

NEGÓCIO DE IMPACTO SOCIAL COM GESTÃO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA: UM ESTUDO DE CASO BRASILEIRO DA REDE JUSTA TRAMA¹

Márcia Lima Santos de Cezere²
Ana Clarissa Matte Zanardo dos Santos³
Ana Clara Aparecida Alves de Souza⁴

1 INTRODUÇÃO

Os negócios de impacto social (NIS) têm encontrado substancial espaço para crescimento e fortalecimento no Brasil, acompanhando a tendência de outros países. Esses negócios adotam formas próprias de condução da gestão de suas atividades. Um dos caminhos possíveis para a sua gestão é seguir os princípios da economia solidária (EcoSol).

Essa não é uma prática nova. Sua origem se deu no movimento cooperativista britânico estabelecido em decorrência da primeira Revolução Industrial (Singer, 2002), mas, na contemporaneidade, tem sido resgatada em conjunto com outras práticas de negócios, de modo que suas premissas podem indicar uma melhor forma de estabelecer vínculos com trabalhadores, fornecedores, consumidores e outras partes envolvidas, de maneira a primar pela justiça nessas relações.

Considerando uma perspectiva tríplice de sustentabilidade, este estudo buscou compreender como os impactos sociais, ambientais e econômicos se relacionam na percepção de *stakeholders* (entendidos como atores sociais de interesse nas atividades de uma determinada organização) de um NIS atuante no campo da EcoSol. Na possibilidade de junção desses dois universos, foi identificada a oportunidade de analisar como os *stakeholders* de um NIS gerido com princípios da economia solidária percebem os impactos sociais, ambientais e econômicos de suas atividades.

Ao abordar os NIS, a literatura muitas vezes não explicita claramente o que são os impactos sociais, ambientais e econômicos, denominando-os como impacto social, socioeconômico ou socioambiental. Essas denominações evidenciam como o impacto social engloba os demais impactos, resumindo-os em uma única nomenclatura. Vale ressaltar que, de acordo com Iizuka, Varela e Larroudé (2015, p. 386), “embora os resultados financeiros sejam, relativamente, fáceis de medir, o nível social e ambiental é muito mais difícil de determinar”.

1. DOI: <http://dx.doi.org/10.38116/espp5>

2. Mestra em administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). *E-mail*: <marcia.cezere@gmail.com>.

3. Professora adjunta da PUCRS. *E-mail*: <ana.clarissa@pucrs.br>.

4. Pesquisadora da PUCRS. *E-mail*: <clara.ufc@gmail.com>.

Da mesma forma, não é possível compreender, objetivamente, as percepções dos *stakeholders* com relação a cada um desses impactos, visto que há o interesse da realização do objetivo social e igualmente o retorno financeiro. Pagnussatt *et al.* (2018) analisam, em um negócio tradicional,⁵ as diferentes percepções no plano local, diferenciando os impactos sociais, ambientais e econômicos gerados pela implementação de pequenas centrais hidroelétricas. Como resultado, evidenciam-se as divergências entre as percepções em um mesmo grupo de *stakeholders* sobre a caracterização dos impactos. Com isso, a lacuna desta pesquisa centra-se em discorrer sobre esses impactos a partir das diversas perspectivas de um NIS.

Foi desenvolvido um estudo qualitativo, com a realização de 29 entrevistas com os diferentes atores envolvidos com o NIS, abarcando todo o território brasileiro, mais especificamente em Porto Alegre (RS), Tauá (CE), Pará de Minas (MG), Porto Velho (RO) e Ponta Porã (MS). Além disso, foram coletados dados secundários em documentos e fotografias, para compreender de forma mais ampla as percepções com relação aos impactos gerados pelo NIS. Os resultados destacam a observância de impactos sociais, ambientais e econômicos, ressaltando, adicionalmente, a presença dos princípios da EcoSol na gestão dos empreendimentos analisados.

Este texto está estruturado em cinco seções, iniciando-se por esta introdução, seguida pela seção 2, de revisão de literatura, na qual são destacados NIS, EcoSol e a noção de *stakeholders* nessa junção. O método, na seção 3, apresenta como a pesquisa foi conduzida, bem como o caso escolhido para análise. A seção 4 dá conta da discussão dos resultados. Finalmente, na seção 5, são apresentadas as considerações finais.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Com vistas a discorrer sobre a temática apresentada e buscar substância conceitual para a questão identificada, foram revisadas contribuições da literatura que tratam de concepções a respeito de três abordagens principais: a noção de NIS, a compreensão sobre as bases da EcoSol e o conceito de *stakeholders*, que, juntos, compõem a problemática de interesse desta pesquisa.

2.1 NIS

Diferentes nomenclaturas associadas são encontradas na literatura como resultado de pesquisa sobre NIS, tais como: negócios para a base da pirâmide (*bottom of the pyramid – BoP*), empresa social, negócios inclusivos e negócios sociais. Comini, Barki e Aguiar (2012) identificaram três concepções que buscam definir um NIS. A primeira é a concepção europeia, que se refere à abordagem de empresa social cuja origem está em associações e cooperativas, destacando as relações entre as organizações da sociedade civil com as funções públicas. A segunda é a concepção norte-americana, que utiliza a nomenclatura *negócio social* ou *unidade de negócio de empresa comercial*, com a lógica de mercado voltada para o público da BoP. A terceira é a concepção dos países emergentes, contemplando América Latina e Ásia, com o termo *negócios inclusivos*, que abarca as iniciativas para a inclusão social e a redução da pobreza.

5. Negócios tradicionais têm o propósito de maximizar e rentabilizar os lucros.

Na América Latina, conforme Comini, Barki e Aguiar (2012), não há definição quanto à distinção entre negócios sociais e negócios inclusivos. No Brasil, negócio inclusivo seria uma subcategoria de negócio social, e, atualmente, não há diferenciação na constituição legal ou no formato jurídico e regime tributário entre NIS e negócios tradicionais. Por sua vez, países como Reino Unido, Itália e Estados Unidos reconhecem essas organizações híbridas e oferecem vantagens e incentivos (Iizuka, Varela e Larroudé, 2015).

Na Europa, em uma perspectiva mais geral, há diversas ações que fomentam a criação de NIS, de acordo com informações do Comitê Econômico e Social Europeu (Cese). O estudo fomentado por Cese (2017) apresenta a evolução recente da economia social na União Europeia e nos 28 Estados-membros no que diz respeito a criação de emprego, promoção do desenvolvimento sustentável, adequação dos serviços às necessidades e distribuição mais justa do rendimento e da riqueza. Considera-se importante esse movimento de dar um tratamento diferenciado à economia social como forma de estimular e valorizar as potencialidades desse segmento.

