblidade tangível de

planejar ações, gerir as informações e visualizar as estratégias que levam o NS ao sucesso de forma prática. Os mapas mentais foram divididos a partir dos MFCS, FCS e suas variáveis, serão apresentadas nas subseções a seguir.

5.4.1 Mapa Mental MCFS social

A figura 18 apresenta os FCS relacionados ao MFCS Social. As variáveis que envolvem o FCS Missão Social são: Resolução de Problemas Sociais, Geração de Emprego e Renda e Promoção de Bem-Estar Social. Ao se tratar do FCS Impacto Social se obteve as variáveis estratégicas Geração de Valor Social, Atuação Bem definia e Envolvimento com a comunidade. O FCS Responsabilidade Social enquadra as variáveis: Gestão Responsável, Engajamento Social e Capacidade de desenvolvimento social.

Figura 19 - Mapa Mental MFCS Social

Fonte: Elaborado pela Autora. (2021)

Trabalhar com FCS dentro da categoria Social e gerenciar o desempenho dos mesmos a partir das variáveis, trazem relevância à medida que as empresas

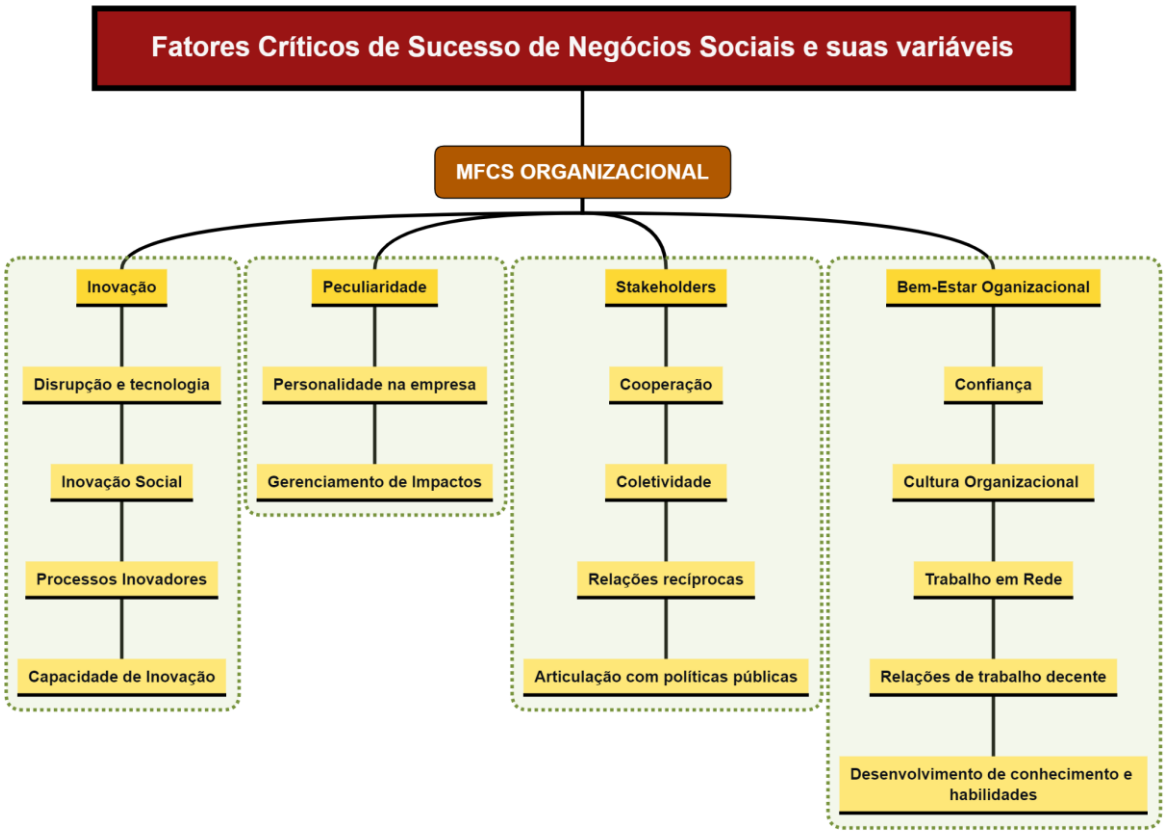
buscam formas de impulsionar a sociedade que ainda sofre desigualdade social. A realidade atual torna essas variáveis ainda mais importantes, uma vez que extingue a desigualdade, intensifica a necessidade de uma recuperação justa e sustentável e acelera a mudança para economias baseadas em impactos positivos.

Por meio de ações (variáveis), os FCS visam expansão, engajamento de empreendedores visionários e construtores de movimentos sociais. Essa abordagem permite que o movimento evolua com prioridades regionais como fatores orientados ao real sucesso social, organizacional e econômico, ou seja, caminha em uma direção segura de sucesso ao em vez de deter apenas uma abordagem cativante, o que a maioria dos negócios sociais faz. Ao se tratar das questões organizacionais têm-se o Mapa Mental apresentado na subseção 5.4.2.

5.4.2 Mapa Mental MCFS organizacional

A Figura 19 apresenta os FCS relacionados ao MFCS Organizacional. As variáveis que envolvem o FCS Inovação são: Disrupção e Tecnologia, Inovação Social, Processos Inovadores e Capacidade de Inovação. Ao se tratar do FCS Peculiaridade se obteve as variáveis estratégicas: Personalidade da empresa e gerenciamento de impactos. FCS Stakeholders englobam as variáveis: Cooperação, coletividade, relações recíprocas e articulação com politicas públicas. Já o FCS Bem-Estar Organizacional trabalha com as variáveis: Confiança, cultura organizacional, trabalho em rede, relações de trabalho descente e desenvolvimento de conhecimentos e habilidades.

Figura 20 - Mapa Mental MFCS Organizacional



Fonte: Elaborado pela Autora. (2021)

Os FCS e as variáveis da categoria organizacional tornam-se sólidos na comunidade empresarial uma vez que incentiva e dá apoio para todo o sistema organizacional, até mesmo engaja grandes instituições a transformar sua forma de gerir. Trazendo a premissa que os negócios tradicionais são empresas legalmente obrigadas a considerar o impacto de suas decisões sobre seus trabalhadores, clientes, comunidade e meio ambiente, pode-se ressaltar o quanto os NS são impactantes, pois não seu propósito está atrelado ao que os negócios tradicionais são obrigados a manter.

NS que utilizam os FCS e suas variáveis na sua gestão organizacional, atendem aos mais altos padrões de desempenho e transparência acerca dos impactos positivos que causam na sociedade sem se desgastar para atingir essas variáveis. Nota-se que FCS organizacionais colaboram com gestores de todos os setores de atuação dos NS para construir um movimento global amplo de pessoas utilizando negócios como força para o bem. Ainda na abordagem organizacional, alguns

aspectos importantes a ressaltar é o de compreender o mundo dos NS estão ligados à necessidade de utilização das tecnologias para o seu desenvolvimento. Tecnologias de diversos tipos se unem para medir e avaliar o impacto social gerado pelas empresas tradicionais, com isso, impacto e lucro definem as novas maneiras de se colocar no mercado.

Ao se tratar da construção de NS é preciso o equilíbrio entre o impacto e o lucro, os FCS Sociais e Organizacionais mostram isso, para apresentar as questões econômicas, apresenta-se na seção 5.4.3 o Mapa Mental que enquadra a categoria Econômico.

5.4.3 Mapa Mental MCFS econômico

A figura 20 apresenta os FCS relacionados ao MFCS Econômico. As variáveis que envolvem o FCS Sustentabilidade Econômica são: consumo consciente, rentabilidade e lucratividade. Variáveis acerca do FCS Modelo Econômico Eficaz: Planejamento estratégico, eficiência econômica, indicadores internos e indicadores externos. E as variáveis que englobam o FCS Pesquisa e desenvolvimento: Resiliência mercadológica, cuidado com a cadeia produtiva e pesquisa constante.

Figura 21 - Mapa Mental MFCS Organizacional

Fonte: Elaborado pela Autora. (2021)

Com a transparência de impacto surge a necessidade de mudar as formas de se fazer negócio e impactar a sociedade. Quando os NS criam mecanismos de prestação de contas para garantir o compromisso com stakeholders, incluem toda a organização com um senso de propósito e entusiasmo pela sustentabilidade e boa governança, centralizam as atividades de FCS ao longo de suas operações e comunicam de forma regular e transparente aos investidores sobre assuntos relacionados aos seus impactos e rentabilidades, pode-se dizer que ele encontrou o sucesso.

A integração real desses fatores nas estratégias e operações de um NS, conquistam investidores e clientes, quando estes, identificam que as iniciativas da empresa a diferenciam de outras do mesmo segmento. OS FCS e suas variáveis, portanto, podem auxiliar na dedução de incentivos fiscais pelo governo, na tomada de decisões de investimento, ser um fator na avaliação de crédito e na obtenção de recursos e ainda, pesar na preferência ou repulsa do consumidor e do profissional que a empresa quer contratar.

Identificar os FCS de NS vai além de medir gases de efeito estufa ou precificação de carbono. A partir da premissa “o que é medido, é gerenciado“, avaliar fatores intangíveis como Missão Social, Impacto Social, Responsabilidade Social, Bem-estar Organizacional, Stakeholders, Peculiaridade, Inovação, Sustentabilidade Econômica, Modelo econômico eficiente e Pesquisa e desenvolvimento faz com que os NS solidifiquem ainda mais suas empresas com impactos positivos, se estruturando ainda mais com a finalidade de solucionar os problemas sociais.

OS FCS foram definidos de forma padronizada são uma orientação aos NS com instruções claras de como implementar estas estratégias para atingir os objetivos e se manterem no mercado competitivo. A identificação permite que os NS existentes, bem como, em processo de desenvolvimento sejam guiados para o sucesso quando tais fatores são enquadrados no sistema de gestão da empresa.

A seção 5.5 apresentará as considerações sobre a aplicação da ferramenta de priorização dos FCS em NS.

5.5 CONSIDERAÇÕES SOBRE A APLICAÇÃO

Ao aplicar a ferramenta em NS atuantes no mercado foi possível estabelecer parâmetros que sustentassem cada capítulo detalhado nesta pesquisa. Ainda com a aplicação da ferramenta, percebeu-se uma série de aspectos em relação ao seu contexto e flexibilidade. No campo das aplicações práticas, nota-se que esta pesquisa pode influenciar empreendedores e assim, ter grande contribuição social, ao passo que além de apresentar pesquisas conceituais sobre os NS bem fundamentadas na literatura, expõe a importância deste modelo de negócio para o mercado e Stakeholders.

A aplicabilidade da ferramenta foi considerada fácil, rápida e organizada pela pesquisadora e pelos entrevistados dos NS, o tempo utilizado para aplicação do questionário variou de organização para organização, com o tempo médio de trinta minutos para que fossem preenchidos todos os tópicos solicitados. Foi salientado pelos entrevistados que os FCS, bem como suas variáveis são consistentes e sólidas

diante da academia e mercado, tornando ainda mais tangível cada um dos pontos abordados nesta pesquisa.

Os NS também consideraram a aplicação simples e objetiva, bem como, a definição das variáveis de fácil entendimento, trazendo fluidez a entrevista. Portanto a ferramenta detém a capacidade de ser aplicada em qualquer setor de atuação e região que estiverem inseridos, confirmando assim, a estrutura sólida e flexível da ferramenta.

Uma das características percebidas na aplicação foi a influência das tecnologias no desenvolvimento das empresas, ressaltando assim a importância de um dos tópicos do Referencial Teórico desta pesquisa, o qual define Tecnologias Sociais. A necessidade de utilização das tecnologias para o desenvolvimento dos negócios, segundo os entrevistados, advém de uma das variáveis envolvidas no FCS relacionado à Pesquisa e Desenvolvimento, a variável Resiliência Mercadológica e ao FCS relacionado a Inovação, o qual contém a variável Disrupção e Tecnologia. Tais variáveis se relacionam ao fato de que a ferramenta foi aplicada em um momento de Pandemia (Covid-19), todas as organizações ressaltaram que houve grandes mudanças na forma de trabalhar, buscar sustentabilidade financeira e, principalmente gerar valor social.

Ainda com relação as mudanças, os NS ressaltaram que esse período foi caracterizado pelo desenvolvimento de novas tecnologias de informação e comunicação, impactando a economia e direcionando o empreendedorismo mundial para a criação de novos negócios sociais. Acredita-se que a proporção que os NS tomaram nesse período fez com que o modelo de negócio tema deste trabalho se tornasse uma tendência promissora para criação de empregos, consumo consciente, coletividade, resolução de problemas sociais, entre outras variáveis estruturadas em conjunto com FCS. Ainda segundo os respondentes os NS tornaram-se o “novo normal”, uma vez que a economia tradicional passa por grandes desafios e questionamentos diante desse momento chamado de “crise mundial”.

