



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PROPAD)

ANDRÉ HENRIQUE GOMES PEARCE

**O DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE ABSORTIVA NOS NEGÓCIOS DE  
IMPACTO DE PERIFERIA**

Recife

2023

ANDRÉ HENRIQUE GOMES PEARCE

**O DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE ABSORTIVA NOS NEGÓCIOS DE  
IMPACTO DE PERIFERIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPAD) do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), na linha de pesquisa Gestão Organizacional, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Carla Regina Pasa Gómez, Dr.<sup>a</sup>.

Recife

2023

Catálogo na Fonte  
Bibliotecária Maria Betânia de Santana da Silva, CRB4-1747

P359d Pearce, André Henrique Gomes  
O desenvolvimento da capacidade absorptiva nos negócios de impacto de periferia / André Henrique Gomes Pearce. - 2023.  
94 folhas: il. 30 cm.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Carla Regina Pasa Gómez.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2023.  
Inclui referências e apêndices.

1. Capacidade absorptiva. 2. Negócios de impacto. 3. Periferia. I. Pasa Gómez, Carla Regina (Orientadora). II. Título.

658.3 CDD (22. ed.) UFPE (CSA 2024 – 076)

ANDRÉ HENRIQUE GOMES PEARCE

**O DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE ABSORTIVA NOS NEGÓCIOS DE  
IMPACTO DE PERIFERIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em: 31/07/2023.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Carla Regina Pasa Gomez (Orientadora)  
Universidade Federal de Pernambuco

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Cristina Dai Prá Martens (Examinadora Interna)  
Universidade Nove de Julho

---

Prof<sup>o</sup>. Dr. Vinicius Farias Moreira (Examinador Externo)  
Universidade Federal de Campina Grande

*Dedico esta dissertação aos meus pais, minha irmã e meu  
“cãopanheiro”: força, alento, amor e inspiração.*

## **Agradecimentos**

Agradeço a Ti pela força dada a mim para lidar com as dificuldades, pelo vento acalentador nos dias cansativos e por ter aberto as portas durante as situações em que acreditei não ter saída. Agradeço a Ti pelo amor e cuidado apesar da minha falha e, por vezes, desacreditada fé. Muito Obrigado, Deus!

Agradeço a vocês pelo apoio constante, pela paciência e cuidado nos momentos em que o estresse se fez presente em mim ou a tristeza marejava os meus olhos e o abraço de vocês me reanimava. Meus grandes amores e força motriz para seguir nesta jornada. Muito Obrigado, aos meus pais Paulo e Antonia e à minha irmã Andreza.

Agradeço a você pela companhia, lambidas, latidos me chamando para passear, me mostrando de forma tão inocente que a vida simples é cheia de beleza e que não precisamos de muita coisa para ser feliz. Muito obrigado, Percy, ser de pelos e quatro patas que enche a minha vida de pelos e amor.

Agradeço a você pela orientação humanizada e acolhedora ao apontar erros e acertos, pela paciência com este mestrandando tão perdido no mundo acadêmico. Você é uma pessoa incrível e a terei como inspiração pelos caminhos que seguir. Muito obrigado, professora Carla!

Agradeço a você pela parceria durante esta jornada, pelas trocas, conversas, pelo ombro amigo durante os momentos de angústia, por se mostrar sempre solícita e pronta a me ajudar. Muito obrigado, Geisiane!

Agradeço a vocês pelas colocações e questionamentos valiosos que contribuíram para que eu visualizasse novas perspectivas para a construção desta dissertação e pelo cuidado ao apontar as sugestões de melhorias. Muito obrigado, professora Cristina e professor Vinícius!

Agradeço a vocês pelos ensinamentos, pelo grande incentivo na busca do conhecimento e pelo acolhimento e motivação impulsionados para seguir nesta jornada, pelo comprometimento com os alunos. Muito obrigado, professores e demais colaboradores do PROPAD!

Agradeço a vocês por estarem sempre abertos a ajudar, pelas palavras acolhedoras e incentivadoras, por compartilhar conhecimentos e dicas que facilitaram muitos processos. Muito obrigado, GIPES!

Agradeço a você que apesar do pouco contato que tivemos foi um dos principais incentivadores a fazer eu participar da seleção do PROPAD, que com grande apoio fez eu não desistir de fazer a inscrição. Muito obrigado, Robert!

Agradeço a você pelo apoio e escuta atenta em todas as vezes que eu reclamava e lamentava que não daria conta, que queria desistir. Que estava sempre disposta a dar uma volta para eu resfriar a cabeça e reativar o ânimo. Muito obrigado, Irlanny!

Agradeço a você pela escuta atenta e acolhedora que me fez refletir sobre os meus propósitos dando-me força para não desistir. Muito obrigado, Psi. Luiza Pena!

Agradeço à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) por contribuírem com a realização desta dissertação e com a formação de pesquisadores. Agradeço aos empreendedores que aceitaram participar das entrevistas e foram essenciais para a realização desta dissertação.

*Percorreste boa parte do caminho  
e agora, sentado à beira do teu destino,  
já não tens força para concluir a jornada.*

*Desperta o herói que foste em tua infância  
e deixa que ele guie os teus passos.  
No momento em que tua alma, cansada  
fraqueja, só ele te poderá levar para além  
dos limites de teu último sonho.  
(Eduardo Alves da Costa)*

## Resumo

Os negócios de impacto (NI) surgem como propostas de grande relevância no âmbito do empreendedorismo ao conciliar geração de impacto social, autossustentabilidade financeira e avaliação do impacto gerado. Esses empreendimentos mostram-se relevantes, sobretudo, no contexto da periferia que padece com graves problemas sociais que podem ser minimizados através desses tipos de empreendimento. No entanto, são inúmeros os desafios que cercam esses empreendimentos e dificultam seus processos de inovação e competitividade. Logo, o desenvolvimento da Capacidade Absortiva (CA) é uma forma de melhorar esses fatores, portanto, para isso é importante analisar como ocorre o seu desenvolvimento no contexto dos NI de periferia. Adotou-se como método de investigação o estudo de casos múltiplos. Dessa forma, esta pesquisa tem como objetivo descrever o desenvolvimento da capacidade absortiva e os seus fatores antecedentes e intermediários nos NI de periferia. Os dados foram coletados através de entrevistas semiestruturadas com 4 empreendedores sociais. A análise de conteúdo foi adotada para analisar os dados. A análise dos dados focou em três vertentes: Fatores Antecedentes (Fontes de Conhecimento, Conhecimento Prévio e Experiências), Fatores Intermediários (Gatilhos de Ativação, Mecanismos de Integração Social, Apropriação de Conhecimento, Relações de Poder) e Fatores Resultantes (Vantagem Competitiva, Estratégia Flexível e Desempenho Inovativo) que implicaram diretamente na análise das etapas da CA (Aquisição, Assimilação, Transformação e Exploração). Com relação aos fatores antecedentes, destaca-se a experiência dos empreendedores entrevistados em suas vivências nas universidades e em outros cursos que os auxiliaram na aquisição de conhecimentos sobre gestão de negócios. Com relação aos fatores intermediários, as motivações pessoais ganham destaque entre os gatilhos de ativação que os fazem buscar novos conhecimentos e buscar formas de implementá-los nos seus negócios favorecendo a assimilação e transformação do conhecimento. Com relação aos fatores resultantes, frisa-se os desafios que cerceiam a obtenção de vantagens competitivas e melhoras no desempenho inovativo com os propósitos dos negócios de impacto de periferia. Através dos NI estudados, percebeu-se a importância dos novos conhecimentos para a obtenção de vantagem estratégica, estratégia flexível e desempenho inovativo. A aprimoração desses fatores são essenciais para os NI de periferia dado o contexto assolado pela desigualdade, preconceito e carência de recursos financeiros nos quais se encontram.

**Palavras-chave:** Capacidade Absortiva; Negócios de Impacto; Periferia; Empreendedorismo Social; Negócios Sociais.

## Abstract

Impact businesses (NI) emerge as proposals of great relevance in the field of entrepreneurship by reconciling the generation of social impact, financial self-sustainability and evaluation of the generated impact. These businesses are relevant, above all, in the context of the periphery, which suffers from serious social problems that can be minimized through the NI. However, there are countless challenges that surround these businesses and hinder their innovation and competitiveness processes. Therefore, the development of the Absorptive Capacity (AC) is a way to improve these factors, therefore, for this it is important to analyze how its development occurs in the context of NI in the periphery. The study of multiple cases was adopted as an investigation method. Data were collected through semi-structured interviews with impact entrepreneurs. Content analysis was adopted to analyze the data. Data analysis focused on three aspects: Antecedent Factors (Sources of Knowledge, Previous Knowledge and Experiences), Intermediate Factors (Activation Triggers, Social Integration Mechanisms, Knowledge Appropriation, Power Relations) and Antecedent Factors (Competitive Advantage, Strategy Flexible and Innovative Performance) that directly involved the analysis of the CA stages (Acquisition, Assimilation, Transformation and Exploration). Regarding the antecedent factors, the experience of the entrepreneurs interviewed in their experiences in universities and in other courses that helped them in the acquisition of knowledge about business management stands out. With regard to intermediate factors, personal motivations are highlighted among the activation triggers that make them seek new knowledge and seek ways to implement it in their businesses, favoring the assimilation and transformation of knowledge. With regard to the resulting factors, the challenges that limit the achievement of competitive advantages and improvements in innovative performance with the purposes of impact businesses are highlighted. Through the businesses studied, the importance of new knowledge for obtaining strategic advantage, flexible strategy and innovative performance was perceived. The improvement of these factors is essential for the periphery NI, given the context plagued by inequality, prejudice and lack of financial resources in which they find themselves.

**Keywords:** Absorptive Capacity; Impact Business; Periphery; Social Entrepreneurship; Social Business.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Principais correntes sobre os empreendimentos sociais	28
Figura 1 - Características que definem Negócios de Impacto.	29
Figura 2 - Modelo de Capacidade Absortiva de Cohen e Levinthal (1990)	31
Figura 3 - Modelo de Capacidade Absortiva de Zahra e George (2002)	31
Figura 4 - Modelo de Capacidade Absortiva de Todorova e Durisin (2007)	33
Quadro 2 - Dimensões da Capacidade Absortiva (CA)	35
Figura 5 - Fatores antecedentes, intermediários e resultantes da CA	36
Quadro 3 - Fatores antecedentes, intermediários e resultantes da Capacidade Absortiva	39
Quadro 4 - Dimensões da Capacidade Absortiva (CA)	41
Figura 6 - Delineamento da dissertação.	44
Figura 7 - Logomarca da Fios Afro	46
Figura 8 - Logomarca da Traz Favela.	47
Figura 9 - Logomarca da Mangrove Game Studio.	48
Quadro 5 - Informações sobre as entrevistas	49
Figura 10 - Desenvolvimento da Capacidade Absortiva do Minha Psi Preta.	79
Figura 11 - Desenvolvimento da Capacidade Absortiva da Fios Afro.	80
Figura 12 - Desenvolvimento da Capacidade Absortiva da Traz Favela.	80
Figura 13 - Desenvolvimento da Capacidade Absortiva da Mangrove Game Studio.	81

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 Pergunta de pesquisa.....	18
1.2 Objetivo.....	18
1.2.1 Geral.....	18
1.2.2 Específicos.....	18
1.3 Justificativa.....	18
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>21</b>
2.1 Contextualização sobre empreendedorismo social.....	21
2.2 Desenvolvimento da definição e dos modelos de capacidade absorptiva.....	29
2.3 Fatores antecedentes, intermediários e resultantes da capacidade absorptiva.....	35
2.4 Considerações sobre o capítulo.....	38
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>43</b>
3.1 Delineamento da dissertação.....	43
3.2 Critérios de seleção dos casos.....	44
3.2.1 Caracterização dos sujeitos.....	45
3.2.2.1 Minha Psi Preta.....	45
3.2.2.1 Fios Afro.....	46
3.2.2.3 Traz Favela.....	47
3.2.1.3 Mangrove Game Studio.....	48
3.3 Coleta de dados.....	49
3.4 Análise de dados.....	50
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>50</b>
4.1 Fatores Antecedentes .....	50
4.1.1 Análise da dimensão fontes de conhecimento.....	51
4.1.2 Análise da dimensão conhecimentos prévios.....	53
4.1.3 Análise da dimensão experiência.....	55
4.2 Fatores Intermediários.....	56
4.2.1 Análise da dimensão gatilhos de ativação.....	56
4.2.2 Análise da dimensão mecanismos de integração social.....	61
4.2.3 Análise da dimensão apropriação de conhecimento.....	62

4.2.4	Análise da dimensão relações de poder.....	63
4.3	Fatores Resultantes.....	65
4.3.1	Análise da dimensão vantagem competitiva.....	65
4.3.2	Análise da dimensão estratégia flexível.....	68
4.3.3	Análise da dimensão desempenho inovativo.....	69
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DAS DIMENSÕES DA CAPACIDADE ABSORTIVA.....</b>	<b>70</b>
5.1	Aquisição de conhecimentos.....	70
5.2	Assimilação de conhecimentos.....	72
5.3	Transformação de conhecimentos.....	74
5.3	Exploração de conhecimentos.....	74
<b>6</b>	<b>DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....</b>	<b>75</b>
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>81</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>83</b>
	<b>APÊNDICE A – Questões norteadoras da entrevista.....</b>	<b>92</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A ideia de desenvolvimento focada apenas nos aspectos econômicos almejada, sobretudo, pelas empresas vem sendo repensada e mudada para englobar práticas sustentáveis, pois há diversos problemas socioambientais que assolam a sociedade. Entre esses problemas destacam-se a poluição, desmatamento, mudança climática, pobreza e desigualdade social (CAGARO e SOBRINHO, 2020).

Tem-se percebido um aumento desses problemas nos últimos anos e isso vem impulsionando a sociedade contemporânea a englobar a sustentabilidade na sua ideia de desenvolvimento que outrora focava apenas nas questões econômicas (GENÚ, 2018). A ideia de desenvolvimento era associada apenas ao crescimento urbano e industrial, logo, ignorava os aspectos ambientais e sociais dos locais e das populações onde essas mudanças ocorriam (FISCHER e COMINI, 2012).

O desenvolvimento empresarial, ao ignorar os fatores sociais e ambientais, se tornou um dos principais responsáveis pela degradação ambiental ao longo dos últimos anos, portanto, as tendências econômicas vigentes começam a repensar a utilização do meio ambiente a fim de equilibrar a preservação ambiental e o crescimento econômico (MENDONÇA, 2019).

Essa mudança não é tão simples, pois os desafios da sociedade contemporânea são complexos e exigem uma participação coletiva para que as relações na produção, cultura e no âmbito social sejam redefinidas a fim de alcançar o desenvolvimento sustentável de forma significativa promovendo mais igualdade na sociedade (CARVALHO, 2019).

O termo desenvolvimento sustentável começou a ser utilizado com mais frequência a partir de 1987 com a publicação do relatório da Comissão Mundial do Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD) intitulado “Nosso Futuro Comum” (BARBIERI, 2020). Desde então, esse termo começou a ser difundido em nível global culminando na elaboração da Agenda 2030 com a criação dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) propostos pela Organização das Nações Unidas (ONU) em 2015, na qual, foram adotados 17 objetivos e 169 metas a serem atingidos até 2030 (PNUD, 2018).

Os ODS integram as três dimensões do desenvolvimento sustentável: econômica, social e ambiental, priorizando a erradicação da pobreza e da fome, alicerçado na defesa dos direitos humanos, igualdade de gênero e empoderamento

das mulheres, juntamente, com a eliminação de padrões de consumo insustentáveis levando em consideração a realidade dos países focando em soluções para os principais problemas que os assolam (GIL, 2018).

Essa agenda baseou-se nos êxitos e, principalmente, nos fracassos obtidos com os Objetivos do Desenvolvimento do Milênio (ODM) que foram adotados nos anos 2000 e orientaram as ações de desenvolvimento até 2015 (PNUD, 2018). No contexto brasileiro, com o comprometimento para com os ODS, a fome e a pobreza extrema diminuíram; houve um aumento do investimento na educação básica favorecendo uma maior participação dos jovens nas escolas; a taxa de mortalidade das crianças abaixo de 05 anos apresentou queda de 65% entre 1990 e 2010 e aumentou a participação das mulheres no mercado de trabalho (ODM BRASIL, 2022).

Com relação ao alcance dos ODS no Brasil, o cenário atual é diferente percebendo-se um retrocesso com o aumento de problemas socioambientais agravados pela pandemia do Covid-19 e pela ineficácia do governo frente às ações de combate a esses problemas conforme dados expressos no V Relatório Luz da Sociedade Civil Agenda 2030 de Desenvolvimento Sustentável Brasil (2021).

Conforme esse relatório, houve um aumento da extrema pobreza e fome no país em 2021 com mais da metade da população (113 milhões de pessoas) em situação de insegurança alimentar; com relação à educação, aumentou exclusão escolar atingindo o índice de 5,1 milhões de meninos e meninas excluídos de unidades educacionais em novembro de 2020, além de aumentar o número de casos de violência doméstica agravados pela pandemia e pelo desmonte causado pelo governo às políticas de proteção a essas mulheres.

Nesse contexto, percebe-se a necessidade de os diferentes atores (governo, empresa e sociedade civil) focarem em iniciativas que contribuam para a mudança desse cenário. É importante destacar que as empresas estão entre os principais atores responsáveis para que essas mudanças ocorram. A maioria das empresas utilizam os recursos naturais como matéria-prima e o meio ambiente como um espaço para organizar sua produção despreocupando-se com os impactos negativos causados ao meio ambiente e à população que estão inseridas nos locais onde essas empresas são instaladas (MENDONÇA, 2019).

Dessa forma, com o objetivo de mudar essa realidade promovendo soluções para esses problemas, novos modelos de negócios começam a surgir com mais veemência. Esses negócios visam sobrepor ou equilibrar a geração de valor social

e/ou ambiental com o valor econômico através de formatos inovadores (ROSOLEN *et al.*, 2014) que atendam as demandas das populações negligenciadas pelos governos e empresas tradicionais.

Assim, nessa conjuntura de negócios que visam contribuir com as demandas sociais e ambientais, cabe destacar o movimento do empreendedorismo social (ES). Os negócios de impacto recebem cada vez mais atenção no meio acadêmico e no empresarial por aliarem o propósito social característico do terceiro setor com a eficiência característica do primeiro setor numa tentativa de remodelar as perspectivas dos negócios visando melhorias para a sociedade (BARKI *et al.*, 2020).

Com essa popularização do ES, os governos começaram a fornecer apoios estabelecendo novas estruturas organizacionais a fim de incentivar iniciativas de ES e financiando novas ideias (CHOI e MAJUMDAR, 2014). O ES tem despertado o interesse da mídia e instigado a imaginação do público (MILLER *et al.*, 2012). Nesse movimento, a academia se interessou e passou a estimular pesquisas nessa área.

A partir disso, percebe-se que diferentes atores estão interessados pelo ES. Esse interesse é despertado, sobretudo, por ser um tema intrigante que reúne empreendimentos com ou sem fins lucrativos (DACIN *et al.*, 2011) que estão gerando mudanças significativas no sistema econômico ao criar empresas, validar modelos de negócios inovadores e redirecionar recursos para problemas sociais negligenciados (SANTOS, 2012) pelos governos e empresas tradicionais.

Essa participação de diferentes atores na propagação do ES é bastante proveitosa, pois propicia aos empreendedores sociais uma facilidade na obtenção de recursos e a conseguirem o apoio de pessoas que mostram-se dispostas a ajudá-los favorecendo o alcance dos seus objetivos e contribuindo para a continuidade dos trabalhos desses empreendedores e pesquisadores (DACIN *et al.*, 2011).

Com relação aos negócios sociais, é importante destacar um dos principais precursores para a disseminação desse tipo de negócio: Muhammad Yunus. Em 2006, Yunus, ganhou o prêmio Nobel da Paz em reconhecimento ao trabalho desenvolvido pelo Grameen Bank, instituição conhecida como o banco dos pobres, que concedia microcrédito para pessoas de baixa renda contribuindo para erradicação da pobreza em Bangladesh (YUNUS, 2002).

Na definição de Yunus (2002), os negócios sociais precisam gerar impacto social, ser autossustentáveis e o lucro obtido deve ser totalmente reinvestido no negócio para que o impacto seja ampliado. Vale ressaltar que os negócios sociais não

estão aptos a serem desenvolvidos em todos os lugares de forma que se obtenha êxito nesses empreendimentos, pois é necessário buscar e identificar fatores que sejam relevantes e que apontem os caminhos promissores para esses negócios (MACHADO e GÓMEZ, 2018).

Em uma linha de pensamento parecida com essa do Yunus (2002), mas com uma diferença em relação a esse reinvestimento total do lucro têm-se os negócios de impacto que será o termo que embasará esta dissertação. Os negócios de impacto surgem como um conceito novo pautados no hibridismo organizacional aliando objetivo social e financeiro em seus objetivos (BARKI, 2015).

Os negócios de impacto podem ser mais bem compreendidos “como um subtipo da definição mais ampla de negócios sociais e/ou empreendedorismo social” e seu crescimento deu-se, principalmente, no final da década dos anos 2000 com a ascensão de organizações intermediárias que incentivam esses tipos de soluções (BARKI *et al.*, 2020). Conforme o Mapa de Negócios de Impacto Socioambiental realizado em 2021 pela Pipe.Lab foi possível identificar um crescimento de aproximadamente 15% no número de novos negócios nesse ecossistema de impacto.

Os negócios de impacto são empreendimentos que possuem no cerne de sua atividade principal o objetivo de resolver um problema socioambiental, atuando conforme as lógicas de mercado através de um modelo de negócio autossustentável financeiramente e que tenha o compromisso de medir o impacto gerado (ICE e PIPE SOCIAL, 2019).

Barki *et al.* (2020) enfatizam que apesar de esses negócios surgirem com uma proposta alentadora e impulsionadora de um capitalismo mais inclusivo requer uma atenção especial para não ficarem “esvaziados” dando ênfase excessivamente aos empreendimentos focando menos no impacto gerado, pois esse impacto gerado é que contribuirá para a robustez desse ecossistema.

Nesse ecossistema é necessário planejar e executar estratégias que ajudem esses negócios a aumentarem a competitividade tendo em vista a acirrada concorrência e as rápidas mudanças tecnológicas. Para que as organizações mantenham-se competitivas é imprescindível que as capacidades de absorção, adaptação e disseminação do aprendizado sejam desenvolvidas a fim de obter um desempenho superior ao da concorrência e propiciar as inovações (SZNITOWSKI *et al.*, 2018).

As empresas estão buscando as formas mais consistentes para melhor utilizarem o conhecimento de forma que impulsionem e favoreça suas inovações (AGUIAR e MOREIRA, 2021). Cohen e Levinthal (1989) foram um dos precursores dos estudos sobre a capacidade absorptiva (CA) e a definiram como capacidade das empresas identificarem, assimilarem e explorarem o conhecimento do ambiente. Os autores ampliaram a definição do conceito em 1990 englobando a capacidade das empresas de reconhecerem o valor do novo conhecimento e das informações externas a fim de assimilá-las e aplicá-las para fins comerciais.

A CA resulta de junções de rotinas e práticas dentro das organizações assim como também de estratégias que são adotadas ao adquirir, assimilar, transformar e explorar o conhecimento (ZAHRA e GEORGE, 2002). A CA consiste nas capacidades de reconhecer o valor dos novos conhecimentos, de encontrar formas de assimilá-los e aplicá-los às diferentes extremidades das organizações (TODOROVA e DURISIN, 2007).

Destarte, há um crescente aumento de problemas socioambientais, logo, é necessário buscar formas para reverter e melhorar esse cenário. Portanto, os negócios de impacto podem contribuir significativamente para a geração de soluções e mitigação desses problemas. Empreendimentos com esse modelo surgem como propostas acalentadoras, sobretudo, em contextos em que não há uma assistência básica nos diversos âmbitos, como é o caso das periferias.

Desta forma, para esta pesquisa, optou-se pelo estudo de negócios de impacto de periferia, pois são empreendimentos que buscam a valorização do ambiente periférico, propiciam a inclusão social e o empoderamento dessas comunidades a fim de desmistificar a ideia negativa que se tem sobre elas.

As periferias são comumente vistas e noticiadas como locais onde há apenas violência e pobreza, portanto, é necessário que essa visão seja desmistificada e as periferias passem a ser vistas como locais de grande potencial econômico, cultural e social (D'ANDREA, 2020). Logo, as periferias apresentam grande potencial para o desenvolvimento do empreendedorismo.

No entanto, por serem empreendimentos com vocação para resolver problemas socioambientais em muitos casos as estratégias são insatisfatórias para lidar com as dificuldades enfrentadas por esses empreendimentos. Conforme Gómez *et al.* (2021), os principais dificultadores para esses empreendimentos são: burocracia, questões

jurídicas, financeiras, concorrência, preconceito, e próprio entendimento sobre o modelo de negócio.

