

## A Colaboração entre Empresas Híbridas e seus *Stakeholders*: Uma Revisão Sistemática da Literatura

Ana Cláudia Wecker, Cristiane Froehlich, Dusan Schreiber

### RESUMO

As organizações híbridas vêm ganhando cada vez mais destaque no meio acadêmico e empresarial, uma vez que a razão de sua existência é gerar valor socioambiental, ao mesmo tempo que possuem o lucro como objetivo. Este tipo de organização envolve uma grande diversidade de *stakeholders* e a colaboração com estas partes interessadas, devido suas múltiplas necessidades, podem gerar conflitos, tensões e dilemas. Sendo assim, este artigo tem como objetivo verificar como ocorre a colaboração entre empresas híbridas e seus *stakeholders*. Para isso foi realizada uma revisão sistemática de literatura nas bases de dados Scopus e Web Of Science, onde foram encontrados 26 trabalhos e analisados 12 destes. A discussão e análise de resultados apresenta uma visão geral com a evolução dos estudos encontrados, a percepção dos autores de como ocorre a colaboração com o governo, com os clientes e comunidade, com outras organizações, com fornecedores e organizações não governamentais. Por fim, são apresentadas as considerações finais com as limitações e sugestões de estudos futuros.

**Palavras-chave:** Colaboração. Organizações híbridas. *Stakeholders*.

### 1 INTRODUÇÃO

A colaboração com os *stakeholders* contribui para a resolução de conflitos, disponibiliza capital, ganho de recursos, obtém apoio e permite a resolução conjunta de problemas para aumentar a capacidade da empresa para servir a todos os interessados (PASSOS; SPERS, 2014). As organizações podem ser eficazes através da habilidade de satisfazer aqueles que têm algum tipo de vínculo com o negócio, como *stakeholders*. Empresas que formam esses relacionamentos podem ser públicas, empresariais ou sem fins lucrativos (CROPPER et al., 2014). O relacionamento colaborativo é social por natureza, porque requer negociações e gerenciamento de tensões, é político por envolver indivíduos com papéis duplos e é dinâmico, porque os papéis da colaboração podem mudar ao longo do tempo (DE LIMA et al., 2017).

Em relação às organizações híbridas, demandas diferentes dos *stakeholders*, quando confrontadas, podem gerar conflitos, tensões e dilemas. Battilana e Dorado (2010) consideram negócios híbridos, aqueles que conciliam objetivos sociais e econômicos, pois combinam eficiência, inovação e recursos de uma empresa tradicional voltada ao lucro, com o comprometimento, valores e missão de uma organização sem fins lucrativos. Estas organizações envolvem uma grande diversidade de *stakeholders* e suas múltiplas necessidades moldam a evolução de seus ecossistemas. Ressaltando-se assim a importância de compreender como ocorre a colaboração com as partes interessadas.

García-Jurado, Pérez-Barea e Nova (2021) enfatizam que a linha de divisão entre organizações com e sem fins lucrativos está se tornando cada vez mais tênue, havendo maior procura por empresas que sejam economicamente viáveis e que atendam às necessidades socioambientais do planeta. Diante deste contexto, as organizações híbridas estão começando a emergir, sendo um conceito importante para ser pesquisado. Desta forma apresenta-se o problema de pesquisa: como ocorre a colaboração entre empresas híbridas e seus *stakeholders*? Para responder a este problema, esta pesquisa tem como objetivo “verificar como ocorre a colaboração entre empresas híbridas e seus *stakeholders*”.

Para atender a este objetivo, foi realizada uma revisão sistemática de literatura, nas bases de dados Scopus e Web Of Science, no mês de Julho de 2021. Como resultado da pesquisa, foram discutidos e analisados 12 artigos. Estes resultados teóricos geram *insights* para estudos futuros e podem servir como referência para aplicação prática em empresas.

O estudo está estruturado em seções. Após a introdução, a segunda seção aborda o referencial teórico sobre organizações híbridas e colaboração. A terceira seção descreve o método de pesquisa utilizado para o desenvolvimento da revisão. A quarta seção descreve os principais resultados do estudo. A quinta seção contempla as considerações finais com as limitações e sugestões de estudos futuros. Por fim, são apresentadas as referências bibliográficas utilizadas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 ORGANIZAÇÕES HÍBRIDAS

A percepção da necessidade de gerar contribuição social pelas empresas e a preocupação em resolver os problemas da sociedade não é recente. Por volta da década de 1970, as teorias e práticas voltadas à inclusão da dimensão social como parte dos objetivos da organização começaram a ser discutidas, como o surgimento do empreendedorismo social, que coloca a questão social como parte do objetivo fim da empresa. O conceito aplica-se a diferentes tipos de organizações, desde as sem fins lucrativos, híbridas ou até mesmo organizações que também buscam lucro. Para Rahim e Mohtar (2015), os empreendedores sociais são indivíduos com soluções inovadoras para os problemas mais prementes da sociedade, enfrentando questões sociais e pensando em novas ideias para a mudança em larga escala.