Os FCS de NS permitem que esses modelos de negócio gerenciem e meçam seus impactos acerca dos MFCS Responsabilidade Social, Organizacional e Econômico, ou seja, esses Macro Fatores Críticos, além de denominados categorias, podem ser considerados os principais pilares de sustentação de um NS. Os dados gerados por esta pesquisa são de fácil compreensão e permitem que a empresa

visualize sua jornada com a finalidade de atingir seus reais objetivos e propósitos. Portanto, foi estruturado um relatório da pesquisa (Apêndice F), para que todos os entrevistados possam compreender ainda mais o propósito deste estudo. Os FCS de NS foram apoiados e elogiados pelas empresas participantes, as quais podem ser consideradas uma rede integrada de organizações regionais interdependentes.

A partir dos dados apresentados em todas as sessões do trabalho, o capítulo 6 envolverá as considerações finais desta pesquisa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo tem como objetivo apresentar as considerações finais da pesquisa e será dividido nas seguintes seções: análise dos objetivos propostos, considerações sobre a aplicação, contribuições do trabalho e sugestão para trabalhos futuros.

6.1 ANÁLISE DOS OBJETIVOS PROPOSTOS

Esta pesquisa atingiu o objetivo geral proposto: **Propor uma ferramenta para priorização dos Fatores Críticos de Sucesso em Negócios Sociais**. Para isso, construiu uma ferramenta que prioriza os FCS em NS, bem como, os Mapas Mentais que apresentam uma relação conceitual entre informações obtidas a partir dos resultados, tornando assim, os FCS uma possiblidade tangível de planejar ações, gerir as informações e visualizar as estratégias que levam o NS ao sucesso de forma prática.

Os objetivos específicos foram atingidos por esta pesquisa, os mesmos serão apresentados na sequência, bem como as considerações sobre:

a. **Investigar através da literatura os conceitos e características acerca de Negócios Sociais:** este objetivo foi atingido no capítulo 2 onde se encontra o Referencial Teórico, bem como no capítulo 3 que enquadra os Procedimentos Metodológicos.

b. **Identificar os Macro Fatores Críticos de Sucesso de Negócios Sociais:** este objetivo específico foi atingido a partir do capitulo 4, onde se obteve a identificação e contextualização dos FCS de NS a partir da revisão bibliográfica de literatura e análise de conteúdo.

c. **Identificar os Fatores Críticos de Sucesso de Negócios Sociais e suas variáveis:** este objetivo específico, assim como o objetivo específico b., foi atingido a partir da seção 4, onde se obteve a identificação e contextualização dos FCS de NS a partir da análise de conteúdo.

d. **Validar a ferramenta para a priorização dos Fatores Críticos de Sucesso em Negócios Sociais atuantes no mercado brasileiro:** este objetivo

específico foi atingido no capítulo 5, que engloba a aplicação da ferramenta de priorização de FCS em NS, metodologia e resultados.

Os objetivos específicos foram sanados com êxito, uma vez que o Referencial Teórico visa investigar através da literatura os conceitos e características acerca de Negócios Sociais. Os Procedimentos Metodológicos permitiram que fossem estabelecidos os Macro Fatores Críticos de Sucesso de Negócios Sociais, bem como identificados os Fatores Críticos de Sucesso de Negócios Sociais e suas variáveis. E a aplicação com os NS validou a ferramenta para a priorização dos Fatores Críticos de Sucesso em Negócios Sociais atuantes no mercado brasileiro.

Na seção 6.2 serão apresentadas as considerações gerais sobre a pesquisa.

6.2 CONSIDERAÇÕES GERAIS

Os FCS de NS trazem além da base para a estruturação de NS, visam estratégias a serem desenvolvidas ao longo da vida do NS, com objetivo de torna-lo consistente, com impacto realmente positivo, estruturado a ponto de manter a longevidade no mercado competitivo. A prática de gerenciamento e mensuração, à medida que os atores no campo dos NS se familiarizam e utilizam os FCS em sua gestão, e ainda, afirmam a veracidade dos mesmos, entra-se em um consenso que fortalece a integração dos fatores e suas variáveis nos processos estratégicos dos negócios.

Sabe-se que os NS enfatizam a importância de desenvolver mudanças sociais, que todo negócio deveria ser conduzido por pessoas que se importem com a sociedade e que, através de seus produtos, práticas e lucros, as empresas devem aspirar a não fazer nenhum dano a sociedade e meio ambiente, e em contrapartida, beneficiar a todos.

Para isso é necessária a compreensão de que as empresas são responsáveis pelas gerações futuras, assim sendo, os FCS de NS podem se ser utilizados como como força para o bem, e partindo da premissa de que o mundo dos negócios precisa de padrões de impacto abrangentes, críveis e comparáveis para apoiar uma mudança de sistemas, os FCS de NS podem ser considerados uma

sistema de gestão confiável que a empresa pode usar para medir seu impacto em seus trabalhadores, comunidade e meio ambiente, clientes, ou seja, *Stakeholders*. À medida que seguem as premissas e variáveis, os NS concretizam o apelo por mudanças e intensificam seus papéis individuais em fazer acontecer.

Os FCS analisados são comparáveis de maneira equânime, uma vez que podem ser aplicados em todos os setores de atuação envolvendo NS, são personalizáveis e abrangentes visto que as variáveis são resilientes e adaptáveis, bem como, credíveis. Foram identificados através de uma revisão de literatura sólida e validados com aplicação no mercado, assim sendo, tornaram-se ainda mais tangíveis.

Sem elencar os FCS, os NS podem ficar na escuridão quanto aos seus objetivos e propósitos. Sem saber se estão realmente gerando impactos positivos na sociedade ou está apenas “achando” que está causando impactos positivos. NS podem apresentar grandes lucros econômicos, sociais e organizacionais quando bem orientandos, ao passo que podem não atingir realmente ao que se propõem.

Portanto os FCS guiarão os gestores na construção de casos de negócios mais fortes, os NS terão dados robustos, melhores informações, o que faz com que todos os envolvidos com o NS continuem seu trabalho de maneira sólida, uma vez que a tomada de decisão da empresa pode ser guiada através dos fatores e suas variáveis. Esta pesquisa reescreve as regras de sucesso relacionada aos negócios sociais, computando quali e quantitativamente o impacto real que este modelo de negócio pode catalisar na sociedade.

6.3 CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO

A **academia** acompanha e analisa esta evolução, principalmente ao se tratar da necessidade de inovação frente aos impactos da pandemia. A **sociedade** busca soluções para os problemas sociais gerados de forma abrasiva pela Covid-19. E a **economia** busca soluções sólidas para amenizar o impacto negativo e as crises econômicas enfrentadas pela Covid-19.

Diante disso, tem-se as contribuições desta pesquisa:

Acadêmico: Esta pesquisa contribui com o crescimento do número de publicações sobre NS ao longo dos anos como mostra a análise bibliométrica,

crescimento este, que tornou este estudo sólido e bem estruturado. A literatura investigada, apresentou algumas lacunas que precisavam ser preenchidas a fim de auxiliar no desenvolvimento desse novo campo de estudo, principalmente ao se tratar dos FCS relacionados aos NS. Embora existam quantidades significativas de trabalhos publicados acerca de NS quando se trata de conceitos e definições como apresentado na tabela 3, a originalidade desta pesquisa se dá ao atrelar os NS aos FCS. O tema escolhido buscou a partir do capítulo 2 e seus quadros 2, 3 e 4 trazer maior clareza em relação às definições que o cercam quando se trata do contexto, conceito de NS e terminologias.

Não foram encontradas literaturas acadêmicas que definam os FCS de NS como foi construído no decorrer deste estudo, portanto os desafios enfrentados acerca do tema ao se tratar da investigação através da literatura, identificação dos FCS, bem como definição das variáveis foram ultrapassados com o estudo dos artigos selecionados a partir da revisão de literatura bem estruturada, análise bibliométrica e da análise de conteúdo. As publicações estudadas investigam de forma criteriosa os impactos gerados com desenvolvimento desses novos modelos de negócio e assim, auxiliam esta pesquisa a atingir seus objetivos.

Social: Após estudar os artigos selecionados para a composição deste trabalho, tornou-se possível detalhar as características dos MFCS, FCS e suas variáveis, viabilizando a construção e aplicabilidade da ferramenta de validação e priorização dos FCS em NS. A ferramenta aplicada validou os FCS e suas variáveis, bem como, a partir dos dados quantitativos, priorizou os FCS, trazendo assim, grande contribuição acadêmica, social e econômica. Ao validar os FCS, os mesmos tornam-se confiáveis na comunidade empresarial, incentivando e dando apoio para o surgimento de novos negócios, e até mesmo engajando grandes instituições a transformar sua economia e investir em NS.

Econômico: Esta pesquisa apresenta uma visão de um sistema econômico inclusivo, equitativo e regenerativo para toda a sociedade. As métricas utilizadas, ou seja, maneira de mensurar os resultados, foram consistente e podem trazer resultados econômicos sustentáveis e eficientes. Os FCS e as variáveis elucidadas podem ser aplicados por diferentes setores de atuação dos NS e em diversas localizações geográficas, uma vez que se aplica a diversos tipos de atividades dentro de um NS.

Ao relacionar os FCS com os NS, permite-se atribuir um valor ao impacto que produtos e operações criam nas pessoas e no mundo, adicionando ou subtraindo esses impactos dos resultados financeiros e ao sucesso dos negócios. OS FCS e suas variáveis, portanto, podem auxiliar na dedução de incentivos fiscais pelo governo, na tomada de decisões de investimento, ser um fator na avaliação de crédito e na obtenção de recursos e ainda, pesar na preferência ou repulsa do consumidor e do profissional que a empresa quer contratar.

Quando um NS elenca seus FCS e cumpre as variáveis, o mesmo tem a possibilidade de expor aos investidores o que está sendo trabalhado e atingido, e então estes investidores podem avaliar os impactos positivos dos FCS e suas variáveis em suas análises de investimento. Empresas com maior impacto negativo geram menos interesse para o investidor, o que reduz sua valorização no mercado de ações e aumenta seu custo de capital, entretanto, empresas com impacto positivo geram efeito contrário. A transparência dos FCS permite que os NS norteiem suas escolhas, estratégias, bem como *Stakeholders* alinhem suas expectativas com a responsabilidade demonstrada dos negócios para com a sociedade.

Ao buscar-se guiar pelos FCS apresentados na pesquisa os NS podem transformar palavras em ações e construir uma economia regenerativa e inclusiva que impacte positivamente todos os envolvidos através de ações e representações precisas.

Apesar desta pesquisa não ter sido construída a partir da pandemia de Covid-19, o desenvolvimento do mesmo se deu durante este período. O tema Covid-19 não foi mencionado e abordado nesta pesquisa, ainda assim, pode-se considerar este trabalho como âncora diante dos requisitos acadêmicos, sociais e econômicos exigidos pela sociedade atual. Portanto, na seção a seguir serão apresentadas as propostas para trabalhos futuros (6.4).

6.4 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

O propósito da identificação e da priorização dos FCS de NS é acelerar a mudança de cultura relacionada aos NS, tornar essa mudança significativa e duradoura, portanto, tem-se as propostas para trabalhos futuros:

1. Aplicar a ferramenta desenvolvida nesta pesquisa em todos os estados brasileiros:
2. *Aplicar a ferramenta proposta em nível internacional*
3. Investigar novos e possíveis MFCS existentes após pandemia de Covid-19.
4. Realizar um novo levantamento bibliográfico com a finalidade de comparar os FCS elencados nesta pesquisa, com possíveis novos FCS após pandemia Covid-19.
5. Aplicar a ferramenta proposta em NS e garantir que os mesmos sigam as estratégias propostas pelas variáveis de acordo com o seu setor de atuação para que se possa verificar o resultado gerado pelos FCS e suas estratégias.
6. Desenvolver uma ferramenta estratégica para os NS a partir dos FCS e das variáveis propostas.
7. Aplicar a ferramenta desenvolvida nesta pesquisa em NS e Negócios Tradicionais para que haja comparação dos resultados.

REFERÊNCIAS

AMIT, R.; ZOTT, C. Value creation in E-business. **Strategic Management Journal,** v. 22, n. 6-7, p. 493-520, 2001.

ANDE - Aspen Network of Development Entrepreuners. **Publications Library.** Disponível em: https://www.andeglobal.org/search/all.asp?c=1&bID=737893&bst=social+business. Acesso em: 16 de maio de 2020.

ANSARI, S.; MUNIR, K.; GREGG, Tricia. Impact at the 'bottom of the pyramid': The role of social capital in capability development and community empowerment. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 4, p. 813-842, 2012.

ARAÚJO, R. F.; ALVARENGA, L. A bibliometria na pesquisa científica da pós-graduação brasileira de 1987 a 2007. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, v. 16, n. 31, p. 51-70, 2011.

ARENA, M.; *et al*. Unlocking finance for social tech start-ups: Is there a new opportunity space?.**Technological Forecasting and Social Change**, v. 127, p. 154-165, 2018.

AREND, R. J. The business model: Present and future. **Strategic Organization,** v. 11, n. 4, p. 390-402, ago. 2013.

ARTEMISIA. **Pesquisa: Negócios Sociais.** Disponível em: https://artemisia.org.br/?s=neg%C3%B3cios+sociais. Acesso em: 9 de maio de 2020.

ASPARA, J.; *et al*. Corporate Business Model Transformation and Inter Organizational Cognition: The Case of Nokia. **Long Range Planning,** v. 46, n. 6, p. 459-474, dez. 2013.