As autoras enfatizam a dificuldade no acesso ao crédito e a falta de apoio do governo diante das tributações para negócios desse tipo, pois, possuem o desafio de aliar ganhos econômicos e criação de valor social e em alguns casos tem como concorrentes os negócios tradicionais em que o foco é o lucro.

Dessa forma, esses empreendimentos precisam buscar vantagem competitiva para aumentarem suas chances de permanência no mercado, se sobressaírem diante da concorrência acirrada e conseguirem alinhar seus objetivos gerando valor socioambiental e conseguindo autossustentabilidade financeira.

Nesse contexto, parte-se do pressuposto de que se os negócios compreenderem e absorverem conhecimento de forma satisfatória pode favorecer positivamente a obtenção de vantagem competitiva e desenvolvimento das capacidades inovativas.

## **1.1 Pergunta de pesquisa**

Como ocorre o desenvolvimento da capacidade absorptiva nos negócios de impacto de periferia?

## **1.2 Objetivo**

### **1.2.1 Geral**

Descrever o desenvolvimento da capacidade absorptiva e os seus fatores antecedentes e intermediários nos negócios de impacto de periferia.

### **1.2.2 Específicos**

- a) Identificar os fatores antecedentes e intermediários da capacidade absorptiva nos empreendimentos estudados;
- b) Analisar como ocorre a absorção de conhecimento (aquisição, assimilação, transformação, exploração) nos empreendimentos estudados;
- c) Apresentar os resultantes da capacidade absorptiva empreendimentos estudados.

## **1.3 Justificativa**

A escolha pelo campo temático abordado neste estudo deve-se ao fato de nos últimos anos notar-se um crescimento significativo de pesquisadores interessados em

estudar o empreendedorismo social (CERTO E MILLER, 2008; DACIN *et al.*, 2011; SANTOS, 2012; CHOI E MAJUMDAR, 2014; CARMONA *et al.*; SAEBI *et al.*, 2019) pois, é um subtema abrangente dentro do universo do empreendedorismo integrando diferentes áreas e vertentes, sobretudo, as sociais, ambientais e econômicas.

Apesar de ser um tema que vem sendo estudado com mais frequência ainda é recente no meio acadêmico e uma parte significativa das publicações sobre o ES são oriundas dos países de língua inglesa, principalmente, Estados Unidos e Reino Unido (ROSOLEN *et al.*, 2014). Com relação ao cenário nacional, Gaiotto (2016) afirma que as pesquisas brasileiras aparentam estar em um estágio inicial e a abordagem se difere das norte-americanas dada a realidade de cada país.

Portanto, com esta dissertação pretende-se contribuir com a ampliação de pesquisas sobre ES com o estudo de negócios de impacto que fazem parte do contexto nacional e abrangem a realidade brasileira. Além de mostrar o outro lado das periferias, locais comumente vistos com berços da marginalidade e pobreza, mas são locais com forte potencial empreendedor.

Outrossim, é importante frisar que os negócios de impacto buscam propor soluções para problemas sociais e/ou ambientais que persistem e aumentam na sociedade como, por exemplo, falta de moradias dignas, dificuldade no acesso ao ensino básico, carência dos serviços de assistência à saúde e falta de alimentação, portanto, são negócios que diferem da lógica tradicional que buscam apenas o lucro, por isso, despertam o interesse ao contribuir com melhorias para a sociedade.

No entanto, para que esses negócios consigam manter a competitividade e gerar o impacto almejado é necessário que estratégias sejam criadas dada a concorrência acirrada nesse meio. Dessa forma, uma dessas estratégias e foco desta dissertação é a absorção de conhecimento.

A capacidade absorptiva vem ganhando destaque nas pesquisas científicas e no ramo dos negócios, pois a sua utilização mostra-se como promissora para a obtenção de vantagem competitiva em um meio cada vez mais cheio de informações e com muitos concorrentes. No entanto, as pesquisas sobre esse tema em sua grande maioria estão atreladas aos negócios tradicionais.

Dessa forma, esta dissertação será relevante para os empreendedores sociais ao apresentar a capacidade absorptiva como fator relevante para a competitividade dos seus empreendimentos. Fato esse que poderá contribuir para a ampliação do

conhecimento desses empreendedores e, conseqüentemente, no melhor desempenho dos seus negócios diante dos desafios do mercado.

Ademais, pretende-se contribuir com o desenvolvimento da linha de pesquisa de empreendedorismo social do Grupo Interdisciplinar de Pesquisas e Estudos em Sustentabilidade (GIPES) que pertence ao Programa de Pós-graduação em Administração (PROPAD) contribuindo com o progresso de publicações de dissertações e teses da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

De forma geral, a dissertação se justifica por colaborar para o desenvolvimento do conhecimento acerca da capacidade absorptiva nos negócios de impacto de periferia, possibilitando aos empreendedores um olhar mais atento para os conhecimentos que podem favorecer a geração de vantagem competitiva dos seus empreendimentos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção propõe apresentar um panorama das principais definições e discussões sobre o empreendedorismo social, o empreendedor social, a capacidade absorptiva (CA). Nesta seção também serão abordados os fatores antecedentes, intermediários e resultantes da CA.

### 2.1 Contextualização sobre empreendedorismo social

As organizações que buscam gerar valor social e propor soluções para problemas sociais e/ou ambientais são necessárias para o desenvolvimento mais igualitário da sociedade. Durante muito tempo as organizações sem fins lucrativos (ONG's) dominaram esse ambiente de organizações com foco na busca de soluções para problemas sociais e ambientais, no entanto, com a globalização e o crescimento da concorrência esse ambiente ficou mais desafiador favorecendo o surgimento de negócios mais inovadores e criativos (CARRAHER *et al.*, 2016).

Com a falta de recursos, as organizações sem fins lucrativos começaram a buscar alternativas para permanecer atuando no mercado adotando estratégias empresariais e aprimorando seus modelos de negócios (ZAHRA *et al.* 2009). Apesar de organizações sem fins lucrativos esporadicamente estarem envolvidas em atividades que envolvam a angariação de renda, essas receitas geralmente não apresentam um valor tão alto e estão atreladas a um programa de curta duração (SAEBI *et al.*, 2019).

Os empreendedores e negócios de impacto despertam cada vez mais o interesse e apoio acadêmico e governamental (SAEBI *et al.*, 2019, DENG *et al.*, 2020; MONTEIRO *et al.*, 2022). Apesar de não ser um fenômeno novo e isso pode ser explicado pelo surgimento da Ashoka em 1980, umas das principais organizações voltadas para o ES, foi somente em 1990 que os estudos sobre os conceitos de ES começaram a ser explorados (MCSWEENEY, 2020).

Essa popularização do ES favoreceu o apoio dos governos para essas iniciativas com o investimento em formação para o desenvolvimento de novas estruturas organizacionais e com financiamentos que contribuem para o desenvolvimento dessas iniciativas (CHOI e MAJUMDAR, 2014). Os autores ainda

reforçam o papel essencial das universidades em todo o mundo na difusão do ES com o surgimento dos centros de ES que estimulam a participação de novos atores, além disso, destacam também a criação de revistas científicas nessa área como fator preponderante para a divulgação dos trabalhos realizados sobre o ES.

O ES está ocasionando mudanças significativas no sistema econômico com o surgimento de novos empreendimentos, com a validação de novos modelos de negócios e com o redirecionamento de recursos para problemas sociais ignorados (SANTOS, 2012). Dessa forma, o ES não pode ser compreendido apenas levando em consideração os fatores econômicos, pois é necessário analisar também os contextos sociais e ambientes locais onde estão inseridos (MAIR e MARTÍ, 2006).

Através de negócios de impacto é possível enfrentar problemas que são negligenciados ou não são resolvidos de forma eficaz (PEREKRESTOVA, 2022). O ES possui um papel relevante para a redução da pobreza, pois programas de microfinanciamento podem ser desenvolvidos e implementados em comunidades carentes (MCSWEENEY, 2020).

O ES vem sendo reconhecido notoriamente pela sua capacidade de enfrentar diferentes desafios e estabelecer conexões nas esferas públicas e privadas promovendo ações que tornem o mundo um lugar mais digno e melhor, sendo essa capacidade evidenciada ainda mais num cenário pandêmico que assola o mundo todo agravando os problemas de saúde, moradia, renda e outros, possibilitando soluções através da ligação entre os mais diversos setores (BACQ *et al.*, 2021).

Enquanto movimento, o ES foge da lógica tradicional dos empreendimentos que se esforçam apenas para aumentar sua lucratividade, pois buscam preencher as lacunas da defasagem social fornecendo soluções para os problemas que não são abrangidos pelos governos, empresas e demais instituições (HERVIEUX *et al.*, 2018).

Os empreendedores sociais ao perceberem que o mercado e governo não conseguem atender as necessidades dos mais desfavorecidos, buscam desenvolver soluções que amenizem os problemas desses grupos (ALKIRE *et al.*, 2020). Os empreendedores sociais almejam a transformação social impulsionando mudanças em todo o sistema a fim de potencializar o progresso social (GANDHI *et al.*, 2018).

Por outro lado, Torres *et al.* (2020) afirma que em contextos em que há uma boa atuação do governo frente aos problemas sociais, o ES pode tornar-se indiferente. No entanto, dada a diversidade de problemas existentes, os governos enfrentam fortes dificuldades em solucionar todos esses problemas, logo, o ES torna-se

demasiadamente necessário em todos os âmbitos. Dessa forma, o ambiente e o contexto em que os negócios de impacto estão estabelecidos influenciam nas formas como são realizadas as definições e abordagens do ES (MCSWEENEY, 2020).

Uma característica marcante que difere o ES dos demais tipos de empreendedorismo é visualizada pela prioridade dos negócios (GUPTA *et al.*, 2020). A tentativa de combinar a missão social e econômica é a característica que o diferencia das atividades que possuem somente o viés social como é o caso das organizações sem fins lucrativos e das atividades que possuem somente o viés comercial como, por exemplo, os empreendimentos tradicionais (SAEBI *et al.*, 2019; ALKIRE *et al.*, 2020; RAYAMAJHEE *et al.* 2022).

Mair e Martí (2006) propõem uma definição para o empreendedorismo social pautada em três perspectivas: o empreendedorismo social como uma forma de criar valor utilizando recursos de maneiras diferenciadas; com a utilização de diferentes recursos através do empreendedorismo social busca-se explorar oportunidades que criem valor social, sobretudo, para que mudanças sociais; atendimento às necessidades básicas sejam estimuladas e quando visualizado com um processo, o empreendedorismo social pode englobar tanto a oferta de produtos e serviços como também a criação de novas organizações.

Peredo e McLean (2006) propõem um conceito mais flexível e definem que o ES é exercido por uma ou mais pessoas que visam a criação de valor social, que tenham visão para identificar oportunidades que gerem esse valor inovando de forma parcial ou total assumindo determinados riscos. Os autores também destacam que esses empreendedores geralmente são destemidos ao lidar com situações adversas e com poucos recursos.

Entre as principais características associadas ao ES destacam-se o ato de reconhecer e identificar oportunidades para a criação de valor social ou propostas de soluções para problemas sociais (MAIR e MARTI; PEREDO e MCLEAN, 2006; DACIN, 2011). Essa importância atribuída ao reconhecimento e identificação de oportunidades é uma característica fortemente associada a todos os tipos de empreendedorismo, por isso com relação ao ES a análise do contexto em que as oportunidades surgem e são exploradas facilita no estabelecimento de diferenciações (CORNER e HO, 2010).

De forma geral, houve um crescimento de indivíduos engajados em inovar em modelos de negócios que atendessem problemas sociais ignorados pelo governo

e pelas empresas tradicionais (ZAHRA *et al.* 2009). Zahra *et al.* (2009) reforçam o papel colaborativo do empreendedor social, pois ao adotarem modelos de negócios que oferecem soluções criativas para problemas sociais persistentes e complexos contribuem de forma positiva para suas comunidades. Os empreendedores sociais comumente possuem um entendimento aguçado sobre as necessidades sociais e a partir disso criam negócios inovadores que atendam essas demandas (CERTO e MILLER 2008).

Essa busca pelo cumprimento da missão social e do alcance da autossustentabilidade financeira de forma simultânea tem despertado ainda mais a realização de pesquisas na área (GANDHI *et al.*, 2018). As ações do empreendimento ou do empreendedor social precisam estar alinhadas com o alcance da missão social, independentemente de qual missão seja, pois, ao examinar o empreendimento ou empreendedor social é necessário perceber a harmonia entre esses objetivos (MCSWEENEY, 2020).

O ES possui uma visível heterogeneidade, pois, o campo de atuação do empreendedor social é diversificado (por exemplo, pode atuar com a educação de analfabetos, possibilitar acesso à água potável e inserir minorias no mercado de trabalho) além de possuir diferentes mecanismos para conseguir obter lucro (SAEBI *et al.*, 2019). Apesar de o principal objetivo dos empreendedores sociais seja gerar benefícios sociais, possuem a busca pelo lucro como objetivo secundário de forma que aumente os investimentos e facilite o crescimento desse tipo de empreendimento (DOUGLAS *et al.*, 2019).

Nos negócios de impacto o lucro é reinvestido para que a missão social seja cumprida, enquanto nos empreendimentos tradicionais é realizada a divisão do lucro entre os sócios ou é reinvestido nas atividades comerciais do empreendimento (SAHASRANAMAM *et al.*, 2020).

Um dos principais motivos que causa tensão e gera conflitos no empreendedorismo social é a combinação das atividades comerciais e sociais e isso não ocorre no empreendedorismo tradicional (SAEBI *et al.*, 2019). Essa motivação para gerar mudanças sociais e criação de valor é bastante significativa para o ES (MCSWEENEY, 2020). O formato híbrido dos empreendimentos sociais gera conflitos e tensões que precisam ser bem gerenciados para que os objetivos sejam alcançados com êxitos (SAEBI *et al.*, 2019).

A abertura de um empreendimento social é um passo importante para que a criação de valor social, principal objetivo do empreendimento, seja alcançada, mas somente a abertura não garante que isso aconteça, logo, é necessário analisar a atuação do empreendedor e dos stakeholders que serão influenciados por diferentes fatores (personalidade, educação, experiência, habilidades) ao explorar as oportunidades que serão observadas no negócio (SAEBI *et al.*, 2019).

Entre os principais desafios para o entendimento do empreendedorismo social encontra-se a compreensão do que entende-se por social, pois ao comparar o empreendedorismo social com o tradicional, a este último são apontadas as questões relacionadas ao lucro e ao primeiro um caráter mais altruísta, no entanto, apesar de o empreendedorismo social estar mais relacionado às questões éticas e morais pode ter uma motivação menos altruísta como, por exemplo, a realização pessoal e por outro lado, o empreendedorismo tradicional também têm características sociais (MAIR e MARTÍ, 2006).

A avaliação do desempenho e do impacto social é um dos maiores dilemas enfrentados pelos empreendedores sociais (MAIR e MARTÍ, 2006). Ao medir o desempenho dos empreendimentos sociais geralmente ocorrem falhas, logo isso dificulta as comparações entre os níveis de empreendimentos sociais podendo limitar o entendimento sobre o assunto e prejudicar a promoção de forma confiável desse tipo de empreendedorismo (SHORT *et al.*, 2009). Na avaliação de desempenho não há um modelo padrão para todos os empreendimentos sociais e essa avaliação varia conforme as particularidades de cada empreendimento (CERTO e MILLER, 2008).

A ética é outro aspecto importante no estudo do ES (HOTA *et al.*, 2020), pois os empreendedores sociais priorizam os valores éticos e sociais, deixando em segundo plano a rentabilidade econômica do empreendimento (MONTEIRO *et al.*, 2022).

Zahra *et al.* (2009) destacam que umas das principais dificuldades dos empreendedores sociais está nas preocupações éticas ao tentar conciliar a ideia econômica com a vontade de enriquecer socialmente. Para os autores, essas dificuldades são marcadas pela motivação desses empreendedores, pelos recursos necessários e disponíveis para alcançar os objetivos, pelos processos de governança e controle de comportamentos tendo em vista que os objetivos desses empreendimentos são ligados diretamente aos valores dos fundadores, o que pode dificultar a geração de lucro e eficiência econômica.

Uma das principais e mais importantes habilidades para os empreendedores sociais é a capacidade de reunir e motivar parceiros que contribuam ativamente para o bom desempenho do empreendimento (ZAHRA *et al.* 2009). Os stakeholders externos exercem uma grande influência nos empreendimentos sociais, pois diferente dos empreendimentos tradicionais, além de depender das doações e subsídios, dependem fortemente para alcançar a missão social (GUPTA *et al.*, 2020).

O empreendedor social possui um objetivo triplo, ou seja, que englobe a área ambiental, social e econômica, no qual, o social envolve a integração de pessoas que estão vulneráveis financeiramente ou excluídas do mercado de trabalho, além de oferecer serviços básicos para as comunidades carentes ou possibilitar esse acesso; o econômico, relaciona-se com o exercício de uma atividade econômica que seja efetiva e eficiente a fim de assegurar a sustentabilidade financeira do empreendimento (GARCÍA-MORALES *et al.*, 2020).

A criação de impacto social é inerente à existência dos empreendimentos sociais (ALKIRE *et al.*, 2020). Um aspecto relevante relacionado ao impacto é o cerne da atividade do empreendimento social, pois indica que ações geradas visam beneficiar tanto a sociedade como próprio empreendimento, no entanto, esse impacto social é mais bem visualizado no nível social do que no organizacional tendo em vista que a maioria das missões sociais desses empreendimentos ultrapassam os limites da organização e dos seus membros (LUMPKIN *et al.*, 2018).

Por outro lado, não é fácil obter parâmetros de performance para a avaliação da geração de valor social, pois os resultados das transformações sociais obtidos nem sempre são facilmente identificados e oriundos diretamente das ações organizacionais (FISCHER, 2011).

Há diversas pressões institucionais que afligem todos os tipos de empreendedores, no entanto, no âmbito do ES esse cenário torna-se mais desafiador, pois os empreendedores sociais se embasam em lógicas institucionais com ou sem fins lucrativos que podem apresentar divergências nas suas formas de atuação, além de exigir desses empreendedores conhecimentos simultâneos sobre questões sociais e econômicas (DACIN *et al.*, 2011).

Para que a atuação efetiva dos empreendedores sociais aconteça não há a necessidade de esperar que oportunidades ideais apareçam ou que negócios sejam criados apenas quando os recursos necessários estiverem disponíveis, pois esses

empreendedores para criar valor social podem agir moldando as circunstâncias e com os recursos que dispõem (CORNER e HO, 2010).

Certo e Miller (2008) afirmam que a criação de valor social está relacionada diretamente à geração de lucro e engloba uma satisfação duradoura das necessidades elementares dos indivíduos como o acesso à água, alimentação, moradia, saneamento básico, educação e assistência médica. O acesso a esses serviços pode garantir uma qualidade de vida melhor para as comunidades mais carentes e desassistidas tanto pela esfera pública quanto pela privada.

Os empreendedores sociais encontram dificuldades para encontrar fontes de financiamento. Ao contrário dos empreendedores tradicionais que buscam a maximização de lucro e distribuição de dividendos entre acionistas, o que atrai investidores, os empreendedores sociais precisam encontrar investidores que estejam, sobretudo, interessados em gerar valor social (CERTO e MILLER, 2008).

O empreendedor é influenciado pelas suas próprias características sociais e experiências vividas ao longo de sua vida (SAEBI *et al.*, 2019), logo, essas características marcam ainda mais a trajetória dos empreendedores de periferia, pois as condições em que vivem são mais cercadas por dificuldades.

Portanto, fatores como a personalidade, educação, habilidades e capacidade de julgamento são relevantes para compreender a sua atuação nas formas de criar valor social, pois esses fatores influenciarão na sua tomada de decisão e nas formas de explorar as oportunidades de negócios que podem surgir ao seu redor (SAEBI *et al.*, 2019).

O ES torna-se gradualmente um elemento vital e de grande importância para as discussões mundiais sobre o compromisso cívico e isso implica diretamente no surgimento desse tipo de empreendedorismo que foi impulsionado através de pressões sociais que forçam os seres humanos a realizarem ações focadas na melhoria da sociedade e de seus problemas mais urgentes (GANDHI *et al.*, 2018).

Vale destacar que o reconhecimento do ES alcançou maior amplitude nos últimos anos, após o Muhammad Yunus ganhar o Prêmio Nobel da Paz pelo trabalho realizado com micro finanças em 2006 através do Grameen Bank (ALKIRE *et al.*, 2020) ao permitir que as pessoas mais pobres, principalmente as mulheres, tivessem acesso a pequenos empréstimos e investissem em seus próprios empreendimentos, ascendendo socialmente (YUNUS, 2010).

Com essa repercussão do trabalho realizado por Yunus, o termo que cunhou e ganhou mais popularidade foi o de Negócios Sociais. Cabe salientar que de acordo com Comini (2016) na literatura há três principais correntes que explicam os tipos desses empreendimentos conforme quadro abaixo:

**Quadro 1** – Principais correntes sobre os negócios sociais

CORRENTE	DEFINIÇÃO	DENOMINAÇÃO MAIS UTILIZADA
Europeia	São negócios oriundos da tradição da economia social (associativismo e cooperativismo) enfatizando a atuação de organizações da sociedade civil com funções públicas.	Empresa Social
Norte-americana	Os negócios são organizações privadas com lógica de mercado dedicados a soluções de problemas socioambientais.	Iniciativa Social
Países emergentes	São negócios socioambientais que atuam na lógica de mercado e que visam a redução da pobreza e a transformação das condições sociais que marginalizam ou excluem as pessoas.	Negócios Sociais

Fonte: Adaptado de Comini (2016).

De acordo com Comini (2016) esses negócios são bastante diversificados e atuam em diversas áreas: promovendo o acesso a condições básicas de vida para as pessoas de baixa renda, oferecendo serviços não acessíveis para determinadas comunidades, buscando alternativas para a reinserção de pessoas marginalizadas no mercado de trabalho, promovendo soluções para problemas ambientais. Dessa forma, percebe-se a importância desses negócios para a sociedade.

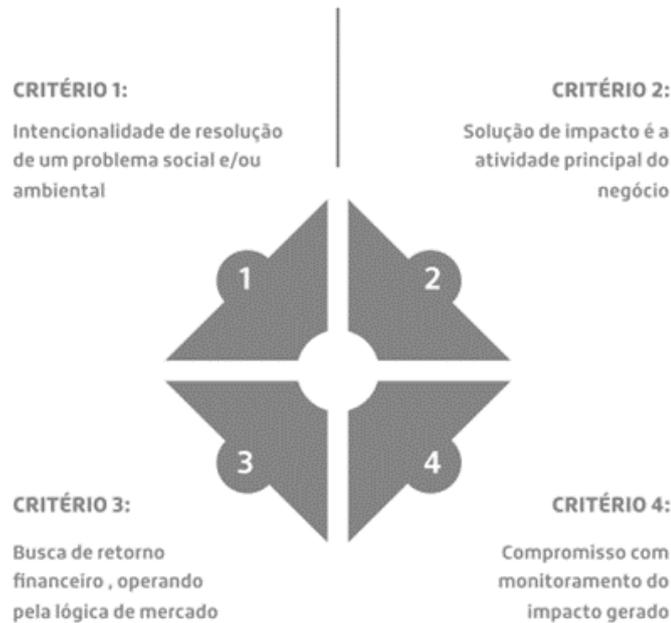
Dessa forma, percebe-se que diferentes abordagens para esse tema foram surgindo com base nas dinâmicas econômicas e socioambientais de cada país. Com isso, essas diferentes terminologias podem causar confusão no entendimento e difusão desse tema, no entanto, há convergência entre os conceitos em relação aos objetivos desses negócios que direcionam-se para a criação de valor e soluções para os problemas socioambientais.

Nesse contexto, os NI aparecem como um conceito novo, embasados pelo hibridismo organizacional ao alicerçar seus objetivos organizacionais com a obtenção de retorno financeiro e geração de impacto social (BARKI, 2015) e podem ser classificados como um subtipo do ES.

Conforme o Instituto de Cidadania Empresarial – ICE e Pipe.Social (2019), não há uma única característica que aponte se um negócio é de impacto ou não, mas

chegaram a um conjunto de características que representam e ajudam na definição dos NI e apontaram quatro requisitos mínimos para que um negócio seja de impacto:

**Figura 1:** Características que definem Negócios de Impacto.



Fonte: ICE e PIPE.SOCIAL (2019).