Em essência, os negócios sociais são modelos de empresas que buscam resolver um problema social, recorrendo a mecanismos utilizados no mercado tradicional da criação e da venda de produtos e serviços que atendem às reais necessidades do mercado voltados para a população em vulnerabilidade social, em vez de apenas maximizar o lucro. Para Yunus (2008, p. 35), o negócio social é uma “oportunidade multidimensional dos seres humanos”, com vistas a “identificar o verdadeiro ser humano e reconhecer os seus desejos multifacetados”. Ainda segundo o autor, o negócio social é uma abordagem organizacional com a vocação de reduzir a pobreza e oferecer oportunidades para as pessoas terem meios de produção e sobrevivência. Em consonância, Comini, Barki e Aguiar (2012) afirmam que esse tipo de negócio objetiva a inclusão de desfavorecidos e está mais vinculado à realidade de pequenas e médias empresas.

Considerando-se o sistema capitalista, na visão de Yunus (2008), há uma distinção nos objetivos e nos interesses das corporações. Em uma extremidade, procura-se a maximização dos lucros, visando gerar mais riqueza para os empresários, que são as chamadas empresas que maximizam os lucros (EML), isto é, os negócios ou empresas tradicionais; na outra ponta, há organizações sem fins lucrativos para cumprir objetivos sociais. Os negócios sociais conseguem oferecer um equilíbrio, visto que são empreendimentos com um propósito primordialmente social, mas que se dedicam a ser autossustentáveis financeiramente (Yunus, 2008).

Em publicação seminal para o campo, Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010) introduziram o conceito de modelo de negócios sociais como um parâmetro específico para esse tipo de negócio. Com base na análise de diferentes negócios sociais no grupo composto por empresas sociais da *Grameen Danone Foods Limited* – GDFL, de Bangladesh, os autores concluem que os modelos de NIS são extensões daqueles derivados de negócios regulares, tendo como elemento adicionado a equação do lucro social, responsável por propor e criar valor para todas as partes interessadas, em vez de apenas para os clientes.

Thompson e McMillan (2010, p. 292) apontam o surgimento de um novo setor econômico global, referindo-se a um tipo de empresa que proporciona a “redução da pobreza por meio da criação de negócios que busquem simultaneamente lucros e riqueza social”. Essa configuração

de empresa forma os NIS, que, na visão dos autores, podem proporcionar desenvolvimento à economia e à sociedade, criando um ciclo virtuoso na expectativa de atenuar os problemas sociais e aumentar o número de beneficiários para, conseqüentemente, aumentar os lucros. Isso significa mais retorno para os empreendedores e mais investimentos no negócio, visando ampliar a abrangência da organização. Considerando-se as particularidades propostas pelos NIS em comparação aos negócios tradicionais, os princípios da EcoSol podem somar-se àqueles, tornando a gestão mais participativa e as relações mais horizontais e justas.

A noção geral de impacto dos NIS pode ser ampliada quando se discutem os aspectos mais amplos de impacto que dão conta de questões não apenas sociais, mas também ambientais e econômicas. Nesse sentido, partindo de uma concepção tradicional, mas aplicável em configurações organizacionais diferentes, entende-se que os impactos sociais podem ser compreendidos como as conseqüências sociais geradas a partir da implementação de algum negócio. Assim, o impacto social é considerado algo experimentado ou sentido, de forma cognitiva ou corporal (física). Essa percepção pode ocorrer no nível individual, de uma unidade econômica (família), de um grupo social (círculo de amigos), de um local de trabalho (empresa ou agência governamental), de uma comunidade ou da sociedade em geral. Esses níveis são afetados de diversas maneiras por um impacto ou ação causadora de impacto (Vanclay *et al.*, 2015). Barki (2018) contextualiza o impacto social mediante ações realizadas pela população da periferia. Esses negócios promovem impactos em diferentes frentes a partir do surgimento e do fortalecimento de diversas iniciativas.

No grande escopo de impacto social, Vanclay (2002) apresenta impactos que podem ser relacionados à dimensão ambiental e econômica. Assim, seguindo a orientação desse autor, neste trabalho os impactos serão agrupados em sociais, ambientais e econômicos. Como impactos sociais, Vanclay (2002) aponta aqueles relacionados: i) à saúde e ao bem-estar social; ii) aos aspectos institucionais, legais, políticos e de equidade; iii) às questões de gênero; e iv) às questões culturais. No que tange aos impactos ambientais, têm-se os impactos relacionados à qualidade de vida no ambiente. Nos impactos econômicos, consideram-se os impactos relacionados ao bem-estar econômico e material. Tais impactos podem ser tanto positivos quanto negativos no processo de desenvolvimento de um NIS, a depender dos encaminhamentos de sua atividade. Entretanto, sempre se buscarão, desde a origem que move esses negócios, e alinhando-se a princípios da EcoSol, efeitos sobre as relações que sejam conectados com preceitos positivos e justos.

2.2 Fundamentos e princípios da economia solidária

Nas bases fundamentais da EcoSol, tem-se uma contraposição entre solidariedade e competição na economia. A competição pode ser positiva, mas, na configuração do sistema capitalista atual, gera efeitos sociais negativos ao antagonizar o que se entende como “vencedores” – aqueles que acumulam vantagens – e “perdedores” – aqueles que acumulam desvantagens em competições futuras (Singer, 2003). França Filho (2007) destaca que a noção de economia plural corresponde à ideia de uma economia que admite uma pluralidade de formas de se produzir

e distribuir riquezas. A adoção desse modo de conceber o funcionamento da economia real amplia a noção de econômico para além da visão dominante da economia de mercado. Assim, é possível perceber certas singularidades, próprias às práticas de EcoSol.

Fundamentalmente, conforme Singer (2002), principal nome relacionado a essa temática no Brasil, a EcoSol pode ser compreendida como outro modo de produção que tem como princípios básicos a propriedade coletiva ou associada do capital e, adicionalmente, o direito à liberdade individual. Nesse sentido, a solidariedade na economia, para Singer (2002), só pode se configurar a partir de uma organização igualitária, na qual, por meio de associação, é possível produzir, comerciar, consumir e poupar. Essa associação se dá entre iguais, em vez do estabelecimento de contrato entre desiguais.

Entre as práticas identificadas no campo da EcoSol, encontram-se diferentes categorias sociais e diversas modalidades de organização, tais como unidades informais de trabalho e geração de renda, associações de produtores e consumidores, cooperativas populares, empresas recuperadas por trabalhadores, sistemas locais de troca e bancos comunitários. De modo geral, elas podem ser dedicadas à produção de bens, à prestação de serviços, à comercialização e ao crédito (Kuyven, Gaiger e Silva, 2020; Silva, 2020a).