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.

BADEN-FULLER, C.; MORGAN, M. S. Business Models as Models. **Long Range Planning,** v. 43, n.2, p. 156-171, 2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1994.

BARKI, E. Negócios de impacto: Tendência ou modismo?. **GV Executivo**, v. 14, n. 1, jan./jun. 2015.

BASSETO, A. L. C. Modelo de maturidade para a análise das indústrias no contexto da indústria 4.0. 2019**. Dissertação de Mestrado**. Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

BELLUCCI, M.; *et al*. Accounting for social return on investment (SROI). **Social Enterprise Journal**, 2019.

BESLEY, T.; GHATAK, M. Profit with purpose? A theory of social enterprise. **American Economic Journal: Economic Policy**, v. 9, n. 3, p. 19-58, 2017.

BIAZON, V.V.; *et al*. Marketing social para mudança de comportamento de produtores rurais e a produção de inoculantes on farm. **Scientia Alpha-Revista Científica Multidisciplinar da Faculdade ALFA Umuarama**, v. 1, n. 1, 2019.

BLACKROCK. **Uma mudança estrutural nas finanças.** Disponível em: https://www.blackrock.com/br/larry-fink-ceo-letter. Acesso: em 1 de janeiro de 2020.

BORZAGA, C.; DEFOURNY, J. **The emergence of social enterprise.** Trento: Edizioni31, 2001.

BOYNTON, A. C.; ZMUD, R. W. An Assessment of Critical Success Factors. **Sloan Management Review,** p. 19-27, 1984.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Globalização e Competição: por que alguns países emergentes têm sucesso e outros não. São Paulo, **Elsevier-Campus**, 2010.

BROTHERTON, B. Towards an identification and classification of Critical Success Factors in UK Hotels Plc. **International Journal Hospitally Management**, v. 15, n. 2, p. 113-135, 2004.

BROTHERTON, B.; SHAW, J. Towards an identification and classification of critical success factors in UK hotels plc**. International journal of hospitality management,** v. 15, n. 2, p. 113-135, 1996.

BUGG-LEVINE, A.; EMERSON, J. Impact Investing: Transforming how we make money while making a difference. **Innovations: Technology, Governance, Globalization,** Massachusets, MIT, v. 6, n. 3, p. 9-18, 2011. Disponível em: http://www.mitpressjournals.org/doi/pdf/10.1162/INOV_a_00077. Acesso em: 10 jan. 2020.

CAJAIBA-SANTANA, G. Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 82, p. 42-51, 2014.

CAMPOS, E. A. R.; *et al*. Construction and qualitative assessment of a bibliographic portfolio using the methodology Methodi Ordinatio. Scientometrics, v. 116, n. 2, p. 815-842, 2018.

CAPES. **Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior.** Disponível em: https://www.gov.br/pt-br/orgaos/fundacao-coordenacao-de-aperfeicoamento-de-pessoal-de-nivel-superior. Acesso em 25 de maio de 2020.

CARCANHOLO, R.; SABADINI, M. O trabalho em Marx. In: CARCANHOLO, R. **Capital: essência e aparência**. São Paulo: Expressão Popular, 2011.

CARVALHO, M. M., FLEURY, A. L.; LOPES, A. P. An overview of the literature on Technology Roadmapping (TRM): Contributions and Trends. **Technological Forecasting and Social Change,** p.1418-1437, 2013.

CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J. E. How to Design A Winning Business Model. **Harvard Business Review,** p. 100-107, 2018.

CASTELLANI, M.A. Fatores Críticos de Sucesso nos Projetos. 2009. Disponível em https://youwilldobetter.com/2009/12/fatores-criticos-de-sucesso-nos-projetos/. Acesso em: 20 jan. 2020.

CELLI, J. B.; GONZÁLEZ, R. A. Market-Based Initiatives for Low-Income Sectors and Economic Value Creation. In: SEKN. Social Enterprise Knowledge Network (Org.). **Socially inclusive business:** Engaging the poor through market initiatives in Iberoamerica. Cambridge: Harvard University Press, 2010. p. 229-259.

CHESBROUGH, H. Open Innovation: A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation. In: CHESBROUGH, H.; VANHAVERBEKE, W.; WEST, J. (Eds.). Open Innovation: Researching a New Paradigm. **Oxford: Oxford University Press,** 2006. p. 1-12.

CHRISTENSEN, C. M.; *et al*. Disruptive Innovation for Social Change. **Harvard Business Review,** v. 84, n. 12, p. 94-101, 2006.

CHURCHILL, G. A. **Marketing**: **Creating Value for Customers**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

CIESLIK, K. Moral economy meets social enterprise community-based green energy project in rural Burundi. **World Development**, v. 83, p. 12-26, 2016.

COLAUTO, R. D., GONÇALVES, C. M., BEUREN, I. M. Os fatores críticos de sucesso como suporte ao sistema de inteligência competitiva: o caso de uma empresa brasileira. **Revista de Administração Mackenzie**, 5(2), 119-146, 2004.

COMINI, G. M. Negócios sociais e inovação social: um retrato de experiências brasileiras. 2016. 166 f. **Tese (Livre Docência)** - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

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

COSTANZO, L.A.; *et al*. Dual-Mission Management in Social Entrepreneurship: Qualitative Evidence from Social Firms in the United Kingdom. **Journal of Small Business Management**, v. 52, n. 4, p. 655-677, 2014.

CREMONEZZI, P. B.; CAVALARI, D. C.; DIAS, S. L. F. G. Reflexões sobre o papel dos fundos de investimentos de impacto no desenvolvimento de negócios sociais: um estudo de caso. In: Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social, 7, 2013, Cariri. **Anais.** Cariri: UFCA, 2013.

DAIM, T.U.; *et al*. **Forecasting the future of data storage:** case of hard disk drive and flash memory. Emerald Group Publishing Limited, 2008.

DASILVA, C. M.; TRKMAN, P. Business Model: What It Is and What It Is Not. **Long Range Planning**, v. 47, n. 6 p. 379-389, 2014.

DEES, J. G. **The Meaning Social Entrepreneur**. Durham, NC: Duke University, 2001.

DEFOURNY, J.; NYSSENS, M. **The EMES Approach of Social Enterprise in a Comparative Perspective.** EMES - International Research Network, 2012.

DEL GIUDICE, M.; *et al*. Interorganisational partnerships and knowledge sharing: the perspective of non-profit organisations (NPOs). **Journal of Knowledge Management**, 2014.

DELLAGNEZZE, R. O estado de bem-estar social, o estado neoliberal e a globalização no século XXI. Parte II - O estado contemporâneo. **Âmbito jurídico,** Rio Grande, v. 15, n. 107, 2012.

DESA. **UNDESA World Social Report 2020.** Disponível em: https://www.un.org/development/desa/dspd/world-social-report/2020-2.html. Acessado em: 20 de abril de 2021.

DIONISIO, M. The evolution of social entrepreneurship research: a bibliometric analysis. **Social Enterprise Journal**, 2019.

DISTEFANO, G.; PETERAF, M.; VERONA, G. Dynamic capabilities deconstructed: a bibliographic investigation into the origins, development, and future directions of the researchdomain. **Industrial and Corporate Change**, v. 19, n. 4, p.1187-1204, abr. 2010.

DISTERHEFT, A.; *et al*. Sustainable universities-a study of critical success factors for participatory approaches. **Journal of Cleaner Production**, v. 106, p. 11-21, 2015.

ECKHARDT, J. T. Opportunities in business model research. **Strategic Organization,** v. 11, n. 4, p. 412-417, nov.2013.

ELMES, A. I. Health impacts of a WISE: a longitudinal study. **Social Enterprise Journal**, 2019.

ELSEVIER. **About.** Disponivel em: <https://www.elsevier.com/solutions/sciencedirect> Acesso em: 10 de junho de 2020.

EMES. Disponível em: <http://www.emes.net/index.php?id=203>. Acesso em 10 de janeiro de 2020.

ENDEAVOR. **Artigos** Disponível em: <https://endeavor.org.br/formato/artigos/?filter-category%5B%5D=desenvolvimento-pessoal&filter-category%5B%5D=estrategia-e-gestao&filter-category%5B%5D=historia-de-empreendedores&filter-category%5B%5D=open-innovation&filter-category%5B%5D=ambiente> Acesso em 14 de julho de 2020.

ESTEVA, G. Desenvolvimento. In: SACHS, W. **Dicionário do desenvolvimento**: guia para o conhecimento como poder. Petrópolis: Vozes, 2000.

FELÍCIO, J. A.; GONÇALVES, H. M.; GONÇALVES, V. Social value and organizational performance in non-profit social organizations: Social entrepreneurship, leadership, and socioeconomic context effects. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 10, p. 2139-2146, 2013.

FISCHER, R. M.; COMINI, G. Sustainable development: from responsibility to entrepreneurship. **Revista de Administração,** v. 47, n. 3, p. 363-369, 2012.

FONSECA, R. Ciência, tecnologia e sociedade. **REDE DE TECNOLOGIA SOCIAL,** 2010.

FREIRE, A. **Estratégia: Sucesso em Portugal**. 12. ed. Lisboa: Verbo, 2008.

FREITAS, H., JANISSEK, R.; MOSCAROLA, J. Análise qualitativa em formulário interativo: rumo a um modelo cibernético conjugando análises léxica e de conteúdo.

In: **Conferência Internacional do Brasil de Pesquisa Qualitativa**, 1. Taubaté, SP. 2004.

FRIEDMAN, M. La responsabilidad social de la empresa es incrementar sus beneficios. **The New York Times Magazine**, v. 13, 1970.

GALERA, G.; BORZAGA, C. Social enterprise: An international overview of its conceptual evolution and legal implementation. **Social Enterprise Journal,** v. 5, n. 3, p. 210-228, 2009.

GALLI, F. Co-producing sustainability: involving parents and civil society in the governance of school meal services. A case study from Pisa, Italy. **Sustainability,** v. 6, n. 4, p. 1643-1666, 2014.

GEM. Global Entrepreneurship Monitor. 2018. Disponível em: https://www.gemconsortium.org/report. Acesso em 10 de janeiro de 2020.

GIFE. Investimento Social Privado. 2020. Disponível em: http://gife.org.br/investimento-social-privado/. Acesso em 10 de janeiro de 2020.

GIIN - Global Impact Investing Network. **Better business, better world.** Disponível em: https://thegiin.org/research/publication/better-business,-better-world. Acesso em: 5 de agosto de 2020.

GIL, A. C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

GRANADOS, M. L. Social enterprise and social entrepreneurship research and theory: A bibliometric analysis from 1991 to 2010. **Social Enterprise Journal,** v. 7, n. 3, p. 198-218, 2011.

GRISKEVICIUS, V.; CANTÚ, S. M.; VAN VUGT, M. The evolutionary bases for sustainable behavior: Implications for marketing, policy, and social entrepreneurship. **Journal of Public Policy & Marketing**, v. 31, n. 1, p. 115-128, 2012.

GUTIÉRREZ, R.; EZEQUIEL, R.; TRUJILLO, D. Empresas sociales: ¿una especie en busca de reconocimiento? **Revista de Administração-RAUSP, v**. 41, n. 4, p. 404-418, 2006.

HALL, J.; *et al*. Entrepreneurship and innovation at the base of the pyramid: a recipe for inclusive growth or social exclusion?. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 4, p. 785-812, 2012.

HERRANZ, J.; COUNCIL, L. R.; MCKAY, B. Tri-Value Organization as a Form of Social Enterprise. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, v**. 40, n. 5, p. 829-849, 2011.

HOBSBAWM, E. J. **A era do capital:** 1848-1857. 15. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2011.

HORTON, J.; MILLO, Y.; SERAFEIM, G.. Resources or power? Implications of social networks on compensation and firm performance**. Journal of Business Finance & Accounting,** v. 39, n. 3-4, p. 399-426, 2012.

HOWELL, R.; VAN BEERS, C.; DOORN, N. Value capture and value creation: The role of information technology in business models for frugal innovations in Africa. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 131, p. 227-239, 2018.

HUMBERG, K.; BRAUN, B. Social business and poverty alleviation: lessons from Grameen Danone and Grameen Veolia. In: Grove, a.; BERG, G.A. (Eds.). **Social Business:** theory, practice and critical perspectives. California: Springer, 2014. p. 201-223.

HYSA, X.; *et al*. Social business as a sustainable business model: making capitalism anti-fragile. **Sustainability Science**, v. 13, n. 5, p. 1345-1356, 2018.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatistica. **Empreendedorismo**. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/empreendedorismo.html. Acesso em: 26 de fevereiro de 2020.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Indicadores Econômicos: desemprego.** Portal Eletrônico do IBGE 202]. Disponível em: Acesso em: 24 de abril de 2021.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa de inovação : 2014**. Rio de Janeiro : IBGE, 2016.

INKOTTE, A. L. **Marketing de ação social e percepção de valor: do plano tático para o estratégico.** 2003. 214 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

JIANOTI, L. Investidores em negócios de impacto. In: SANTANA, A. L. J. M.; SOUZA, L. M. S. (Orgs.) **Empreendedorismo com foco em negócios sociais**. Curitiba: NITS UFPR, 2015. p. 31-39.