De forma geral, há diferentes desafios que cerceiam a trajetória do empreendedor social na sua busca pelo alcance de sua missão social, pois o cenário do qual faz parte está em constante mudança. Logo, os empreendimentos com maior capacidade de absorção das informações conseguem realizar interpretações mais assertivas sobre esses cenários, facilitando as adaptações para lidar com as mudanças necessárias, além de facilitar a exploração de novas oportunidades (GARCÍA-MORALES *et al.*, 2020). A capacidade absorptiva será explorada com mais detalhamento na seção seguinte.

## 2.2 Desenvolvimento da definição e dos modelos de capacidade absorptiva

A renovação, desenvolvimento e transferência de conhecimento é um ponto central para as empresas (YILDIZ *et al.*, 2019), pois o conhecimento ultrapassado precisa dar espaço ao novo, favorecendo o dinamismo organizacional para que a competitividade seja mantida (HUANG *et al.*, 2018). O conhecimento que está dentro

da organização deve ser compartilhado entre os seus membros e integrado aos demais conhecimentos gerados internamente (FLOR *et al.*, 2018).

O conhecimento não é estável (ALVES *et al.*, 2020), portanto, a troca de conhecimento precisa envolver toda a organização e os diferentes atores que fazem parte do seu ecossistema, pois esse conhecimento não advém apenas da relação com os clientes e fornecedores diretos, logo, ao construir relações sólidas com diferentes parceiros pode favorecer a aquisição de conhecimento, criação de valor e inovação (MÜLLER *et al.*, 2021). As redes formais e informais das organizações são excelentes meios pelos quais o conhecimento pode ser adquirido do ambiente externo (WANG *et al.*, 2020).

Essa busca do conhecimento externo pode ser realizada em universidades, centros de pesquisas e em outros parceiros que fazem parte da cadeia de valor (ALIASGHAR *et al.*, 2019). Um conjunto diversificado de fontes de conhecimento possibilita às empresas mais formas para resolver problemas e gerar inovações por meio de novos insights que servem como complementos para os esforços internos (FLOR *et al.*, 2018). No entanto, o conhecimento do provedor precisa ser identificado e avaliado pelos beneficiários (HUANG *et al.*, 2018).

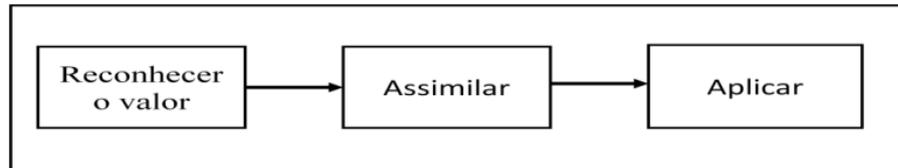
Durante as fases iniciais do desenvolvimento dos empreendimentos, os empreendedores devem manter-se atualizados com relação às oportunidades presentes no ambiente externo e estruturados em relação ao conhecimento interligado aos recursos disponíveis a fim de obter as condições necessárias para gerir essas oportunidades (PATEL *et al.*, 2019).

A aprendizagem possui um papel fundamental para o exercício de uma gestão responsável, sendo um quesito indispensável para desenvolver competências dentro das organizações (DZHENGIZ *et al.*, 2020). Ainda conforme Dzhengiz *et al.* (2020), a aprendizagem é multidimensional e juntamente com o desenvolvimento de competências/capacidades nas organizações podem ser explicados através do conceito de capacidade absorptiva (CA).

O trabalho de Cohen e Levinthal (1990) é seminal para o estudo da CA, norteando diversas pesquisas na área da aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento (YILDIZ *et al.*, 2019). O conceito de Cohen e Levinthal (1990) é influenciado por fatores internos e externos, mas acontece inerentemente de forma endógena (RITALA *et al.*, 2013). A CA surge para explicar a complexidade que acompanha o novo conhecimento (RAFIQUE *et al.*, 2018).

Inicialmente, Cohen e Levinthal (1989) desenvolveram um modelo de CA com ênfase nas habilidades de identificar, assimilar e explorar o conhecimento do ambiente. Posteriormente, em 1990, reformularam o seu modelo conforme a figura 2, no qual, passaram a englobar a capacidade das organizações de reconhecer o valor do conhecimento externo para em seguida assimilá-lo e aplicá-lo na organização.

**Figura 2** – Modelo de Capacidade Absortiva de Cohen e Levinthal (1990).

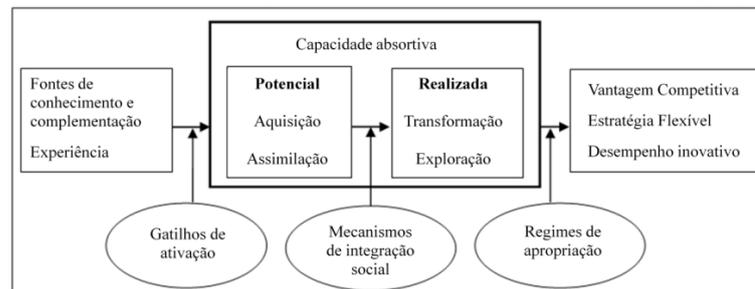


Fonte: Cohen e Levinthal (1990).

Cohen e Levinthal (1990) destacam que a exploração do conhecimento externo é vital para que as organizações desenvolvam suas inovações e os conhecimentos prévios possuem uma relação direta para desenvolver a capacidade de avaliar e utilizar esse conhecimento externo, pois os conhecimentos que as organizações já possuem ampliam sua capacidade para reconhecer, assimilar e aplicar o novo conhecimento, tornando-o útil para fins comerciais.

Zahra e George (2002) reconhecem a importância do trabalho desenvolvido por Cohen e Levinthal (1990), no entanto, considerem o seu modelo limitado e propuseram um novo modelo para CA conforme a figura 3:

**Figura 3** – Modelo de Capacidade Absortiva de Zahra e George (2002).



Fonte: Zahra e George (2002).

Zahra e George (2002) propõem uma reconceitualização do conceito de CA e a definem como um conjunto de rotinas e processos através dos quais as organizações adquirem, assimilam, transformam e exploram o conhecimento, tornando assim possível a análise do estoque e fluxo de conhecimento dessas

organizações a fim de que criem e alcancem a sustentabilidade da vantagem competitiva.

Esses autores propõem uma divisão da CA em duas dimensões: capacidade absorptiva potencial (PACAP) e capacidade absorptiva realizada (RACAP). Na PACAP ocorre a **aquisição**, na qual, novos conhecimentos externos são identificados e adquiridos e a **assimilação**, na qual, os processos são analisados e interpretados com base no conhecimento externo (HUANG, 2018).

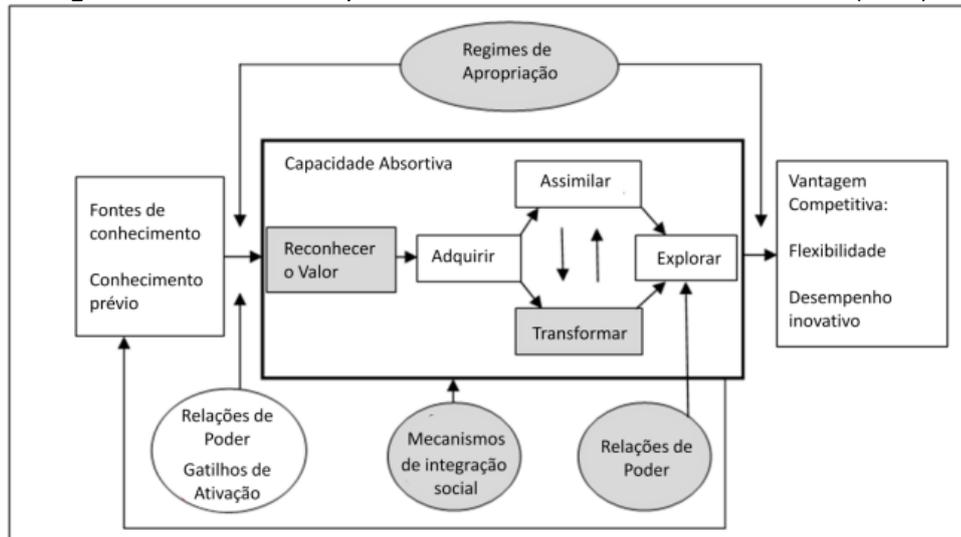
Na RACAP ocorre a **transformação** que se refere à combinação entre o velho e o novo conhecimento, logo, essa combinação pode alterar o fluxo de informações dentro da organização gerando novos olhares para mudanças que podem ser implementadas nas atividades atuais ou como entrar em novos mercados (MÜLLER *et al.*, 2021). A transformação acontece quando o conhecimento é transferido para toda a organização (DZHENGIZ *et al.*, 2020). Na **exploração** o conhecimento adquirido é ampliado, reagrupado e transformado em rotinas e processos da organização (HUANG, 2018).

Nesse modelo é possível perceber que outros fatores (gatilhos de ativação, mecanismos de integração social e regimes de apropriação) foram acrescentados como influenciadores da PACAP e RACAP. Percebe-se a atenção dada à origem desses conhecimentos e às experiências anteriores que, por exemplo, alguns funcionários possuem.

Em modelos anteriores as condições contingentes sob as quais a capacidade de absorção pode favorecer a criação de vantagem competitiva foram negligenciados e esses fatores foram identificados por Zarah e George (2002) e inseridos em seu modelo de capacidade absorptiva (TODOROVA *et al.*, 2007).

No entanto, Todorova e Durisin (2007) criticam a ideia de linearidade entre as etapas do modelo de Zahra e George (2002) e pontuam algumas ambiguidades desse modelo. Dessa forma, propõem um novo modelo conforme a figura 4:

**Figura 4** – Modelo de Capacidade Absortiva de Todorova e Durisin (2007).



Fonte: Todorova e Durisin (2007).

Nesse modelo fica perceptível o rompimento com a ideia de linearidade na aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento tendo em vista que a capacidade absorptiva varia entre as organizações. É necessário destacar as relações de poder que são evidenciadas nesse modelo e podem influenciar de forma significativa nesse processo de absorção de conhecimento. Outro ponto de destaque, é com relação à flexibilidade, pois o conhecimento não é imutável e com a forte presença de tecnologias requer que as organizações sejam mais flexíveis em seus processos e sejam mais inovadoras.

Yildiz *et al.* (2019) pontuam que os indivíduos possuem um papel crucial na criação, transferência e absorção do conhecimento. Esses indivíduos têm a sua importância potencializada onde as informações externas que são relevantes para a organização são diferentes do *know-how* dos atores que estão no ambiente interno na organização (MUELLER *et al.*, 2020).

Compartilhar frequentemente o conhecimento pode fortalecer a motivação para melhorar a CA (SONG *et al.*, 2020). Conforme Yildiz *et al.* (2019), a motivação desses indivíduos pode ser intrínseca (foco na aprendizagem e desenvolvimento pessoal) ou extrínseca (busca por resultados observáveis), ambas influenciam na CA. Yildiz *et al.* (2019, p. 99) ainda explicam como a motivação intrínseca e extrínseca podem influenciar positiva ou negativamente a CA:

“Embora os funcionários intrinsecamente motivados entrem mais inclinados a desenvolver habilidades necessárias para uma tarefa altamente ambígua e incerta de absorção de conhecimento, a motivação extrínseca induziria alguma forma de "curto prazo" entre indivíduos que se abstêm de buscar novas (e, portanto, incertas) ideias

que podem não ter resultados claramente observáveis e diretamente mensuráveis. Isso sugere que a motivação intrínseca seria propícia ao desenvolvimento de capacidades de reconhecimento e assimilação, que requerem experimentação e tomada de risco. No entanto, uma vez que pessoas intrinsecamente motivadas estariam menos interessadas nas consequências materiais de seus esforços de trabalho, elas estariam menos dispostas a se esforçar em aprimorar suas habilidades para explorar novos conhecimentos. O inverso seria o caso das pessoas extrinsecamente motivadas, para as quais os esforços para reconhecer e assimilar novos conhecimentos seriam muito incertos e arriscados para alcançar esses resultados concretos pelos quais são fortemente impulsionados. O desenvolvimento de capacidades de exploração, por outro lado, produziria uma maneira simples de realizar metas materiais e demandas externas.”

A CA é uma fonte fundamental para a obtenção de conhecimento (YILDIZ *et al.*, 2019). Empresas que conseguem mais facilmente adquirir, assimilar, transformar e explorar conhecimento externo estão mais propensas a estabelecer estratégias de inovação e buscar novos modelos de negócios (MÜLLER *et al.*, 2021). Além de estarem mais bem preparadas para lidar com as contingências e dificuldades (GÖLGEÇI *et al.*, 2020) e se adaptarem mais facilmente ao ambiente externo (GALBREATH, 2019).

O fato de acessar o conhecimento externo não implica dizer que ocorre o desenvolvimento das capacidades internas (LU *et al.*, 2021). Organizações que enfrentam constantes mudanças tecnológicas no seu ambiente precisam guiar suas decisões atentando para o presente e futuro, portanto, para isso confiam na sua CA antes de realizarem inovações ou modificações no modelo de negócio (MÜLLER *et al.*, 2021).

A CA favorece com que os principais recursos da organização sejam capitalizados e potencializados a fim de que esses recursos sejam utilizados para a obtenção contínua de vantagem competitiva (GÖLGEÇI *et al.*, 2020). Esses recursos podem ser adquiridos através da colaboração com os atores externos e essa colaboração pode possibilitar o acesso a recursos estratégicos para que novos produtos e processos sejam desenvolvidos (NAJAFI-TAVANI, 2018). Independentemente da simplicidade dos produtos que forem criados, as empresas devem buscar conhecimentos de outras pessoas para que ocorra a criação de valor (ALVES *et al.*, 2020).

A aquisição e exploração de informações externas é de extrema relevância para empresas que enfrentam constantes mudanças, principalmente, quando a sua sobrevivência está em risco (GÖLGEÇI *et al.*, 2020). Empresas que conseguem melhor desenvolver seus recursos de aquisição e assimilação conseguem ser mais aptas a renovar continuamente seu estoque de conhecimento, identificando as

tendências do ambiente externo e internalizando esse conhecimento (FLOR *et al.*, 2018).

O processo de descobrir oportunidades, engajar parceiros e compartilhar conhecimento são caracterizados por recursos essenciais que favorecem a flexibilidade e adaptação a novas direções (WANG *et al.*, 2020). A combinação de recursos e conhecimentos pode propiciar o aperfeiçoamento da base de conhecimento das organizações, possibilitando a revisão e melhoria nas práticas de inovação, o que pode gerar a eficácia da mudança organizacional (ZHANG *et al.*, 2019). Além de possibilitar que as empresas se adaptem às mudanças obtendo vantagens competitivas (WU *et al.*, 2019).

Com base nas definições e modelos abordados da CA fica visível que há fatores antecedentes e intermediários que influenciam a CA e podem impactar na PACAP E RAPAC e interferir nos resultados obtidos. Portanto, esses fatores serão enfatizados na seção seguinte.

### 2.3 Fatores antecedentes, intermediários e resultantes da capacidade absorptiva

Desenvolver a habilidade eficaz de absorção de conhecimento é um dos grandes desafios contemporâneos para as organizações (LIMA e MOREIRA, 2021). A capacidade de identificar e assimilar novas informações é um ponto essencial para que o novo conhecimento seja utilizado para fins de comercialização (PATEL, 2019).

Conforme a proposta de Zahra e George (2002), a CA é dividida em duas dimensões: A PACAP E A RACAP. Essa divisão é melhor explicada com base no quadro 2:

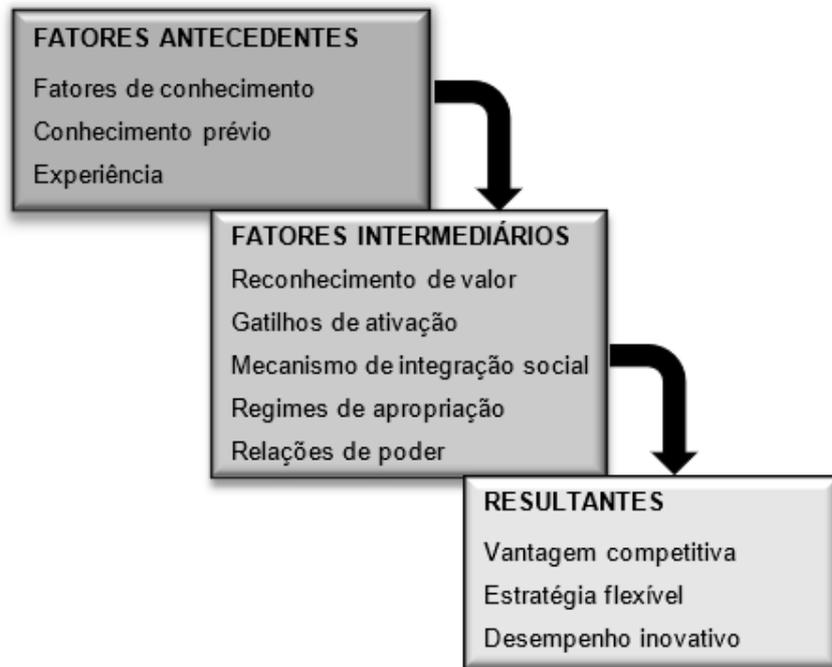
**Quadro 2 – Dimensões da Capacidade Absortiva**

Dimensão	Definição
Capacidade Absortiva (PACAP) – Aquisição	É a habilidade da empresa de localizar, identificar, valorizar e adquirir conhecimento externo.
Capacidade Absortiva (PACAP) – Assimilação	São processos e rotinas que permitem que a nova informação ou conhecimento adquirido, seja analisado, processado, interpretado, entendido, internalizado e classificado.
Capacidade Absortiva (RACAP) – Transformação	Refere-se ao refinamento do conhecimento externamente adquirido para adequá-lo às rotinas internas, de modo a facilitar a transferência e a combinação de conhecimento prévio com o novo conhecimento adquirido e assimilado.
Capacidade Absortiva (RACAP) – Aplicação	Rotinas e processos que criam novas operações, conhecimentos, competências, bens e produtos.

Fonte: Lima e Moreira (2021).

Com base nos modelos de CA de Cohen e Levinthal (1990), Zahra e George (2002) e Todorova e Durisin (2007) há fatores antecedentes e intermediários que podem interferir nos resultantes da CA:

**Figura 5** – Fatores antecedentes, intermediários e resultantes da CA



Fonte: elaborado pelo autor com base em Cohen e Levinthal (1990), Zahra e George (2002) e Todorova e Durisin (2007).

Os conhecimentos prévios corroboram para a absorção de conhecimentos futuros (LU *et al.*, 2021). HOWELL (2020) enfatiza que há uma visível distinção na absorção de conhecimentos entre as empresas que possuem ou não uma base de conhecimentos pré-existentes, ou seja, as empresas que possuem esses conhecimentos prévios se encaminham melhor para realizar a busca e aquisição do conhecimento, enquanto as que não possuem podem obter pouco ou nenhum benefício.

Os gatilhos de ativação atuam como moderadores do impacto das fontes de conhecimento e experiência no desenvolvimento da CA (ZAHRA e GEORGE, 2002). Esses gatilhos podem ser internos como, por exemplo, quando ocorrem falhas no desempenho das organizações ou eventos marcantes que impulsionam a mudança de estratégias ou externos quando, por exemplo, ocorrem mudanças significativas no governo, tecnológicas ou crises que impactem a atuação das organizações (ZAHRA e GEORGE, 2002).

De acordo com Zahra e George (2002), a integração social propicia que o conhecimento seja assimilado, podendo ocorrer informal (através de redes sociais) ou formalmente (com a utilização de coordenadores). Ainda de acordo com esses autores, os métodos informais são mais úteis para realizar troca de ideias, enquanto os formais são mais sistematizados e facilitam o compartilhamento de informações dentro da empresa.

No ambiente organizacional, o incentivo à uma cultura voltada para a aquisição de conhecimentos é imprescindível para o melhor desenvolvimento das empresas (MÜLLER *et al.*, 2021). Os gestores devem incentivar atividades voltadas para a busca e compreensão dos conhecimentos externos, pois quando as habilidades para identificar esses conhecimentos são aprimoradas e as fontes que atendem satisfatoriamente às necessidades da empresa são mais facilmente encontradas, diminuem os erros na identificação desses parceiros e, conseqüentemente, os custos envolvidos nesse processo (FLOR *et al.*, 2018).

Esses gestores, ao tomarem decisões implicam na geração de recursos para a CA que envolvem melhorias nas organizações para que a vantagem competitiva seja obtida frente ao mercado (RAFIQUE *et al.*, 2018). Essa cultura de compartilhamento de conhecimento estimula a participação de vários setores da organização a interpretar, assimilar e explorar o conhecimento, melhorando a CA (SONG *et al.*, 2020).

Com relação aos regimes de apropriação, refere-se às proteções que as empresas conseguem obter para manter seus processos protegidos e dificultar a imitação, como por exemplo, através de patentes, logo, quando mais alto for o nível de apropriabilidade por mais tempo as organizações conseguem manter algumas vantagens competitivas e usufruir desses benefícios (ZAHRA e GEORGE, 2002).

No que concerne às relações de poder, Todorova e Durisin (2007) afirmam que alguns atores poderosos que estão dentro ou fora das organizações podem usar sua influência para alterar os processos da CA para que seus próprios objetivos sejam alcançados. Os autores ainda enfatizam, que essas relações de poder também são representadas pela interação com clientes, fornecedores e demais parceiros, isto é, quando a organização altera seus processos de busca de conhecimento para atender aos objetivos desses parceiros.

As empresas que possuem uma alta CA estão mais propensas a desenvolver uma integração multifuncional, o que conseqüentemente pode aumentar os ganhos

de inovação (YANG *et al.*, 2019). Além disso, a CA pode ser uma excelente fonte para que as organizações obtenham vantagens competitivas (ZAHRA e GEORGE, 2002).

Na seção seguinte, serão destrinchadas as principais categorias de análise referentes às dimensões selecionadas.

## 2.4 Síntese conceitual do estudo

As fontes de conhecimentos são diversas. Conforme Machado e Fracasso (2012) e Zyrianoff *et al.* (2021), o conhecimento pode ser adquirido por meio de cursos, capacitações, treinamentos, networking e intercâmbios.

O conhecimento prévio pode ser analisado com base nas capacidades individuais e coletivas dos indivíduos e através do conhecimento acumulado que esses indivíduos possuem (COHEN e LEVINTHAL, 1990; ZAHRA e GEORGE, 2002; TODOROVA e DURISIN, 2007; MACHADO e FRACASSO, 2012 e GUEDES *et al.* 2017).

As experiências profissionais e acadêmicas que os indivíduos possuem são de grande relevância para analisar a CA, tendo em vista que essas experiências podem influenciar na forma como o conhecimento é absorvido e utilizado dentro das organizações (ZYRIANOFF *et al.*, 2021).

Com relação aos fatores intermediários, os gatilhos de ativação são reflexos dos motivos pelos quais o conhecimento é buscado, seja porque os negócios estão passando por crises organizacionais ou por mudanças políticas, tecnológicas ou até mesmo mudanças estratégicas na gestão do negócio (COHEN e LEVINTHAL, 1990; ZAHRA e GEORGE, 2002; TODOROVA e DURISIN, 2007 e ZYRIANOFF *et al.* 2021)

Há diferentes mecanismos de integração social que visam estabelecer a comunicação e interação entre os indivíduos no contexto organizacional como, por exemplo, as redes sociais, os eventos internos e os canais de comunicação (TODOROVA e DURISIN, 2007 E ZYRIANOFF *et al.* 2021).

Outro ponto crucial é com relação à apropriação de conhecimento, isto é, os métodos que as organizações utilizam para proteger seus conhecimentos e pode ser através de contratos, legislação do trabalho, técnicas de proteção e sigilo em rotinas e processos (ZAHRA e GEORGE, 2002; TODOROVA e DURISIN, 2007 e HURMELINNA-LAUKKANEN, 2011).

As relações de poder também influenciam no processo de absorção de conhecimento. O líder exerce uma influência diante dos subordinados ao estimular a busca pelo conhecimento e, também, quando os colaboradores são recompensados por buscarem novos conhecimentos (HURMELINNA-LAUKKANEN, 2011).

No que concerne aos fatores resultantes, tem-se a vantagem competitiva. Nessa categoria há uma busca pela maximização do impacto social, pela autossustentabilidade financeira e pela atração de novos talentos. São os principais fatores buscados pelos empreendedores de negócios de impacto (BARKI, 2015 e ICE E PIPE Social, 2019).

Há também a estratégia flexível que resulta dos processos da CA que favorece as mudanças de estratégias e o desempenho inovativo pelo qual novos produtos, serviços ou processos podem ser criados ou modificados (TODOROVA e DURISIN, 2007 e ZYRIANOFF *et al.* 2021).