No campo de estudos organizacionais, as organizações híbridas vêm ganhando cada vez mais espaço no cenário acadêmico para descrever um novo tipo de organização que também coloca no centro da razão de sua existência gerar valor socioambiental. Estas organizações são capazes de combinar duas “lógicas” institucionais que pareceriam exclusivas, como por exemplo, social e comercial (BATTILANA et al., 2012). Ao mesmo tempo, Haigh e Hoffman (2012) sugerem que este tipo de empresa está confundindo as fronteiras entre as noções tradicionais de organizações com e sem fins lucrativos. Como tal, elas possuem características tanto de organizações tradicionais com fins lucrativos quanto atitudes de organizações sem fins lucrativos (HAIGH et al., 2015). Elas buscam alcançar mudanças sociais (incluindo objetivos predominantemente ambientais) e ao mesmo tempo criar valor e lucro (BATTILANA; LEE, 2014). Embora sejam aceitas como um tipo de organização, alguns estudiosos apontam que a dualidade de objetivos permanece paradoxal, por exemplo, levando-as a buscarem ser autossuficientes financeiramente e ainda, por meio de suas interações sociais, inextricavelmente ligadas ao ambiente externo (HAIGH; HOFFMAN, 2012).

Estas organizações são vistas como uma resposta aos desafios sociais e ambientais porque se movem em direção a uma abordagem equilibrada entre os objetivos sociais e econômicos, com o objetivo de contribuir para minimizar resultados negativos ou indesejáveis na sociedade, na economia e no meio ambiente (VILLELA; BULGACOV; MORGAN, 2021). Boyd et al. (2017) definiram as organizações híbridas como entidades orientadas para o mercado e centradas na missão, que podem ser estudadas com base em dois critérios: possuem um modelo de negócio voltado para a criação de valor social e são capazes de gerar receitas para sustentar suas operações. Estes mesmos autores afirmam que as organizações híbridas são geralmente caracterizadas por uma perspectiva de longo prazo sobre o lucro e um relacionamento muito próximo e pessoal com seus *stakeholders* cruciais (fornecedores, produtores e clientes).

Grossi et al. (2017) identificam tipos específicos de organizações híbridas: público /

privado com fins lucrativos, como empresas estatais; privados com fins lucrativos / terceiro setor, como empresas sociais ou cooperativas; público / terceiro setor, como associações ou outras organizações patrocinadas pelo governo. Estas organizações combinam elementos de setores com e sem fins lucrativos, para manter uma mistura de práticas orientadas para o mercado e missão, e para tratar de questões econômicas, sociais e ambientais (BATTILANA; BESHAROV; MITZINNECK, 2017). Por exemplo, as organizações híbridas podem variar de *startups* inovadoras que visam enfrentar grandes desafios sociais, a empreendimentos maiores que desejam fornecer um ambiente melhor para seus trabalhadores, contribuir para suas comunidades ou reduzir sua pegada ambiental (DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014).

As organizações híbridas muitas vezes enfrentam tensões múltiplas e conflitantes decorrentes de sua forma organizacional (DAVIES; DOHERTY, 2019). Uma tensão importante que alguns híbridos enfrentam é a integração das missões sociais e ambientais com as missões comerciais (SANTOS, 2015), sendo um desafio estruturar seus modelos de negócios que compensem os objetivos sociais e ambientais, com os lucros. Gamble, Parker e Moroz (2019) propõem em seu estudo três tipos de negócios híbridos em relação à sua missão: integrados, parcialmente integrados e não integrados (ou diferenciados), com missões sociais integradas, parcialmente e separadas, respectivamente. No integrado, o modelo de receita depende dos objetivos sociais e ambientais, o que pode conferir distinção à empresa, não havendo dificuldades quanto à mensuração de impacto, já que o próprio modelo de negócios revela grande parte de suas características ocultas. No parcialmente integrado, os esforços sociais e ambientais estão claramente alinhados com o modelo de receita, mas o modelo de receita não depende dos objetivos sociais e ambientais. Nos modelos não integrados, as missões sociais e ambientais são independentes e não alinhadas com seu modelo de receita.