JOHANISOVA, N.; CRABTREE, T.; FRAŇKOVÁ, E. Social enterprises and non-market capitals: a path to degrowth?. **Journal of Cleaner Production**, v. 38, p. 7-16, 2013.

JOHNSON, G.; SCHOLES, K.; WHITTINGTON, R. Dirección estratégica. **Prentice hall,** 2006.

KAHN, K. B.; BARCZAK, G.; MOSS, R. Perspective: Establishing an NPD best practices Framework. **Journal of Product Innovation Management**, v. 23, p. 106-116, 2006.

KAHN, K. B; BARCZAK, G.; MOSS, R. Perspective: Establishing an NPD best practices Framework. **Journal of Product Innovation Management,** v. 23, n. 2, p.106-116, 2006.

KERLIN, J. Social enterprise in the united states and europe: understanding and learning from the differences. **International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 17, n. 3, p. 251, 2006.

KLANG, D.; WALLNOFER, M.; HACKLIN, F. The Business Model Paradox: Systematic Review and Exploration of Antecendents. **Interntional Journal of Management Review,** v. 16, n.4, p. 454-478, 2014.

KRUPA, T.; SABETTI, J.; LYSAGHT, R. How work integration social enterprises impact the stigma of mental illness. **Social Enterprise Journal**, 2019.

KURATKO, D. F.; *et al*. Is your organization conducive to the continuous creation of social value? Toward a social corporate entrepreneurship scale. **Business Horizons**, v. 60, n. 3, p. 271-283, 2017.

KURLAND, N. B. Accountability and the public benefit corporation. **Business Horizons**, v. 60, n. 4, p. 519-528, 2017.

LEE, K. H.; SHIN, D. ‘Consumers’ Responses To CSR Activities: The Linkage Between Increased Awareness And Purchase Intentions. **Public Relations Review**, v.36, n.2, p. 193-195, 2010.

LEIDECKER, J. K.; BRUNO, A. V. Identifying and using critical success factors. **Long range planning,** v. 17, n. 1, p. 23-32, 1984.

LIBERATI, A.; *et al*. The PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate health care interventions: explanation and elaboration. **PLoS Med.,** v. 6, n. 7, jul. 2009.

LO, M.C.; *et al*. The critical success factors for organizational performance of SMEs in Malaysia: a partial least squares approach. **Revista brasileira de gestão de negócios,** v. 18, n. 61, p. 370-391, 2016.

LUO, J.; KAUL, A. Private action in public interest: The comparative governance of social issues. **Strategic Management Journal**, v. 40, n. 4, p. 476-502, 2019.

LUZ, G. B. Proposta de modelo para avaliação do nível de maturidade da responsabilidade social empresarial. 2020. Dissertação de **Mestrado**. Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

MALHOTRA, N. K. **Marketing Research. An applied orientation.** Tradução de Lene Belon Ribeiro e Monica Stefani. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MÁRQUEZ, P.; REFICCO, E.; BERGER, G. Introduction: A fresh look at markets and the poor. In: SEKN. Social Enterprise Knowledge Network (Org.). **Socially inclusive business:** Engaging the poor through market initiatives in Iberoamerica. Cambridge: Harvard University Press, 2010. p. 1-25.

MÁRQUEZ, P.; REFICCO, E.; BERGER, G. Negocios Inclusivos en America Latina. **Harvard Business Review**, v. 87, n. 5, p. 28-38, 2009.

MARX, K. **A miséria da filosofia:** resposta à filosofia da miséria do Sr. Proudhon. São Paulo: Escala, 2008.

MASON, C.; ROY, M. J.; CAREY, G. Social enterprises in quasi-markets: Exploring the critical knowledge gaps. Social enterprise journal, 2019.

MELLO, C. H. P.; *et al*. Pesquisa-ação na engenharia de produção: proposta de estruturação para sua condução. Production, v. 22, n. 1, p. 1-13, 2012.

MENDES, G. H. S; *et al*. Fatores críticos de sucesso no gerenciamento de projetos de desenvolvimento de produto em empresas de base tecnológica de pequeno e médio porte. **Gestão da Produção**. Ed.15, n.1, p.117-134, 2008.

MIEMCZYK, J.; HOWARD, M.; JOHNSEN, T. E. Dynamic development and execution of closed-loop supply chains: a natural resource-based view. **Supply Chain Management: An International Journal**, 2016.

MIGUEL, P. A. Adoção do Estudo de Caso na Engenharia de Produção. **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações.** Rio de Janeiro: Campus, 2010.

MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para a sua condução. **Produção.** v. 17, n. 1, Jan/Abr., 2007.

MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA, L. Creation and implementation of a new business model: a disarming case study. **M@ n@ gement,** p. 266-297, 2010.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação,** Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MOREIRA, P.; URRIOLAGOITIA, L. El emprendimiento social. **Revista española del tercer sector.** n. 17, p. 17-40, 2011.

MORGAN, J. P. **Impact Investments. An Emerging Asset Class. Global** Research: J. P. Morgan, 2010. Disponível em: https://issuu.com/exame/docs/_jp_morgan__impact_investments_-_an. Acesso em: 25 jan. 2020.

MORIOKA, S. N. **Análise de fatores críticos de sucesso de projetos em uma empresa de varejo.** 2010. 110 f. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

MULGAN, G. The Process of Social Innovation. **Innovations: Technology, Governance, Globalization,** v. 1, n. 2, p. 145-162, abr. 2006.

MUNRO, M. C.; WHEELER, B. R. Planning, Critical Success Factors and Management´s Information Requirements. **MIS Quarterly**, v. 4, n. 4, p. 27-38, 1980.

NERUR, S. P.; RASHEED, A. A.; NATARAJAN, V. The Intellectual Structure of the Strategic Management Field: An Author Co-Citation Analysis. **Strategic Management Journal,** v. 29, p. 319-336, 2008.

NETLAND, T. H. Critical success factors for implementing lean production: the effect of contingencies. **International Journal of Production Research**, v. 54, n. 8, p. 2433-2448, 2016.

NGUYEN, A. K. T; NGOC, K. M. Building a Conceptual Framework of Corporate Social Responsibility: An Experience of Qualitative Approach in Vietnam. **Journal of Asia-Pacific Business,** v. 21, n. 1, p. 39-56, 2020.

ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. **Mapeamento de avaliação em finanças sociais e negócios de impacto.** Disponível em: <https://info.undp.org/docs/pdc/Documents/BRA/Produto%201.%20Avalia%C3%A7%C3%A3o%20de%20Neg%C3%B3cios%20de%20Impacto%20Final.pdf> Acesso em: 20 de agosto de 2020.

OECD. **Social enterprises.** Europe: **OECD Publishing,** 2019.

OLABUENAGA, J. I. R.; ISPIZUA, M. A. **La descodificacion de la vida cotidiana: metodos de investigacion cualitativa**. Bilbao: Universidad de Deusto, 1989.

OLIVEIRA FILHO, G. K. R. S.; COMINI, G. Os desafios de mensurar impacto social. **Negócios com Impacto Social no Brasil.** 1. ed. São Paulo: Peirópolis, 2013. p. 211-226.

OLIVEIRA JUNIOR, L. A.; *et al*. Edital para Submissão de Artigos 2019. **Revista Internacional CONSINTER**. 2020. Tese de Doutorado. Universidad Complutense de Madrid.

OLIVEIRA, M.; *et al*. Um Framework para Governança de Processos Baseado na Abordagem GQM aplicado ao Escritório de Projetos. **V WGPS-WORKSHOP DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE SOFTWARE**. p. 45.

ONU - Organização das Nações Unidas. **Entrepreneurs for Social Change.** Disponível em: https://sustainabledevelopment.un.org/partnership/?p=23553. Acesso em 18 de maio de julho de 2020.

ONU BRASIL - Organização das Nações Unidas. **América Latina e Caribe é região mais desigual do mundo, revela comissão da ONU.** Portal Eletrônico ONU Brasil. Disponível em: 24 de abril de 2021.

OROFINO, M. A. R. Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio. 2011. 223 f. **Dissertação de Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento** - Universidade Federal de Sana Catarina, Florianópolis, 2011.

PETTER, R. R. H. Model for Analysis of Competitiveness of Horizontal Cooperation Networks Companies. 2012. 136 f. Dissertation **(Master in Production Engineering)** -Graduate Program in Production Engineering, Federal Technological University of Parana. Ponta Grossa, 2012.

PHILLS JR., J. A.; DEIGLMEIER, K.; MILLER, D. T. Rediscovering Social Innovation. **Stanford Social Innovation Review**, v. 6, n. 34, 2008.

PIRES, L. L.; SANTOS, L. M. L.; NICOLE, C. M. Negócios Sociais em Foco: O caso da Yunus Social Business. **Desenvolvimento em Questão,** v. 17, n. 47, 2019.

PIZZANI, L.; *et al*. A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência Da Informação,** v. 10, n. 2, p.53-66, 2012.

PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. **Centro de notícias.** Disponível em: <https://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/presscenter/articles/2019.html> Acesso em: 22 de março de 2020.

POCHMANN, M. Ajuste econômico e desemprego recente no Brasil metropolitano. **Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo,** São Paulo, v. 29, n. 85, 2015.

PORTER, M.; KRAMER, M. Creating Shared Value. How to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth. **Harvard Business Review,** p. 1-17, jan./fev. 2011.

PORTOCARRERO, F.; DELGADO, Á. J. Inclusive Business and Social Value Creation. In: SEKN. Social Enterprise Knowledge Network (Ed.). **Social Inclusive Business:** Engaging the poor through market initiatives in Iberoamerica. Cambridge: Harvard University Press, 2010. p. 261-293.

PRAHALAD, C. K. T**he Fortune at the bottom of the pyramid.** Wharton School Publishing. Upper Saddle River, New Jersey, 2005.

PRAHALAD, C. K; HART, S. The fortune at the bottom of the pyramid. **Strategy Business,** New York. V. 1, n 26, p 1-14, 2002.

RAVAZZOLI, E.; TORRE, C. D.; STREIFENEDER, T. Transforming the role of women farmers and of refugees: Two Italian experiences of social innovation in mountain areas. **Journal of Alpine Research| Revue de géographie alpine**, n. 107-2, 2019.

RESENDE, L. M. M.; *et al*. Critical success factors in coopetition: Evidence on a business network. **Industrial Marketing Management**, v. 68, p. 177-187, 2018.

RIDLEY-DUFF, R.; BULL, M. The coming of age of the social solidarity economy. In: **paper to Welfare Societies in Transition-3rd EMES-Polanyi International Seminar**, Roskilde, Denmark, April. 2018. p. 16-17.

RIZZI, F.; GUSMEROTTI, N.; FREY, M. How to meet reuse and preparation for reuse targets? Shape advertising strategies but be aware of “social washing”. **Waste Management**, v. 101, p. 291-300, 2020.

ROCKART, F. J.; BULLEN, C. **A Primer on Critical Success Factors.** Center for Information Systems Research, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, 1981.

ROCKART, J. F. Chief executives define their own data needs. **Harvard Business Review,** p. 81-93, 1979.

ROMANI-DIAS, M. Negócios Sociais: estudo bibliométrico e análise sistemática da literatura nacional e internacional. 2016.

ROSOLEN, T.; TISCOSKI, G. P.; COMINI, G. M. Empreendedorismo social e negócios sociais: Um estudo bibliométrico da publicação nacional e internacional. In: SANTANA, A. L. J. M.; SOUZA, L. M. (Orgs.). **Empreendedorismo com foco em negócios sociais.** Curitiba: NITS UFPR, 2015. p. 139-163.

ROUNDY, P. T. Regional differences in impact investment: a theory of impact investing ecosystems. **Social Responsibility Journal**, 2019.

SAATY, T. L. How to make a decision: the analytic hierarchy process. **European Journal of Operational Research**. Amsterdam: North Holland, 48, 1990, p. 9-26.

SANTOS FILHO, V. H. Reposição de um modelo para mensuração do nível de capital social em redes horizontais de empresas. 2019**. Dissertação de Mestrado.** Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

SARANGO-LALANGUI, P.; SANTOS, J. S.; HORMIGA, E. The development of sustainable entrepreneurship research field. **Sustainability**, v. 10, n. 6, p. 2005, 2018.

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, A. J. **Teoria do desenvolvimento econômico.** São Paulo: Abril Cultural, 1982.

Schwab Foundation. **Social Entrepreneurs**. Disponível em: <https://www.schwabfound.org/social-entrepreneur> Acesso em: 14 de junho de 2020.

SCHWAB, K. **The fourth industrial revolution**. 1ed. São Paulo: Edipro, 2016.

SEKN - Social Entreprise Knowledge Network. **Publicaciones.** Disponível em: http://www.sekn.org/nuestras_publicaciones/. Acesso em: 2 de julho de 2020.

SEKULOVA, F. Degrowth: from theory to practice. **Journal of cleaner Production**, v. 38, p. 1-6, 2013.

SERAFEIM, G.; RISCHBIETH, A. M.; KOH, H. K. **Sustainability, Business, and Health.** v. 324, n. 2, p. 147-148, 2020.