**Quadro 3:** Fatores antecedentes, intermediários e resultantes da Capacidade Absortiva

	DIMENSÕES	CATEGORIAS DE ANÁLISE	REFERÊNCIAS
F A T O R E S A N T E C E D E N T E S	Fontes de conhecimento	Cursos; Capacitações; Treinamentos; Networking; Intercâmbios	Machado e Fracasso (2012) Zyrianoff <i>et al.</i> (2021)
	Conhecimento prévio	Capacidades Individuais e Coletivas; Acúmulo de Conhecimento	Machado e Fracasso (2012) Guedes <i>et al.</i> (2017) Cohen e Levinthal (1990) Zahra e George (2002) Todorova e Durisin (2007)
	Experiência	Experiências Profissionais e Acadêmicas.	Zyrianoff <i>et al.</i> (2021)
F A T O R E	Gatilhos de ativação	Crises Organizacionais, Mudanças de Estratégia; Modificações Tecnológicas; Mudanças Políticas.	Zyrianoff <i>et al.</i> (2021) Cohen e Levinthal (1990)

<b>S I N T E R M E D I Á R I O S</b>			Zahra e George (2002) Todorova e Durisin (2007)
	Mecanismos de integração social	Redes Sociais; Eventos Internos; Canais de comunicação.	Zyrianoff <i>et al.</i> (2021) Todorova e Durisin (2007)
	Apropriação de conhecimento	Contratos; Legislação do trabalho; Técnicas de proteção; Sigilo em Rotinas e Processos.	Hurmelinna-Laukkanen (2011) Zahra e George (2002) Todorova e Durisin (2007)
	Relações de poder	Influência do Líder Sob os Colaboradores; Recompensas.	Hurmelinna-Laukkanen (2011)
<b>R E S U L T A N T E S</b>	Vantagem competitiva	Maximização do Impacto Social; Autossustentabilidade Financeira; Atração De Talentos;	Barki (2015) ICE e PIPE Social (2019)
	Estratégia flexível	Facilidade nas Mudanças de Estratégia.	Zyrianoff <i>et al.</i> (2021) Todorova e Durisin (2007)
	Desempenho inovativo	Criação de Produtos ou Serviços; Criação ou Mudanças de Processos.	Zyrianoff <i>et al.</i> (2021) Todorova e Durisin (2007)

FONTE: Elaborado pelo autor

Com relação às dimensões da CA, a aquisição de conhecimento pode ocorrer através de diferentes meios. Esse conhecimento pode ser adquirido quando as organizações estabelecem parcerias com outras organizações, quando constroem redes de relacionamentos com parceiros diversos, quando buscam consultorias ou utilizam informações da internet, de bancos de dados, de revistas profissionais, publicações acadêmicas, regulamentos e leis ou quando fazem pesquisas acadêmicas (COHEN e LEVINTHAL, 1990; ZAHRA e GEORGE, 2002; TODOROVA e DURISIN, 2007; FLATTEN *et al.* 2011 e ENGELMAN *et al.*, 2017)

Na assimilação, o conhecimento adquirido começa a ser incorporado pela organização por meio dos fluxos de comunicação de informações, quando ideias são trocadas entre os departamentos e unidades e quando ocorre o intercâmbio de novidades entre colaboradores e/ou departamentos (ZAHRA e GEORGE, 2002; TODOROVA e DURISIN, 2007; FLATTEN *et al.*, 2011 e ENGELMAN *et al.*, 2017).

Na transformação, o novo conhecimento é processado pela organização, esse novo conhecimento é estruturado, disponibilizado e ocorre também a articulação com o conhecimento existente (ZAHRA e GEORGE, 2002; TODOROVA e DURISIN, 2007; FLATTEN *et al.*, 2011 e ENGELMAN *et al.*, 2017).

Na exploração, esse novo conhecimento é explorado comercialmente, pode ocorrer o desenvolvimento de produtos e/ou serviços e a criação de novas tecnologias (ZAHRA e GEORGE, 2002; TODOROVA e DURISIN, 2007; FLATTEN *et al.*, 2011 e ENGELMAN *et al.*, 2017).

**Quadro 4:** Dimensões da Capacidade Absortiva (CA)

<b>DIMENSÕES</b>	<b>CATEGORIAS DE ANÁLISE</b>	<b>REFERÊNCIAS</b>
Aquisição	Parcerias com outras organizações; Redes de relacionamentos; Consultores; Seminários; Internet; Banco de dados; Revistas profissionais; Publicações acadêmicas; Pesquisas de mercado; Regulamentos e leis.	Cohen e Levinthal (1990) Flatten <i>et al.</i> (2011) Engelman <i>et al.</i> (2017) Zahra e George (2002) Todorova e Durisin (2007)
Assimilação	Fluxo de comunicação de informações; Ideias entre os departamentos e unidades da empresa; Intercâmbio de novidades.	Flatten <i>et al.</i> (2011) Engelman <i>et al.</i> (2017) Zahra e George (2002) Todorova e Durisin (2007)
Transformação	Processamento dos conhecimentos na empresa; Capacidade de estruturar e utilizar o novo conhecimento;	Flatten <i>et al.</i> (2011) Engelman <i>et al.</i> (2017) Zahra e George (2002)

	Disponibilização do novo conhecimento: Articulação do novo conhecimento com o conhecimento existente.	Todorova e Durisin (2007)
Exploração	Exploração comercial de novos conhecimentos; Desenvolvimento de produtos e serviços; Criação de novas tecnologias.	Flatten <i>et al.</i> (2011) Engelman <i>et al.</i> (2017) Zahra e George (2002) Todorova e Durisin (2007)

FONTE: Elaborado pelo autor

Diante do exposto, ressalta-se que os dados obtidos serão trabalhados considerando as dimensões e categorias propostas. Essas categorias de análise serão aplicadas na dissertação para descrever o desenvolvimento da capacidade absorptiva e os seus fatores antecedentes e intermediários nos negócios de impacto da periferia.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção serão apresentadas como se deu a coleta de dados, elucidando os procedimentos e instrumentos utilizados para a apresentação dos resultados encontrados.

#### 3.1 Delineamento da dissertação

Esta dissertação adotou a abordagem qualitativa, pois nesse tipo de pesquisa é possível compreender de forma detalhada os fatores que influenciam as ações comportamentais dos indivíduos nos seus determinados contextos (GASKELL, 2017), possibilitando reflexões sobre essas atitudes e entendimento dos significados que os indivíduos envolvidos atribuem aos problemas sociais ou humanos (CRESWELL *et al.*, 2017).

Com relação aos fins, esta dissertação classifica-se como descritiva, pois através desse tipo de pesquisa é possível compreender determinado fenômeno levando-se em consideração os vínculos existentes que intermedeiam as relações entre os casos possibilitando o aprofundamento do entendimento sobre essas relações entre os indivíduos e suas formas de atuação (GIL, 2008).

Com relação ao método de investigação adotou-se estudo de casos múltiplos. Para Yin (2015) o método de estudos de caso é adequado, sobretudo, quando busca-se responder a questões de pesquisa do tipo “como” e “por que” e em situações nas quais o pesquisador tenha pouco controle de situações que naturalmente podem ser influenciadas pelo contexto social.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com os fundadores dos negócios de impacto e através de análises documentais (sites, redes sociais e vídeos). As entrevistas foram realizadas de forma presencial e on-line seguindo conforme as perguntas presentes no roteiro (apêndice 1).

As perguntas foram elaboradas com base nas definições da CA e nos fatores antecedentes, intermediários e resultantes presentes nos modelos da CA de Cohen e Levinthal (1990), Zahra e George (2002) e Todorova e Durisin (2007).

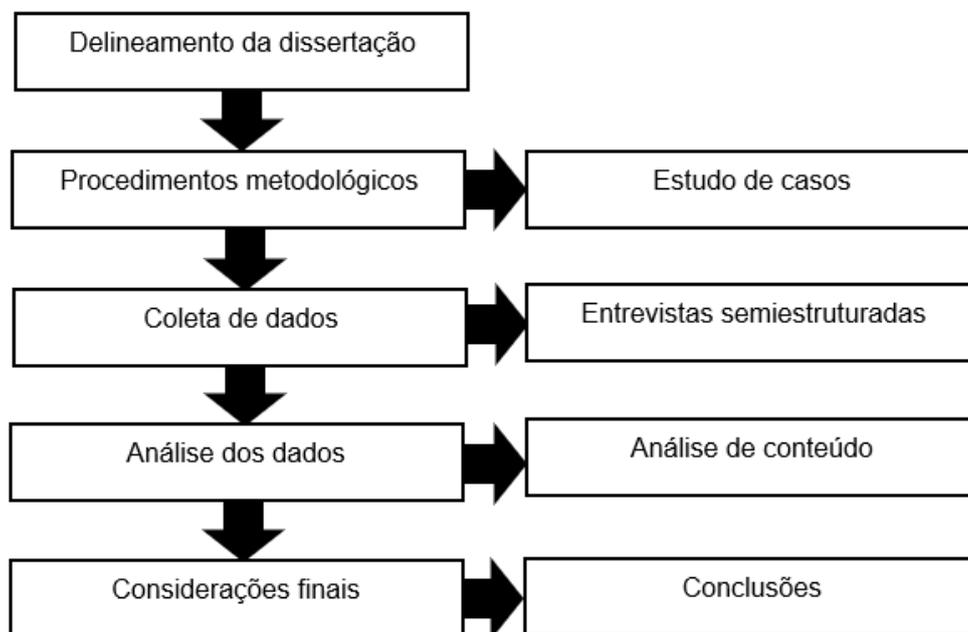
Conforme Stake (1995), a entrevista é um dos principais caminhos para obter diferentes visões sobre as realidades, tendo em vista que diferentes pessoas podem ser entrevistadas apresentando as suas perspectivas e interpretações sobre o objeto

da pesquisa. Para Gaskell (2017), a entrevista qualitativa pode contribuir para um melhor detalhamento do tema a ser pesquisado ao possibilitar ao pesquisador uma visão mais ampla e facilitar a discussão do fenômeno pesquisado.

A análise dos dados foi feita por meio da análise de conteúdo. De acordo com Bardin (2011, p. 80) análise de conteúdo “é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que emprega procedimento sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Os dados coletados nas entrevistas foram analisados criteriosamente.

Diante do exposto, a Figura 6 apresenta o delineamento da dissertação.

**Figura 6** – Delineamento da dissertação.



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

O ponto de partida para a efetivação da coleta de dados deu-se por meio de critérios pré-estabelecidos para escolha dos casos conforme descrito no item seguinte.

### **3.2 Critérios de seleção dos casos**

A seleção dos casos levou em consideração as principais características apontadas ao definir negócios de impacto: negócios que aliam a geração de impacto social e/ou ambiental com a autossustentabilidade financeira. Portanto, os casos selecionados são negócios que geram algum impacto social e/ou ambiental e que a partir dos seus ganhos financeiros conseguem manter o negócio.

A fim de melhor delimitar os casos, o foco desta dissertação foram os negócios de impacto da periferia que atuam em estados da região nordeste do Brasil. Os negócios selecionados participaram do programa de aceleração da Articuladora de Negócios de Impacto da Periferia (ANIP). No total, 30 empreendimentos participaram desse programa de aceleração, foram realizado contato com todos esses empreendedores, mas apenas 4 aceitaram participar desta pesquisa.

A delimitação para negócios da região nordeste foi realizada tendo em vista que os negócios dessas regiões comparados com os das outras regiões ficam em desvantagem com relação a alocação de recursos, acesso a financiamentos e informações que contribuam para o desenvolvimento desses negócios. Ademais, essa região é assolada por vários problemas socioambientais e esses negócios surgem como uma alternativa para solucionar ou mitigar esses problemas.

### **3.2.1 Caracterização dos sujeitos**

Neste item são identificados os entrevistados e a área de atuação dos negócios de impacto estudados. Dentre os sujeitos, estão: Juliana Lopes, fundadora da Minha Psi Preta; Myllena Crateús, cofundadora da Fios Afro; Iago Santos, cofundador da Traz Favela e Rafael Nasper, fundador da Mangrove Game Studio.

#### **3.2.1.1 Minha Psi Preta**

A Minha Psi Preta é um consultório de psicologia aberto em 2020 por Juliana Lopes em Salvador-BA. É voltado para o atendimento de pessoas pretas, LGBTQIA+ e mulheres. O consultório defende a bandeira do antiproibicionismo, da utilização do *cannabis* para tratamentos medicinais e luta contra as práticas manicomiais.

Juliana tem TDAH e enquadra-se dentro do espectro autista. Dessa forma, ao ter contato com terapias integrativas percebeu nítidas melhoras com relação às suas questões psicológicas. A partir disso, vem buscando formas, através do seu negócio, para tornar esses tratamentos mais acessíveis para as pessoas.

O consultório oferta vagas a um valor social às pessoas que não possuem condições de pagar os valores normais, logo, utiliza-se uma estratégia com valores sociais, intermediários e integrais de forma que os clientes que pagam mais beneficiem os que pagam menos e o negócio não seja prejudicado financeiramente.

A ideia do negócio surgiu quando Juliana passou para o mestrado e não conseguiu bolsa, logo, pensou em abrir o consultório para realizar atendimentos almejando a obtenção de uma renda para se manter. No entanto, ela não tinha tantos conhecimentos sobre a área de gestão e outros temas pertinentes ao mundo dos negócios,

A partir dessa necessidade de conhecimentos para administrar o seu negócio, Juliana se inscreveu em um programa de aceleração para negócios de impacto da periferia que foi de suma importância para o seu crescimento enquanto empreendedora e para o desenvolvimento do negócio.

### 3.2.1.2 Fios Afro

**Figura 7:** Logomarca da Fios Afro.



Fonte: Fios Afros (2021).

A Fios Afro foi fundada em 2019 por Myllena Crateús e por Kelson Fonteneles em Teresina-PI. Inicialmente, era apenas um salão afro-estético que oferecia serviços para cabelo com o intuito de reforçar o empoderamento negro através da estética. No entanto, os fundadores tinham o desejo de criar um local de pertencimento negro em Teresina, pois visualizavam várias possibilidades para isso e, através do salão, novos projetos foram surgindo.

Os fundadores, através do empreendedorismo, viram possibilidades para ampliar as conexões entre pessoas negras dentro e fora do estado de Teresina, que está entre os estados com a maior população negra do Brasil. A Fios Afro foi criada também com o objetivo de buscar melhorias para as pessoas pretas, tendo em vista que muita coisa ainda precisa ser melhorada com relação a essas pautas.

Foi através da captação de recursos por meio do salão que conseguiram investir em outros projetos como, por exemplo, a Suor Preto, uma festa de

pertencimento preto que originalmente acontece no Ceará e através de conexões entre os fundadores realizou uma versão em Teresina.

Com o desenvolvimento do negócio mais projetos foram surgindo: o Orizon Saúde, um consultório de enfermagem que torna acessível serviços básicos da área e o Viva Voz Piauí, uma página de rede social com o objetivo de criar conexões e divulgar profissionais negros de diferentes áreas.

Dessa forma, entre os anos de 2021 e 2022, os fundadores passaram a denominar a Fios Afro como uma startup e não apenas um salão.

### 3.2.1.3 Traz Favela

**Figura 8:** Logomarca da Traz Favela.



Fonte: Traz Favela (2020).

O Traz Favela é um delivery de quase tudo que atua em Salvador-BA e outras localidades adjacentes. Foi fundado em 2019 por Iago Santos, Ana Luiza Sena e Marcos Silva. Tem o intuito de levar produtos da periferia para outros locais, assim como, levar outros produtos para dentro das periferias com o objetivo de torná-los mais acessíveis às pessoas que residem nesses espaços.

O delivery funciona através de um aplicativo e as entregas são realizadas por motoboys da própria comunidade (TRAZ FAVELA, 2020). O aplicativo possibilita que moradores das zonas periféricas façam compras e pedidos de forma fácil e rápida, além de possibilitar também que os comerciantes consigam ofertar e vender seus produtos (TRAZ FAVELA, 2020).

Atualmente, o Traz Favela consegue realizar entregas em mais de 90% do território de Salvador e em mais outras 5 cidades metropolitanas, logo, possibilitam que micro e pequenos comerciantes consigam escoar seus produtos por quase toda

a cidade e possibilita que grandes empresas levem seus produtos para as áreas periféricas.

Entre os principais objetivos do negócio está a desconstrução de pensamentos que colocam as favelas como áreas que não agregam positivamente para a economia das cidades e mostrando que há um grande consumidor potencial nesses espaços.

### 3.2.1.3 Mangrove Game Studio

**Figura 9:** Logomarca da Mangrove Game Studio.



Fonte: Mangrove Game Studio (2019).

O Mangrove Game Studio é uma startup de software e jogos situada em Recife-PE. Foi fundada em 2019 por Rafael Nasper com o intuito de levar a representatividade nordestina e periférica para o universo dos jogos digitais (LAB NIP, 2022). Essas referências nordestinas e periféricas são inseridas nos jogos através de músicas, cenários, histórias e personagens.

Além de criar os próprios jogos, a startup realiza serviços para outras empresas criando jogos completos ou desenvolvendo partes específicas como, por exemplo, a arte dos jogos. A ideia para criar a startup surgiu durante a realização do trabalho de conclusão de um curso técnico de programação e desenvolvimento de jogos.

A princípio, Rafael, não pretendia criar um negócio, mas após a realização desse curso e ao explorar um nicho na área de jogos pouco explorado, de jogos que buscam representar o contexto nordestino e periférico, a ideia para a criação da startup foi sendo amadurecida.

Após a realização do curso técnico, Rafael e mais outros dois colegas de cursos resolveram participar de uma feira de jogos e o jogo deles foi premiado. A partir de então essa vitória foi mais um gatilho impulsionador para investir nesse ramo de jogos.

### 3.3 Coleta de dados

Os dados foram coletados através de análise documental e entrevista semiestruturada. Inicialmente, foi realizado um levantamento bibliográfico de fontes secundárias, analisando-se artigos, revistas, dissertações e teses que abordam sobre empreendimentos sociais, negócios sociais, negócios de impacto social e capacidade absorptiva a fim de identificar as principais dimensões relacionadas ao objetivo da dissertação e elaborar as perguntas prévias da entrevista.

A análise documental corrobora para que obtenha-se conhecimentos preliminares acerca do objeto de estudo e para complementar informações em que haja dúvida sobre algum fato. Além de possibilitar que informações sejam confrontadas a fim de validar as respostas encontradas pelo pesquisador, portanto, nesta dissertação foram analisados sites, redes sociais e outros documentos presentes na internet sobre os negócios estudados.

Optou-se pela utilização da entrevista semiestruturada, pois possibilita que as perguntas elaboradas previamente norteiam a condução da entrevista e tenha flexibilidade para realizar modificações quando o pesquisador considerar pertinente para o alcance dos objetivos da pesquisa.

As entrevistas foram realizadas com os fundadores e cofundadores dos negócios estudados. Essas entrevistas foram realizadas de forma virtual, através do Google Meet, e foram gravadas com o consentimento dos entrevistados para análise posterior.

**Quadro 5** – Informações sobre as entrevistas.

<b>Entrevistado</b>	<b>Posição</b>	<b>Negócio</b>	<b>Localidade</b>	<b>Codificação</b>	<b>Data da entrevista</b>	<b>Meios</b>	<b>Duração</b>
Juliana Lopes	Fundadora	Minha Psi Preta	Salvador-BA	S_01	24/01/2023	Google Meet	00:34:33
Myllena Crateús	Cofundadora	Fios Afro	Teresina-PI	S_02	26/01/2023	Google Meet	01:03:28

Iago Santos	Cofundador	Traz Favela	Salvador-BA	S_03	31/01/2023	Google Meet	00:26:43
Rafael Nasper	Fundador	Mangrove Game Studio	Recife-PE	S_04	29/04/2023	Google Meet	01:05:39

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

A partir da coleta dos dados, foi possível realizar a análise de dados conforme descrito no item seguinte.

### 3.4 Análise de dados

Primeiramente, para realizar a análise dos dados foi realizada a transcrição das entrevistas. Foi um processo que exigiu bastante atenção e cuidado do pesquisador, pois as informações fornecidas pelos entrevistados foram ouvidas atentamente a fim de captar e transcrever as respostas dos entrevistados com fidedignidade.

A técnica utilizada foi a análise de conteúdo com base em Bardin (2016), seguindo-se as etapas de pré-análise, exploração do material e o tratamento dos resultados. Nesta dissertação, na pré-análise foram realizadas as leituras dos materiais pertinentes ao tema, seguida da definição dos objetivos para melhor direcionar os rumos da pesquisa.

Na exploração do material, com base nas leituras dos materiais da fase anterior, foram estabelecidas as dimensões e categorias de análise (apresentadas nos quadros 3 e 4 deste documento), estes serviram de guia para a elaboração das perguntas utilizadas nas entrevistas semiestruturadas. Assim, foi possível a geração dos resultados, conforme é detalhada na seção seguinte.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os resultados com base nas dimensões e categorias de análise encontrados na literatura. A principal fonte dos dados que culminaram nesses resultados foi proveniente das entrevistas semiestruturadas.

### 4.1 Fatores Antecedentes

#### 4.1.1 Análise da dimensão fontes de conhecimento

As categorias de análise para esta dimensão englobam as principais fontes de conhecimentos informadas pelos fundadores e cofundadores dos negócios

estudados. Todos reconhecem a importância da realização de cursos como fonte de conhecimento:

O único curso que eu tenho é o curso do LAB-NIP que foi muito importante pra mim em todos os sentidos. A gente sai muito cru da faculdade, principalmente, pessoas negras que querem entrar nesse lugar da clínica ou de ter um empreendimento a partir das suas formações. Eu percebo uma dificuldade bem grande (S\_01).

Sou enfermeira de formação. [...] a gente pega muita parte de administração, mas pra isso de negócio, negócio com essa abordagem, ainda mais com esse recorte racial que é a Fios, a gente conseguiu ter através de cursos livres mesmo assim que são oferecidos. O Movimento Black Money, eles sempre oferecem cursos, editais, abrem editais. A gente participou do processo de imersão do Fundo Baobá e do Mais Favela, o escritório deles fica em BH, eu passei quase dois anos sendo incubada pelo Mais Favela. Kelson também teve outros cursos de formação. [...] toda essa carga de conhecimento, de troca, de vivência a gente teve por conta desses outros projetos que eles disponibilizam. A gente se inscreve e participa. [...] a gente participou de um desses projeto de aceleração que inclusive sem eles a gente não conseguiria tá onde a gente tá por conta dessa importância desses conhecimentos (S\_02).

O S\_03 informa que está sempre buscando cursos para se aperfeiçoar e fez “especialização em Inovação e Tecnologias. Sempre faço cursos voltados pra gestão. Tenho formação em Design Thinking, em Metodologia Ágil, mais voltada pra área de gestão de inovação”. O S\_04 realizou cursos de empreendedorismo no Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) que foram essenciais para a construção do seu conhecimento sobre gestão de negócios.

As capacitações, treinamentos e mentorias também foram reconhecidos pela S\_01 e S\_02 como essenciais fontes de conhecimento:

Nós tivemos treinamentos de vendas, marketing, a parte financeira, a parte de definição de produtos. Realmente, foi muito boa a formação do LAB-NIP. [...] foi um divisor de águas na minha vida e o curso foi muito dedicado, muito bem-organizado e me ajudou realmente a ter uma visão do que é uma gestão de negócio. Antes eu não tinha noção do que era gerir um negócio, antes eu fazia tudo isso, as coisas tavam dando certo, porque eu tava tendo um retorno, tava tendo pacientes. Eu gosto de redes sociais, sempre tive uma habilidade. Vamos dizer aí... que na adolescência eu ficava editando fotos pra postar no Orkut, fazendo coisas no *photoshop*. O LAB-NIP me ajudou a entender como é que você pode gerir um negócio e também o que é um negócio de impacto (S\_01).

É como se a gente fosse uma folha de papel em branco, não que a gente não tivesse nosso cuidado, nossa vivência, nossa forma de administrar, mas quando você tem um olhar de um profissional, de uma pessoa que entende daquele assunto pra direcionar pra uma administração melhor, pra uma comunicação efetiva com equipe e tudo. Foi um divisor de águas, porque a gente saiu de uma situação de sobrevivência, porque o negócio de impacto tem muito disso. A gente precisa tá sustentável pra conseguir sustentar os projetos (S\_02).

Fiz algumas capacitações no SEBRAE, também em outras instituições, sobre inteligência emocional, gestão de negócios etc. [...] Sempre que tenho oportunidade de um workshop ou algo do tipo e eu tenho agenda eu participo. Teve também ano passado uma mentoria da A Banca, lá de São Paulo, que eles focavam em Negócios de Impacto da Periferia. Era uma mentoria exclusiva pra esse tipo de negócio. Foi muito importante pra nós essa mentoria, porque a gente começou a ver outras formas de ganhar dinheiro, de prestar serviços, então foi lá que a gente também aprendeu muito sobre gestão de negócios. Foi bem importante. Sempre que tenho oportunidade, eu tô participando desse tipo de treinamento, mas aí tem que conciliar tempo e a vida real. É bem complicado, mas a gente tenta participar pelo menos umas duas vezes por ano desse tipo de coisa assim.