Singer (2002) aponta que a administração na EcoSol ocorre pela noção de autogestão (democraticamente, as decisões são tomadas em assembleia), diferentemente da heterogestão da economia capitalista (hierárquica, com níveis sucessivos de autoridade). A autogestão exige que os trabalhadores da empresa solidária, além de cumprirem suas tarefas, se preocupem com os problemas gerais da empresa, em um interesse comum que permite uma cooperação inteligente e benéfica para todas as partes. França Filho (2007) ressalta, como segunda vocação dessa economia, a construção conjunta da oferta e da demanda, que vai muito além da combinação de diferentes lógicas econômicas, traço que singulariza as práticas de EcoSol como fundamentos de outra economia.

As origens da EcoSol datam de um momento histórico um pouco depois do surgimento do capitalismo industrial. Seu aparecimento se deu como reação ao amplo empobrecimento dos artesãos em decorrência da difusão de máquinas e da organização fabril da produção. Pode-se destacar o protagonismo do britânico Robert Owen para o cooperativismo nesse processo, bem como a experiência francesa com Charles Fourier. Como formas diversas, têm-se o cooperativismo de consumo, o cooperativismo de crédito, as cooperativas de compra e venda e as cooperativas de produção (Singer, 2002). No Brasil, essa configuração de práticas econômicas ganha força especialmente a partir da década de 1990 (Ferrarini, Gaiger e Schiochet, 2018; Kuyven, Gaiger e Silva, 2020; Silva, 2020b).

Cattani *et al.* (2009), ao discorrerem sobre “a outra economia”, apresentam-na como alternativa material e humana superior à economia capitalista. Algumas designações podem ser utilizadas nessa perspectiva, tais como EcoSol, economia do trabalho, novo cooperativismo, empresas autogestionárias e outras. Os autores compreendem que essas são realizações inovadoras, associadas a novos valores e princípios, que se opõem às práticas excludentes, social e ambientalmente predatórias.

Ferrarini, Gaiger e Schiochet (2018) lembram que os empreendimentos econômicos solidários permitem metabolizar de forma inovadora racionalidades diferentes, ancestrais. É o caso dos povos e comunidades tradicionais. Nas periferias urbanas, a EcoSol também ganha força a partir das suas organizações comunitárias. Cooperativismo, autogestão, solidariedade e justiça podem ser destacados como princípios básicos da EcoSol (Singer, 2003), e tais princípios são considerados como centrais nesta pesquisa, com vistas a melhor compreender a dinâmica de gestão do caso analisado.

2.3 A noção de *stakeholders* relacionada a NIS e EcoSol

Considerando-se organizações dos mais diversos tipos, é possível reconhecer que todas terão diversos atores e instituições conectados. Nesse sentido, Carroll e Buchholtz (2003) compreendem *stakeholders* como um conjunto de sujeitos e instituições que compõem as partes “interessadas” que afetam e são afetadas pelas atividades de uma organização. Esse conceito passa pela compreensão do envolvimento de um indivíduo ou grupo que participa de determinadas ações e decisões, por interesse, direito ou reivindicação.

As diversas formas de organização humana envolvem um processo de criação e distribuição de valor, em sentido amplo, por meio das interfaces existentes entre variados interlocutores. Conforme Rodrigues e Wada (2011), a gestão dessas interfaces pode ser gerada pelo reconhecimento do seu valor intrínseco ou pela expectativa dos respectivos impactos no desempenho organizacional, sendo que, em princípio, essa opção estará intimamente ligada à natureza do respectivo propósito e aos valores fundamentais explícita ou implicitamente assumidos. A gestão dos *stakeholders* é considerada um desafio, uma vez que é fundamental equilibrar interesses possivelmente conflitantes, especialmente quando eles vêm de grupos e culturas diversos ou exercem poder e influência desigual (Friedman e Miles, 2006).

No que tange às empresas sociais, considera-se que cada *stakeholder* tem suas próprias perspectivas e percepções sobre o impacto dessas organizações com base nas interações que têm com o negócio (Chan, Mook e Kislenko, 2015), de modo que todas as partes interessadas podem influenciar a visão do impacto social. Em todos os modelos de negócios, independentemente do formato, sempre haverá a figura do *stakeholder*, representado pelos indivíduos com relação direta ou indireta com o empreendimento.

De acordo com Sabatier *et al.* (2017), as empresas sociais (formas organizacionais híbridas) precisam equilibrar as expectativas de várias partes interessadas, correndo o risco de satisfazer as demandas de um lado e violar as de outros, assim como comprometer a autenticidade do objetivo social das partes interessadas. Além disso, as empresas podem ser confrontadas com percepções variadas de resultados bem-sucedidos e com tensões entre os acionistas e os demais atores de interesse (Wang *et al.*, 2016).

Assim, os *stakeholders* envolvidos com o NIS podem ser trabalhadores, empreendedores, clientes, fornecedores e a comunidade em que o negócio está inserido. Dependendo do tipo de NIS, é possível que haja oportunidades para diversos trabalhadores, cada um com suas peculiaridades. Certamente não há um tipo único de trabalhador com características definidas

que esteja envolvido com um NIS, visto que esse modelo de negócio é plural. Desse modo, um NIS pode gerar oportunidades de trabalho e renda para pessoas em vulnerabilidade social, ajudando-as a garantir a sua sobrevivência e o sustento de sua família.

Por sua vez, um NIS também pode empregar pessoas que não buscam somente uma fonte de renda, mas acreditam no propósito de um empreendimento e desejam promover mudanças de ordem pessoal e coletiva (Barki, 2015). Na tentativa de entender o grande interesse de organizações e instituições de ensino em compreender sobre NIS, Barki (2015, p. 16) sugere que, entre tantas alternativas possíveis, a mais plausível seja “a busca de um propósito de vida por parte crescente da sociedade”, que vai além do dinheiro, mas também busca fazer o bem.

A exemplo dessa perspectiva, Siqueira (2015) preocupou-se em investigar as relações de confiança e de poder dos *stakeholders* internos das cooperativas de coleta e tratamento de resíduos sólidos, no contexto dos princípios da EcoSol. Os resultados evidenciaram que, na relação entre confiança e poder, as variáveis caminham lado a lado. Assim, aspectos como utilitarismo, confiança relacional, confiança mútua foram identificados, bem como formas diferentes de poder, considerando uma tipologia: i) autocrática; ii) instrumental; iii) de transição de autocrática para missionária; e iv) missionária.

Diante do exposto, pode-se perceber a complexidade posta na compreensão da visão de impacto de *stakeholders* de um NIS com gestão de EcoSol, foco desta pesquisa.

3 MÉTODO

Parte-se de um estudo exploratório com o objetivo de entender como os impactos sociais, ambientais e econômicos se relacionam na percepção de *stakeholders* de um NIS atuante no campo da EcoSol. Um estudo exploratório se caracteriza por oferecer informações sobre o objeto de pesquisa, a fim de conhecer tudo que o cerca, proporcionando entendimentos e descobertas (Gil, 2017).