Shenhar, A. J. Linking project management to business strategy. **Project Management Institute**, 2007.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de Conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualit@s Revista Eletrônica**, Campina Grande, v. 16, n. 2, p. 01-14, jan./jun. 2015.

SILVEIRA, T. M. **Capitalismo contemporâneo e desenvolvimento tecnológico**: duas abordagens teóricas: marxista e cognitiva. 2012. 89 f. Dissertação (Mestrado em Política Social) - Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2012.

SMITH, B. R.; CRONLEY, M. L.; BARR, T. F. Funding implications of social enterprise: The role of mission consistency, entrepreneurial competence, and attitude toward social enterprise on donor behavior. **Journal of Public Policy & Marketing**, v. 31, n. 1, p. 142-157, 2012.

SOLTOVSKI, R.; *et al*. Um estudo quantitativo sobre os riscos da indústria 4.0 no contexto industrial: uma revisão sistemática da literatura. **Revista Gestão e Desenvolvimento,** v. 17, n. 3, p. 165-191, 2020.

SOMERS, T. M.; NELSON, K. The impact of critical success factors across the stages of enterprise resource planning implementations. **Proceedings of the 34th Annual Hawaii International Conference on System Sciences**. IEEE, 2001. p. 10 pp.

SOUZA, M. V.; GIGLIO, K. (Org.). **Digital media, social networks and network education**: experiences in university research and extension. São Paulo: Edgar Blucher, 2015. p. 15-46.

STANFORD, R. A. Ceteris Paribus methodology and computerized economics-business models. **The Journal of Economic Education,** v.4, n.1, 1972.

STOLLENWERK, M. F. L. Gestão do conhecimento: conceitos e modelos. TARAPANOFF, K. Inteligência organizacional e competitiva. Brasília: Editora Universidade de Brasília, p. 143-163, 2001.

SUITER, S. V.; WILFONG, C. D. Healing work. **Social Enterprise Journal**, 2019.

SUNG, T. Succes of start-up firms: the role of financial constraints. **Industrial and corporate change,** v. 23, n.1, p. 25-64, 2013.

TORRES, H.; BARKI, E.; COMINI, G. Benefits Arising From Social Business in Brazil: A Critical Analysis. Working paper, 2015.

TRAVAGLINI, C.; BANDINI, F.; MANCINONE, K. **Social Enterprise Across Europe:** a comparative study on legal frameworks and governance structures. Report, 2008.

TURRIONI, J. B.; MELLO, C. H. P. **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção:** Estratégias, Métodos e Técnicas para condução de pesquisas quantitativas e qualitativas. Itajubá: PPGEP/UNIFEI, 2012.

TYKKYLÄINEN, S. Why social enterprises pursue growth? Analysis of threats and opportunities. **Social Enterprise Journal**, 2019.

VAN RAAN, A. F. J. Measurement of Central Aspects of Scientific Research: Performance, Interdisciplinarity, Structure. **Measurement**, v. 3, n. 1, p. 1-19, 2005.

VAN VEEN-DIRKS, P.; WIJN, M. Strategic control: meshing critical success factors with the balanced scorecard. **Long range planning,** v. 35, n. 4, p. 407-427, 2002.

VUKŠIĆ, V. B.; VUGEC, D. S.; LOVRIĆ, A. Social business process management: Croatian IT company case study. **Business Systems Research Journal**, v. 8, n. 1, p. 60-70, 2017.

WAHL, P. As múltiplas crises e o fracasso da governança global. **Riscos e oportunidad**es: em tempos de mudanças. São Paulo: Instituto Paulo Freire, 2010.

WEERAWARDENA, J.; MORT, G. S. Competitive strategy in socially entrepreneurial nonprofit organizations: Innovation and differentiation. **Journal of Public Policy & Marketing,** v. 31, n. 1, p. 91-101, 2012.

WILLIAMS, J. J.; RAMAPRASAD, A. A taxonomy of critical success factors. **European Journal of Information Systems,** v. 5, n. 4, p. 250-260, 1996.

WOOD, S. Prone to progress: Using personality to identify supporters of innovative social entrepreneurship. **Journal of Public Policy & Marketing**, v. 31, n. 1, p. 129-141, 2012.

World Economic Forum. **Reports.** Disponível em: <https://www.weforum.org/reports?year=2019#filter> Acesso em: 15 de abril de 2020.

WRIGHT, J. T. C.; SPERS, R. G. O País no futuro: aspectos metodológicos e cenários. **Revista Estudos Avançados,** São Paulo, v. 20, n. 56, p. 13-28, jan./abr. 2006.

WRONKA, M. Analyzing the success of social enterprises-critical success factors perspective. **Active Citizenship by Knowledge Management & Innovation: Proceedings of the Management, Knowledge and Learning International Conference**. 2013. p. 593-605.

YOSHIDA, N. D. Bibliometric analysis: a study applied to technological. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 2, n. 1, p. 33-51, 2010.

YOUNG, M. Bringing knowledge back. **From social constructivism to social realism in the sociology of education.** Routledge, 2007.

YUNUS, M. **Criando um negócio social:** como iniciativas economicamente viáveis podem solucionar os grandes problemas da Sociedade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ZANI, W. M. Blueprint for MIS. **Harvard Business Review,** v. 48, n. 6, p. 85-97, 1970.

ZEN, A. C.; FRACASSO, E. M. Who is the entrepreneur? The implications of three technological revolutions in the Construction of the term entrepreneur. **Mackenzie Management Review,** v. 9, n. 8, p.135-150, 2008.

Apêndice A - Total de Artigos Resultantes das Bases de Dados

	Combinação	*Scopus*	*Web of Science*	*Total*
1	"social business" AND "critical success factor*"	3	1	4
2	"social business" AND "factor*"	66	43	109
3	"social business" AND "competenc*"	8	7	15
4	"social business" AND "driver*"	16	10	26
5	"social business" AND "dimension*"	51	26	77
6	"social business" AND "index*"	3	4	7
7	"social business" AND "measure*"	41	23	64
8	"social business" AND "impact*"	111	64	175
9	"social business" AND "competit*"	41	27	68
10	"inclusive business" AND "critical success factor*"	0	0	0
11	"inclusive business" AND "factor*"	15	8	23
12	"inclusive business" AND "competenc*"	0	1	1
13	"inclusive business" AND "driver*"	4	4	8
14	"inclusive business" AND "dimension*"	16	10	26
15	"inclusive business" AND "index*"	3	3	6
16	"inclusive business" AND "measure*"	8	6	14
17	"inclusive business" AND "impact*"	26	21	47
18	"inclusive business" AND "competit*"	7	8	15
19	"social enterprise" AND "critical success factor*"	5	4	9
20	"social enterprise" AND "factor*"	311	165	476
21	"social enterprise" AND "competenc*"	25	24	49
22	"social enterprise" AND "driver*"	68	37	105
23	"social enterprise" AND "dimension*"	169	100	269
24	"social enterprise" AND "index*"	20	11	31
25	"social enterprise" AND "measure*"	213	109	322
26	"social enterprise" AND "impact*"	575	349	924
27	"social enterprise" AND "competit*"	169	92	261
28	"social venture" AND "critical success factor*"	0	0	0
29	"social venture" AND "factor*"	25	12	37
30	"social venture" AND "competenc*"	2	2	4
31	"social venture" AND "driver*"	28	2	30
32	"social venture" AND "dimension*"	18	7	25

33	"social venture" AND "index*"	1	0	1
34	"social venture" AND "measure*"	24	6	30
35	"social venture" AND "impact*"	57	22	79
36	"social venture" AND "competit*"	20	7	27
37	"social entrepreneurship" AND "critical success factor*"	2	1	3
38	"social entrepreneurship" AND "factor*"	308	240	548
39	"social entrepreneurship" AND "competenc*"	34	60	94
40	"social entrepreneurship" AND "driver*"	69	67	136
41	"social entrepreneurship" AND "dimension*"	161	160	321
42	"social entrepreneurship" AND "index*"	20	18	38
43	"social entrepreneurship" AND "measure*"	172	130	302
44	"social entrepreneurship" AND "impact*"	476	416	892
45	"social entrepreneurship" AND "competit*"	135	113	248
46	"inclusive entrepreneurship" AND "critical success factor*"	0	0	0
47	"inclusive entrepreneurship" AND "factor*"	3	5	8
48	"inclusive entrepreneurship" AND "competenc*"	0	2	2
49	"inclusive entrepreneurship" AND "driver*"	1	2	3
50	"inclusive entrepreneurship" AND "dimension*"	0	1	1
51	"inclusive entrepreneurship" AND "index*"	1	2	3
52	"inclusive entrepreneurship" AND "measure*"	2	2	4
53	"inclusive entrepreneurship" AND "impact*"	5	5	10
54	"inclusive entrepreneurship" AND "competit*"	0	0	0
55	"impact enterprise" AND "critical success factor*"	0	0	0
56	"impact enterprise" AND "factor*"	5	3	8
57	"impact enterprise" AND "competenc*"	1	1	2
58	"impact enterprise" AND "driver*"	0	0	0
59	"impact enterprise" AND "dimension*"	1	0	1
60	"impact enterprise" AND "index*"	0	0	0
61	"impact enterprise" AND "measure*"	3	2	5
62	"impact enterprise" AND "impact*"	25	12	37
63	"impact enterprise" AND "competit*"	2	3	5
64	"social technolog*" AND "critical success factor*"	6	2	8
65	"social technolog*" AND "factor*"	360	211	571
66	"social technolog*" AND "competenc*"	39	30	69

67	"social technolog*" AND "driver*"	40	35	75
68	"social technolog*" AND "dimension*"	126	95	221
69	"social technolog*" AND "index*"	25	24	49
70	"social technolog*" AND "measure*"	97	74	171
71	"social technolog*" AND "impact*"	338	237	575
72	"social technolog*" AND "competit*"	100	59	159
73	"social innovation" AND "critical success factor*"	2	0	2
74	"social innovation" AND "factor*"	340	245	585
75	"social innovation" AND "competenc*"	77	61	138
76	"social innovation" AND "driver*"	119	91	210
77	"social innovation" AND "dimension*"	247	184	431
78	"social innovation" AND "index*"	32	23	55
79	"social innovation" AND "measure*"	180	109	289
80	"social innovation" AND "impact*"	511	358	869
81	"social innovation" AND "competit*"	140	114	254
		6.354	**4.412**	**10.766**

Apêndice B - Artigos utilizados na Revisão Sistemática da Literatura para Construção do Portfólio Final ordenados pela Methodi Ordinatio

Author	Title	JOURNAL	JCR	Ano	Cit.	InO	Ac	%
Cajaiba-Santana, G.	Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework	TECHNOLOGICAL FORECASTING AND SOCIAL CHANGE	0	2014	713	733,0	733,0	14%
Ansari, S., Munir, K. and	Impact at the `Bottom of the Pyramid': The Role of Social Capital in Capability Development and	JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES	0	2012	436	446,0	1179,0	23%
Hall, J., Matos, S., Sheehan, L.	Entrepreneurship and Innovation at the Base of the Pyramid: A Recipe for Inclusive Growth or Social Exclusion?	JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES	0	2012	294	304,0	1483,0	29%
Griskevicius, V., Cantu, S.M. and van	The Evolutionary Bases for Sustainable Behavior: Implications for Marketing, Policy, and Social Entrepreneurship	JOURNAL OF PUBLIC POLICY & MARKETING	0	2012	287	297,0	1780,0	35%
Sekulova, F., Kallis, G.,	Degrowth: From theory to practice	JOURNAL OF CLEANER PRODUCTION	0	2013	178	193,0	1973,0	38%
Augusta Felicio, J., Goncalves, H.M. and Goncalves, V.d.C.	Social value and organizational performance in non-profit social organizations: Social entrepreneurship, leadership, and socioeconomic Context effects	JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH	0	2013	171	186,0	2159,0	42%
Johanisova, N., Crabtree,	Social enterprises and non-market capitals: a path to degrowth?	JOURNAL OF CLEANER PRODUCTION	2,592	2013	128	145,6	2304,6	45%
Weerawardena, J. and Mort, G.S.	Competitive Strategy in Socially Entrepreneurial Nonprofit Organizations: Innovation and Differentiation	JOURNAL OF PUBLIC POLICY & MARKETING	0	2012	123	133,0	2437,6	47%