Além de investir em capacitações para si mesmos, o S\_03 destaca que disponibilizam também para a funcionária. O S\_03 explica que ao realizarem essas capacitações, ele e a sócia, se dividem por área:

Eu procuro mais na área de Inovação e Tecnologia, voltada pro meio de inovação. Agora, eu tô fazendo um curso de liderança voltado pra inovação. Minha sócia busca também muita formação mais voltado pra área de gestão e impacto.

Com relação ao *networking* com profissionais da área e intercâmbio entre empresas, a S\_01 e S\_02 informam que ainda não é algo que conseguem estabelecer com veemência:

Sim, de psicologia sim. De empreendedorismo, não, mas é algo que eu gostaria de fazer ou fazer outra formação. Enfim, conhecer outras pessoas desse mundo também. Só conheci no LAB-NIP (S\_01).

Lá em Teresina a gente não conseguiu se conectar [...] Com os outros territórios, Fortaleza, no RJ, aqui em São Paulo e a minha mentora fica no RJ, então a forma que a gente tem de se conectar é sempre dessa forma assim. A gente participou desse processo de incubação pelo Mais Favela, pelo Fundo Baobá, pelo ANIP e a gente tem esses contatos, volta e meia a gente se conecta.

Por outro lado, o S\_03 pontua que busca se relacionar com profissionais da área com uma frequência significativa, além de realizarem visitas a outros negócios:

Hoje eu sou diretor de comunidade na Associação dos Empreendedores da Bahia. Minha sócia também faz parte de algumas organizações, justamente pra ter essa conexão com o meio empreendedor. [...] até os negócios que a gente presta serviço a gente visita e também, de vez em quando, frequenta espaços colaborativos, conhecendo outros empreendedores e outras empresas.

O S\_04 além de se relacionar com outras empresas participa de uma associação relacionada à área de jogos que possibilita a ampliação da sua rede de contatos:

A gente tem uma relação muito próxima com as empresas daqui. Eu tô na Associação Pernambucana de Jogos. Tô com o cargo de presidente lá, então eu tô tendo contato com outros CEOs de jogos por estar nesse cargo e também por ter uma boa relação, por exemplo, eu tenho muita amizade com o presidente da Manifest, uma proximidade com o Rodrigo Magico da Pulga, com o Felipe da Oca Game Level da Bahia. A comunidade de game é muito aberta pra conversar, trocar ideia, isso é muito legal.

Essa busca em estabelecer contato com outros órgãos da área mostra-se como positiva para um melhor entendimento da área de atuação do negócio. Percebe-se que há uma busca por conhecimentos, pelos entrevistados, em diferentes fontes. Esse fato corrobora com os achados de Muller *et al.* (2021) que enfatiza que os conhecimentos são oriundos das diferentes relações estabelecidas com os mais diversos parceiros.

#### 4.1.2 Análise da dimensão conhecimentos prévios

Nesta dimensão foi pontuado pela S\_01 como os conhecimentos prévios oriundos de outras vivências contribuem para a abertura do negócio.

[...] pra conseguir desenvolver com certeza. Pra abrir nem tanto, foi mais o conhecimento que eu adquiri ao longo da vida, mas pra desenvolver o LAB-NIP foi um divisor de águas na minha vida. A partir do LAB-NIP foi que eu comecei a me entender nesse lugar de empreendedora, de empresária, a entender mais essa identidade.

A S\_02 enfatiza que os conhecimentos que possuíam em relação a negócios e gestão eram oriundos de sua graduação. Apesar de o curso não ser ligado diretamente à área de gestão de negócios e administração de empresas, tinha algumas disciplinas relacionadas a essas áreas, pelas quais era possível ter uma noção básica do tema.

O S\_03 ratifica que os conhecimentos que foi adquirindo foi através do próprio negócio:

O Traz Favela me ajudou muito a captar esse conhecimento e acabo aplicando dentro dele mesmo o que ele vai ensinando. Até nos processos de capacitação que eu participo, graças ao Traz Favela, através de mentorias e aceleração que a gente acaba aprendendo muita coisa e acaba aplicando dentro do próprio negócio. E as coisas externas que a gente foi aprendendo vem muito mais complementar o que já era aplicado dentro da empresa.

Salientou-se a necessidade de contratar profissionais de outras áreas para aprimorar outras áreas do negócio, no qual, os conhecimentos desses profissionais são aproveitados.

Minha estagiária é da área de comunicação, não é da área de psicologia, então ela me auxilia nessa parte mais relacionada ao marketing, à produção de artes pra divulgação. Ela é mais nessa parte, nesse setor, porque foi o que eu identifiquei no LAB-NIP que era o mais urgente de eu ter alguém para me ajudar (S\_01).

O S\_04 reconheceu que os conhecimentos oriundos da abertura de outros negócios o ajudaram com a criação e desenvolvimento do negócio atual com o entendimento de alguns trâmites burocráticos, mas ainda há a necessidade de buscar mais conhecimentos.

As vivências dos colaboradores e os conhecimentos que eles possuem para conduzir suas formas de trabalho são vistos pela S\_02 e S\_03 como importantes para o estabelecimento de trocas entre eles:

Eles têm as vivências deles. Quando eles vão colar, vão se inserir ou vão estar naquela ambientação com a gente, a gente aproveita justamente esse momento de troca, porque eles têm a vivência deles, a forma de acolhimento com os profissionais, os clientes deles e a gente tem a nossa. A forma que a gente integra esse conhecimento é realmente...enfim, a gente promove um momento de troca (S\_02).

[...] é o primeiro trabalho da nossa funcionária, que ela tem 20 anos. Ela já tá há dois anos com a gente, foi a primeira oportunidade dela assim que ela saiu do ensino médio. Ela não tinha experiência em muita coisa, então ela foi aprendendo muito e os cursos que ela foi fazendo a gente sempre dava espaço para ela aplicar dentro da empresa (S\_03).

Nesse ponto, percebe-se que o aproveitamento das vivências e conhecimentos dos colaboradores torna-se essencial para a absorção de conhecimento. Fato este, corroborado pelos achados de Machado e Fracasso (2012) e Guedes *et al.* (2017) que fomentam que conhecimentos oriundos de outras vivências propiciam a efetividade do crivo do novo conhecimento e sua internalização no negócio.

#### **4.1.3 Análise da dimensão experiência**

Nesta dimensão ressaltou-se a carência de experiência na área de gestão de negócios, no entanto, as experiências em outras áreas influenciaram sutilmente nessa gestão.

Eu trabalhei muito com Saúde da Família no período da faculdade, mas ter estagiado em empresas, consultórios, não. Eu trabalhei uma época no Sesc, mas era na parte de arquivos e depois eu estagiei mais na área de psicologia. Ou nas unidades de saúde da família ou em maternidades. Algumas unidades eu atendia clinicamente, mas foi mais por aí. Na gestão eu diria que não influenciaram diretamente. Eu diria que influenciaram na minha atuação como psicóloga que é só uma parte do meu negócio, o atendimento é só uma parte do negócio. [...] eu não tive muita experiência na área de gestão. Tô tendo agora na cara e na coragem (S\_01).

A S\_02 expressa que a falta de experiência dificulta alguns processos nesse meio do empreendedorismo e reconhece que foi aprendendo a partir da execução dos processos no próprio negócio:

[...] Tava terminando o curso, não sabia basicamente o que fazer, mas sempre gostei de arte, de cultura, de educação. Quando eu encontrei o Kelson pra a gente criar um projeto como esse foi uma libertação, porque eu me encontrei. É até bom quando me perguntam o que eu sou, porque eu sou enfermeira, sou tanta coisa. Basicamente minha trajetória é essa de descoberta desse empreendimento que é a Fios.

O S\_03 salienta que apesar de possuir formação em outra área, os conhecimentos adquiridos nessa formação o ajudaram na condução de alguns processos:

O curso e a profissão que eu tenho hoje que é designer gráfico acaba ensinando muita parte de gestão e criação. O curso de designer é muito voltado para resolver problemas. Normalmente, eles dizem que não é só pra criação de peças não, tem muita coisa além disso. Então, dentro do Traz Favela acabei aplicando muito do que eu no curso: a pensar rápido, a estruturar a empresa de forma fluida e ágil, de forma enxuta, pensando mais

no problema do que na solução em si, em como resolver o problema do que criar várias soluções.

Para o S\_04, as experiências pessoais e profissionais contribuíram para a construção do seu conhecimento sobre as diferentes áreas da gestão de negócios que precisam ser realizadas de forma eficaz para que se alcancem os objetivos. As experiências em outros negócios o ajudaram a não repetir alguns erros de gestão, no entanto, por ser um novo negócio, em outro ramo, surgem novos desafios que vão gerando novas experiências para a sua formação enquanto empreendedor.

Nesse contexto, constata-se que as experiências em outras áreas é um ponto crucial de análise para o entendimento dos fatores antecedentes da CA, principalmente, as experiências em outras áreas. Zyrianoff *et al.*, (2021) enfatiza que as experiências oriundas das vivências tanto no ambiente acadêmico quanto profissional somatizam para que a CA ocorra de forma mais satisfatória.

## **4.2 Fatores Intermediários**

### **4.2.1 Análise da dimensão gatilhos de ativação**

No âmbito dos negócios, sobretudo, dos negócios de impacto social há diversos fatores que impulsionam a busca por novos conhecimentos a fim de alcançar os objetivos almejados por esses empreendedores. No entanto, há casos como o da S\_01 em que as motivações pessoais são bastantes impulsionadoras para isso:

[...] ser uma jovem negra, ocupar outros espaços que não foram ocupados pela minha família e por entender que hoje em dia você empreender no Brasil ou em qualquer lugar do mundo te dá a possibilidade de você ter mais estabilidade financeira, de você ter uma fonte de renda maior, porque de certa forma você não tá trabalhando através da lógica de exploração do trabalho, onde você oferece 100% do seu tempo pra ganhar algo que é estático e onde você passa a maior parte da sua vida. Eu vejo empreender como você conseguir ganhar bem e também ter tempo, como você conseguir diversificar a sua renda e automaticamente ter ganhos maiores. Claro que ainda tem uma longa caminhada pra chegar nesses “ganhos maiores”, pra você conseguir consistência, enfim... os anos da empresa contam também, mas é no que eu tô mirando.

Outras motivações que impulsionam a busca por conhecimentos foram frisadas pela S\_02 e S\_03:

Basicamente são os resultados que vem deles. O que impulsionou a gente pra chegar até aqui enquanto Fios, são todos os resultados que a gente

passou por todos os processos pra chegar até aqui. A gente foi top 300 na Expo-Favela, o maior evento do Brasil. A gente saiu... não acreditava muito no nosso potencial. Participar desses editais, porque querendo ou não você passa por etapas pro aceite, então são pessoas que acreditaram na gente pra que a gente pudesse estar dentro desses ambientes, desses espaços de troca, então eu acredito muito que o que motivou isso foi a questão do resultado que vinha do esforço assim... de ir atrás, correr, buscar e alguém vai lá e acredita, sejam os clientes, os apoiadores de uma instituição, então isso sempre motivou a gente (S\_02).

Eu desde novo sempre gostei muito de aprender. Tem uma frase que eu ouço desde criança: se você aprende uma coisa a cada dia é sinal que você evolui dez vezes mais na frente, então todas as motivações de aprender novas coisas vem a parte de querer adquirir conhecimento até pra solucionar outros problemas que não atinja a nós diretamente, tanto que hoje eu faço trabalho de mentorias, dou palestra, dou aula, justamente por lidar com outros negócios, tem que ter vários conhecimentos de várias coisas diferentes voltado pra área de gestão pra conseguir ajudar o empreendedor de alguma forma, de forma direta ou indiretamente, então o aprender em si pra mim é sempre fundamental (S\_03).

Eu sempre fui um cara muito curioso, muito curioso mesmo. O que me motivou a ir pra área de jogos foi gostar de jogos. Eu gostava muito de jogar e queria saber como era feito um vídeo game. Como saía da ideia de alguém pra chegar na prateleira pra jogar. Um livro é claro como que funciona um livro, um escritor tem uma ideia, vai lá e escreve o livro, alguém revisa, edita e pronto. Porque jogos envolvem muita coisa, envolvem som, programação, a ideia, o roteiro que seria a parte do livro, envolve balanceamento, envolve tanta coisa que tipo, como era feito o jogo e quando eu tive a oportunidade de fazer esse curso e antes desse curso, na verdade, teve um workshop pra ver quem ia ter interesse no curso. Que era uma coisa tão específica que nem todo mundo tinha interesse. Aí teve esse workshop de duas semanas, de pensamento computacional para jogos. Aí caramba, eu pensei, é assim que se faz jogos, da hora, vou querer saber mais. E surgiu a oportunidade de fazer o curso, fiz o curso e me encantei. Na grade do curso tinha assim, daqui a dois meses vamos estudar python. Eu já chegava em casa no primeiro dia, estudava python por mim mesmo. Sou muito curioso. É uma coisa minha mesmo. se você me dar uma palavra aí, um conceito novo, eu vou querer saber o que é, quem escrever, porquê e é isso (S\_04).

Com relação às crises, a S\_01 informa que não enfrentou crises financeiras. Em contrapartida, teve que lidar com problemas pessoais.

[...] crise emocional sim. [...] mas, crise no negócio não. De ficar sem paciente ou de não ter salário. No final do ano passado eu tive que parar de atender algumas pessoas, porque eu tive que ter um tempo pro mestrado e ainda tô no processo bem de finalzinho, tive que dividir meu tempo, o que fez com que abaixasse minha renda.

Por outro lado, as crises financeiras foram fatores que implicaram diretamente no desenvolvimento do negócio da S\_02:

A gente criou a Fios em 2019, julho de 2019. A gente passou de julho de 2019 até março de 2020 “colhendo bons frutos”, porque Kelson tava terminando o curso de barbearia, a gente tava estruturando o novo espaço físico. A gente entrou num pico, não linear, exponencial. Quando veio a pandemia ruiu tudo. A gente passou uns três meses fechados.

O S\_04 reforça que a dificuldade financeira é algo presente no seu negócio, sobretudo, por estar em um local onde essa dificuldade é acentuada:

É muito complicado desenvolver jogos em Pernambuco sem um bom capital de giro, um fundo. E é o nosso caso, ninguém da nossa Startup tinha um capital ou um fundo pra iniciar o negócio. Tipo assim, pra ficar seis meses sem projeto que a gente segura isso. Aconteceu diversas e diversas vezes, na verdade. A gente tá aprendendo a gerir melhor a grana que entra na empresa pra não tá mais passando por isso. Então, é uma coisa que ainda acontece inclusive. Passa três meses sem projeto e a galera ter que trabalhar em outra coisa pra ter grana. É bem sazonal, então hoje a gente tá começando a pensar numa gestão, tipo assim, “ah, vamos pegar um projeto que dura seis meses e a gente vai cobrar x e vai ter um salário menor, mas que vai durar por um ano e subsídio pra manter a empresa”. Isso a gente tá começando a pensar agora. É uma coisa que tá ainda amadurecendo pra a gente.

O S\_03 também destaca que o negócio vem enfrentando uma crise financeira em decorrência de um grande cliente que também vem passando por uma crise, logo, implica diretamente nos ganhos financeiros do negócio que acaba ficando prejudicado.

O S\_02 e S\_03 frisam que com isso também desenvolveram problemas pessoais, logo, precisaram buscar formas para se manter:

A gente tava com crise existencial, porque a Fios era a nossa forma de captação de recurso de vida mesmo, a gente não tava sustentável ainda. A gente sobrevivia da Fios, a gente não conseguia nem fortalecer os projetos ainda. Era mesmo só um salão, uma sala e tudo. A gente não tinha esse projeto maior. A gente passou um ano, o ano de 2020 por clube de assinatura, por financiamento coletivo. A gente oferecia um pacote simbólico de serviços e a gente pedia pras pessoas apoiarem com um valor correspondente (S\_02).

[...] e emocional teve vários, eu acabei tendo burnout por causa da empresa, por consequência da vivência da empresa. Minha sócia teve vários problemas pessoais em consequência da empresa, então a jornada por a gente ser muito só e a gente sempre correr muito pra executar algo muito grande, a gente acabou tendo gasto físico e mental muito grande (S\_03).

Esses momentos de crises podem ser utilizados para a busca de conhecimentos a fim de encontrar as melhores alternativas para lidar com esses momentos. Corrobora-se a essa ideia, a afirmação do S\_03:

Toda vez que a gente tiver alguma barreira, alguma coisa, momentos difíceis, a gente já pensa logo em como, em quais saídas possuem pra sair daquela situação, então a gente já passou por essa fase anteriormente. Hoje já tá nessa fase de novo e achou várias saídas e correndo atrás. Então, é sempre motivador, é um motivador, mas é algo também que acaba gerando desgaste, então a gente tá assim sempre de uma forma mais controlada pra conseguir achar as saídas.

No que concerne às mudanças políticas e tecnológicas, os entrevistados enfatizam como interfere na atuação dos negócios:

As mudanças tecnológicas afetam totalmente, porque meu negócio é on-line. A minha plataforma principal de divulgação é o Instagram, eu opto por ter apenas uma plataforma, porque é o melhor pra administrar e em relação às mudanças políticas, afetam totalmente o meu negócio também, porque se a gente tem um governo que busca legalizar a questão da Cannabis afeta literalmente o meu negócio. Se a gente tem um governo que prioriza a luta da população indígena, da população negra também afeta o meu negócio (S\_01).

Total. Eu brinco muito, é uma brincadeira séria de dizer que a gente é um corpo político. Nós como administradores...a gente é diferente de outras marcas, porque a gente tem um propósito, a gente tem uma proposta de valor, então tudo que a gente propõe a oferecer para os nossos clientes, todo tipo de posicionamento que a gente tem é muito criterioso, tem que ter um respeito muito grande, porque não é só um posicionamento é toda uma trajetória que a gente tem até aqui, então a gente tem muito cuidado. Sobre a forma desses posicionamentos políticos e tecnológicos a gente tenta ter essa linguagem mais próxima, entender a importância que essa linguagem tem pra o alcance do público que a gente realmente quer alcançar, porque por mais que a gente não tenha assim, vamos dizer...quer dizer, por mais que a gente tenha um público-alvo que são pessoas negras periféricas, a gente não tem isso de restrição, até porque a gente acredita muito nessa política antirracista, mas a forma que a gente tem é justamente isso, de direcionar o nosso foco, de como essa informação, de como esses...respaldos políticos e tecnológicos vem pra a gente também, como atravessa a gente também (S\_02).

Políticas não afetaram tanto, até o momento. Tecnológicas, a gente já percebeu que tem um *timing* de mercado tanto tecnológico, tanto de usabilidade do usuário, então o usuário hoje não usa a mesma forma, não consome da mesma forma de quando a gente criou, então a gente acabou perdendo alguns *timings*. Falta de investimento, planejamento, a gente

acabou perdendo esses timings. A gente percebeu que essa mudança de tecnologia em si acabou prejudicando mais um pouco (S\_03).

Afetam bastante, por exemplo, vai sair agora a lei de Paulo Gustavo. Pela primeira vez, jogos, terão editais próprios que não são ligados à cinema, então vai ter um edital, não edital, mas um fundo próprio para games. Isso não se via, é novidade e foi uma luta muito política. Minha parte mais na Pernambuco, na Associação, de lutar pelo setor de jogos em Pernambuco. A gente tá fazendo isso e, tipo, e de fato com o governo Bolsonaro tinha menos acesso, menos abertura pra conversar e agora a gente tá tendo mais abertura nesses últimos meses. A conversa tá avançando mais. Nem é uma questão de eu preferir o Lula ou Bolsonaro, mas realmente é o que aconteceu no âmbito político nosso, no nosso âmbito político enquanto associação buscando os direitos dos jogos. Senti que agora tem mais espaço pra conversar (S\_04).

A pandemia do Covid-19 é citado pela S\_02 como um momento crítico para a atuação do negócio e os meios tecnológicos foram essenciais para assegurar a sobrevivência do negócio:

Foi importante você lembrar, porque quando começou a pandemia a gente entregou o aluguel que a gente tava, que a gente não tinha perspectiva de como ia ficar. Tudo parou. Como que faz? A gente voltou só pro virtual, acho que a gente passou uns cinco meses só no virtual fazendo domiciliar. A gente sobreviveu.

Os gatilhos de ativação analisados corroboram com os achados de Zarah e George (2002), os quais foram divididos em internos e externos, sendo demasiadamente influenciados pelas mudanças políticas e tecnológicas. Os gatilhos relatados pelos entrevistados remontam às suas vivências pessoais e às suas origens como uma forma de ressignificação de suas trajetórias de vida profissional e pessoal.

#### **4.2.2 Análise da dimensão mecanismos de integração social**

Nesta dimensão, a S\_01 informa que os principais canais de comunicação que utiliza são o *WhatsApp* e o *Google Meet*. Inclusive, a S\_01 pontua que essas ferramentas são utilizadas para realizar reuniões mensais com o objetivo de trocar conhecimento com a sua estagiária, onde, é escolhida a pauta sobre assuntos relacionadas ao negócio ou outros assuntos afins.

A utilização de redes sociais também é apontada pela S\_02 como principais meios de comunicação que permitem a integração entre os sócios e clientes e na administração do negócio:

O *WhatsApp* central da Fios é ele que administra e o *Instagram* central que é o Fios Afros Startup. As outras plataformas, os outros *Instagram*, o da Orizon Saúde, do Viva Voz Piauí, sou eu que administro. Então, é a forma que a gente tem de administrar, porque a gente meio que centraliza no *WhatsApp* as demandas ramifica pros outros *WhatsApp*. Tem isso de canalizar primeiro. O central é no *WhatsApp* e no *Instagram*.

O S\_04 pontua que utiliza a metodologia *Scrum* para trocar conhecimento com os sócios e colaboradores:

A gente trabalha com Metodologia *Scrum*. São nessas situações que a gente tenta sempre fazer a coisa da colaboração, de trazer, de dar notas para os métodos que foram feitos, de tentar rotacionar quem tá à frente de cada projeto, de tentar fazer uma gestão mais conjunta, vamos dizer assim. Acho que essas cerimônias ajudam a dar essa abertura.

O *WhatsApp* também é apontado como um dos principais canais de comunicação pelo S\_03 e S\_04. Este pontua que a troca de conhecimento entre os sócios e com a funcionária, sobretudo, ao participarem de treinamentos e capacitações, é realizada através de reuniões:

A gente marca uma reunião assim que termina o processo. Marca uma reunião e a gente vai batendo “passaram isso e isso, deram o retorno disso e disso, deram o feedback disso e disso”. A gente acaba fazendo nosso processo assim.

Além do *WhatsApp*, o S\_04 informa que utiliza o *Discord* e raramente o e-mail. Eles têm um *Discord* oficial só para os desenvolvedores e também um grupo no *WhatsApp* onde ocorrem trocas de comunicação mais rápidas. O e-mail é usado raramente, em situações que exigem mais formalidades.

Esses mecanismos de integração social observados vão de encontro aos estudos de Zarah e George (2002) e ocorrem formal e informalmente, com destaque para os métodos informais, nos quais, há uma facilidade para a troca de ideias com a utilização de uma linguagem menos rebuscada.

Concomitantemente, quanto mais integração ocorrer entre sócios e colaboradores maiores são as chances de desenvolver uma cultura voltada para a aquisição de conhecimentos (MÜLLER *et al.*, 2021). Essa cultura mostra-se incipiente

nos negócios estudados, no entanto, já há fortes incentivos para a busca de novos conhecimentos.

#### 4.2.3 Análise da dimensão apropriação de conhecimento

A S\_01 informa que não utiliza nenhuma forma para a proteção de conhecimento. E também não utiliza nenhum contrato de sigilo com os clientes ou com a estagiária.

A S\_02 pontua que essa parte ainda carece de mais cuidados e medidas que visem esse fim e estão verificando formas de patentear a marca:

A gente não patenteou a Fios ainda. Que problemão. A gente tá vendo, inclusive, formas de fazer isso. [...] mas a gente entende sim a importância disso, porque inclusive tem outras pessoas brancas que olham assim o projeto e já pegam e... não é tão raro isso acontecer. Inclusive, com colegas próximos já aconteceu. Então, quatro anos de Fios e a gente nunca patenteou. A gente precisa registrar e é importante você lembrar isso aqui pra a gente. Não patenteamos ainda, não temos esse tipo de segurança ainda, infelizmente. Por mais que a gente já escutou milhões de vezes nas mentorias que é importante, mas a gente vai fazer isso. Vai ficar com projeto de 2023.