Para alcançar o objetivo, optou-se pela análise em profundidade de um estudo de caso único instrumental (Stake, 1998), ou seja, um caso que, pela sua expressividade, permite analisar como um fenômeno de interesse se comporta. De acordo com a estrutura desta pesquisa, a justificativa para o estudo único é por ser o NIS um caso revelador, visto que a investigação foi realizada com indivíduos distribuídos em uma abrangência nacional, compostos por uma diversidade cultural e social, com distinta organização da rotina de trabalho, papéis diferentes na cadeia produtiva e, em certos casos, de alguns lugares com difícil acesso à comunicação. Nessa situação, o objetivo é captar as circunstâncias e as condições de uma situação cotidiana, tornando-se importante pela possibilidade de identificar as lições que podem oferecer sobre os processos sociais relacionados a algum interesse teórico.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas com roteiro não estruturado, mas tendo como suporte as categorias definidas a partir da literatura. A seleção dos 29 entrevistados, residentes em cinco regiões do Brasil, foi feita por meio da técnica bola de neve, iniciando com uma das empreendedoras-fundadoras. Foram entrevistados trabalhadores, clientes, fornecedores, comunidade e empreendedora-fundadora.

Adicionalmente, foi realizada uma análise de documentos para compor a caracterização do objeto de estudo. Para categorização de dimensões de impacto social, ambiental e econômico, foram consideradas as composições sinalizadas conforme Vanclay (2002). A análise de dados foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo, com o uso do *software* ATLAS.ti.

3.1 Caso analisado: rede Justa Trama

O caso analisado nesta pesquisa trata-se da Justa Trama, uma cooperativa central de algodão agroecológico que atua com abrangência nacional no território brasileiro, com sede em Porto Alegre (RS). A Cooperativa Central Justa Trama (CCJT) nasceu no 5º Fórum Social Mundial, em 2005, quando um grupo de pessoas teve a ideia de implementar um negócio, associando a geração de renda e a solidariedade. A CCJT é classificada como cooperativa de 2º grau, por ser composta por uma cadeia produtiva que inclui outras cooperativas, em um processo que se inicia no plantio do algodão agroecológico e vai até a comercialização de peças confeccionadas com este e outros insumos. A figura 1 apresenta as áreas de atuação da Justa Trama no Brasil e suas respectivas atividades produtivas.

FIGURA 1
Áreas de atuação do NIS no Brasil e suas respectivas atividades produtivas



Fonte: Cooperação... (2018).

Obs.: Figura cujos leiaute e textos não puderam ser padronizados e revisados em virtude das condições técnicas dos originais (nota do Editorial).

A CCJT possui aproximadamente quinhentos cooperados (Nespolo, 2020), sendo homens e mulheres que atuam como agricultores, fiadores, tecedores, costureiras, artesãos, coletores e beneficiadores de sementes, distribuídos em uma abrangência nacional.

Diante desse contexto, a CCJT foi escolhida por sua importância, representatividade e desempenho, sendo um caso de NIS que atua com diversos *stakeholders*, em rede e em cadeia, e adota princípios da EcoSol em sua gestão e suas relações. Em rede, ao aproximar os atores de um mesmo segmento, viabilizam tanto o processo de produção como o de comercialização, com o objetivo de realizar as atividades em comum e obter melhores negociações, envolvendo várias etapas e segmentos da EcoSol. A CCJT é conhecida como a primeira cooperativa de 2º grau de algodão agroecológico do mundo (Cooperação..., 2018).

O empreendimento é amplamente reconhecido por órgãos e instituições. Em 2015, recebeu o Prêmio Sandra Magalhães, do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), como reconhecimento das melhores práticas de EcoSol no Brasil. Outro prêmio foi da Fundação Banco do Brasil, como tecnologia social,⁶ além do certificado de empreendimento solidário do governo do estado do Rio Grande do Sul e da Secretaria Nacional de Economia Solidária (Senaes), órgão do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). Muitas pesquisas de mestrado e doutorado são desenvolvidas com a CCJT, por ser uma iniciativa que trabalha em rede, em prol de construir uma economia de inclusão e distribuição justa de renda. Em 2019, o NIS recebeu o prêmio de melhor tecnologia social em geração de renda pela Fundação Banco do Brasil, sendo primeiro lugar na categoria geração de renda e terceiro lugar na categoria gestão comunitária e algodão agroecológico. No mesmo ano, a premiação da *Revista Cláudia*, rendeu homenagens e divulgação do projeto nas categorias mulher, meio ambiente e geração de renda (Nespolo, 2020).

A CCJT forma um sistema de produção totalmente ecológico e sustentável, fazendo parte da rede de EcoSol. Dessa forma, de acordo com as características apresentadas neste trabalho, é possível apontá-la como caso relevante a ser estudado na temática de NIS, por ser um empreendimento que nasceu prioritariamente com o propósito de gerar benefício social aos públicos interessados e à sociedade na qual está inserido, beneficiar os trabalhadores, ser economicamente autossustentável e distribuir aos cooperados excedente de renda. Pode-se confirmar essas características por ser uma instituição criada com o propósito de unir e fortalecer os atores da cadeia produtiva de algodão agroecológico.

Além disso, a Justa Trama é economicamente autossustentável, e, quando há excedente do resultado financeiro das atividades do ano, denominado como sobras, é distribuído às cooperativas e associações que fazem parte da CCJT, podendo ser essa sobra distribuída aos trabalhadores ou reinvestida no negócio.

No quadro 1, podem-se observar os objetivos, a missão e os valores da CCJT, em que se apresentam elementos que fazem relação com o conceito de NIS e princípios de gestão da EcoSol, foco deste trabalho (Cooperação..., 2018).

6. Para mais informações sobre experiências de tecnologia social, ver Zucoloto e Pereira (2020).

QUADRO 1

Objetivos, missão e valores da Justa Trama

Objetivos	Missão	Valores
Articular empreendimentos de EcoSol, com foco na geração de trabalho e renda para os empreendimentos envolvidos diretamente na produção e nas comunidades nas quais estão inseridos, trazendo aos envolvidos equidade de gênero e social.	Articular e integrar os empreendimentos da cadeia produtiva da fibra ecológica, por meio do plantio, transformação, produção e comercialização, promovendo a EcoSol, a sustentabilidade, a agroecologia, o comércio justo, o consumo consciente, a preservação do meio ambiente e a distribuição justa de renda para seus associados e sociedade em geral.	Ser referência nacional e internacional de cadeia produtiva integrada de fibras ecológicas da EcoSol.

Fonte: Cooperação... (2018).