Besley, T. and Ghatak,	Profit with Purpose? A Theory of Social Enterprise	AMERICAN ECONOMIC JOURNAL-ECONOMIC POLICY	2,196	2017	57	94,2	2531,8	49%
Smith, B.R., Cronley, M.L. and Barr, T.F.	Funding Implications of Social Enterprise: The Role of Mission Consistency, Entrepreneurial Competence, and Attitude Toward Social Enterprise on Donor Behavior	JOURNAL OF PUBLIC POLICY & MARKETING	1,859	2012	79	90,9	2622,6	51%
Howell, R., van Beers, C. and Doorn, N.	Value capture and value creation: The role of information technology in business models for frugal innovations in Africa	TECHNOLOGICAL FORECASTING AND SOCIAL CHANGE	1,204	2018	39	80,2	2702,9	53%
Rathi, D., Given, L.M. and Forcier,	Interorganisational partnerships and knowledge sharing: the perspective of non-profit organisations (NPOs)	JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT	0	2014	58	78,0	2780,9	54%
Arena, M., Bengo, I.,	Unlocking finance for social tech start-ups: Is there a new opportunity space?	TECHNOLOGICAL FORECASTING AND SOCIAL CHANGE	4,344	2018	30	74,3	2855,2	56%
Kuratko, D.F., McMullen, J.S., Hornsby,	Is your organization conducive to the continuous creation of social value? Toward a social corporate entrepreneurship scale	BUSINESS HORIZONS	0	2017	33	68,0	2923,2	57%
Miemczyk, J., Howard, M. and	Dynamic development and execution of closed-loop supply chains: a natural resource-based view	SUPPLY CHAIN MANAGEMENT	2,457	2016	38	70,5	2993,7	58%
Costanzo, L.A., Vurro, C., Foster, D.,	Dual-Mission Management in Social Entrepreneurship: Qualitative Evidence from Social Firms in the United Kingdom	JOURNAL OF SMALL BUSINESS MANAGEMENT	0	2014	50	70,0	3063,7	60%
Wood, S.	Prone to Progress: Using Personality to Identify Supporters of Innovative Social Entrepreneurship	JOURNAL OF PUBLIC POLICY & MARKETING	0	2012	56	66,0	3129,7	61%

Luo, J. and Kaul, A.	Private action in public interest: The comparative governance of social issues	STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL	0	2019	18	63,0	3192,7	62%
Satar, M.S. and John, S.	A conceptual model of critical success factors for Indian social enterprises	WORLD JOURNAL OF ENTREPRENEURSHIP MANAGEMENT AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT	5,572	2016	27	62,6	3255,2	63%
Sarango-Lalangui, P.,	The Development of Sustainable Entrepreneurship Research Field	SUSTAINABILITY	0	2018	18	58,0	3313,2	64%
Galli, F., Brunori, G., Di Iacovo, F. and Innocenti, S.	Co-Producing Sustainability: Involving Parents and Civil Society in the Governance of School Meal Services. A Case Study from Pisa, Italy	SUSTAINABILITY	0	2014	38	58,0	3371,2	66%
Ashta, A.	Toward a realistic theory of social entrepreneurship (NGOs) grounded on microfinance research: Selling dreams to society	STRATEGIC CHANGE-BRIEFINGS IN ENTREPRENEURIAL FINANCE	0	2020	7	57,0	3428,2	67%
Cieslik, K.	Moral Economy Meets Social Enterprise Community-Based Green Energy Project in Rural Burundi	WORLD DEVELOPMENT	0	2016	27	57,0	3485,2	68%
Rizzi, F., Gusmerotti, N. and Frey,	How to meet reuse and preparation for reuse targets? Shape advertising strategies but be aware of “social washing”	WASTE MANAGEMENT	1,745	2020	4	55,7	3541,0	69%
Dionisio, M.	The evolution of social entrepreneurship research: a bibliometric analysis	SOCIAL ENTERPRISE JOURNAL	0	2019	9	54,0	3595,0	70%
Kurland, N.B.	Accountability and the public benefit corporation	BUSINESS HORIZONS	0	2017	19	54,0	3649,0	71%
Vukšic, V.B., Vugec,	Social business process management: Croatian IT company case study	BUSINESS SYSTEMS RESEARCH	2,592	2017	18	55,6	3704,6	72%

Bellucci, M., Nitti, C., Franchi, S., Testi, E. and	Accounting for social return on investment (SROI): The costs and benefits of family-centred care by the Ronald McDonald House Charities	SOCIAL ENTERPRISE JOURNAL	2,828	2019	6	53,8	3758,4	73%
Elmes, A.I.	Health impacts of a WISE: a longitudinal study	SOCIAL ENTERPRISE JOURNAL	0	2019	4	49,0	3807,4	74%
Krupa, T., Sabetti, J. and Lysaght, R.	How work integration social enterprises impact the stigma of mental illness: Negotiating perceptions of legitimacy, value and competence	SOCIAL ENTERPRISE JOURNAL	0	2019	1	46,0	3853,4	75%
Roundy, P.T.	Regional differences in impact investment: a theory of impact investing ecosystems	SOCIAL RESPONSIBILITY JOURNAL	0	2019	1	46,0	3899,4	76%
Ravazzoli, E., Torre, C.D. and	Transforming the role of women farmers and of refugees: Two Italian experiences of social innovation in mountain areas	REVUE DE GEOGRAPHIE ALPINE	0	2019	0	45,0	3944,4	77%
Tykkylainen, S.	Why social enterprises pursue growth? Analysis of threats and opportunities	SOCIAL ENTERPRISE JOURNAL	4,669	2019	3	52,7	3997,1	78%
Mason, C., Roy, M.J. and	Social enterprises in quasi-markets: exploring the critical knowledge gaps	SOCIAL ENTERPRISE JOURNAL	0	2019	3	48,0	4045,1	79%
Hysa, X., Zerba, E., Calabres	Social business as a sustainable business model: making capitalism anti-fragile	SUSTAINABILITY SCIENCE	0	2018	8	48,0	4093,1	80%

Apêndice C - Dimensões construídas por analogia baseadas em critérios previamente estabelecidos através da leitura dos artigos selecionados

	Total de autores	35	35	34	21	28	20	20	32	35	28	25	20	22	19	11	16	12	12	10	32	18	16	17	20	23	21	15	14	12	17
		Capacidade de desenvolvimento social	Resolução de problemas sociais	Bem-estar social	Geração de emprego e renda	Rentabilidade e lucratividade	Coletividade	Cultura organizacional	Conhecimento/Habilidades	Inovação Social	Planejamento estratégico	Parcerias com diferentes stakeholders/CSR	Propósito estabelecido e	Confiança	Gestão responsável / Perfil empreendedor e líder	Marketing bem definido	Relações de trabalho decente	Criatividade	Consumo consciente	Cuidado com a cadeia produtiva	Gerenciamento impacto social	Gerenciamento de impacto econômico	Gerenciamento de impacto ambiental	Tecnologia/Disrupção	Localização geografica	Trabalho em rede (Fornecedores e outros NS)	Relações recíprocas	Competitividade	Articulação com políticas públicas	Porte da empresa	Cooperação
1	Cajaiba-Santana, G.	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x			x						x			x	x	x		x			
2	Ansari, S., Munir, K. and Gregg, T.	x	x		x	x	x		x	x	x		x	x	x			x								x	x	x			x
3	Hall, J., Matos, S., Sheehan, L. and Silvestre, B.	x	x	x		x	x			x	x	x			x	x					x		x		x	x			x	x	
4	Griskevicius, V., Cantu, S.M. and van Vugt, M.	x	x	x	x	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x		x		x										x
5	Sekulova, F., Kallis, G., Rodríguez-Labajos, B. and Schneider, F.	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x		x							x				x		x	x			
6	Augusta Felicio, J., Goncalves, H.M. and Goncalves, V.d.C.	x	x	x	x				x	x	x			x	x		x				x	x	x		x	x	x			x	x
7	Johanisova, N., Crabtree, T. and Frankova, E.	x	x	x		x	x		x	x	x	x		x							x				x	x	x		x		

8	Weerawardena, J. and Mort, G.S.	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x		x		x		x			x			x	x		x	x	x		
9	Besley, T. and Ghatak, M.	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x		x											x	x		x			
10	Smith, B.R., Cronley, M.L. and Barr, T.F.	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x		x		x		x	x	x	x			x	x					x
11	Howell, R., van Beers, C. and Doorn, N.	x	x	x	x	x		x	x	x		x	x				x				x	x	x		x	x			x	x	x
12	Rathi, D., Given, L.M. and Forcier, E.	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x		x		x			x	x				x		x		x		x
13	Arena, M., Bengo, I., Calderini, M. and Chiodo, V.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
14	Kuratko, D.F., McMullen, J.S., Hornsby, J.S. and Jackson, C.	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x			x	x	x		x	x			x	x		x	x			
15	Miemczyk, J., Howard, M. and Johnsen, T.E.	x	x	x	x			x	x	x	x	x	x				x		x	x	x	x	x	x		x	x	x			
16	Costanzo, L.A., Vurro, C., Foster, D., Servato, F. and Perrini, F.	x	x	x	x	x			x	x	x		x	x		x					x	x		x		x					
17	Wood, S.	x	x	x				x	x	x	x	x									x	x	x	x							
18	Luo, J. and Kaul, A.	x	x	x		x		x	x	x	x	x	x	x	x	x		x			x			x		x	x				
19	Satar, M.S. and John, S.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
20	Sarango-Lalangui, P., Santos,	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x		x					x		x				x	x	x	x			

	J.L.S. and Hormiga, E.																														
21	Galli, F., Brunori, G., Di Iacovo, F. and Innocenti, S.	x	x	x			x		x	x	x		x								x		x								
22	Ashta, A.	x	x	x	x	x		x	x	x		x	x	x	x		x	x			x	x		x			x		x		
23	Cieslik, K.	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x		x				x	x				x	x			x	x
24	Rizzi, F., Gusmerotti, N. and Frey, M.	x	x	x	x	x	x			x							x		x	x	x	x	x		x	x					
25	Dionisio, M.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
26	Kurland, N.B.	x	x	x	x	x			x	x			x		x						x						x				
27	Vukšic, V.B., Vugec, D.S. and Lovric, A.	x	x	x		x			x	x	x													x							
28	Bellucci, M., Nitti, C., Franchi, S., Testi, E. and Bagnoli, L.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
29	Elmes, A.I.	x	x	x		x	x			x		x		x							x	x	x	x		x	x		x		x
30	Krupa, T., Sabetti, J. and Lysaght, R.	x	x	x			x		x	x				x							x										x
31	Roundy, P.T.	x	x	x			x		x	x	x			x				x			x				x	x				x	x
32	Ravazzoli, E., Torre, C.D. and Streifeneder, T.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
33	Tykkylainen, S.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x		x		x	x	x	x		x	x	x	x	x	
34	Mason, C., Roy, M.J. and Carey, G.	x	x	x					x	x					x						x	x	x								x
35	Hysa, X., Zerba, E., Calabrese, M. and Bassano, C.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Apêndice D - Ferramenta aplicada em Negócios Sociais para a validação dos Fatores Críticos de Sucesso de Negócios Sociais

Ficha Técnica dos Entrevistados

Perfil do Respondente
Nome (Opcional):
E-mail (Opcional, caso tenha interesse em receber o Feedback ao final do estudo):
Cargo na empresa:
Tempo de empresa:
Qualificação:

Perfil da Empresa
Nome da empresa (Opcional):
Localização (Cidade/Estado):
Segmento de atuação:
Tempo de atuação no mercado:
Porte da empresa:
Número de funcionário:
Faturamento anual:

Negócio Social
Se considera um Negócio Social?
Por quê?
Qual é o propósito da empresa?
Por quê?
Considera que sua empresa atinge seus objetivos?
Por quê?

Etapa 1

Compare em grau de importância dos fatores das colunas da esquerda em relação aos fatores da coluna da direita. Quanto mais próximo o número assinalado estiver de um determinado fator, maior a sua importância em relação ao outro fator. Consequentemente se você assinalar o número 1 indica que os dois fatores tem a mesma importância.

MFCS	**FCS**	**Escala de prioridade**	**FCS**

Social	Missão social	9 7 5 3 1 3 5 7 9	Impacto social
	Missão social	9 7 5 3 1 3 5 7 9	Responsabilidade social
	Impacto social	9 7 5 3 1 3 5 7 9	Responsabilidade social
Organizacional	Inovação	9 7 5 3 1 3 5 7 9	Peculiaridade
	Inovação	9 7 5 3 1 3 5 7 9	Stakeholders
	Inovação	9 7 5 3 1 3 5 7 9	Bem-estar organizacional
	Stakeholders	9 7 5 3 1 3 5 7 9	Bem-estar organizacional
	Peculiaridade	9 7 5 3 1 3 5 7 9	Stakeholders
	Peculiaridade	9 7 5 3 1 3 5 7 9	Bem-estar organizacional
Econômico	Sustentabilidade econômica	9 7 5 3 1 3 5 7 9	Modelo econômico eficiente
	Sustentabilidade econômica	9 7 5 3 1 3 5 7 9	Pesquisa e desenvolvimento
	Modelo econômico eficiente	9 7 5 3 1 3 5 7 9	Pesquisa e desenvolvimento

Etapa 2

Para responder às questões, considere a seguinte escala:

0= DISCORDO 1=DISCORDO PARCIALMENTE 2=NÃO DISCORDO, NEM CONCORDO 3=CONCORDO PARCIALMENTE 4=CONCORDO

Observe a coluna dos MFCS, dos FCS, Variável e Definição, para então assinalar a alternativa de acordo com a sua opinião.