O outro ponto de destaque é com relação ao estabelecimento de contrato com outros profissionais que executam serviços como *freelancers*. A S\_02 informa que não estabelecem nenhum contrato de sigilo voltados para a proteção de conhecimentos, apenas firmam contratos pertinentes aos serviços que serão executados:

[...] a gente formaliza com um contrato de parceria de marca colaboradora num documento que a pessoa assina dizendo que todos os encargos fiscais, jurídicos e tudo, a gente não tem responsabilidade, porque a gente é parceiro comercial e a gente firma aqui no documento do salão parceiro por conta do espaço físico, mas os outros projetos e tudo a gente não faz esse tipo de formalização, mas como tem isso do profissional se direcionar, de tá no ambiente de trabalho e a gente precisar dessa formalização perante os órgãos e tudo, porque é um profissional que tá ali, às vezes ele fica doze horas com o cliente dele, então pra esses órgãos reconhecerem que a gente não tá fazendo algo errado, a gente formaliza nesse documento assim que é um contrato de parceria que a pessoa vai lá, ela utiliza o espaço. [...] a gente formaliza nesse documento. É de segurança.

Por outro lado, o S\_03 frisa que durante a realização do contrato com a funcionária uma das cláusulas presentes era a do sigilo a fim de proteger informações

confidenciais do negócio e depende da parceira que ele firma com clientes ou outras partes interessadas há a assinatura de um Acordo de Não Divulgação (NDA).

O S\_04 informa que possuem registro de marca e também fazem NDA:

A gente tem registro de marca, basicamente, e a gente faz NDA quando alguma pessoa de fora desse núcleo participa do projeto pra que não seja aí usando, replicando, divulgando a imagem ou qualquer outra coisa fora do projeto. Se trata basicamente de um termo. A LGPD também não dá muita coisa pra a gente fazer além disso. A gente também nunca teve problema com isso, mas é isso, assina o termo de NDA e tenta falar o mínimo, tipo, tu é um programador, a gente tenta falar o mínimo, se você não é do núcleo, da equipe ou contratado por período, sobre outras áreas, futuros projetos, intenção do projeto, só sobre aquela produção e é isso.

Todorova e Durisin (2007) enfatizam a necessidade de buscar formas para proteger o conhecimento como parte essencial para que as diversas organizações mantenham-se seguras e obtenha vantagens estratégicas. Os negócios estudados estão buscando formas que estão ao seu alcance, no entanto, ainda não totalmente satisfatórias.

#### **4.2.4 Análise da dimensão relações de poder**

Nesta dimensão, a S\_01 frisa que busca estabelecer uma relação harmônica com a estagiária com horários flexíveis:

Ela tem as atividades que foram pré-estabelecidas quando a gente fechou o valor que ela ia receber. Eu procuro respeitar bastante isso, respeitar bastante os horários, deixo ela bem livre, é uma pessoa bastante responsável. Eu só estipulo datas acordadas entre eu e ela, mas no geral é bem flexível.

A S\_02 também pontua que visam dar liberdade e mais flexibilidade para os colaboradores, porém eles precisam estar alinhados com o propósito do negócio:

A gente passou por grandes projetos de transição, não vou dizer que a gente sempre teve flores de ter pessoas comprometidas pra construir um projeto. Um projeto coletivo não é fácil. Ainda mais um projeto que a gente tem tanto atravessamento. Muito atravessamento, muitas questões raciais assim que a gente se vê atravessado sobre preço, preço a se cobrar... tudo. A gente já teve alguns perpasses, às vezes não tá em conformidade com algumas pessoas ou algumas pessoas que chegaram no projeto e não conseguiram firmar, ficar de forma sólida. Mas, a forma que a gente tem de estar confluyente, de ver esse resultado justamente com eles é sempre através do diálogo. A gente entende por a pessoa ter liberdade de construir um projeto juntamente com a gente, a gente tem uma filosofia de funcionamento e tudo

e as pessoas continuam se elas estiverem tranquilas, estiverem saudáveis por conta disso, pra estar. A gente já teve alguns perpassa por conta disso, porque às vezes não é porque um projeto preto ou tem uma marca preta que ela às vezes não tá em conformidade com a gente. Às vezes, ela não vê que é um projeto de impacto “ah, não quero estar envolvida em um projeto de impacto, quero tramar e receber minha grana” e com a gente é para além, então se não tiver conformidade de entender a forma que a gente trabalha, às vezes, não gera aquele match, mas sempre no diálogo.

O S\_03 enfatiza que preza pelo bom relacionamento e isso implica numa influência indireta sobre a funcionária que ao ver que sócios que estão engajados no sucesso do negócio, estão trabalhando duro para obterem êxito, sente-se inspirada a seguir pelo mesmo caminho.

Ao falar sobre a sua influência enquanto líder, o S\_04 pontua que a sua experiência e conhecimentos em diferentes áreas de atuação do negócio o favorece nesse sentido:

[...] tem uma vantagem pra mim em estar à frente da Mangrove. Na GDS eu estava também como *producer* que acaba sendo à frente do projeto em si, do jogo, daquele produto. É que eu sou *gamer designer* por formação, mas eu já programei, tenho curso de programação, técnico. Também gosto muito de desenho, tenho boa noção de arte, já fui designer gráfico antes de ser programador, já era designer gráfico. Eu sei um pouco de cada setor, basicamente. Eu consigo conversar com todos os setores. Saber, por exemplo, que quando o cara da arte pede uma arte, por exemplo, POT. O cara da programação fala que tem que mandar a arte em POT e o cara da arte fala que não quer mandar em POT por isso ou aquilo ali. Sabendo um pouco de programação e um pouco de arte, eu consigo fazer essa ponte e fazer esses dois setores conversarem de forma mais fácil. Acho que isso é o que eu mais agrego na empresa hoje. Basicamente, fazer esses setores conversarem e se ajudarem, evitar muitos ruídos, essas coisas, Acho que isso melhora minha influência junto com o grupo. O grupo respeita essas experiências.

Esses fatos mostram que o líder com a sua influência contribui para que novos conhecimentos sejam buscados (HURMELINNA-LAUKKANEN, 2011), no entanto, essa busca precisa ser valorizada para que isso seja enraizado na cultura organizacional.

## 4.3 Fatores Resultantes

### 4.3.1 Análise da dimensão vantagem competitiva

A absorção de conhecimento é imprescindível para o alcance dos objetivos por parte dos negócios. No que concerne aos negócios de impacto, essa absorção é

fundamental para gerar impacto social. A S\_01 e S\_04 enfatizaram o impacto social gerado pelos seus negócios:

O meu negócio impacta socialmente ao oferecer terapia a valor social pra pessoas negras, LGBTQI+, mulheres que não podem pagar. O meu negócio tem impacto a nível político, em relação às causas que ele milita e que tenta desconstruir na prática com projetos da clínica. A primeira é a causa antimanicomial, a segunda é o tratamento com canabidiol, a legalização, essa questão do antiproibicionismo, a terceira é a questão das pessoas negras. De como é importante pensar a terapia para esse público e também em relação às pessoas LGBTQI+ (S\_01).

No primeiro jogo que a gente teve, fez um jogo sobre coleta seletiva. Nem era negócio de impacto, nem nada. Era só um jogo. A gente fez sobre coleta seletiva. E esse jogo, lá na instituição onde a gente fez o jogo tinha um pessoal de serviços gerais. Eles jogaram o jogo e aprenderam a fazer a separação do lixo, coleta seletiva, dentro do jogo, porque a instituição que eles tavam não tinha dado nenhum treinamento. E lá tinha as cestinhas de coleta seletiva, mas não era usada corretamente. A gente fez uma pesquisa de opinião sobre o jogo e tal. Os três ASG falaram que aprenderam onde era pra colocar o lixo no jogo. A partir de então iriam usar as cores certas. Nem sabiam pra que serviam aquelas cores. A gente viu o impacto social na prática. É possível fazer uma educação ou uma conscientização, ou um alerta, um manifesto através do jogo. Foi aí que a gente percebeu. Foi um *start*. A gente tenta hoje trazer cada vez mais isso. Seja falando sobre a negritude, a ancestralidade, sobre a cultura, sobre a música, sobre qualquer coisa que a gente falar nos nossos jogos. E trazer muito mais essa coisa de sentir a dor daquele público que a gente quer enaltecer ou mostrar ou enfatizar no jogo (S\_04).

É de suma importância acompanhar o impacto gerado pelos negócios e isso é pontuado pela S\_02:

Nessa questão dos indicadores a gente sempre atualiza e se cobra muito. [...] por ser um negócio de impacto a gente sempre tenta levantar esses dados, de que forma que a gente tá realmente mudando a realidade. Em relação aos indicadores, a gente tem um quadro de mais de cinco profissionais agora fazendo rodízio na questão do salão. O público majoritário que tem acesso são pessoas negras, periféricas. Inclusive, os artistas que entram em contato, pessoas da parte da comunicação que já vem aqui fazer parte tem essa questão de estar em ambientes em sua maioria, vamos dizer assim, marginalizadas de algumas áreas de Teresina.

A S\_01 reforça que os conhecimentos adquiridos em um programa de aceleração foram fundamentais para compreender o impacto gerado pelo seu negócio:

Eles ajudaram mostrando que não precisa que eu diminua o meu valor, o valor do meu serviço pra que possa impactar socialmente. Posso ganhar de uma forma digna e ao mesmo tempo conseguir impactar socialmente, porque existem diversas instâncias de impactar socialmente e porque existem formas de você fazer com que as pessoas que já pagam pelo seu produto, paguem também por esse produto ser mais voltado pra pessoas que não tem como pagar. É um produto mais social.

Nesse sentido, o S\_03 também ratifica a importância dos conhecimentos adquiridos para a geração de impacto social:

A gente acredita que o conhecimento é a principal ferramenta da evolução, de mudanças de várias coisas. [...] acabei entrando nesse meio muito por causa que eu tive a coragem de entrar em uma empresa que raramente contratava pessoas do meu perfil, entrei na empresa e percebi que lá tinha um outro meio que não é demonstrado pra jovens que moram em favela. Resolvemos criar essa área e educação também que a gente tá em fase de implementação, mas já é algo que a gente vai testando, tanto que toda equipe, todos os funcionários que já passaram pelo Traz Favela, 93% deles, foram moradores de áreas periféricas, de realidades periféricas

A parte financeira dos negócios também foi possível ser melhorada através da busca de novos conhecimentos.

Ajudaram, principalmente, relacionado a produto e valor. A entender, a definir mais o meu produto e também entender quanto é que eu poderia cobrar por ele, de forma que eu poderia cobrar (S\_01).

[...] a gente participou das imersões diferentes, cada um com a sua abordagem, mas são pessoas que estavam por fora da nossa bolha, vindo a Fios de fora, então toda a parte de analisar a saúde financeira, a saúde da produção de conteúdo, de ver como que tava realmente funcionando, eu acredito que esse potencial desse conhecimento foi importante por isso, por conta desse direcionamento, dessa parte de realmente organizar mesmo, de gerenciar, então sem esses profissionais, esses editais, esses projetos de aceleração, não seria possível, porque o recurso vem, mas e aí como é que a gente vai fazer com esse recurso se a gente não sabe nem administrar, é aquela coisa, não adiantava, não daria, então mesmo com alguns processos que não tinha remuneração a gente sempre participa, a gente sempre tem isso com a gente por conta disso, “ah, mas a gente já tá há três, quatro anos”... A gente sempre tem que tá se atualizando, porque tudo muda então a gente precisa tá estudando sempre (S\_02).

A gente já participa desses cursos procurando essas informações. Manter a empresa sustentável e sempre procurando novas formas de monetização, então através das capacitações, de mentorias, sempre aparece alguma nova forma, uma nova visão externa que ajuda a gente a melhorar nossa empresa (S\_03).

Através de novos conhecimentos foi possível identificar a necessidade contratar novos talentos:

[...]me ajudou a identificar qual área eu mais precisava de um estagiário. [...] inclusive, antes, eu pensava em contratar uma estagiária de psicologia e no LAB-NIP que eu entendi que eu precisava de uma estagiária de comunicação (S\_01).

A gente sempre atraiu esses novos talentos através do nosso propósito, quem é morador de favela, quem acredita acaba entrando e muito pela cultura que a gente tem no Traz Favela de ser uma empresa muito leve, a gente não traz aquele peso de ficar cobrando, a gente não trabalha com cobrança. Quem trabalha faça o seu melhor e vamos correndo atrás pra aprender ao máximo e dar o melhor. Então, a gente acabou atraindo muitos talentos por causa disso (S\_03).

O S\_04 pontua que ao participar de eventos e absorver novos conhecimento conseguiu ampliar sua visão sobre algumas áreas de mercado:

Os workshops que eu fiz, me ajudaram muito, quando eu fui pro big festival, que é um evento muito top de jogos, é que eu consegui entender como se funciona o programa da exportação no jogo, eu consegui entender que eu não preciso fazer tudo no jogo, tem empresas que faz todo tipo de arte pra você se você quiser. E aí gente consegue tirar uma parte da demanda. Tem empresas que fazem a parte de programação, tem empresas especialistas em tráfico pago e ADS. Então, o Big Festival, o TDC, foram absurdamente enriquecedores, enquanto negócios. Justamente nesse sentido, de atrair investidores, fechar novas parcerias e ter mais vendas. Basicamente isso foi o que mais importou, estar nesses eventos.

A obtenção de vantagens competitivas em negócios de impacto está atrelada à geração de lucro e de impacto social. Negócios com esse modelo precisam alinhar essas duas dimensões para que obtenham êxito no alcance dos seus objetivos (BARKI, 2015).

#### **4.3.2 Análise da dimensão estratégia flexível**

Nesta dimensão, o principal fator relatado pela S\_01 foi em relação à cobrança do valor da sessão com a utilização de valores sociais, intermediários e normais a fim de manter a autossustentabilidade do negócio e a geração de impacto social.

Através da implementação de novos conhecimentos é possível mudar as estratégias de negócios e buscar novos caminhos.

A gente tinha uma linguagem na Fios, na hora de se comunicar com o público no Instagram, a gente viu que não era só *Instagram*, tinha *TikTok*, a gente deu uma pausa no *TikTok* porque o *videocast* tá fora do ar. A gente sempre vai mudando. [...] a identidade visual, porque a gente mudou a marca umas sete vezes nesse percurso de 3 anos, a cor, como falar... tudo mudou o tempo todo (S\_02).

[...] no início que a gente via o mercado de uma forma e através de um curso que a gente teve, a gente começou “poxa tem uma outra parte aqui que a gente não tava vendo” e acabou atingindo que antes o Traz Favela era muito mais voltado a trabalhar só com as áreas...nosso intuito, na real, era trabalhar só com as favelas, mas percebemos outros perfis de empresas através do programa que também tinha a mesma dificuldade, então a gente acabou migrando um pouco...aumentando o nosso propósito, na verdade, de impacto (S\_03).

Eu nunca tinha jogado *Roblox*, só que quando eu fui pro Big Festival e eu tive reunião com outra galera no Brasil, e vi que a Garena estava investindo no *Roblox*, que era o *blox* da Garena, e estavam procurando studio pra desenvolver pra eles nessa plataforma, eu vi que tinha muita gente interessada nessa plataforma. Tinha a galera da Google, da Nintendo, todo mundo interessado em *Roblox*. Isso mudou muito minha cabeça a respeito do *Roblox*. Eu entendi como que é que o *Roblox* passou a ser o jogo mais valioso do mercado de 2021 e 2022, porque ele permitia que você criasse outro jogo dentro do *Roblox*, e isso me deu outra sacada. A gente começou a fazer a pesquisa com a Garena, começou a fazer jogos pra *Roblox*. Um dia antes de ir pro festival, eu nem imaginava a gente estar parando pra fazer jogos de *Roblox* e duas semanas depois estar fazendo. Nesses festivais, eles apresentam demandas que estão ali, que ninguém tá pegando e que a gente poderia pegar e simplesmente fazer e ganhar dinheiro. Então, esse tipo de conhecimento de *network*, acesso a oportunidades, foi essencial.

Esses fatos corroboram com os estudos de Todorova e Durisin, (2007) e Zyrianoff *et al.*, (2021) que apontam que através da inserção de novos conhecimentos de forma estratégica nas organizações é possível flexibilizar estratégias e ampliar as possibilidades de alcance dos objetivos organizacionais.

#### **4.3.3 Análise da dimensão desempenho inovativo**

Os novos conhecimentos adquiridos pela S\_01 ajudaram a inovar na oferta de serviços e a fidelizar mais clientes:

O meu trabalho final do LAB-NIP foi uma vivência terapêutica on-line que eu cheguei a fazer o piloto e ofereci esse produto no final do ano para os meus pacientes, no sentido de fidelizar eles pro ano que vem. O plano era nesse ano lançar um produto que fosse um teste no ano passado, que eu fiz o LAB-NIP. O que o LAB-NIP também me ensinou foi essa importância de você fidelizar os clientes no final do ano, porque a clínica tinha uma baixa no mês de janeiro e neste ano não tive uma baixa no mês de janeiro. Eu consegui utilizar a estratégia deles e tô, realmente, com a agenda lotada. E ano passado não foi assim, no mês de janeiro eu tive uma evasão maior de pacientes que eu não consegui fidelizar tanto do ano passado, e isso teve um impacto também, na minha renda, no consultório. Isso também foi bem importante.

Com os novos conhecimentos, o S\_03 e S\_04 informam que conseguiram pensar em outros serviços:

Hoje tem dois serviços, hoje a gente atende uma grande empresa, na verdade, duas e a gente atua com micro e pequenos comerciantes de áreas periféricas e de áreas periféricas fora da periferia também, então a gente acabou pegando muito esse know-how que foi conquistado durante a nossa jornada (S\_03).

Com o pessoal do SESC de São Paulo a gente conseguiu uma coisa que a gente nunca pensou em fazer, que era licenciar um jogo nosso, tipo Netflix, no catálogo deles lá por um tempo. A gente esteve na curadoria de jogos culturais, a gente teve na curadoria e passou por um processo e o jogo ficou licenciado lá por um tempo na plataforma do SESC. E a gente não sabia que dava pra ganhar dinheiro com o licenciamento. E a gente já foi buscar agora, outras formas e plataformas de licenciar os jogos. Então já mudou um pouco o negócio, que era só colocar na Play Store e ganhar ADS, pra uma coisa de licenciamento e aluguel (S\_04).

Com os novos conhecimentos adquiridos, a S\_02 conseguiu oferecer mentorias para outras pessoas:

Eu tinha oferecido, acho que foi em novembro, umas mentorias pra repassar esses conhecimentos e de certa forma a gente monetizar. Consegui quatro pessoas na época, que tava nesse processo de transição, foi pouco? foi, foi pouquíssimo, mas eu tava nessa transição de planejar vir pra São Paulo e tudo, então pra mim foi muito importante, porque foi uma mentoria rápida no sentido de poucas pessoas que participaram, uma da área da alimentação, outra da arte da música, outra da arte da tattoo, então pra eu poder ajudar, poder fortalecer eles, foi uma troca muito boa, porque eu pude repassar o que eu tinha aprendido nesses anos de Fios e também ter essa troca, porque é muito diferente tramar com tatuagem, a linguagem é totalmente diferente de uma moça que trampa no *Hot Dog* que vai ter o *WhatsApp* como ferramenta principal, porque enfim é a forma que ela tem, porque ela vende no bairro.

Os estudos de Todorova e Durisin, (2007) e Zyrianoff *et al.*, (2021) apontaram que a absorção de novos conhecimentos pode resultar na criação de novos produtos e serviços. Esse achado foi observado nas falas dos entrevistados que ao adquirem novos conhecimentos, conseguiram ampliar sua visão sobre algumas áreas dos negócios e idealizar novos produtos e serviços.

## 5. ANÁLISE DAS DIMENSÕES DA CAPACIDADE ABSORTIVA

### 5.1 Aquisição de conhecimentos

Nesta etapa, a formação de parcerias é essencial para a aquisição de conhecimentos, no entanto, a S\_01 reconhece a necessidade de formar mais parcerias:

No momento, eu só tenho parcerias com médicos e terapeutas, porque eu acabo tento que fazer encaminhamentos dos pacientes, quando eles precisam de um tratamento medicamentoso, mas eu ainda não fiz outras parcerias. Gostaria muito.

Formar parcerias diversas a fim de adquirir conhecimentos é pontuado pela S\_02:

As parcerias que a gente tem é mais no nosso território em Teresina. A gente tem a parceria com a questão desses profissionais que trampam, que são *freelas*, mas são profissionais que fazem parte da nossa equipe, vestem a camisa da Fios Afros, não são funcionários, mas são pessoas que caminham com a gente, são nossos parceiros que a gente tem. A gente tem vínculo com alguns órgãos sociais, com algumas organizações sociais, com O Memorial Esperança Garcia, lá em Teresina que é um outro quilombo. [...] a gente se conectou, conseguiu se conectar com essas pessoas, o movimento negro que já tem mais de 30 anos de caminhada, que inclusive eles têm parcerias com órgãos públicos. [...] O Memorial Esperança Garcia é um museu vivo, é um local que tem esses registros, que tem informações, por exemplo, a forma que a gente tem de se comunicar, já tem no calendário deles a questão da Feira Preta que acontece dentro do Memorial, então a forma que a gente tem é sempre de estar a par do que tá acontecendo lá dentro. Eles têm cursos de formação. Às vezes, tem algum evento, festival futurista e tudo, encontros de raps, poesias.

A importância da aquisição de conhecimentos através de cursos e treinamentos é reforçada pelo S\_04:

A participação em cursos e treinamentos contribui muito, porque como foi uma coisa meio tentativa e erro... A Mangrove começou como um trabalho de conclusão de um curso que acabou como uma startup. Não foi uma coisa planejada: temos um capital inicial, temos essas métricas, essas OKRs, vamos atingir isso aqui em tanto tempo, nosso objetivo é isso, nossa visão,

valor, é esse. Isso não aconteceu, por exemplo, a gente só começou, a gente veio aprender o que é uma OKR dentro do laboratório da ANIP e a empresa tinha um ano já na rua. A gente fazia, mas era mais ou menos. Ter conhecimento dessas coisas, toda questão financeira, contabilidade, todas as burocracias, tipo, registro de marca, a gente fez a incubação no Porto Digital. Teve uma mentoria específica sobre registro de marca, a gente não sabia absolutamente nada sobre registro sobre isso, então a gente teve que aprender sobre isso com o caminho andando. Justamente nesses cursos, workshops, mentorias, incubações que a gente foi aprendendo e se transformando de verdade em empresa. A gente abriu achando que era uma empresa, porque tinha um MEI, um CNPJ. Descobriu que pra ser uma empresa de verdade tem muitas outras coisas que a gente não tava fazendo, a gente foi aprendendo a fazer e tá aprendendo até hoje. Cada passo que a gente dá, maior...hoje, a gente tá esbarrando já com o problema do imposto, a alíquota do imposto que é diferente quando você sai do simples. Não tinha ideia do que era isso, agora tô aprendendo. É uma coisa que vai sendo gradativa justamente por não ter esse conhecimento antes, não ter essa base prévia.

Todos os entrevistados enfatizam que através dessas parcerias conseguem obter conhecimentos sobre temas diversos e lamentam não ter parcerias com Universidades. Com relação à pesquisa de mercado, a S\_01 informa que não realiza e não sabe como fazer, no entanto, buscará conhecimentos acerca disso e S\_02 informa que realizam de forma superficial e que os dados referentes a isso estão desatualizados. O S\_03 e S\_04 informam que fazem pesquisas de mercado constantemente com o intuito de compreender de forma mais assertiva o mercado e os clientes.

Outro ponto de destaque que influenciou a adoção de estratégias para o negócio foi com relação aos regulamentos que regem a profissão da S\_01 com outras atividades desempenhadas por ela. Isso implicou na busca de conhecimentos com base nesses regulamentos para conciliar as duas atividades. A S\_02 informa que não precisam seguir nenhuma lei ou regulamento rigorosamente. O S\_03 precisa seguir as normas da Agência Nacional de Trânsito e Transporte (ANTT).

A aquisição de conhecimento ocorre de diferentes formas. Depende do meio onde a organização está inserida, das parcerias que os empreendedores conseguem estabelecer e das diferentes ações que eles fazem para adquirir esses conhecimentos. Flatten *et al.* (2011) e Engelman *et al.* (2017) observaram que negócios que construíam relações com parceiros diversos tinham mais chances de obterem sucesso.

Esses fatos são constatados nos relatos obtidos. Quando os entrevistados constroem diferentes parcerias eles ampliam os leques de possibilidades de obter novos conhecimentos e torná-los úteis para os seus negócios.