Diante do exposto, a cooperativa foi escolhida por sua importância, representatividade e desempenho, além de caracterizar um caso de NIS com princípios de EcoSol na gestão, sobretudo por possibilitar a investigação dos impactos sociais, ambientais e econômicos e suas percepções pelos *stakeholders* representados pelos trabalhadores, clientes, fornecedores, comunidade e empreendedora.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O fato de proporcionar a inclusão e a valorização de cooperados e associados na cadeia produtiva, eliminando os atravessadores do processo e viabilizando um preço justo na negociação dos insumos e dos produtos, já reforça o entendimento de que a organização estudada pode ser considerada um NIS com princípios de EcoSol. Além disso, têm-se as suas iniciativas sustentáveis ambiental e socialmente, bem como a distribuição dos resultados excedentes do ano, entre os cooperados e associados. Os papéis e responsabilidades que os cooperados têm com o negócio, unindo função operacional e de gestão com poder de decisão, também dialogam intrinsecamente com bases da economia solidária.

Vários são os atores sociais que fazem parte da cadeia produtiva de algodão agroecológico do NIS em questão, sendo agricultores, agrônomos, fiadores, tecedores, costureiras, artesãos, coletores e beneficiadores de semente. Fazem parte também as pessoas que trabalham na área administrativa do NIS, no transporte dos insumos e produtos, na orientação técnica dos agricultores, na manutenção dos equipamentos, além de consumidores/clientes, comunidade, pesquisadores e apoiadores (Nespolo, 2020).

Os resultados desta pesquisa evidenciaram a relevância da gestão de um NIS com princípios da EcoSol, sendo possível identificar a dinâmica de cooperativismo de produção, autogestão, comércio justo e solidariedade. Tais dinâmicas estão presentes nos impactos sociais, ambientais e econômicos percebidos pelos *stakeholders* desse NIS. Com vistas a ilustrar o processo de resultados e análise, são destacadas algumas das falas que evidenciam tanto os impactos quanto a presença da EcoSol como parte da gestão do NIS. Inicialmente, pode ser destacado o depoimento de um agricultor que fornece algodão orgânico para a cooperativa.

Uma confecção [NIS] pode ter um *diferencial* de outra confecção, *de algo que é convencional*, mas a pessoa também tem que entender que ali está embutida a questão social, a *questão ambiental*, a questão de ter um produto diferente. *Foi um grupo de agricultores que esteve envolvido naquele processo produtivo*. Tem alguma coisa por trás daquele produto, *não é só um produto qualquer*. Então, tem que ver o que tem por trás. Talvez *um preço a mais que você pagar por uma camisa*, por exemplo, comprar uma camisa [do NIS] que vai custar quarenta reais, ao invés de você comprar outra parecida por trinta ou trinta e cinco reais, porque não teria o mesmo *valor social e ambiental* que tem uma roupa do NIS. *Você vestirá consciência*, não é só uma roupa qualquer (Entrevista com agricultor fornecedor 1, grifo nosso).

No trecho dessa entrevista, observam-se as questões do impacto social positivo decorrente da solidariedade em relação aos envolvidos no processo, no caso, o agricultor, e do impacto sobre o consumidor da confecção feita com o algodão orgânico (impacto ambiental) plantado em uma das cinco regiões brasileiras conectadas ao NIS. Tem-se, adicionalmente, a questão da preocupação ambiental atrelada ao comércio justo do item confeccionado, cujo preço será definido conforme os princípios sociais envolvidos (impacto econômico). A invocação da consciência a partir da relação de produção e consumo indica o laço de solidariedade estabelecido na cadeia produtiva. Percebe-se que o empoderamento na gestão do NIS, desde a produção, a confecção, chegando ao consumidor, fica evidente na expressividade dessa fala.

Resgatando o que aponta Yunus (2008), os negócios sociais recorrem à criação e à venda de produtos e serviços que atendem às reais necessidades do mercado, voltados para a população em vulnerabilidade social, em vez de apenas maximizar o lucro. Nesse caso, atende-se à necessidade dos produtores e dos clientes com as vestimentas, mas não em uma dinâmica de produção em massa, desconectada dos *stakeholders* e dos impactos sociais, ambientais e econômicos que contribuem para vulnerabilidades sociais.

Alinhada com essa perspectiva, tem-se uma fala adicional que destaca tecnologias alternativas e cuidados com questões ambientais que impactarão também questões sociais e econômicas, as quais, nessa conexão, são indissociáveis.

As tecnologias alternativas têm comprovado que é possível você produzir sem *necessariamente ter que usar esse pacote de veneno*, de coisas que, pelo contrário, tem é causado *danos à saúde das pessoas*. O principal é fazer a relação tanto na parte *educacional*, de convivência no semiárido de forma *sustentável*, como na questão da saúde, que é saber quais os impactos que essa minha ação vai causar na minha saúde, se vai ser para o bem ou para o mal (Entrevista com agricultor fornecedor 2, grifo nosso).

Esse relato alinha-se aos impactos sociais que Vanclay (2002) destaca como relacionados à saúde e ao bem-estar social, de modo que o agricultor toma consciência sobre os danos dos venenos para a sua produção e saúde e conecta, adicionalmente, uma reflexão sobre educação e convivência com o semiárido, onde habita. A questão educacional é também relatada por uma das trabalhadoras de cooperativa, ao destacar a representatividade que o NIS tem no impacto aos jovens da comunidade do entorno. Noções mais amplas sobre EcoSol e finanças solidárias, com a constituição de um banco comunitário de desenvolvimento (Silva, 2020b), também são compartilhadas.

Aqui da comunidade (...), todos conhecem [o NIS] e a líder, daí fazemos festas de Natal, feiras, brechós que unem toda a comunidade. Um dos objetivos [do NIS] dentro da comunidade é tirar o jovem do meio da rua, *para este jovem ver que existem outras oportunidades*. Temos *palestras* com médicos, dentistas e todos os tipos de assuntos que têm necessidade de serem esclarecidos, *fazemos parcerias para passar este esclarecimento para a comunidade*. O NIS é visto por dar oportunidade para as pessoas virem aqui, conversarem, esclarecerem e tentarem uma *nova perspectiva da vida* (Entrevista com trabalhadora de cooperativa 1, grifo nosso).

No mês da mulher, a gente trouxe *uma palestrante* e ela falou sobre os *direitos da mulher*. Talvez a gente traga esse ano de novo. Eu já tenho o olhar ampliado da pessoa como um todo. Uma coisa que eu percebo, (...) se uma pessoa vem me pedir um *microcrédito*, eu já pergunto direto: “tu sabes o que é um *banco comunitário*? Sabe o que é uma *moeda social*? Conhece a *economia solidária*?”, como forma de aproximação e que ela saiba a que se refere (Entrevista com pessoa da comunidade 3, grifo nosso).