Outro desafio em relação ao hibridismo, são as expectativas concorrentes de grupos de *stakeholders* externos que veem a organização através das lentes de lógicas ou categorias sociais aparentemente incompatíveis (SMITH; BESHAROV, 2019). Estes mesmos autores sugerem que a rigidez de cognição e ação pode levar a conflitos intratáveis ou à rendição de uma missão. Mudanças nos significados e práticas associadas às missões duplas abordam esses desafios e permitem que uma organização acomode ambas as missões e preserve o hibridismo ao longo do tempo.

Com base na literatura sobre organizações híbridas e modelos de negócios sociais e entrevistas com empresas sociais, Spieth et al. (2019) identificam como drivers de valor de modelos de negócios sociais a eficiência responsável, as complementaridades de impacto, os valores compartilhados e as novidades de integração. A eficiência responsável considera a priorização de líderes de sua missão social em relação a seus resultados econômicos. Os autores identificam uma relação benéfica na ambidestria entre retornos sociais e econômicos, havendo evidências de oportunidades de reforço mútuo de objetivos sociais e comerciais. O compartilhamento de valores e crenças é importante na harmonia entre várias partes interessadas e crucial para o sucesso. A novidade de integração é a combinação de satisfazer uma demanda existente ao mesmo tempo em que contempla um valor social.

Ebrahim, Battilana e Mair (2014) ressaltam em relação às organizações híbridas, o papel e a composição dos conselhos de administração como decisivos para o equilíbrio de objetivos múltiplos, como os sociais e econômicos. Já Alberti e Garrido (2017), estudam a empresa híbrida e como ocorre o desenvolvimento do modelo de negócio comercialmente viável, ao mesmo tempo em que cria mudanças sociais e ambientais positivas. Estes autores concluem que a essência das empresas híbridas é que elas aprendem como inovar seus modelos de negócios para além das conceituações atuais, tornando sua missão lucrativa, em vez de tornar o lucro sua única missão.

Empresas híbridas também podem combinar lógicas, crenças e práticas comerciais, sociais e ambientais simultaneamente, adotando um nível mais alto de hibrididade organizacional

e adicionando ainda mais complexidade aos estudos deste tipo de organização (HESTAD; TABARA; THORNTON, 2021). Os mesmos autores sugerem que estas empresas podem estar menos inclinadas aos desvios de missão se os empreendedores por trás delas forem orientados para a mudança de sistemas e alcancem a sustentabilidade positiva, considerando o impacto global e não somente local.

## 2.2 COLABORAÇÃO

A pesquisa sobre colaboração, parcerias, alianças estratégicas e redes, entre outras, tem sido uma tendência crescente nas últimas décadas devido sua importância para os negócios (LE PENNEC; RAUFFLET, 2018). Profissionais, acadêmicos e consultores ressaltam a importância da colaboração estratégica e sua promessa de ganhos significativos para as organizações, no entanto, ainda se sabe pouco sobre como gerenciá-la (DAUGHERTY et al., 2006). Cabral e Van Winden (2016) sugerem que a colaboração envolve um conjunto de estratégias em que os atores externos e internos com diferentes capacidades alcançam seus objetivos e capacidades comuns para enfrentar a concorrência global. A colaboração também pode ser definida como uma relação entre empresas independentes com abertura e confiança onde os riscos, recompensas e custos são compartilhados entre as partes (KUMAR; SINGH; SHANKAR, 2016). Ela tem o potencial de gerar situações “ganha-ganha”.

Estudos enfatizam as fases de colaboração que incorporam a avaliação do contexto, a seleção de parceiros, o planejamento estratégico colaborativo e a implementação. Essas fases precisam de um planejamento para avaliar o problema e o contexto; os recursos disponíveis, as características dos colaboradores potenciais, seu número ou nível de heterogeneidade, credibilidade e possíveis diferenciais de poder (BROWN; BOCKEN; BALKENENDE; 2020). Majchrzak, Jarvenpaa e Bagherzadeh (2015) concluem que as colaborações de maior sucesso são aquelas que se adaptam de forma proativa em resposta a fatores emergentes. Essas adaptações podem incorporar objetivos colaborativos em evolução, contratos, tomada de decisão ou composição de atores. Assim, é necessário que os envolvidos realizem mudanças de forma ativa.