MFCS	**FCS**	**Variável**	**Definição**	**Assinale a alternativa**				
SOCIAL	IMPACTO SOCIAL	Envolvimento com a comunidade	O envolvimento com comunidade vem a ser o reflexo das ações e atividades contínuas realizadas pelo NS nos seus diferentes níveis de atuação.	4	3	2	1	0

		Atuação bem definida	Ter a atuação bem definida o é saber o propósito do NS e como ele deve atuar no mercado, reconhecer pontos fortes e fracos.	4	3	2	1	0
		Geração de valor social	O NS precisa gerar valor para a sociedade de forma segura e eficaz. Tais valores estabelecem as formas de interação de acordo com cada situação com o objetivo de melhorar a vida em sociedade.	4	3	2	1	0
	MISSÃO SOCIAL	Resolução de problemas sociais e ambientais	Um dos principais objetivos do NS é resolver os problemas da sociedade e do meio ambiente.	4	3	2	1	0
		Geração de emprego e renda	A geração de emprego e renda compreende a criação de novas e pequenas unidades produtivas ou a expansão das já existentes. Significa estimular ou permitir que as pessoas iniciem negócios próprios dirigidos ao mercado de forma cooperada, associada ou individualmente.	4	3	2	1	0
		Promoção de bem-estar social	Gerar bem-estar social é prover à sociedade o acesso a serviços básicos.	4	3	2	1	0
	RESPONSABILIDADE SOCIAL	Gestão responsável	Gerir com responsabilidade é garantir o retorno aos investidores, acionistas, colaboradores, clientes, consumidores, fornecedores, parceiros de negócio, sindicatos, autoridades locais, estado, entidades reguladoras, fiscalizadoras e sociedade em que o NS está inserido.	4	3	2	1	0
SOCIAL	RESPONSABILIDADE	Engajamento social	O NS procura estar engajado com a sociedade bem como, a sociedade está engajada com o mesmo.	4	3	2	1	0

		Capacidade de desenvolvimento social	É fundamental ressaltar que a capacidade de redistribuir os frutos do crescimento no período recente decorre da atuação da política pública, que contou com um cenário de baixa inflação, além da capacidade da expansão econômica em dinamizar o mercado formal de trabalho.	4	3	2	1	0
ORGANIZACIONAL	INOVAÇÃO	Disrupção e tecnologia	Disrupção e Tecnologia significa romper barreiras e superar as tecnologias existentes. E então reformular a forma de fazer negócio para que o NS se mantenha no mercado e continue sendo competitivo.	4	3	2	1	0
		Inovação social	Inovação social significa criar novas estratégias que atendam a necessidades sociais que desenvolvem e fortalecem a sociedade civil.	4	3	2	1	0
		Processos inovadores	Ter ousadia e colocar a criatividade em prática para tornar seus processos referência em seu segmento.	4	3	2	1	0
		Capacidade de inovação	Ser capaz de criar ideias, soluções, processos e projetos inovadores.	4	3	2	1	0
	PECULIARIDADE	Personalidade da empresa	É a personalidade do NS que fortalece a empresa na sociedade.	4	3	2	1	0
		Gerenciamento de impactos	Gerir o impacto social, econômico e ambiental do NS para que se possa mensurar, analisar e informar sobre o seu real desempenho.	4	3	2	1	0
ORGANIZACIONAL	STAKEHOLDERS	Cooperação	Trabalhar para um objetivo comum, reconhecer o valor do papel de cada indivíduo.	4	3	2	1	0
		Coletividade	A coletividade em um NS acontece quando o mesmo abraça os hábitos, costumes e interesses da sociedade em que está inserido e a sociedade responde de forma recíproca.	4	3	2	1	0
		Articulações de políticas publicas	Atuar junto ao setor público com metas coletivas conscientes com a finalidade de resolver problemas sociais.	4	3	2	1	0

	BEM-ESTAR ORGANIZACIONAL	Relações reciprocas	O NS possui relações recíprocas com todos os envolvidos e com a sociedade.	4	3	2	1	0
		Trabalho em rede	Criar uma rede de diálogo entre todos os envolvidos, cada organização-integrante pode contribuir com o seu saber, fortalecendo as ações comuns.	4	3	2	1	0
		Cultura organizacional	Conjunto de hábitos e crenças firmados por meio de normas, valores, expectativas e atitudes compartilhados por todos os integrantes do NS.	4	3	2	1	0
		Relações de trabalho descente	O NS deve ter remunerar adequadamente homens e mulheres e os manter em condições de liberdade, igualdade, segurança e dignidade, e livre de qualquer forma de discriminação.	4	3	2	1	0
		Desenvolve conhecimentos e habilidades	O NS é capaz de desenvolver e ampliar os conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores para que eles desempenhem melhor suas funções, promovendo o crescimento pessoal de cada um e do negócio.	4	3	2	1	0
		Confiança	A confiança deve ser gerada entre todos os envolvidos com o NS.	4	3	2	1	0
ECONOMICO	SUSTENTABILIDADE ECONOMICA	Rentabilidade	O NS precisa ter retorno dos seus investimentos.	4	3	2	1	0
		Lucratividade	O NS busca ter ganhos efetivos sobre seus investimentos.	4	3	2	1	0
		Consumo consciente	Consumir produtos e serviços ecologicamente corretos, com economia de recursos, a utilização dos bens até o fim de sua vida útil.	4	3	2	1	0
	MODELO ECONOMICO	Planejamento estratégico	O NS possui um planejamento do qual define os cenários futuros e entende qual será o plano de ação para que os objetivos sejam alcançados.	4	3	2	1	0

		Indicadores internos	Indicadores internos do NS que permitem que a empresa seja analisada com base em fatos e dados para que, a partir do diagnóstico, seja traçado um plano de melhoria nos resultados.	4	3	2	1	0
		Indicadores externos	Os indicadores externos do NS são dados obtidos pela empresa no seu mercado de atuação.	4	3	2	1	0
		Eficiência econômica	Eficiência econômica é a ideia de que se deve maximizar a riqueza do NS, neste caso, para que a sociedade seja impactada de forma positiva e significativa.	4	3	2	1	0
	PESQUISA E DESENVOLVIMENTO	Pesquisas constantes	O NS deve coletar informações acerca do mercado em que está inserido e analisa-las para buscar compreender as dinâmicas do mercado.	4	3	2	1	0
		Cuidado com a cadeira produtiva	Deve-se ter cuidado com a cadeia produtiva, a qual consiste em um conjunto de etapas consecutivas, ao longo das quais os diversos insumos sofrem algum tipo de transformação, até a constituição de um produto final (bem ou serviço).	4	3	2	1	0
		Resiliência mercadológica	O NS deve ter a capacidade de se recuperar, adaptar e mudar de forma eficaz em um círculo virtuoso de resiliência, atingindo rapidamente o estado produtivo para o seu crescimento e desenvolvimento.	4	3	2	1	0

Apêndice E - Linha de pensamento relacionada aos artigos selecionados para a construção do trabalho

Autor	Linha de pensamento		
	Países Emergentes	Norte Americana	Europeia
Cajaiba-Santana, G.		x	x
Ansari, S., Munir, K. and Gregg, T.			
Hall, J., Matos, S., Sheehan, L. and Silvestre, B.	x		
Griskevicius, V., Cantu, S.M. and van Vugt, M.	x	x	
Sekulova, F., Kallis, G., Rodríguez-Labajos, B. and Schneider, F.	x	x	
Augusta Felicio, J., Goncalves, H.M. and Goncalves, V.d.C.			x
Johanisova, N., Crabtree, T. and Frankova, E.	x		
Weerawardena, J. and Mort, G.S.			x
Besley, T. and Ghatak, M.	x	x	x
Smith, B.R., Cronley, M.L. and Barr, T.F.	x	x	
Howell, R., van Beers, C. and Doorn, N.	x		
Rathi, D., Given, L.M. and Forcier, E.			x
Arena, M., Bengo, I., Calderini, M. and Chiodo, V.	x	x	
Kuratko, D.F., McMullen, J.S., Hornsby, J.S. and Jackson, C.	x	x	
Miemczyk, J., Howard, M. and Johnsen, T.E.			x
Costanzo, L.A., Vurro, C., Foster, D., Servato, F. and Perrini, F.			x
Wood, S.		x	
Luo, J. and Kaul, A.	x	x	
Satar, M.S. and John, S.	x	x	x
Sarango-Lalangui, P., Santos, J.L.S. and Hormiga, E.	x		
Galli, F., Brunori, G., Di Iacovo, F. and Innocenti, S.			x
Ashta, A.	x		
Cieslik, K.	x		
Rizzi, F., Gusmerotti, N. and Frey, M.	x		
Dionisio, M.	x		
Kurland, N.B.	x	x	x
Vukšic, V.B., Vugec, D.S. and Lovric, A.	x		
Bellucci, M., Nitti, C., Franchi, S., Testi, E. and Bagnoli, L.		x	

Elmes, A.I.		**x**	
Krupa, T., Sabetti, J. and Lysaght, R.		**x**	
Roundy, P.T.	**x**	**x**	
Ravazzoli, E., Torre, C.D. and Streifeneder, T.			**x**
Tykkylainen, S.	**x**	**x**	**x**
Mason, C., Roy, M.J. and Carey, G.	**x**		**x**
Hysa, X., Zerba, E., Calabrese, M. and Bassano, C.	**x**	**x**	**x**
Total	22	17	14

Apêndice F - Relatório Técnico para os Negócios Sociais participantes

Relatório Técnico

Pesquisa: Fatores Críticos de Sucesso (FCS) de Negócios Sociais (NS)

Pesquisadora: Rubia Carla Mendes

OBJETIVO

Este relatório tem como objetivo apresentar aos NS participantes a análise realizada acerca da ferramenta aplicada para validação dos FCS de NS. A aplicação foi realizada em 10 NS distribuídos em todo Brasil com a finalidade de explorar diversas regiões e setores de atuação. A pesquisa foi aplicada entre os dias 18 de setembro de 2020 e 29 de setembro de 2020.

JUSTIFICATIVA

Milton Friedman (1970), afirma que a grande virtude de um livre mercado é conectar as pessoas que podem criar algo com as pessoas que querem adquirir algo e esse é o sistema mais eficiente existe para o desenvolvimento de uma sociedade, portanto, a comunidade empresarial deve ser parte da solução para problemas globais por meio de iniciativas inter-relacionadas. Embora os negócios sociais se assemelhem aos negócios tradicionais em aspectos como produtos, serviços, clientes, mercados, custos e receitas, há uma significativa diferença, o seu propósito principal, o qual visa atender demandas da sociedade desprovida de soluções socioeconômicas (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010).

O investimento em negócios de impacto cresceu de US$ 8 bilhões em 2012 para US$ 715 bilhões em ativos no final de 2019, de acordo com a *Global Impact Investing Network*. Trabalhar com FCS para gerenciar o desempenho de um NS a partir das variáveis, traz relevância à medida que a empresa busca formas de transformar uma sociedade que ainda sofre desigualdade social. A pandemia (COVID-19) torna esse modelo de negócio ainda mais urgente, uma vez que o mesmo extingue a desigualdade, intensifica a necessidade de uma recuperação justa e sustentável e acelera a mudança para economias baseadas em impactos positivos.

Ao se tratar de pesquisas acadêmicas e negócios sociais, Romani-Dias (2016) evidenciou que não existe uma quantidade significativa de pesquisas mistas (quantitativa-qualitativa) relacionadas ao tema abordado. Assim sendo, esta pesquisa

é mista uma vez que conceitua e caracteriza os negócios sociais (qualitativa) e aborda com análises estatísticas os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) (quantitativo).

Zani (1970) argumentou que os FCS podem auxiliar na identificação dos elementos mais importantes do sucesso de uma empresa e, então, definir prioridades para o desenvolvimento dos sistemas de informação do *core business*. Rockart (1979) popularizou o conceito de FCS, e a partir disso, Rockart e Bullen (1981) abordaram os FCS com o argumento de que os sistemas deveriam ser estruturados de acordo com as necessidades das organizações, necessidades estas, chamadas de FCS.

Os FCS identificados por esta pesquisa guiam gestores na construção de casos de NS mais fortes, com dados robustos, melhores informações, o que faz com que todos os envolvidos se mantenham contentes. Esta pesquisa reescreve as regras de sucesso relacionada aos NS, computando quali e quantitativamente o impacto real que este modelo de negócio pode catalisar na sociedade.

APLICAÇÃO DA FERRAMENTA PARA VALIDAÇÃO DOS FCS DE NS

A ferramenta proposta para análise dos FCS de NS foi aplicada com 10 NS previamente selecionados, os quais são essencialmente brasileiros e estão distribuídos em 3 estados do sul do país, Paraná, Santa Catarina e São Paulo e 1 estado do Nordeste, Pernambuco. As organizações foram elencadas a partir de pesquisas específicas sobre cada uma delas e sua relevância na região em que está inserida. Foram levados em contas os diversos setores de atuação apresentados no Quadro 4. Ainda que emergentes, os NS no Brasil estão relacionados e caracterizados pela atuação e participação dos pequenos negócios, são formados por micro e pequenas empresas (MPE) e pelos microempreendedores individuais (MEI), os quais são classificados de acordo com o número de funcionários e faturamento bruto anual.

A primeira parte da aplicação do questionário está relacionada ao perfil do respondente. Embora o número de funcionários tenha sido exposto, o faturamento bruto anual não foi apresentado pelas organizações, todas as empresas se auto enquadraram no segmento de MPE.

O Quadro 1 apresenta os setores de atuação, número de funcionários e a região em os NS estão inseridos.