Observa-se que há, nesse processo, um vínculo de solidariedade que se estende para além da dinâmica interna do NIS. Esse acesso a conhecimento compartilhado com os jovens do entorno do local onde ocorre a produção e com as mulheres é também uma socialização de riquezas que o NIS produz, pois trata de partilhas sociais. Desse modo, o tipo de economia aí desenvolvido é plural, ao permitir, além de pluralidade nas formas de produzir, que também sejam plurais os processos de distribuição de riquezas alcançadas com o trabalho cooperativo e solidário, como reflete França Filho (2007).

Os clientes do NIS percebem também os seus amplos impactos, reconhecendo uma contribuição para o desenvolvimento social. Há uma percepção de que apoiar as ações do NIS e consumir os seus produtos permite que tais clientes somem a uma microrrevolução nos modos de pensar questões nos três aspectos, social, econômico e ambiental, em constante consonância e alinhados também ao pensamento externalizado pela empreendedora.

A gente não faz um apelo ao consumo, a gente faz um apelo para que *as pessoas reflitam de onde é que vem a sua roupa*, se, de fato, ela é necessária. E, se ela é necessária, *aqui estamos nós para oferecer um produto orgânico*, que não contaminou o planeta, que tem esses *princípios da justiça social* (Entrevista com a empreendedora, grifo nosso).

O benefício que se faz para a sociedade é principalmente a *evolução*. Eu acredito que eu não consigo fazer a grande revolução, mas eu faço a microrrevolução, (...) por meio do meu negócio ficar mais próximo dos meus filhos, comprar do pequeno produtor e *incentivar o consumo do orgânico*, valorizar o *consumo local*, dessas *cooperativas de mulheres*. Eu acho que tudo isso são as microrrevoluções que são possíveis da gente fazer. Esses pequenos atos que pouco a pouco a gente vai *mudando em nosso entorno* e quem sabe incentivando uma outra pessoa a *pensar diferente*, olhar diferente e com isso ela também fazer a mesma *mudança*. (...) Pensando só em negócios, a gente tem uma relação com o NIS de cliente-fornecedor, mas eu sempre, até se tu olhares nas nossas redes sociais, *a gente não só divulga nossos produtos, mas a gente divulga toda a causa envolvida com eles*. Então, assim, eu sempre divulgo o NIS como nosso parceiro (Entrevista com cliente 1, grifo nosso).

A cliente entrevistada destaca a cooperativa de mulheres, ressaltando a relevância da igualdade de gênero, que possibilita a todas as pessoas encontrarem meios para evoluir e melhor desenvolver as sociedades, conforme observado por Vanclay (2002) nos impactos sociais. Ao desenvolver as bases do que se tornaria o Grameen Bank, em Bangladesh, o professor e economista Muhammad Yunus (2008) fez também essa consideração de gênero, vendo que o empoderamento de mulheres permitiria impactos sociais significativos em toda a comunidade. No caso do NIS analisado nesta pesquisa, a cooperativa Univens, em Porto Alegre, parte da rede Justa Trama, destina atenção às mulheres que atuam na produção conectando-se também com as demandas familiares destas.

A escolinha nasceu há doze anos por causa das mães que trabalhavam [no NIS]. Elas não tinham onde deixar as crianças, então elas se uniram com o apoio do NIS e conseguiram fazer essa escola de educação infantil. Antigamente, era um “cuida-se de criança”, mães que vinham cuidar dos filhos dos outros por pouco dinheiro, e agora se tornou uma coisa maior. Agora, é uma escolinha conveniada da prefeitura, legalizada no SMED [Secretaria Municipal Educação]. A prefeitura paga os salários dos educadores e dos demais funcionários (...). Ela se transformou numa escola quando começou a vir mais criança, outras mães que trabalhavam na economia solidária, aquelas que saíam para vender bolo na rua, outras que iam fazer faxina, só que não tinham onde deixar as crianças, aí começaram a deixar aqui. Aí, não foi somente as pessoas do NIS, ficou maior, porque vieram muitas outras crianças para cá (Entrevista com pessoa da comunidade 1, grifo nosso).

Em relação às mulheres que fazem parte [do NIS], que a gente observa muito, muito marcadamente, é um *empoderamento dessas mulheres*. Eu acho que o fato de elas fazerem coisas que elas fazem, ocupar os lugares que elas ocupam, (...) acho que esse empoderamento *talvez seja o mais significativo que a gente observa*. Eu acho muito importante a força do *poder feminino* assim, porque é uma organização basicamente feminina (...). E essas mulheres, com essa organização delas, conseguiram se colocar num lugar importante, *dar visibilidade para essa comunidade de forma positiva e potente, que passa a ser vista a partir da experiência de uma forma diferente, e todos ganham com isso* (Entrevista com pessoa da comunidade 2, grifo nosso).

O impacto social observado nesse relato dialoga com o que Vanclay (2002) indica como impactos relacionados aos aspectos institucionais legais, políticos e de equidade. A escola passa a ser parte estendida do local de trabalho, facilitando os processos de maior dedicação e tranquilidade para a produção das mães, o que reverbera no impacto econômico da produção da cooperativa e na renda dessas pessoas.

A empreendedora, uma das fundadoras do NIS, compartilha a satisfação que o trabalho cooperativo árduo gera ao longo de todos os anos de atividade. A sua fala reflete o reconhecimento dos impactos gerados pelos *stakeholders* e a sua própria realização.

Eu posso dizer, *eu tive muitos convites de estar em outros lugares*, estar também dando outros tipos de contribuição, mas eu gosto, sabe, *eu gosto de levantar, ir na cooperativa, de a gente programar a produção, de a gente cortar, de a gente ver a peça pronta, de falar com cada um dos elos, de poder estar lá junto com os agricultores, de estar com eles, conversar nas dificuldades* que têm. Isso me fez tão feliz, que tu não podes imaginar (Entrevista com a empreendedora, grifo nosso).

Quanto à gestão da rede, a empreendedora destaca o desafio contínuo de orquestração de todas as cadeias e elos. Singer (2002) destaca que a autogestão exige que os trabalhadores da empresa solidária cumpram suas tarefas, mas também se preocupem com os problemas gerais do negócio, em um interesse comum que permite uma cooperação inteligente e benéfica da qual usufruirão todas as partes.

A gente está querendo muito fazer um *processo mais intenso de formação na gestão* mesmo. Até a gente está colocando isso com a perspectiva de acontecer *em cada um dos elos*, não só para aqueles que estão na direção, mas para *que todos os nossos associados incorporem mais*, estudem, tenham mais detalhamento de cada um dos elos. Então, a gente tem muito esse desafio colocado (Entrevista com a empreendedora, grifo nosso).

Nesse sentido, ressalta-se que, além de pensar nos impactos de ordem social, econômica e ambiental, alinhar tais esforços com vistas a uma gestão democrática e justa, na qual todas as partes se sintam acolhidas em reciprocidades, é também um desafio agregado. Nesse sentido, o NIS busca deixar seus *stakeholders* cientes de que a gestão também depende da participação ativa de todos, a fim de que haja a possibilidade de contribuir para redução da pobreza e de buscar, simultaneamente, lucro e riqueza social, como é estabelecido por Thompson e McMillan (2010) como fundamento de um NIS. A fala de um dos fornecedores deixa evidente que a mensagem é compartilhada em toda a cadeia.