O valor estratégico da colaboração também é reconhecido na teoria dos *stakeholders*, que percebe as organizações no centro de uma rede de *stakeholders* que podem afetar ou são afetados pela realização dos objetivos da organização (FREEMAN, 2010). Assim, o desenvolvimento de parcerias é importante para que as empresas sejam mais socialmente responsáveis para atender às demandas dos *stakeholders* e desenvolver ou sustentar uma vantagem competitiva (DENTONI; BITZER; PASCUCCI, 2016). As organizações podem se envolver de maneiras diferentes com os *stakeholders*, dependendo de sua motivação, capacidade e de sua liderança.

Halal (2001) ressalta que a colaboração entre a empresa e seus *stakeholders* contribui para a resolução de conflitos, disponibiliza capital, ganho de recursos, obtenção de apoio e permite a resolução conjunta de problemas para aumentar a capacidade da empresa para servir a todos as partes interessadas. Para Harrison e Wicks (2013), a colaboração com seus *stakeholders* deveria ser a principal mentalidade administrativa dentro das organizações. Segundo Koontz (2005), a colaboração é caracterizada por diversos *stakeholders* trabalhando juntos para resolver um conflito ou desenvolver e promover uma visão compartilhada. No entanto, dependendo do tipo de *stakeholder* com o qual a organização está envolvida, as mudanças acontecem de maneiras diferentes (GOMES; GOMES, 2008). Ao interagir com vários *stakeholders* e resolver problemas complexos, as organizações mitigam e compartilham riscos, o que, a longo prazo, aumenta suas chances de sobrevivência.

No contexto dos negócios de impacto social a colaboração envolve diversas trocas, pois enquanto essas organizações oferecem conhecimento local, capital social e legitimidade

social, as empresas tradicionais oferecem conhecimento comercial, capital financeiro e legitimidade de mercado, complementando, assim, os interesses buscados (DI DOMENICO; TRACEY; HAUGH, 2009). As relações com parceiros impulsionam os negócios de impacto social. No entanto, geralmente são informais, sem utilização de contratos explícitos, baseando-se na importância da missão social e crença compartilhada (ADLER; HECKSCHER, 2018). Para Ramus e Vaccaro (2017) as parcerias, alianças, colaboração ou interação, potencializam a criação de valor social, pois permitem que os negócios se aproximem de parceiros que possuem propósitos semelhantes.

Austin e Seitanidi (2012) sugerem que a colaboração entre organizações sem fins lucrativos e empresas pode contribuir para a mudança sistêmica de melhoria do bem-estar em arranjos institucionais, relações setoriais, valores e prioridades e serviços sociais e inovações de produtos, bem como a melhoria do meio ambiente com múltiplos benefícios para a sociedade. Estabelecer e desenvolver o relacionamento, ter o alinhamento e o gerenciamento da colaboração contribui para a obtenção de benefícios (MURPHY; ARENAS; BATISTA, 2015).

Em relação às empresas híbridas, as colaborações com organizações que buscam predominantemente uma única lógica (objetivo social ou comercial) pode afetar a maneira como as organizações híbridas experimentam a combinação e o gerenciamento de seus múltiplos objetivos (SAVARESE; HUYBRECHTS; HUDON, 2020). A forte exposição à lógica comercial, pode levar este tipo de empresa a adotar práticas de negócios com fins lucrativos. Ou ainda, se a colaboração é vista como uma via para delegar suas dimensões ausentes a uma empresa social, ela pode confinar a última em sua lógica alternativa, social, que pode também enfraquecer o hibridismo organizacional. Quando as organizações parceiras reconhecem os benefícios mútuos da colaboração, elas tendem a ser mais tolerantes com a lógica do parceiro e a criar regras e práticas de colaboração híbrida (NICHOLLS; HUYBRECHTS, 2016).

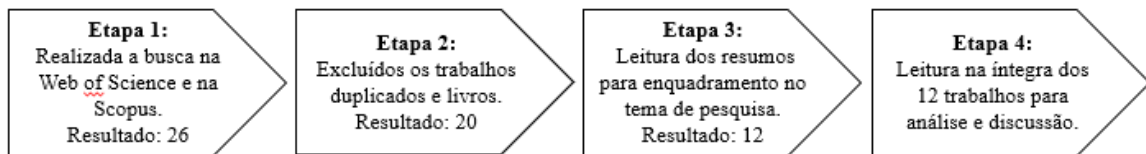
### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atender ao objetivo deste artigo “verificar como ocorre a colaboração entre empresas híbridas e seus *stakeholders*”, foi realizada uma revisão sistemática de literatura. A pesquisa foi executada de acordo com o protocolo e estágios de elaboração proposto por Tranfield, Denyer e Smart (2003). Para a busca, foram utilizados os termos “*hybrid firm*” OR “*hybrid company*” OR “*hybrid companies*” OR “*hybrid business*” OR “*hybrid organization*” OR “*hybrid enterpreunership*” AND “*collab\**” OR “*coop\**” OR “*interorganizational relationship*” AND “*stakeholder*”. O asterisco foi utilizado para contemplar derivados das palavras colaboração e cooperação. Estes termos foram pesquisados nos campos de busca “título, resumo ou palavra-chave” das bases de dados Scopus e Web Of Science, consideradas as bases de dados mais prestigiadas do mundo (WANG; WALTMAN, 2016), com inúmeras publicações recentes consideradas (MONGEON; PAUL-HUS, 2016). A pesquisa foi realizada no mês de julho de 2021.