## 5.2 Assimilação de conhecimentos

Quando novos conhecimentos são absorvidos, a principal forma que a S\_01 utiliza para compartilhar com a sua estagiária é através de reuniões que ocorrem via Google Meet ou pelo WhatsApp e através de reuniões. As informações que eu compartilho com ela são muito mais sobre marketing, vendas e tudo mais. É através das reuniões”.

A S\_02 frisa que as redes sociais, *WhatsApp* e *Instagram*, são utilizadas como principais meios de comunicação do negócio. No que concerne à troca de conhecimentos entre os sócios, é pontuado pela S\_02 algumas dificuldades:

[...] a gente começou a ter uma saúde melhor quando a gente dividiu as responsabilidades, a gente viu essa necessidade com as mentorias, porque na cabeça da gente, a gente tinha que participar tudo junto, a gente tinha que pensar do mesmo jeito e era um caos, porque não é assim que funciona, são duas pessoas que têm ideias diferentes.

Seguindo nessa mesma linha, o S\_03 pontua que possui o WhatsApp como principal canal de comunicação e a troca de conhecimentos é realizada, principalmente, através de reuniões, nas quais, são debatidos quais conhecimentos serão implementados nos processos do negócio.

O S\_04 também utiliza o WhatsApp para realizar as principais trocas de informações dentro do negócio. Utilizam o *Discord* como um canal exclusivo para a interação com os desenvolvedores. E durante essas trocas, informa que não encontrada dificuldades que interferem nesse processo de troca de conhecimento.

O outro ponto destacado pela S\_02 é a resistência à mudança na internalização de conhecimentos:

Por ser duas pessoas pensando diferente, eu vejo que eu tô mais aberta à mudança, eu não sou resistente, por exemplo, quando a gente começou, quando começou a pandemia e eu comecei a passar a maior parte do meu dia publicando coisas e tudo e tal, pro Kelson não, a gente precisa avisar as pessoas de forma verbal e tudo que vai funcionar dessa forma, então, a forma

que eu vejo que a gente tem dois perfis de administradores totalmente diferentes e isso é bom, antes era uma treta, a gente falava “meu Deus, sai daqui”, mas a gente vê que hoje é importante, então, a forma que a gente tem é justamente isso de ver que são visões totalmente diferentes.

Diferentes estratégias são utilizadas para assimilar conhecimentos. Engelman *et al.* (2017) enfatiza que estabelecer um fluxo de comunicação interno favorece essa assimilação e isso foi observado nos negócios estudados. Quanto mais estruturada é a troca de informação, o conhecimento é mais bem assimilado.

### 5.3 Transformação de conhecimentos

Através dos conhecimentos adquiridos no programa de aceleração, a S\_01 conseguiu repensar e mudar algumas formas de trabalho:

Hoje em dia eu tenho mais uma noção do papel da gestão do negócio. O LAB-NIP me ensinou que além de atuar nessas outras áreas... de comunicação...do próprio atendimento eu preciso ter o momento pra gerir o meu negócio, pra estar nesse lugar de gestora que era uma coisa que não enxergava antes e que é bem desafiador, porém eu sinto que esse ano é o ano que tô mais conseguindo iniciar colocando, o que eu aprendi no LAB-NIP, em prática, porque eu separei o mês de janeiro todo pra organizar coisa de gestão. Tô quebrando a cabeça, ansiosa...porque é muita coisa, mas antes eu pensaria que faria em uma semana, este ano não, minha cabeça tá diferente, eu preciso de um mês pra pelo menos fazer esse planejamento de negócio do ano. É uma coisa que eu nunca fiz, tô fazendo agora e foi por causa do LAB-NIP.

Uma parte essencial na transformação de conhecimentos, é analisar e verificar como esse conhecimento será implementado no negócio. Nesse sentido, a S\_02 enfatiza algumas dificuldades:

[...] quando a gente adquire esses conhecimentos acaba que demora um pouco, por não saber como faz a transição. E a gente entendeu que precisava comunicar o público pra eles entenderem e tudo, então há uma resistência mais por conta desse processo, querendo ou não, a gente conta com o apoio de outros profissionais pra fazer essas transições.

O S\_03 reconhece que na implementação de novos conhecimentos, a depender da área, há algumas dificuldades, porém com o diálogo e consenso conseguem implementar da melhor forma possível.

O S\_04 enfatiza a importância de avaliar como o novo conhecimento será integralizado ao negócio:

A gente tenta fazer os prós e os contras, tipo um brainstorming e se vale a pena a curva de aprendizado pra essa nova coisa. Por exemplo, isso aconteceu nesse último contrato com a GDS num jogo de futebol que a gente tava fazendo com o Jira Software. A gente tava usando o Trello, sempre foi de usar o Trello e sempre atendeu às necessidades. [...] A gestão da empresa pediu que se transformasse no Jira Software, porque eles queriam gráficos melhores e métricas e tal pra poder acompanhar e o pelo Jira era melhor. Nesse caso específico a gente teve que ceder. A gente teve que fazer o meio termo entre aprender o Jira e usar o Trello como a gente já sabia. Aprender o Jira e ir migrando as coisas. Aprendemos a usar o Jira, e começamos a usar mais ele nesse projeto. Acabou o projeto do futebol, voltamos pro Trello.

Ao articular o uso do novo conhecimento com o conhecimento que já possuem, percebe-se em alguns casos uma considerável resistência. Essa articulação ocorre de forma mais segura quando as organizações são melhor estruturadas financeiramente (ENGELMAN *et al.*, 2017). Para os negócios de impacto, a parte financeira é um grande desafio, pois arriscar demais pode resultar em grandes perdas financeiras.

#### 5.4 Exploração de conhecimentos

Com os conhecimentos adquiridos há a possibilidade de criar novos produtos ou serviços, no entanto, a S\_01 reconhece que não conseguiu implementar novos produtos ou serviços com os conhecimentos que adquiriu em um programa de aceleração:

Eu não consegui colocar isso em prática, porque muita coisa que eu vi no LAB-NIP me mostrou que eu precisava organizar o que eu já tinha antes de, necessariamente, lançar um novo produto. O ano passado foi mais pra organizar as coisas que eu já tinha, trabalhar mais estratégias de marketing, trabalhar mais estratégias de vendas. Isso tudo foi conhecimento do LAB-NIP. Em relação a produto especificamente é algo que tô fazendo mais neste ano mesmo. O conhecimento do LAB-NIP foi e tá sendo muito importante ainda.

A S\_02 informa que não criaram nenhum produto ou serviço, mas mudaram a forma como o negócio era denominado para que conseguissem passar por uma transição englobando outros projetos realizados pelo negócio.

O S\_03 e S\_04 pontuaram que conseguiram investir na criação de novos serviços e/ou produtos:

[...] dentro do Traz Favela a gente tá criando o Traz Favela Academy, que vai ser justamente voltado pra trazer o conhecimento do meio de inovação e tecnologia do meio de startup para jovens que moram em favelas, comunidades, periferias, pra facilitar esse processo, mostrar essa nova oportunidade que, às vezes, não é disponibilizada para quem mora em favela (S\_03).

quando a gente tava só fazendo jogo próprio, a gente viu que tinha que fazer, por exemplo, na pandemia mesmo foi um grande exemplo de pivotagem que a gente viu que tinha que fazer jogos mais voltados pra questão educacional mesmo. A gente fez um jogo muito interessante em 2020 que foi pra o LABNIP, lá de São Paulo. Esse jogo a gente que sugeriu, na verdade. Tá fazendo um workshop lá. Vocês tão fazendo uma feira de negócios com negócios do Brasil todo e se reúnem no meet. A gente tá propondo pra vocês um jogo onde cada um vai ter seu avatar, tipo um metaverso, cada um vai ter seu stand. A gente vai fazer uma feira virtual. Essa feira, que não pode ser presencial por conta da pandemia, vai fazer virtual e todo mundo vai se encontrar virtualmente na feira. O pessoal comprou a ideia, a gente fez e ganhou uma grana. Isso foi uma necessidade do momento mesmo e tivemos a oportunidade de fazer algo totalmente diferente do que a gente tava fazendo. A gente só tava fazendo jogos próprios e do nada tava fazendo um jogo de metaverso pra uma empresa. [...] Depois disso foi só jogo pra empresa basicamente. Nossos jogos próprios ficaram bem em segundo plano, porque as demandas pra outras empresas cresceram muito. Isso é um exemplo de ideia que a gente viu num evento e que fez a gente mudar de plano de negócio e pivotar (S\_04).

O novo conhecimento é essencial para novos produtos e serviços sejam criados (ZAHRA e GEORGE, 2002; TODOROVA e DURISIN, 2007). Os negócios estudados buscam isso de forma estratégica, sobretudo, para garantir a sua autossustentabilidade financeira.

## **6. DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

A partir das análises das entrevistas, infere-se que nos negócios estudados, a absorção de conhecimento tem sido essencial para o alcance dos objetivos desses negócios, no entanto, o conceito, características e desenvolvimento da CA não é algo compreendido e realizado com robustez por esses negócios.

É essencial destacar que os negócios de impacto de periferia nem sempre estão concorrendo com os negócios denominados tradicionais da mesma forma, com

as mesmas oportunidades e facilidades que se perpetuam no mercado. Essa desigualdade é acentuada, sobretudo, quando se observa a trajetória dos empreendedores estudados que em meio a situações adversas encontraram no empreendedorismo uma forma para ressignificar suas trajetórias de vida pessoal, sendo, inclusive, como uma alternativa para garantir a sua sobrevivência.

É unanimidade nas falas dos empreendedores estudados que eles abriram seus negócios com pouco ou nenhum conhecimento sobre gestão de negócios. Para adquirir conhecimentos sobre gestão, realizaram cursos, participaram de treinamentos, mentorias, capacitações que abordavam sobre as diferentes áreas dos negócios (administrativa, financeira, de marketing e outras). O conhecimento adquirido foi dando suporte para lidar com os desafios da jornada e a busca por novos conhecimentos é constante.

A formação de parcerias e construção de *network* é outro ponto essencial para a aquisição de conhecimentos. Através das trocas e interação obtidas com parceiros de negócios do mesmo ramo ou de outros ramos, com mentores e amigos, novos *insights* foram surgindo e melhorias foram sendo feitas em algumas estruturas dos negócios a fim de garantir sua sobrevivência.

As experiências em negócios anteriores também foram cruciais para o Rafael Nasper da Mangrove Game Studio, pois já tinha alguma noção sobre esse mundo dos empreendimentos, o que facilitou um pouco a sua trajetória, no entanto, novos desafios foram surgindo, principalmente, no período da pandemia do Covid-19 que afetou demasiadamente a esfera financeira do seu negócio.

Inclusive, é um ponto em comum entre os empreendedores estudados que essa pandemia afetou significativamente nas formas de condução dos negócios, principalmente, nas formas de obtenção de retorno financeiro. Logo, exigiu que eles buscassem a reinvenção nas formas de ofertar seus produtos e serviços a fim de não sucumbirem a esse momento turbulento.

Com relação aos gatilhos de ativação que os impulsionam a buscar novos conhecimentos, as questões pessoais foram bastantes citadas. Juliana Lopes do Minha Psi Preta pontou que esse meio do empreendedorismo, devido a sua origem e por ser uma mulher preta, não era visto pela sua família como um meio em que ela

obteria sucesso, logo, os desafios que ela enfrentaria transcenderia os desafios comuns que, por exemplo, uma mulher branca não periférica enfrentaria, portanto, são fatores a mais que impulsionam a busca por novos conhecimentos.

Os desafios nessa trajetória empreendedora, principalmente, para negócios de impacto de periferia são inúmeros, tendo em vista que precisam conciliar retorno financeiro com geração de impacto social. Outro fator unânime entre os negócios estudados, é o constante desafio para alcançar a autossustentabilidade financeira. Rafael Nasper da Mangrove Game Studio ressalta que as dificuldades financeiras são ampliadas, principalmente, por estarem em um local onde o ramo de produção de games ainda é bastante incipiente.

Outros fatores que são gatilhos impulsionadores para a busca de novos conhecimentos são as mudanças tecnológicas e políticas. Juliana Lopes do Minha Psi Preta e Iago Santos da Traz Favela enfatizam que as mudanças tecnológicas afetam diretamente seus negócios, pois atuam, principalmente, de forma virtual. Myllena Crateús da Fios Afro e Rafael Nasper da Mangrove Game Studio apontam as mudanças políticas como preponderantes em seus negócios, tendo em vistas os contextos dos quais fazem parte.

Com relação aos mecanismos de integração, o aplicativo *WhatsApp* é apontado majoritariamente como uma das principais ferramentas utilizadas para estabelecer a comunicação entre os funcionários, sócios e outros parceiros. O Rafael Nasper da Mangrove Game Studio aponta que além do *WhatsApp* utiliza a Metodologia *Scrum* para trocar conhecimentos com seus sócios e parceiros, inclusive, utilizam a ferramenta para avaliar algumas ações realizadas em projetos da empresa.

No que refere-se à apropriação do conhecimento, os entrevistados citaram que não elaboração dos contratos são inseridas cláusulas que visam proteger informações confidenciais e em algumas situações contratuais solicitam a assinatura de um Acordo de Não Divulgação. Outra medida adotada pelo Rafael Nasper da Mangrove Game Studio foi patentear a marca a fim de evitar problemas de replicação do modelo de outros negócios por outras marcas.

Nesse sentido, Myllena Crateús da Fios Afro aponta preocupação com a falta de patenteação, pois negócios denominados tradicionais podem copiar o modelo de

negócio e se sobressaíram diante deles, pois possuem mais privilégios e oportunidades que os negócios de impacto, sobretudo, os de periferia.

No que concerne às relações de poder, fica nítida nas falas dos entrevistados a preocupação em deixar o espaço de trabalho aberto para que os colaboradores se sintam à vontade para opinar sobre a execução de diferentes projetos. As ideias dos colaboradores são ouvidas atentamente e são buscadas formas de inseri-las na execução das tarefas.

Com relação à vantagem competitiva, para os negócios de impacto é necessário que a obtenção de vantagem competitiva esteja diretamente relacionada à geração de impacto social. E isso ficou evidente nas falas dos entrevistados que demonstraram que a busca e absorção de conhecimento implica diretamente para que os seus objetivos sejam alcançados.

Os entrevistados reconhecem que uma das principais dificuldades para que consigam gerar impacto social está na obtenção de retorno financeiro para manter os seus negócios sem fugir do viés de gerar valor social. Iago Santos da Traz Favela pontou que através do conhecimento é possível propor mudanças e encontrar soluções para diferentes problemas enfrentados pelos negócios.

Os entrevistados também reconheceram que ao buscar novos conhecimentos participando de cursos, mentorias, workshops e outros, conseguiram ampliar a visão sobre a parte financeira dos negócios e encontrar fontes e formas de obter ajuda financeira com, por exemplo, financiamentos. Além de ampliar a visão sobre a parte financeira, os entrevistados pontuaram que através de novos conhecimentos conseguiram direcionar de forma mais efetiva suas escolhas para atrair e reter novos talentos para os negócios.

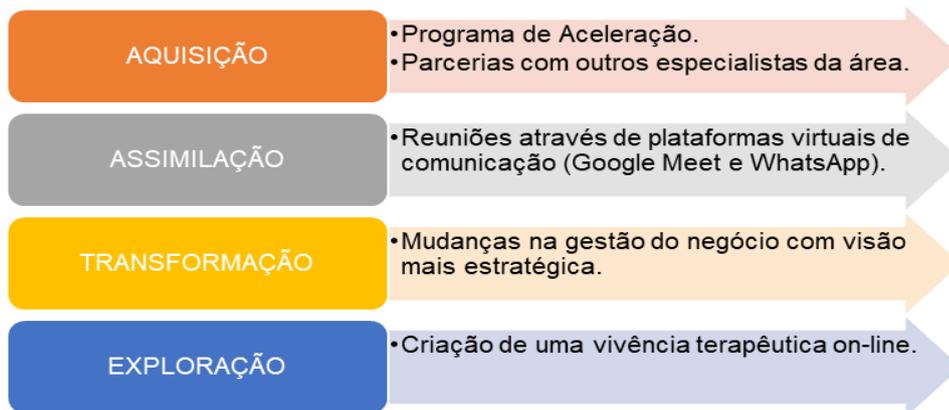
Com relação à estratégia flexível, os entrevistados deixaram bem evidente através dos conhecimentos obtidos que conseguiram pensar em estratégias flexíveis a fim de manter a proposta social do negócio. Juliana Lopes do Minha Psi Preta conseguiu adaptar os valores da sessão de terapia para os diferentes públicos com base na renda dos pacientes.

Myllena Crateús da Fios Afro enfatiza que conseguiram adaptar a linguagem aos diferentes canais de comunicação que utilizam a fim de se adaptarem a cada público que utiliza determinado canal. Iago Santos da Traz favela conseguiu visualizar outros mercados em que daria para atuar e Rafael Nasper da Mangrove Game Studio percebeu que daria para adotar outros sistemas de criação de jogos.

Com relação ao desempenho inovativo, todos os entrevistados evidenciaram que ao absorverem novos conhecimentos conseguiram pensar em novos serviços ou produtos e até mesmo conseguiram mudar como alguns processos eram executados. Fica perceptível que conseguem ampliar a visão para outras opções de oferta de serviços e produtos favorecendo o alcance dos seus objetivos.

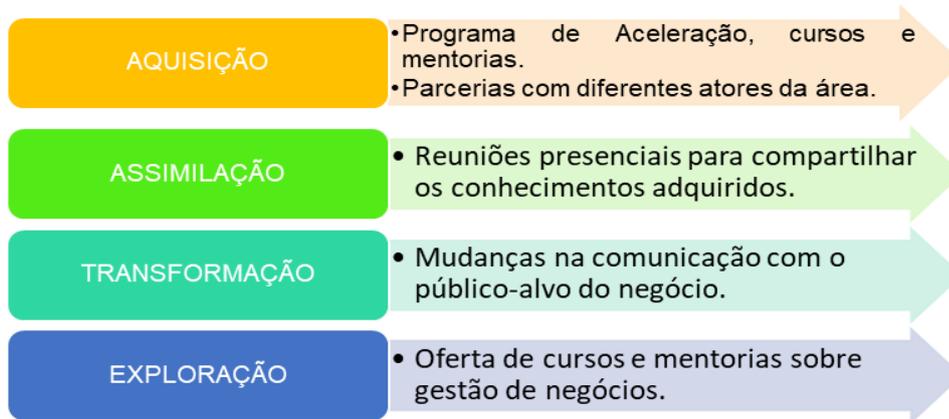
Todas as dimensões analisadas anteriormente contribuíram para expressar visualmente como ocorre o processo de aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento nos negócios estudados, como pode ser visualizado nas imagens a seguir:

**Figura 10:** Desenvolvimento da Capacidade Absortiva do Minha Psi Preta.



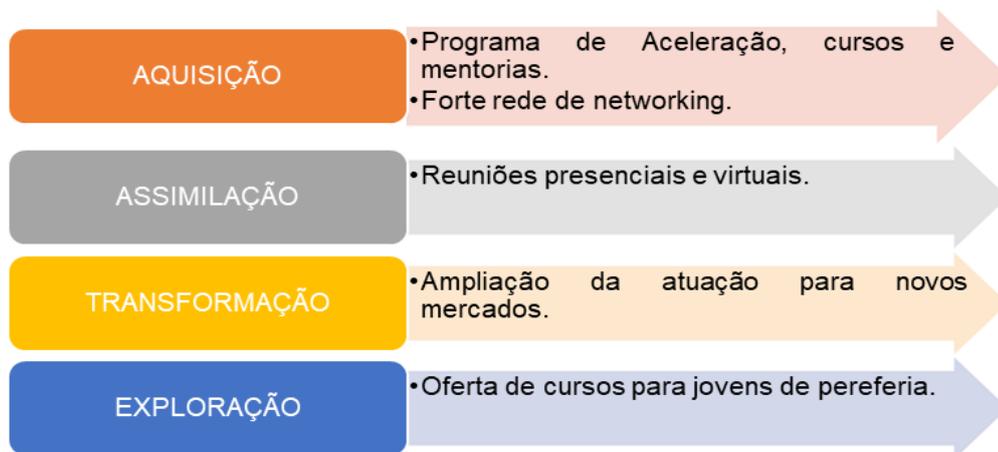
Fonte: Elaborado pelo autor.

**Figura 11:** Desenvolvimento da Capacidade Absortiva da Fios Afro.



Fonte: Elaborado pelo autor

**Figura 12:** Desenvolvimento da Capacidade Absortiva da Traz Favela.



Fonte: Elaborado pelo autor.

**Figura 14:** Desenvolvimento da Capacidade Absortiva da Mangrove Game Studio.



Fonte: Elaborado pelo autor.

O desenvolvimento da capacidade absorptiva é intrínseco para cada negócio. Esse processo varia conforme a participação em cursos, mentorias, treinamentos e estabelecimento de parcerias vão ocorrendo. Também é influenciado pelas experiências acadêmicas e profissionais dos empreendedores. Ademais, o conhecimento é essencial para que as vantagens estratégicas sejam obtidas.

## 5. Considerações finais

Nesta dissertação buscou-se compreender como ocorre desenvolvimento da capacidade absorptiva e os seus fatores antecedentes e intermediários nos negócios de impacto de periferia. No que concerne aos negócios de impacto, faz-se necessário frisar a relevância desse tipo de negócio para as tratativas de diversos problemas sociais e ambientais que afligem a sociedade em geral.

Os ES são essenciais para a sociedade, pois contribuem para a mitigação dos principais problemas sociais e ambientais que assolam a sociedade agravados pela pandemia do Covid-19, no entanto, os desafios que cerceiam esses modelos de negócios são frequentes e diversos, portanto, precisam ser superados para que obtenha-se êxito na execução desses negócios.

Uma das principais conclusões desta pesquisa é a potencial capacidade dos ES de adentrar nas principais lacunas deixadas pelas esferas públicas e privadas, sobretudo em regiões onde a necessidade da população não é suprida de forma eficaz. Percebe-se que nós negócios estudados, ao combinarem objetivos sociais com práticas empresariais, esses negócios conseguem oferecer soluções para diferentes problemas sociais, principalmente no contexto das periferias.

Os ES estão inseridos em contextos atravessados pelas adversidades ao lidarem com negócios tradicionais que não possuem o desafio de alinhar objetivos sociais e ambientais com ganhos financeiros (BARKI *et al.*, 2020). Logo, ao pensar em estratégias para a obtenção de vantagens competitivas, a absorção de conhecimentos surge como um meio que obtenha-se essas vantagens (SZNITOWSKI *et al.*, 2018).

Ao adentrar o contexto das periferias, nota-se o grande potencial desse meio para a atuação dos negócios de impacto, sobretudo, por ser um meio marginalizado pelos governos e carente de políticas públicas. Ademais, a efervescência do empreendedorismo nos contextos periféricos contribui para desconstruir a imagem negativa associada a esse meio.

Vale ressaltar a necessidade e importância de programas de aceleração voltados especificamente para ES de periferia, pois, há outras especificidades que cerceiam esses modelos de negócios. Nas falas dos entrevistados, percebeu-se que quando há programas voltados para esses tipos de negócios, facilita a adoção de estratégias para atingir seus objetivos e para entender que seus negócios são de impacto, antes de participarem do programa de aceleração da ANIP, alguns empreendedores não viam seus negócios dessa forma.

Outra questão levantada pelos entrevistados, é a necessidade de entendimento de suas dores enquanto empreendedores que buscam não somente extrapolar as barreiras da periferia com a oferta de seus produtos e serviços, mas criar meios que subsidiem a sua permanência nesses espaços.

Através dos negócios estudados, percebeu-se a importância dos novos conhecimentos para a obtenção de vantagem estratégica, estratégia flexível e desempenho inovativo. A aprimoração desses fatores são essenciais para os ES de

periferia dado o contexto assolado pela desigualdade, preconceito e carência de recursos financeiros nos quais se encontram.

Os entrevistados reconhecem o valor desses conhecimentos e buscam assimilá-los e aplicá-los às diferentes áreas do negócio. Fato este que corrobora com a definição para CA de Todorova e Durisin (2007). Os fundadores dos negócios estudados participam de diferentes eventos a fim de obter e/ou aprimorar seus conhecimentos, buscam formas de implementá-los nos negócios com a criação de uma novo produto, serviço ou mudança em algum processo.

No entanto, as dificuldades financeiras são demasiadamente presentes no seu dia a dia e é um dos principais fatores que dificultam a obtenção de êxito e sustentabilidade financeira. Para os ES de periferia, percebe-se que não há margem para erros que, por vezes, são comuns para os negócios tradicionais, pois qualquer situação que gere gastos financeiros excessivos, podem levar esses negócios à falência.

Destaca-se a universidade como um espaço de grande importância para a aquisição de conhecimentos por parte dos empreendedores oriundos de periferias. Um espaço onde há novas descobertas e onde é possível obter um norte para a execução de projetos pessoais e profissionais futuros.