Como a gente é um elo [do NIS], *a gente tem que estar participando das decisões com relação a definição de valores*, quanto é que pode ser uma roupa de algodão, com *um preço que seja justo para o agricultor e justo para toda a cadeia*, para não se tornar também um produto, lá no consumidor, que seja impossível dele poder consumir, em termos de valor (Entrevista com fornecedor 3, grifo nosso).

Observa-se a preocupação de alinhamento da gestão democrática com os impactos sociais e econômicos possíveis a partir das definições. Os impactos das atividades, nas três esferas, são reconhecidos em tudo o que o NIS e a sua rede realizam.

Só tenho a dizer que *todas as ações que a gente faz, a gente vê que tem um resultado positivo, tanto ambiental, social e econômico*. Porque naquele momento que você está *trabalhando junto com a comunidade*, você está dando a oportunidade de se envolver *com o negócio, abrir portas para as pessoas* estarem trabalhando, porque muitas vezes as pessoas sabem fazer alguma coisa, têm aptidão para aquilo, mas está lá isolada, *sem perspectiva* nenhuma, porque ela não sabe chegar. Então, você abre as portas, você tem um resultado. *Esse resultado não é para mim, é para a comunidade* (Entrevista com fornecedor 4, grifo nosso).

Adicionalmente, como impacto ambiental das atividades, destaca-se o reconhecimento de contribuição inclusive para a redução do desmatamento por meio de melhores práticas. As queimadas são, muitas vezes, questões culturais passadas entre as gerações, mas que podem ser repensadas por seus efeitos ambientais, promovendo maior qualidade de vida como impacto nesses ambientes (Vanclay, 2002). Percebe-se uma consciência mais ampla de que a terra onde se produz para fornecer é também a terra de onde saem os alimentos para as famílias.

Nesse sentido, os impactos sociais, ambientais e econômicos se configuram de forma integrada, apresentando um resultado final mais satisfatório para os envolvidos.

Porque todo o tempo que tem *esse trabalho, reduziu muito desmatamento aqui* na região, porque *com o algodão não pode desmatar, não pode queimar*, como *aquela cultura antiga* de derrubar a mata para plantar. Então, não pode fazer esse tipo de plantio. Então, quando os agricultores aderiram essa proposta, *deixaram de desmatar, fazer queimadas e usar veneno*. Então *isso é um impacto positivo grande* (...). Quando ele produz o algodão, não está produzindo só o algodão, *ele tem que produzir o milho, o feijão que ele come, o gergelim que ele come, batatas, jerimum, melancia e outros produtos que ele leva para a feira também*. É tudo produzido ali naquela área, porque, quando ele vai se transformar em um agricultor ecológico, não é só a área do algodão, é toda a propriedade dele. *Tudo que ele produz ali vai ser considerado orgânico, porque o manejo é um só*. O manejo orgânico é feito em toda a propriedade, não é só na área do algodão (Entrevista com fornecedor 5, grifo nosso).

Finalmente, conforme Vanclay (2002) considera, os impactos econômicos abrangem impactos relacionados ao bem-estar econômico e ao bem-estar material, mas não devem estar destituídos dos impactos sociais e ambientais.

Antes, eu não tinha muito como sobreviver. Eu sou de família humilde. Agora, *graças a esse trabalho, eu já tenho a minha casa* (...), uma parte foi quando houve o assentamento na reforma agrária, onde comecei a construir, e agora, com a plantação do algodão e tudo, eu vou reformando aos poucos. Graças a Deus, eu já posso dizer que tenho a minha casa. Além disso, *tem mais meio de comunicação, um estilo de vida melhor*. Tem mais com o que a pessoa se locomover de um canto para o outro, essas coisas. Antes, a locomoção era por meio de cavalo ou de bicicleta. Agora, já tem mais oportunidades de se locomover de um canto para o outro. Eu tenho uma motinha para eu andar, antes era de bicicleta ou a pé, *ai, tudo isso para mim foi uma benção dada por Deus* (Entrevista com fornecedora 6, grifo nosso).

Na verdade, *tu tens uma renda bem boa*, que vem a agregar. Porque quando dizem assim: “ah, cooperativa todo mundo ganha pouco”. *Não, todo mundo ganha muito bem*. Todo mundo ganha, razoavelmente, um salário que qualquer outro lugar [paga]. Não é um salário mínimo, um salário pequeno, não. E tu tem a chance de fazer teu salário ser maior (Entrevista com trabalhadora da cooperativa 2, grifo nosso).

É possível ter um *valor justo para cada uma das etapas do processo produtivo e chegar ao final com um valor que esteja dentro da realidade do consumidor*; algo que, por ser *justo para cada etapa*, ele chega no final e acaba sendo acessível aos que produzem. Então, tem esse princípio da *justiça social* (Entrevista com a empreendedora, grifo nosso).

As citações apresentadas e analisadas nesta pesquisa evidenciam, portanto, como os *stakeholders* do NIS pesquisado percebem os impactos positivos da rede em suas vidas. Não se negam, por sua vez, os desafios cotidianos de manutenção das atividades e das relações sociais estabelecidas, mas ressalta-se como os princípios da EcoSol, que permeiam a configuração de um NIS, podem levar ao estabelecimento de uma ampla e justa cadeia de trabalho que prima pela produção orgânica, pelo cooperativismo, pela autogestão e pela justiça.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados apresentados apontam para a percepção positiva dos *stakeholders* do NIS estudado quanto aos impactos sociais, ambientais e econômicos de suas atividades, destacando a forte presença de princípios da economia solidária nesses impactos, uma vez que esta está presente na gestão do negócio. Nesse sentido, compreende-se que é possível pensar em novas configurações de negócios, como é o caso dos NIS, sem abandonar relações e práticas solidárias que buscam tornar as relações de trabalho mais acolhedoras e justas.

Assim, foram verificadas ao longo do texto questões essenciais relacionadas aos pontos trazidos adiante.

- 1) Relações sociais trabalhistas, como a solidariedade entre os envolvidos no processo de produção.
- 2) Consciência ambiental quanto ao correto manejo e eliminação dos agrotóxicos.
- 3) Consciência a partir da relação de produção e consumo.
- 4) Socialização de riquezas e rendas.
- 5) Igualdade de gênero.
- 6) Prática da justiça social, bem como outras fundamentais para alinhamento tanto ao que propõe a literatura de negócios de impacto social quanto ao que prega a economia solidária na sua essência.