Nesta busca, foram gerados 24 documentos na Scopus e 2 na Web Of Science (etapa 1). Nenhuma restrição cronológica foi aplicada. Os 2 documentos encontrados na Web Of Science também foram apresentados na pesquisa da Scopus. Então estes duplicados foram desconsiderados em uma das bases de dados. Livros também foram excluídos da pesquisa, restando 20 trabalhos (etapa 2). Dessa forma, foi realizada a leitura do resumo destes para verificar se a temática estava de acordo com o objetivo da pesquisa (etapa 3). Observou-se que alguns estudos sobre organizações híbridas consideravam negócios com duas lógicas conflitantes, mas não necessariamente empresas com objetivos econômicos e sociais. Estes não foram considerados. Assim, foi realizada a leitura na íntegra (resumo, introdução, referencial

teórico, metodologia, discussão e análise dos resultados e considerações finais) de 12 trabalhos (etapa 4), a serem discutidos na próxima seção. A Figura 1 resume as etapas da pesquisa.

Figura 1 – Etapas da pesquisa



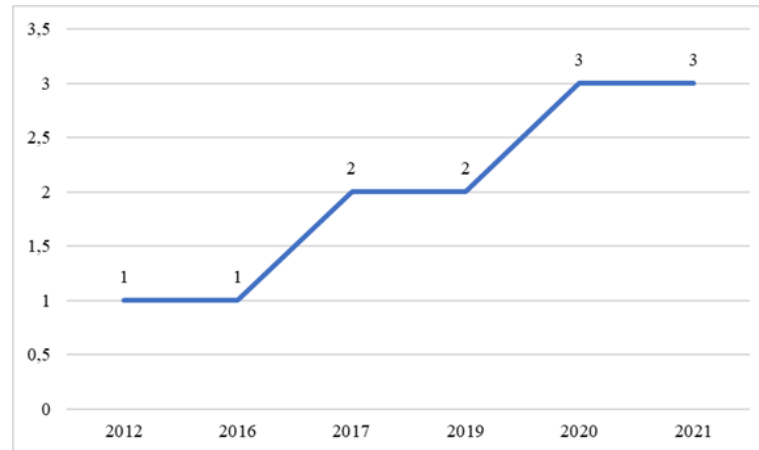
Fonte: elaborado pelos autores

Os 12 trabalhos foram analisados através da técnica análise de conteúdo, seguindo as orientações disponíveis em Bardin (2016). Os dados dos artigos foram extraídos em uma planilha em Excel que incluía: nome do estudo, autores, ano de publicação, periódico, base de dados, resumo, quantidade de citações, *stakeholder* explorado no estudo e colaboração. A partir dessa planilha as pesquisas foram categorizadas de acordo com o tipo de *stakeholder* (governo, com os clientes e comunidade, com outras organizações, com fornecedores e organizações não governamentais) e como era abordada a colaboração. A seguir apresenta-se a análise e discussão dos resultados.

#### 4 RESULTADOS, DISCUSSÕES E IMPLICAÇÕES

A revisão sistemática mapeou 12 trabalhos que tratam da colaboração entre empresas híbridas e seus *stakeholders*. Trata-se de um tema relativamente recente, visto que a primeira publicação aparece em 2012, com o título “*Performance management challenges in hybrid NPO/public sector settings: An Irish case*” (CONATY, 2012). O artigo aborda as implicações das características e atributos organizacionais de uma organização híbrida irlandesa para a gestão de desempenho. Quanto aos demais estudos, a evolução cresce desde 2016 até o presente momento. Ressalta-se que para o ano corrente, com base no que já foi realizado, espera-se que o tema continue obtendo projeção. Isso indica que o campo é promissor e está despertando interesse crescente por parte dos pesquisadores. A Figura 2 apresenta a evolução do número de publicações por ano sobre o tema.