Uma das limitações mais significativas deste estudo foi o tamanho restrito da amostra de entrevistados. Apesar dos esforços para realizar mais entrevistas, o número limitado de participantes pode ter afetado a profundidade da análise. Eventuais imprevistos durante o processo de entrevistas resultaram em menos participantes.

Como sugestão para estudos futuros, recomenda-se a realização de pesquisas com um número maior de participantes, incluindo empresas de diferentes tamanhos. Isso permitirá uma análise mais abrangente e robusta da capacidade absorptiva nos negócios de impacto. Além disso, sugere-se que futuras investigações explorem a dinâmica da capacidade absorptiva em um contexto interorganizacional, examinando como a aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento são compartilhadas e aplicadas entre empresas que operam no mesmo ramo.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Tayze Cristine Araújo; MOREIRA, Vinicius Farias. Capacidade Absortiva de Negócios Tecnológicos de Impacto Social Face aos Relacionamentos Institucionais em um Ecossistema de Inovação. **BASE-Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos (ISSN: 1984-8196)**, v. 18, n. 4, 2021.
- ALIASGHAR, Omid; ROSE, Elizabeth L.; CHETTY, Sylvie. Where to search for process innovations? The mediating role of absorptive capacity and its impact on process innovation. **Industrial Marketing Management**, v. 82, p. 199-212, 2019.
- ALKIRE, Linda; GUR, Christine; KABADAYI, Sertan; RENKO, Maija; VINK, Josina. Transformative service research, service design, and social entrepreneurship: An interdisciplinary framework advancing wellbeing and social impact. **Journal of Service Management**, 2020.
- ALVES, Marlon FR; GALINA, Simone VR. Measuring dynamic absorptive capacity in national innovation surveys. **Management Decision**, v. 59, n. 2, p. 463-477, 2020.
- A MINHA PSI PRETA. 2020. Disponível em: <https://www.instagram.com/aminha-psipreta/>. Acesso em: 10 de jan. 2023.
- ÁVILA, Lucas Veiga *et al.* Negócios Com Impacto Social: Características, Modelos e Métricas de Avaliação. **Gestão e desenvolvimento em revista**, v. 2, n. 1, p. 4-13, 2016.
- BACQ, Sophie; JANSSEN, Frank. The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 23, n. 5-6, p. 373-403, 2011.
- BACQ, Sophie; LUMPKIN, G. T. Social entrepreneurship and COVID-19. **Journal of Management Studies**, v. 58, n. 1, p. 285, 2021.
- BAGGIO, A. F.; BAGGIO, D. K. Empreendedorismo: Conceitos e definições. **Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**, 2014.
- BARBIERI, José Carlos. **Desenvolvimento sustentável: das origens à Agenda 2030**. Editora Vozes, 2020.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARKI, E. Negócios de impacto: tendência ou modismo?. **GV executivo**, 14(1), 14-17, 2015.
- BARKI, Edgard; RODRIGUES, Juliana; COMINI, Graziella Maria. Negócios de impacto: Um conceito em construção. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 9, n. 4, p. 477-501, 2020.
- CALGARO, Cleide; SOBRINHO, Liton Lanes Pilau. Sustentabilidade E Os Problemas Socioambientais Na Sociedade Consumocentrista. **REVISTA DA FACULDADE DE DIREITO DA UFMG**, n. 76, p. 155-182, 2020.
- CARMONA, Viviane; MARTENS, Cristina Dai Pra; LEO, Ana Luisa; NASSIF, Vânia Maria e FREITAS, Henrique. Social entrepreneurship: A bibliometric approach in the administration and business field. **Estudios gerenciales**, 34(149), 399–410. 2018.

CARRAHER, Shawn M.; WELSH, Dianne HB; SVILOKOS, Andrew. Validation of a measure of social entrepreneurship. **European Journal of International Management**, v. 10, n. 4, p. 386-402, 2016.

CARVALHO, Gláucia Oliveira. Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável: uma visão contemporânea. **Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental**, v. 8, n. 1, p. 789-792, 2019.

CERTO, S. T., & MILLER, T. **Social entrepreneurship**: Key issues and concepts. *Business horizons*, 51(4), 267-271, 2008.

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

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Innovation and learning: the two faces of R&D. **Economic Journal**, v. 99, p. 569-596, 1989.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, n. 1, v. 35, p. 128-152, 1990.

COMINI, Graziella Maria. **Negócios sociais e inovação social: um retrato de experiências brasileiras**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2016.

CORNER, Patricia Doyle; HO, Marcus. How opportunities develop in social entrepreneurship. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 34, n. 4, p. 635-659, 2010.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. **Research design**: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Sage publications, 2017.

D'ANDREA, TIARAJU. Contribuições para a definição dos conceitos periferia e sujeitas e sujeitos periféricos. **Novos estudos CEBRAP**, v. 39, p. 19-36, 2020.

DACIN, M. Tina; DACIN, Peter A.; TRACEY, Paul. Social entrepreneurship: A critique and future directions. **Organization science**, v. 22, n. 5, p. 1203-1213, 2011.

DENG, Wei; LIANG, Qiaozhuan; FAN, Peihua e CUI, Lin. Social entrepreneurship and well-being: The configurational impact of institutions and social capital. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 37, n. 4, p. 1013-1037, 2020.

DOUGLAS, Evan; PRENTICE, Catherine. Innovation and profit motivations for social entrepreneurship: A fuzzy-set analysis. **Journal of Business Research**, v. 99, p. 69-79, 2019.

DZHENGIZ, Tulin; NIESTEN, Eva. Competences for environmental sustainability: A systematic review on the impact of absorptive capacity and capabilities. **Journal of business ethics**, v. 162, n. 4, p. 881-906, 2020.

ENGELMAN, Raquel; FRACASSO, Edi; SCHMIDT, Serje e ZEN, Aurora. Intellectual capital, absorptive capacity and product innovation. **Management Decision**, v. 55, n. 3, p. 474-490, 2017.

FIOS AFRO STARTUP. 2021. Disponível em: <https://www.instagram.com/fiosafro/>  
Acesso: 12 de fev. 2023.

- FISCHER, Rosa Maria. Empreendedorismo social: apontamentos para um debate. **Políticas Sociais–Ideias e Práticas. São Paulo: Editora Moderna**, p. 183-286, 2011.
- FISCHER, Rosa Maria; COMINI, Graziella. Sustainable development: from responsibility to entrepreneurship. **Revista de Administração (São Paulo)**, v. 47, p. 363-369, 2012.
- FLATTEN, Tessa C. et al. A measure of absorptive capacity: Scale development and validation. **European Management Journal**, v. 29, n. 2, p. 98-116, 2011.
- FLOR, M. Luisa; COOPER, Sarah Y.; OLTRA, María J. External knowledge search, absorptive capacity and radical innovation in high-technology firms. **European Management Journal**, v. 36, n. 2, p. 183-194, 2018.
- FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS – CENTRO DE EMPREENDEDORISMO E NOVOS NEGÓCIOS (FGV – EASP) E FUNDAÇÃO ARYMAX. **Perfil dos Empreendedores de Impacto no Brasil: O Desafio das Desigualdades Territoriais**. 2021. Disponível em: <https://eaesp.fgv.br/centros/centro-empreendedorismo-e-negocios-fgv-eaesp/projetos/perfil-empreendedores-impacto-brasil>. Acesso em: 18 mai. 2022.
- GAIOTTO, Sergio Augusto Vallim. Empreendedorismo Social: um estudo bibliométrico sobre a produção nacional e internacional. **REGPE-Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 5, n. 2, p. 101-123, 2016.
- GALBREATH, Jeremy. Drivers of green innovations: The impact of export intensity, women leaders, and absorptive capacity. **Journal of Business Ethics**, v. 158, n. 1, p. 47-61, 2019.
- GANDHI, Tanvi; RAINA, Rishav. Social entrepreneurship: the need, relevance, facets and constraints. **Journal of Global Entrepreneurship Research**, v. 8, n. 1, p. 1-13, 2018.
- GARCÍA-MORALES, Víctor Jesus; MARTÍN-ROJAS, Rodrigo; GARDE-SÁNCHEZ, Raquel. How to encourage social entrepreneurship action? Using Web 2.0 technologies in higher education institutions. **Journal of Business Ethics**, v. 161, n. 2, p. 329-350, 2020.
- GASKELL, George. Entrevistas individuais e grupais. In.: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2017.
- GENÚ, Jéssica Moliterno. **É difícil ser uma startup social?: a visão dos empreendedores sociais**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco. 2018.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4.ed São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, Carlos Gómez. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): una revisión crítica. **Papeles de relaciones ecosociales y cambio global**, v. 140, p. 107-118, 2018.

GÖLGECI, Ismail; KUIVALAINEN, Olli. Does social capital matter for supply chain resilience? The role of absorptive capacity and marketing-supply chain management alignment. **Industrial Marketing Management**, v. 84, p. 63-74, 2020.

GÓMEZ, Carla Pasa; PUGAS, R. A. F.; CORREIA, S. E. N.; OLIVEIRA, V. M.. Ganhar Dinheiro e Mudar o Mundo Não é Nada Fácil: Os Desafios dos Negócios Sociais no Contexto do Nordeste Brasileiro. In: Simpósio de Inovação da ANPAD, 2021, online. **Anais do Simpósio 2021**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2021. v. 1. p. 1-10.

GUEDES, Helton de Paula; ZIVIANI, Fabrício; PAIVA, Ricardo; FERREIRA, Marta e HERZOG, Matheus. Mensuração da capacidade absorptiva: um estudo nas empresas brasileiras fabricantes de coletores solares. **Gestão & Produção**, v. 24, p. 50-63, 2017.

GT AGENDA 2030. Grupo de Trabalho da Sociedade Civil para a Agenda 2030. **V Relatório Luz da Sociedade Civil sobre a Agenda 2030**. 2021. Disponível em: <https://actionaid.org.br/publicacoes/v-relatorio-luz-da-sociedade-civil-sobre-agenda-2030/>. Acesso em: 20 mar. 2022.

GUPTA, Parul *et al.* Social entrepreneurship research: A review and future research agenda. **Journal of Business Research**, v. 113, p. 209-229, 2020.

HERVIEUX, Chantal; VOLTAN, Annika. Framing social problems in social entrepreneurship. **Journal of Business Ethics**, v. 151, n. 2, p. 279-293, 2018.

HOTA, Pradeep Kumar; SUBRAMANIAN, Balaji; NARAYANAMURTHY, Gopalakrishnan. Mapping the intellectual structure of social entrepreneurship research: A citation/co-citation analysis. **Journal of Business Ethics**, v. 166, n. 1, p. 89-114, 2020.

HOWELL, Anthony. Relatedness economies, absorptive capacity, and economic catch-up: firm-level evidence from China. **Industrial and Corporate Change**, v. 29, n. 2, p. 557-575, 2020.

HUANG, Dujuan *et al.* Organizational forgetting, absorptive capacity, and innovation performance: A moderated mediation analysis. **Management Decision**, v. 56, n. 1, p. 87-104, 2018.

INSTITUTO DE CIDADANIA EMPRESARIAL (ICE) E Pipe Social. **O que são negócios de impacto**: características que definem empreendimentos como negócios de impacto. São Paulo: Instituto de Cidadania Empresarial. 2019. Disponível em: <[https://forcatarefa-assets.s3.amazonaws.com/uploads/2019/11/ICE-Estudo\\_Neg%C3%B3cios-de-Impacto-2019\\_Web.pdf](https://forcatarefa-assets.s3.amazonaws.com/uploads/2019/11/ICE-Estudo_Neg%C3%B3cios-de-Impacto-2019_Web.pdf)>. Acesso em: 19 de out. 2022.

LIMA, Karina e MOREIRA, Vinícius. **Recursos de incubação, capacidade absorptiva e os reflexos em inovação de empreendimentos**: uma análise de agronegócios Paraibanos incubados na IACOC. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande (UFCG). Paraíba. 2021.

LU, Jing; MAHMOUDIAN, Fereshteh; YU, Dongning; NAZARI, Jamal e HERREMANS, Irene. Board interlocks, absorptive capacity, and environmental performance. **Business Strategy and the Environment**, v. 30, n. 8, p. 3425-3443, 2021.

- LUMPKIN, G. T.; BACQ, Sophie; PIDDUCK, Robert J. Where change happens: Community-level phenomena in social entrepreneurship research. **Journal of Small Business Management**, v. 56, n. 1, p. 24-50. 2018.
- MACHADO, R. E.; FRACASSO, E. M. A influência dos fatores internos na capacidade absorptiva e na inovação: proposta de um framework. **Anais do XXVII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**, p. 12-14, 2012.
- MACHADO, Luiz Cláudio Ribeiro; GOMEZ, Carla Pasa. DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS SOCIAIS: Estudo de Caso Qualitativo da Women Friendly. **Perspectivas Contemporâneas**, v. 13, n. 3, p. 53-73. 2018.
- MAIR, Johanna; MARTI, Ignasi. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. **Journal of world business**, v. 41, n. 1, p. 36-44. 2006.
- MANGROVE GAME STUDIO. **Mangrove no jogo, Nordeste no topo**. 2019. Disponível em: <https://mangrovestudio.ueniweb.com/>. Acesso em: 20 mar. 2023.
- MCSWEENEY, Mitchell J. Returning the 'social' to social entrepreneurship: Future possibilities of critically exploring sport for development and peace and social entrepreneurship. **International Review for the Sociology of Sport**, v. 55, n. 1, p. 3-21. 2020.
- MENDONÇA, Letícia Mello De. O conceito de desenvolvimento sustentável: ressignificação pela lógica de acumulação de capital e suas práticas. **Espaço e Economia. Revista brasileira de geografia econômica**, n. 15. 2019.
- MILLER, Toyah L. *ET AL.* Venturing for others with heart and head: How compassion encourages social entrepreneurship. **Academy of management review**, v. 37, n. 4, p. 616-640. 2012.
- MONTEIRO, Alcides Almeida; GARCÍA, José; SÁNCHEZ, Brizeida e GARDELLA, Giuseppina. Social Entrepreneurship Conceptual Approaches. **Encyclopedia**, v. 2, n. 2, p. 1004-1018. 2022.
- MUELLER, Elisabeth; SYME, Lorna; HAEUSSLER, Carolin. Absorbing partner knowledge in R&D collaborations—the influence of founders on potential and realized absorptive capacity. **R&D Management**, v. 50, n. 2, p. 255-276. 2020.
- MÜLLER, Julian M.; BULIGA, Oana; VOIGT, Kai-Ingo. The role of absorptive capacity and innovation strategy in the design of industry 4.0 business Models-A comparison between SMEs and large enterprises. **European Management Journal**, v. 39, n. 3, p. 333-343. 2021.
- NAJAFI-TAVANI, Saeed *et al.* How collaborative innovation networks affect new product performance: Product innovation capability, process innovation capability, and absorptive capacity. **Industrial marketing management**, v. 73, p. 193-205. 2018.
- OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO DO MILÊNIO BRASIL (ODM Brasil). **O Brasil e os ODM**. 2022. Disponível em: <http://www.odmbrasil.gov.br/o-brasil-e-os-odm>. Acesso em: 11 mai. 2022.

- PATEL, Pankaj C. Opportunity related absorptive capacity and entrepreneurial alertness. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 15, n. 1, p. 63-73. 2019.
- PEREDO, Ana Maria; MCLEAN, Murdith. Social entrepreneurship: A critical review of the concept. **Journal of world business**, v. 41, n. 1, p. 56-65. 2006.
- PEREKRESTOVA, Vlada. Normative coherence through social entrepreneurship: Fostering women's empowerment in Myanmar. **Development Policy Review**, p. e12627. 2022.
- PICOLI, F. R.; TAKAHASHI, A. R. W. Capacidade de Absorção, Integração Social e Aprendizagem Organizacional: um estudo em Instituições de Ensino Público de Curitiba PR. **Anais da ANPAD**. Bento Gonçalves: ANPAD. 2013.
- PIPE SOCIAL. **Mapa de negócios de impacto socioambiental**. 2021. Disponível em: <[www.pipe.social/mapa2021](http://www.pipe.social/mapa2021)>. Acesso em: 22 de ago. 2022.
- PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PELO DESENVOLVIMENTO BRASIL (PNUD Brasil). **Cartilha de Perguntas e Respostas dos ODS**. 2018. Disponível em: <https://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/library/ods/cartilha-de-perguntas-e-respostas-dos-ods.html>. Acesso em: 18 abr. 2022.
- RAFIQUE, Muhammad; HAMEED, Shafqat; AGHA, Mujtaba Hassan. Commonality, conflict, and absorptive capacity: Clarifying middle manager roles in the pharmaceutical industry. **Management Decision**, 2018.
- RAYAMAJHEE, Veeshan; STORR, Virgil Henry; BOHARA, Alok K. Social entrepreneurship, co-production, and post-disaster recovery. **Disasters**, v. 46, n. 1, p. 27-55, 2022.
- RITALA, Paavo; HURMELINNA-LAUKKANEN, Pia. Incremental and radical innovation in coopetition—The role of absorptive capacity and appropriability. **Journal of Product Innovation Management**, v. 30, n. 1, p. 154-169, 2013.
- ROSOLEN, T., TISCOSCKI, G. P. e Comini, G. M. Empreendedorismo Social e Negócios Sociais: Um Estudo Bibliométrico da Publicação Nacional e Internacional. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, 3(1), 85-105, jan-abr. 2014.
- SAEBI, Tina; FOSS, Nicolai J.; LINDER, Stefan. Social entrepreneurship research: Past achievements and future promises. **Journal of Management**, v. 45, n. 1, p. 70-95, 2019
- SAHASRANAMAM, Sreevas; NANDAKUMAR, M. K. Individual capital and social entrepreneurship: Role of formal institutions. **Journal of Business Research**, v. 107, p. 104-117, 2020.
- SANTOS, Filipe M. A positive theory of social entrepreneurship. **Journal of business ethics**, v. 111, n. 3, p. 335-351, 2012.
- SHORT, Jeremy C.; MOSS, TODD W.; LUMPKIN, G. TOM. Research in social entrepreneurship: Past contributions and future opportunities. **Strategic entrepreneurship journal**, v. 3, n. 2, p. 161-194, 2009.

- SILVA, Caio Sousa; IIZUKA, Edson Sadao. Mapeamento de negócios sociais e organizações congêneres no Brasil. **Revista de Ciências da Administração**, p. 123-137, 2018.
- SONG, Moxi *et al.* Green knowledge sharing, stakeholder pressure, absorptive capacity, and green innovation: Evidence from Chinese manufacturing firms. **Business Strategy and the Environment**, v. 29, n. 3, p. 1517-1531, 2020.
- STAKE, Robert E. **The art of case study research**. sage, 1995.
- SZNITOWSKI, Adelice Minetto; DE LIMA FEDATO, Geovana Alves; KAROLCZAK, Maria Eloísa. Prática Estratégica Nas Rotinas Da Firma Inovadora: Capacidade De Absorver Conhecimento Para Manter A Inovação. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação-ISSN: 2319-0639**, v. 6, n. 1, p. 1-26, 2018.
- TRAZ FAVELA. **Um delivery sem preconceito**. 2020. Disponível em: <http://trazfavela.com.br>. Acesso em: 20 mar. 2020.
- TODOROVA, G.; DURISIN, B. Absorptive capacity: valuing a reconceptualization. **Academy Management Review**. v. 32, n. 03, p. 774-786, 2007.
- TORRES, Pedro; AUGUSTO, Mário. Digitalisation, social entrepreneurship and national well-being. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 161, p. 120279, 2020.
- WANG, Zhiwei; LING, Juan; CHOK, Jay I. Relational embeddedness and disruptive innovations: the mediating role of absorptive capacity. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 57, p. 101587, 2020.
- WU, Suming; DING, Xiuhao; LIU, Ruihong e GAO Hui. How does IT capability affect open innovation performance? The mediating effect of absorptive capacity. **European Journal of Innovation Management**, 2019.
- YANG, Shu-Yi; TSAI, Kuen-Hung. Lifting the veil on the link between absorptive capacity and innovation: The roles of cross-functional integration and customer orientation. **Industrial Marketing Management**, v. 82, p. 117-130, 2019.
- YILDIZ, H. Emre; MURTIC, Adis; ZANDER, Udo e RICHTNER, Anders. What fosters individual-level absorptive capacity in MNCs? An extended motivation–ability–opportunity framework. **Management International Review**, v. 59, n. 1, p. 93-129, 2019.
- YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015.
- YUNUS, M. **O banqueiro dos pobres**. Difel, Lisboa. 2002.
- ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. **Academy of Management Review**, v.27, p.185–203, 2002.
- ZAHRA, Shaker A. *et al.* A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. **Journal of business venturing**, v. 24, n. 5, p. 519-532, 2009.

ZYRIANOFF, Wladimir et al. Práticas de Gestão do Conhecimento e Capacidade Absortiva Aplicadas à Melhoria de Desempenho e Qualidade na Manutenção Industrial. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 2, p. e47410212713-e47410212713, 2021.

ZHANG, Jing A.; WANG, Zhimin; O'KANE, Conor. Realized absorptive capacity and entrepreneurial universities' organizational change: the role of process innovation practices. **R&D Management**, v. 49, n. 5, p. 716-733, 2019.

## **APÊNDICE A – Questões norteadoras da entrevista**

### **FATORES ANTECEDENTES FONTES DE CONHECIMENTO**

Vocês têm cursos/formação voltados para a gestão do negócio? Quais cursos?

Em quais áreas?

Vocês participaram de capacitações e treinamentos? Voltados para quais áreas do negócio?

Vocês buscam se relacionar com outros profissionais da área?

Vocês já fizeram missões de trabalho? Visitaram outros negócios?

### **CONHECIMENTO PRÉVIO**

Como os conhecimentos que você possui contribuem para o desenvolvimento do negócio?

Como vocês aproveitam os conhecimentos que os colaboradores possuem?

### **EXPERIÊNCIA**

Vocês possuem experiências profissionais ou acadêmicas na área de atuação do negócio? Quais?

Como essas experiências influenciam na gestão do negócio?

### **FATORES INTERMEDIÁRIOS GATILHOS DE ATIVAÇÃO**

O que geralmente impulsiona/motiva vocês a buscarem novos conhecimentos?

Já passaram por alguma crise financeira? pessoal? emocional? de pessoas? de mercado?

Como as mudanças políticas e tecnológicas afetam o negócio?

### **MECANISMOS DE INTEGRAÇÃO SOCIAL**

Como vocês estimulam a troca de conhecimento entre os colaboradores?

Vocês possuem canais de comunicação próprios?

### **APROPRIAÇÃO DE CONHECIMENTO**

Vocês utilizam algum mecanismo para proteger o conhecimento que possuem?  
Os colaboradores assinam algum contrato de sigilo com relação ao compartilhamento de informação?

### **RELAÇÕES DE PODER**

Vocês utilizam algum sistema de recompensas para colaboradores que buscam novos conhecimentos?  
Como você avalia a influência do líder diante dos colaboradores?

### **FATORES RESULTANTES VANTAGEM COMPETITIVA**

Quais os impactos sociais do negócio?  
Como os novos conhecimentos influenciam na maximização do impacto social?  
Como esses conhecimentos contribuem para a autossustentabilidade financeira do negócio? E para a atração de novos talentos?

### **ESTRATÉGIA FLEXÍVEL**

A busca e aplicação de novos conhecimentos facilita a mudança de estratégias?

### **DESEMPENHO INOVATIVO**

Vocês já mudaram algum produto, serviço ou processo?  
Através de novos conhecimentos vocês conseguiriam criar ou mudar produtos, serviços ou algum processo?

### **AQUISIÇÃO**

Vocês mantêm parcerias com outras organizações?  
Quais são as principais redes de relacionamentos de vocês?  
Através dessas parcerias vocês conseguem adquirir novos conhecimentos?  
Vocês mantêm alguma parceria com Universidades?  
Vocês fazem pesquisas de mercados?  
Vocês precisam seguir rigorosamente alguma lei ou regulamentação?

### **ASSIMILAÇÃO**

Como ocorre a comunicação dentro da empresa?

Como novas informações são compartilhadas?

Quais as principais dificuldades nas trocas de informações?

Através de novos conhecimentos vocês criam serviços ou produtos?

Dê um exemplo de como vocês exploram comercialmente um novo conhecimento?

### **TRANSFORMAÇÃO**

Como se dá o processamento de novos conhecimentos?

Como os novos conhecimentos são disponibilizados para os colaboradores?

Quando chega um novo conhecimento, como o conhecimento existente é utilizado?

### **EXPLORAÇÃO**

Através de novos conhecimentos vocês criam serviços ou produtos?

Dê um exemplo de como vocês exploram comercialmente um novo conhecimento