Como contribuições para a literatura, este artigo associa a discussão contemporânea de negócios de impacto social, considerando as três esferas da sustentabilidade (social, econômica e ambiental), à discussão já consolidada de economia solidária, indicando os pontos de convergência desses dois universos a partir de princípios comuns na prática da gestão. Buscou-se ainda estimular o diálogo de outras análises a partir da inquietação motivadora deste estudo.

Como contribuições para a prática, entende-se que o caso analisado permite grande inspiração para outros negócios semelhantes e ressalta como é possível, mesmo em um país de dimensões continentais como o Brasil, estabelecer uma rede de solidariedade e atenções múltiplas, tanto na esfera do mercado quanto na esfera das pessoas envolvidas e do meio ambiente.

Sugere-se, para pesquisas futuras, ampliar o entendimento das implicações dos princípios de gestão de EcoSol em diferentes segmentos de NIS e estabelecer comparativos com negócios e circuitos produtivos que não adotem tais princípios.

REFERÊNCIAS

BARKI, E. Negócios de impacto: tendência ou modismo? **GVExecutivo – Sociedade e Gestão**, v. 14, n. 1, p. 14-17, jan.-jun. 2015.

_____. A periferia no centro. **GVExecutivo**, v. 17, n. 3, p. 18-21, maio-jun. 2018.

CARROLL, A. B.; BUCHHOLTZ, A. B. (Org.). **Business and society: ethics and stakeholder management**. Ohio: Thomson South – Western, 2003.

CATTANI, A. D. *et al.* (Coord.). **Dicionário internacional da outra economia**. São Paulo: Almedina, 2009.

CESE – COMITÉ ECONÓMICO E SOCIAL EUROPEU. **Evolução recente da economia social na União Europeia**. Bruxelas: União Europeia, 2017. Disponível em: <<https://bit.ly/3AxrIMn>>. Acesso em: 9 ago. 2020.

CHAN, A.; MOOK, L.; KISLENKO, S. Stakeholders' stories of impact: the case of furniture bank. *In*: QUARTER, J.; RYAN, S.; CHAN, A. (Ed.). **Social purpose enterprises**. Toronto: University of Toronto Press, 2015. p. 236-260.

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

COOPERAÇÃO e sustentabilidade em cadeia nacional de produção de roupas. **Justa Trama**, 27 jul. 2018. Disponível em: <<https://bit.ly/3oNnwW3>>. Acesso em: 15 out. 2019.

FERRARINI, A.; GAIGER, L.; SCHIOCHET, V. Economia social e solidária: estado da arte e agenda de pesquisa. **Revista Brasileira de Sociologia**, v. 6, n. 12, p. 157-180, 2018.

FRANÇA FILHO, G. C. Teoria e prática em economia solidária: problemática, desafios e vocação. **Civitas – Revista de Ciências Sociais**, Porto Alegre, v. 7, n. 1, p. 155-174, jan.-jun. 2007.

FRIEDMAN, A.; MILES, S. (Ed.). **Stakeholders: theory and practice**. Oxford: Oxford University Press, 2006.

GIL, A. C. (Org.). **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2017.

IIZUKA, E. S.; VARELA, C. A.; LARROUDÉ, E. R. A. Social business dilemmas in Brazil: Rede Asta case. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 4, p. 385-396, 2015.

KUYVEN, P. S.; GAIGER, L. I.; SILVA, S. P. Aspectos sociolaborais dos trabalhadores aderentes a empreendimentos de economia solidária no Brasil. *In*: SILVA, S. P. (Org.). **Dinâmicas da economia solidária no Brasil: organizações econômicas, representações sociais e políticas públicas**. Brasília: Ipea, 2020. p. 83-98.

NESPOLO, N. I. F. (Org.). **As tramas da esperança**. São Leopoldo: Oikos, 2020.

PAGNUSSATT, D. *et al.* What do local stakeholders think about the impacts of small hydro-electric plants? Using Q methodology to understand different perspectives. **Energy Policy**, v. 112, p. 372-380, Jan. 2018.

RODRIGUES, R. J.; WADA, K. E. Stakeholders: estratégia organizacional e relacionamento: estudo de casos múltiplos do setor hoteleiro. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 10, n. 3, p. 94-125, set.-dez. 2011.

SABATIER, V. *et al.* Social business model design and implementation in developing countries: learning from an affordable medicine developed in Burkina Faso. **Journal of Management Development**, v. 36, n. 1, p. 48-57, 2017.

SILVA, S. P. Dimensões socioestruturais dos empreendimentos de economia solidária no Brasil. *In*: SILVA, S. P. (Org.). **Dinâmicas da economia solidária no Brasil: organizações econômicas, representações sociais e políticas públicas**. Brasília: Ipea, 2020a. p. 45-82.

_____. Finanças solidárias no Brasil: caracterização, tipos organizacionais e suas dimensões estruturais. *In: SILVA, S. P. (Org.). Dinâmicas da economia solidária no Brasil: organizações econômicas, representações sociais e políticas públicas.* Brasília: Ipea, 2020b. p. 99-128.

SINGER, P. (Org.). **Introdução à economia solidária.** 1. ed. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.

_____. Economia solidária. **Iberoamerican Journal of Strategic Management**, v. 2, n. 1, p. 3-6, set. 2003.

SIQUEIRA, D. M. **Confiança e poder dos stakeholders internos no contexto da economia solidária:** uma contribuição para o estudo das associações e cooperativas de recicláveis do grande ABC Paulista e Cotia. Tese (Doutorado) – Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2015.

STAKE, R. E. (Ed.). **Investigación con estudio de casos.** Madrid: Ediciones Morata, 1998.

THOMPSON, J. D.; MACMILLAN, I. C. Business models: creating new markets and societal wealth. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 291-307, Apr.-June 2010.

VANCLAY, F. Conceptualising social impacts. **Environmental Impact Assessment Review**, v. 22, n. 3, p. 183-211, May 2002.

VANCLAY, F. *et al.* (Org.). **Social impacts assessment:** guidance for assessing and managing the social impacts of projects. Fargo: Iaia, 2015.

WANG, H. *et al.* Corporate social responsibility: an overview and new research directions. **The Academy of Management Journal**, v. 59, n. 2, p. 534-544, Apr. 2016.

YUNUS, M. (Org.). **Um mundo sem pobreza:** a empresa social e o futuro capitalismo. São Paulo: Ática, 2008.

YUNUS, M.; MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA, L. Building social business models: lessons from the Grameen experience. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 308-325, Apr.-June 2010.

ZUCOLOTO, G. F.; PEREIRA, L. S. Tecnologias sociais e economia solidária: projetos certificados pela Fundação Banco do Brasil. *In: SILVA, S. P. (Org.). Dinâmicas da economia solidária no Brasil: organizações econômicas, representações sociais e políticas públicas.* Brasília: Ipea, 2020. p. 187-206.