Figura 2 – Evolução das publicações sobre colaboração entre empresas híbridas e seus *stakeholders*



Fonte: elaborado pelos autores

A média de citações é 4,8, considerando o total de 58 citações pelos 12 artigos mapeados. O estudo mais citado é o do autor Frank J. Conaty (2012), publicação também mais antiga da busca, com 20 citações conforme o Scopus. O segundo mais citado é o “*An exemplar of open strategy: Decision-making within multi-sector collaborations*” (PITZ; ADLER, 2016), onde os autores pesquisam sobre parcerias multissetoriais e o construto da estratégia aberta, considerando a importância da interdependência de metas e da abertura estratégica no processo de tomada de decisão estratégica. As publicações se concentram em diversos periódicos, sendo que somente o “*Sustainability (Switzerland)*”, contempla duas delas (PELLEGRINI et al., 2020; ZHU; SUN, 2020). Os demais apresentam somente um estudo.

Em relação à colaboração entre empresas híbridas e o governo, um de seus *stakeholders*, Taylor (2021) ressalta que o governo colabora com políticas públicas, a empresa promove bem-estar do consumidor e os investidores de impacto geram impacto social positivo e retorno financeiro. As organizações híbridas colaboram com outras empresas compartilhando conhecimento e recursos em busca de desenvolvimento, fortalecendo sua identidade e se unindo para se fortalecer, ao mesmo tempo em que competem buscando pioneirismo, eficiência e crescimento (ARENAS; HAI; DE BERNARDI, 2021). Zhu e Sun (2020) e Pellegrini et al. (2020) abordam a colaboração entre organizações híbridas e outras empresas. Em ambas as pesquisas, os autores sugerem que elas estabelecem parcerias, fortalecem relações e formam um ecossistema que beneficia a todos.

As organizações híbridas podem criar empregos para as comunidades carentes (JENSEN; AGGER, 2021). Esta colaboração deve ser em direção a um mesmo objetivo (SCHNEIDER; CLAUS, 2020), beneficiando a todos os envolvidos (ZHU; SUN, 2020; PELLEGRINI et al., 2020). Os clientes, considerados como membros da comunidade e *stakeholders*, podem ser multiplicadores das ideias, ajudando em melhorias da credibilidade da empresa (SCHNEIDER; CLAUS, 2020).

Schneider e Clauss (2020) reforçam que colaboração com os fornecedores, outro tipo de *stakeholder*, ocorre através das relações de longo prazo. Já as ONGs (Organizações Não Governamentais), colaboram com serviços sociais e facilitam a inserção da empresa no ambiente, formando uma rede com um mesmo propósito (BELLO-BRAVO; AMOA-MENSA, 2019; AOYAMA; PARTHASARATHY, 2017).

Os autores Ponte, Pesci e Camussone (2017) apresentam uma ferramenta para medir o desempenho social e financeiro de organizações híbridas, onde este desempenho é impulsionado pelas necessidades das *stakeholders* e leva em consideração a missão organizacional. Para compreender os desafios da gestão de desempenho, cinco características devem ser analisadas: relacionamentos com os *stakeholders*; tensões entre objetivos prioritários; choques culturais e institucionais; distribuição de poder; e estresse interdependente.

Por fim, Pittz e Adler (2016), ressaltam que colaborações e parcerias entre empresas híbridas e seus *stakeholders* podem aumentar a complexidade dos processos de tomada de decisão e serem desafiadoras, sendo importante haver um senso de interdependência em direção a um objetivo comum.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou sistematizar o conhecimento científico relacionado para compreender como ocorre a colaboração entre empresas híbridas e seus *stakeholders*. Foi apresentada uma visão geral dos estudos, abordando a evolução da pesquisa acadêmica relacionada ao assunto e analisando dados referentes à quantidade de citações e periódicos onde são publicadas as pesquisas encontradas. Em seguida a análise apresentou o que os autores apontam em relação à colaboração entre este tipo de organização e os *stakeholders*: governo, outras organizações, comunidades e clientes, fornecedores e ONGs. Outros autores falam sobre colaboração e organizações híbridas, sem mencionar o tipo de *stakeholder*, abordando o assunto de uma forma geral.

Em relação aos estudos, os resultados mostram pesquisas desde 2012 a 2021, sendo um campo em crescente evolução. Os artigos são publicados em diversos periódicos, se repetindo em apenas um deles: *Sustainability (Switzerland)*. A colaboração com o governo aparece somente em um estudo, onde é destacada a elaboração de políticas públicas como forma de colaboração.