Quadro 1 - Setores de atuação dos NS selecionados para a pesquisa

	Setores de atuação dos NS selecionados	Número de Funcionários	Região e que está inserido
1	Artesanato, Cultura, Alimentação	3	Ponta Grossa - PR
2	Artesanato, Cultura, Educação, Tecnologia	2	Curitiba - PR
3	Agricultura, Meio Ambiente, Alimentação, Tecnologia	16	Curitiba - PR
4	Educação, Canais de Distribuição, Tecnologia	8	Recife - PE
5	Agricultura, Meio Ambiente, Alimentação, Educação, Tecnologia	15	Curitiba - PR
6	Agricultura, Meio Ambiente, Alimentação, Educação, Tecnologia	24	Balneário Camboriú - SC
7	Meio Ambiente , Agua e saneamento básico, Tecnologia	16	Sorocaba - SP
8	Artesanato, Cultura	8	Ponta Grossa - PR
9	Educação, Canais de Distribuição, Tecnologia	3	Curitiba - PR
10	Educação, Tecnologia	7	São Paulo - SP

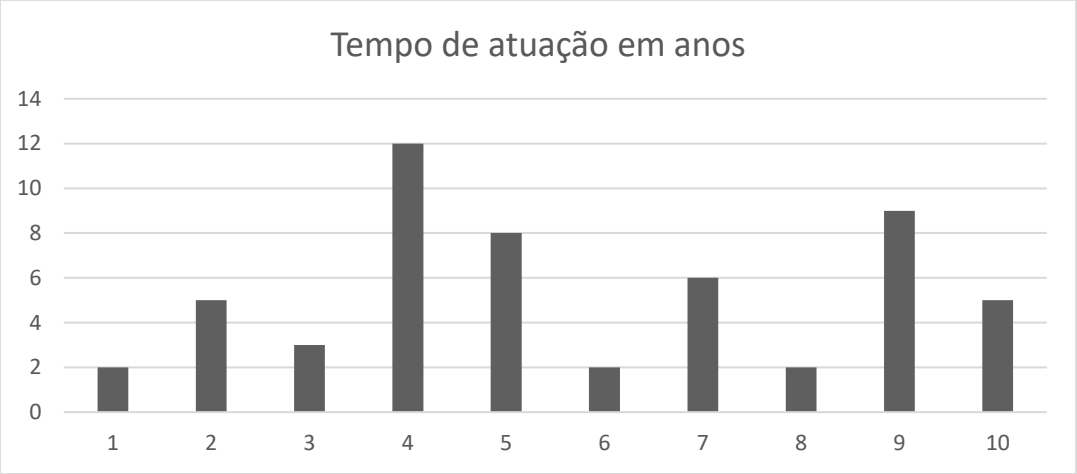
Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Foram contatadas 12 empresas, dentre elas, uma respondeu as questões de forma inconsistente e a outra não retornou o segundo contato, assim sendo, foram computadas 10 empresas para a realização desta pesquisa. Quanto aos setores de atuação, as empresas não se enquadraram apenas em um segmento, e nota-se que 8 dos 10 NS que foram aplicadas a ferramenta estão inseridos no setor de atuação relacionado a tecnologia.

O contato inicial com as empresas se deu por redes sociais, e então, foi providenciado o contato direto dos gestores de cada NS. Ao se tratar da posição hierárquica de cada respondente, a maioria se enquadra como *Co-Founder* das empresas, uma vez que os NS são desenvolvidos de forma colaborativa e priorizam um novo modelo de negócios sem hierarquias estabelecidas através de rótulos convencionais. Após o contato via telefone, grande parte se prontificou a responder, com isso foram marcadas reuniões via plataforma online com 5 empresas, e as outras 5 respondentes preferiam receber por e-mail o arquivo da ferramenta, responder e então, reencaminhar com as respostas.

Todos os NS envolvidos consideraram válida a proposta desta pesquisa, uma vez que não há pesquisas acerca do tema NS em conjunto com os FCS no Brasil, apenas 1 empresa das 10 envolvidas havia se deparado anteriormente com o termo “FCS”, esta mesma empresa prioriza contratar pessoas que tenham no mínimo pós-graduação *strictu sensu*. Embora tenham-se 10 elencadas, vale ressaltar que os resultados a partir da aplicação da mesma e execução do método AHP são consistentes, foram utilizadas as médias das respostas. Em relação ao tempo de atuação da empresa no mercado, percebe-se a partir do gráfico 1 que as empresas possuem entre 1 e 12 anos de atuação.

Gráfico 1 - Tempo de atuação dos NS no mercado



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Com os dados do perfil dos respondentes computados, se inicia o processo de coleta de dados acerca dos FCS dos NS. Os FCS foram agrupados nas categorias denominadas MFCS, e cada FCS possui uma variável. Cada variável é uma “ação’, ou seja, como o NS deve agir para que sejam alcançados tais FCS, assim sendo, definiu-se a necessidade de analisar tanto os FCS como suas variáveis em termo de importância e pertinência.

A partir da aplicação da ferramenta nos 10 NS envolvidos nesta pesquisa, foram extraídas as médias das respostas e então, os FCS e as variáveis foram ranqueadas de acordo com os valores obtidos. (Tabela 1).

Tabela 1 - Tabela com os resultados obtidos

Social

FCS	Variável	Média das notas atribuídas	Ranking Likert	Comentários compilados dos entrevistados
Missão Social (Prioridade Relativa 0,62)	Resolução de problemas sociais e ambientais	3,6	1	É o propósito de todo NS, sem este aspecto não existe NS.
	Geração de emprego e renda	3	2	Atualmente, por conta da Pandemia os NS estão evidentes por gerar emprego e renda de forma segura. Além das crises, este aspecto deve permanecer vivo.
	Promoção de bem-estar social	3	3	Todo NS visa sanar um setor desprovido de assistência, ou seja, promove a sociedade serviços básicos.
Impacto Social (Prioridade Relativa 0,31)	Geração de valor social	3,9	1	Melhorar a vida da comunidade é considerado um valor imprescindível para um NS, não existe NS sem este aspecto intrínseco na narrativa.
	Atuação bem definida	3,8	2	O propósito de todo NS deve ser alinhado desde seu "nascimento", reconhecer os pontos fortes e fracos também.
	Envolvimento com a comunidade	3,4	3	Atividades continuas são a segurança de todo NS, refletem o seu propósito, portanto, deve existir envolvimento com a comunidade de forma direta.
Responsabilidade Social (Prioridade Relativa 0,08)	Gestão responsável	4	1	É fundamental que exista uma gestão responsável para que o NS cumpra com seu propósito de maneira real.
	Engajamento social	3,6	2	O engajamento social é necessário para que se atinjam níveis cada vez maiores de envolvimento com a comunidade.
	Capacidade de desenvolvimento social	3,2	3	Ser capaz de atingir seu propósito torna um NS viável e sustentável.

Organizacional				
FCS	**Variável**	**Média das notas atribuídas**	**Ranking Likert**	**Comentários compilados dos entrevistados**
Inovação (Prioridade Relativa 0,53)	Disrupção e tecnologia	3,8	1	A tecnologia é fundamental para todo NS.
	Inovação social	3,6	2	O modelo de negócio social é de fato inovador.
	Processos inovadores	3,6	3	Os processos inovadores estruturam NS e fazem parte da cultura organizacional.
	Capacidade de inovação	3,6	4	É necessário ter capacidade de inovação para se manter ativo no mercado.
Peculiaridade (Prioridade Relativa 0,26)	Personalidade da empresa	4	1	Cada empresa deve caminhar na direção que traçou para que haja sucesso.
	Gerenciamento de impactos	3,5	2	Gerenciar os impactos para que se possa replicar as ações é importante para todo NS.
Stakeholders (Prioridade Relativa 0,15)	Trabalho em rede	3,8	1	Trabalhar em rede impacta um número ainda maior de empresas e pessoas.
	Cooperação	3,5	2	Cooperação deve fazer parte da Cultura da empresa.
	Coletividade	3,3	3	Coletividade também se enquadra na cultura, é extremamente importante.
	Relações reciprocas	3,1	4	Todos os envolvidos devem caminhar na mesma direção para que o NS se desenvolva e prospere.

	Articulações de políticas publicas	1,7	5	Não é necessário ou saudável que se hajam articulações com políticas públicas.
Bem-Estar Organizacional (Prioridade Relativa 0,07)	Confiança	4	1	Confiança é fundamental em todos os aspectos da narrativa empresarial.
	Cultura organizacional	3,9	2	A cultura de um Ns é definida a partir da gestão responsável e seu propósito.
	Relações de trabalho descente	3,6	3	Relações de trabalho descente são o mínimo que um NS deve prover a sociedade.
	Desenvolve conhecimentos e habilidades	3,6	4	Desenvolvimento humano é a base de todo NS.

Econômico				
FCS	**Variável**	**Média das notas atribuídas**	**Ranking Likert**	**Comentários compilados dos entrevistados**
Sustentabilidade Econômica (Prioridade Relativa 0,64)	Consumo consciente	3,6	1	Consumir de forma consciente faz parte da cultura e da base de construção de todo NS.
	Rentabilidade	3,5	2	Rentabilidade para que consiga se manter ativo no mercado.
	Lucratividade	2,8	3	Lucrativo para que possa ser replicado e gerar emprego e renda.
Modelo econômico eficaz (Prioridade Relativa 0,57)	Planejamento estratégico	3,6	1	Faz parte do nascimento de todo negócio, social ou não.
	Eficiência econômica	3,5	2	Maximizar a riqueza para que se possa gerar cada vez mais impactos é fundamental.
	Indicadores internos	3,3	3	Medir o desempenho para continuar melhorando.

	Indicadores externos	3,3	4	Medir os indicadores externos para se manter competitivo e ativo é necessário.
Pesquisa e desenvolvimento (Prioridade Relativa 0,09)	Resiliência mercadológica	3,8	1	É fundamental para se manter vivo, principalmente em tempos de Pandemia.
	Cuidado com a cadeia produtiva	2,9	2	O cuidado para não ter impactos negativos para a sociedade.
	Pesquisas constantes	2,6	3	As pesquisas são importantes ainda que não realizadas com consistência, para que se possa se manter vivo no mercado competitivo.

Fonte: Elaborado pela Autora. (2021)

A tabela acima exprime de forma objetiva a importância de cada FCS e suas variáveis de acordo com as notas estabelecidas pelos atores da pesquisa. Os julgamentos dos *Co-Founders* dos NS foram baseados a partir das definições e das experiências de mercado de cada um deles. Sabe-se que uma ferramenta bem construída e analisada será um bom modelo da realidade, podendo trazer vantagens ao tema em que se envolve. O *ranking* estabelecido através das médias pode descrever como as estratégias precisam ser moldadas para solucionar as questões dos NS e assim, fazê-los atingir o sucesso.

Esta ferramenta validada com a aplicação nos NS atuantes do mercado pelo método AHP e da escala de Likert permite a obtenção de uma visão geral da organização, desde os atores, produtos, até o seu propósito. OS FCS definidos de forma padronizada são uma orientação aos NS com instruções claras de como implementar estas estratégias para atingir os objetivos e se manterem no mercado competitivo. A identificação permite que os NS existentes, bem como, em processo de desenvolvimento sejam guiados para o sucesso quando tais fatores são enquadrados no sistema de gestão da empresa.

Ainda sobre a importância de mensurar os impactos gerados, Serafeim e Ronald Cohen (2018) abordam a ideia sobre os avanços da contabilidade ponderada por impacto, como por exemplo, os autores apresentam dados da Intel: a empresa foi avaliada por US$ 6,9 bilhões em 2018 pelo bem-estar organizacional e por desenvolver a comunidade em que está inserida. Ao passo que as avaliações

referentes aos impactos negativos foram de US$ 3,1 bilhões, tais impactos envolviam situações como: poucas mulheres contratadas, dificuldade de ascensão na carreira e pela falta de atenção à saúde dos trabalhadores. Ou seja, apesar da avaliação dos seus impactos positivos, os impactos negativos tem valor significativo e são transparentes.

Ao relacionar os FCS com os NS, permite-se atribuir um valor ao impacto que produtos e operações criam nas pessoas e no mundo, adicionando ou subtraindo esses impactos dos resultados financeiros e ao sucesso dos negócios. OS FCS e suas variáveis, portanto, podem auxiliar na dedução de incentivos fiscais pelo governo, na tomada de decisões de investimento, ser um fator na avaliação de crédito e na obtenção de recursos e ainda, pesar na preferência ou repulsa do consumidor e do profissional que a empresa quer contratar.

Os FCS analisados são comparáveis de maneira equânime, uma vez que podem ser aplicados em todos os setores de atuação envolvendo NS, são personalizáveis e abrangentes visto que as variáveis são resilientes e adaptáveis, bem como, credíveis. Foram identificados através de uma revisão de literatura sólida e validados com aplicação no mercado, assim sendo, tornaram-se ainda mais tangíveis.

O propósito da identificação e análise dos FCS de NS é acelerar a mudança de cultura relacionada aos negócios, tornar essa mudança significativa e duradoura. Ao buscar-se guiar pelos FCS apresentados na pesquisa os NS podem transformar palavras em ações e construir uma economia regenerativa e inclusiva que impacte positivamente todos os envolvidos através de ações e representações precisas.