A colaboração com demais organizações é importante para que ocorra o fortalecimento de sua identidade, para a busca de crescimento, além de contribuir para o desenvolvimento de uma rede e ecossistema de empresas com o mesmo objetivo, beneficiando a todos.

Com a comunidade, a colaboração pode ser através da criação de empregos. Já com os clientes, estes atuam como multiplicadores das ideias e intenções socioambientais. A colaboração com fornecedores ocorre através das relações de longo prazo. Por fim, percebe-se a importância de estabelecer relações e compreender as necessidades dos *stakeholders* para a colaboração, diante dos desafios que ambos enfrentam.

As organizações híbridas podem enfrentar desafios ao gerenciar *stakeholders* que aderem a diferentes lógicas, com demandas divergentes em seus objetivos. No entanto, estas organizações, quando obtêm a colaboração de vários *stakeholders* em direção a um mesmo propósito, podem apresentar soluções para os principais desafios da sociedade, como pobreza, desigualdade e degradação ambiental.

A presente pesquisa pode não só contribuir para uma melhor compreensão de como ocorre a colaboração entre as organizações híbridas e seus *stakeholders*, mas de forma mais ampla, avança no conhecimento de seu papel na criação de uma sociedade mais sustentável e inclusiva.

Este estudo apresenta como limitações os termos de busca utilizados, uma vez que colaboração pode ser encontrada na literatura de diversas formas. Possivelmente não contemplou todas as possibilidades de uso de termos. Além disso, trata-se de uma revisão teórica, sendo válida sua aplicação na prática empresarial.

Pesquisas futuras poderiam contemplar outros termos de busca ou ainda delimitar determinados tipos de *stakeholders* para verificar como ocorre a colaboração com estes. Estudos empíricos para compreender a colaboração entre empresas híbridas e seus *stakeholders* também são válidos.

## REFERÊNCIAS

ADLER, Paul S.; HECKSCHER, Charles. Collaboration as an organization design for shared purpose. In: **Toward Permeable Boundaries of Organizations?**. Emerald Publishing



Limited, 2018.

ALBERTI, Fernando G.; GARRIDO, Mario A. Varon. Can profit and sustainability goals co-exist? New business models for hybrid firms. **Journal of Business Strategy**, 2017.

ARENAS, Daniel; HAI, Solange; DE BERNARDI, Chiara. Coopetition Among Social Enterprises: A Three-Level Dynamic Motivated by Social and Economic Goals. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 50, n. 1, p. 165-185, 2021.

AUSTIN, James E.; SEITANIDI, M. May. Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses: Part I. Value creation spectrum and collaboration stages. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 41, n. 5, p. 726-758, 2012.

AOYAMA, Yuko; PARTHASARATHY, Balaji. Collaborative social innovation in the hybrid domain. In: **International Conference on Social Implications of Computers in Developing Countries**. Springer, Cham, 2017. p. 257-268.

BATTILANA, Julie et al. Combining Social Welfare and Market Logics: What drives social performance in socioeconomic hybrids?. In: **Academy of Management Proceedings**. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management, 2012. p. 13268.

BATTILANA, Julie; BESHAROV, Marya; MITZINNECK, Bjoern. On hybrids and hybrid organizing: A review and roadmap for future research. **The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism**, v. 2, p. 133-169, 2017.

BATTILANA, Julie; DORADO, Silvia. Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 6, p. 1419-1440, 2010.

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

BELLO-BRAVO, Julia; AMOA-MENSA, Samuel. Scaffolding entrepreneurship: a local SME-NGO partnership to enable cocoa production in Ghana. **Journal of Small Business & Entrepreneurship**, v. 31, n. 4, p. 297-321, 2019.

BOYD, Brewster et al. **Hybrid organizations: New business models for environmental leadership**. New York: Routledge, 2017.

BROWN, Phil; BOCKEN, Nancy; BALKENENDE, Ruud. How do companies collaborate for circular oriented innovation?. **Sustainability**, v. 12, n. 4, p. 1648, 2020.

CABRAL, Victor; WINDEN, Willem Van. Coworking: an analysis of coworking strategies for interaction and innovation. **International Journal of Knowledge-Based Development**, v. 7, n. 4, p. 357-377, 2016.

CONATY, Frank J. Performance management challenges in hybrid NPO/public sector settings: an Irish case. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 2012.

CROPPER, Maureen L. et al. Declining discount rates. **American Economic Review**, v. 104, n. 5, p. 538-43, 2014.

DAUGHERTY, Patricia J. et al. Is collaboration paying off for firms?. **Business Horizons**, v. 49, n. 1, p. 61-70, 2006.

- DAVIES, Iain A.; DOHERTY, Bob. Balancing a hybrid business model: The search for equilibrium at Cafédirect. **Journal of Business Ethics**, v. 157, n. 4, p. 1043-1066, 2019.
- DE LIMA, Ana Maria et al. Colaboração Interorganizacional e o Desenvolvimento Socioeconômico Regional. **Holos**, v. 2, p. 239-259, 2017.
- DENTONI, Domenico; BITZER, Verena; PASCUCCI, Stefano. Cross-sector partnerships and the co-creation of dynamic capabilities for stakeholder orientation. **Journal of Business Ethics**, v. 135, n. 1, p. 35-53, 2016.
- DI DOMENICO, MariaLaura; TRACEY, Paul; HAUGH, Helen. The dialectic of social exchange: Theorizing corporate—social enterprise collaboration. **Organization Studies**, v. 30, n. 8, p. 887-907, 2009.
- DOHERTY, Bob; HAUGH, Helen; LYON, Fergus. Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 16, n. 4, p. 417-436, 2014.
- EBRAHIM, Alnoor; BATTILANA, Julie; MAIR, Johanna. The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. **Research in Organizational Behavior**, v. 34, p. 81-100, 2014.
- FREEMAN, R. Edward et al. **Stakeholder theory**: The state of the art. 2010.
- GAMBLE, Edward N.; PARKER, Simon C.; MOROZ, Peter W. Measuring the integration of social and environmental missions in hybrid organizations. **Journal of Business Ethics**, 2020.
- GARCÍA-JURADO, Alejandro; PÉREZ-BAREA, José Javier; NOVA, Rodrigo. A new approach to social entrepreneurship: A systematic review and meta-analysis. **Sustainability**, v. 13, n. 5, p. 2754, 2021.
- GOMES, Ricardo Corrêa; GOMES, Luciana de Oliveira Miranda. Who is supposed to be regarded as a stakeholder for public organizations in developing countries? Evidence from an empirical investigation in Brazilian municipalities. **Public Management Review**, v. 10, n. 2, p. 263-275, 2008.
- GROSSI et al. Performance measurement of hybrid organizations—emerging issues and future research perspectives. **Public Money & Management**, v. 37, p. 379-385, 2017.
- HAIGH, Nardia; HOFFMAN, Andrew J. The new heretics: Hybrid organizations and the changing face of corporate sustainability. In: **Academy of Management Proceedings**. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management, 2012. p. 13993.
- HAIGH, Nardia et al. Hybrid organizations: origins, strategies, impacts, and implications. **California Management Review**, v. 57, n. 3, p. 5-12, 2015.
- HALAL, William E. The collaborative enterprise: A stakeholder model uniting profitability and responsibility. **Journal of Corporate Citizenship**, n. 2, p. 27-42, 2001.
- HARRISON, Jeffrey S.; WICKS, Andrew C. Stakeholder theory, value, and firm performance. **Business Ethics Quarterly**, v. 23, n. 1, p. 97-124, 2013.
- HESTAD, Dina; TABARA, J. David; THORNTON, Thomas F. The three logics of sustainability-oriented hybrid organisations: a multi-disciplinary review. **Sustainability Science**, v. 16, n. 2, p. 647-661, 2021.
- JENSEN, Jesper Ole; AGGER, Annika. Voluntarism in Urban Regeneration: Civic, Charity

or Hybrid? Experiences from Danish Area-Based Interventions. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, p. 1-11, 2021.

KOONTZ, Tomas M. We finished the plan, so now what? Impacts of collaborative stakeholder participation on land use policy. **Policy Studies Journal**, v. 33, n. 3, p. 459-481, 2005.

KUMAR, Ravinder; SINGH, Rajesh K.; SHANKAR, Ravi. Study on collaboration and information sharing practices for SCM in Indian SMEs. **International Journal of Business Information Systems**, v. 22, n. 4, p. 455-475, 2016.

LE PENNEC, Morgane; RAUFFLET, Emmanuel. Value creation in inter-organizational collaboration: An empirical study. **Journal of Business Ethics**, v. 148, n. 4, p. 817-834, 2018.

MAJCHRZAK, Ann; JARVENPAA, Sirkka L.; BAGHERZADEH, Mehdi. A review of interorganizational collaboration dynamics. **Journal of Management**, v. 41, n. 5, p. 1338-1360, 2015.

MONGEON, Philippe; PAUL-HUS, Adèle. The journal coverage of Web of Science and Scopus: a comparative analysis. **Scientometrics**, v. 106, n. 1, p. 213-228, 2016.

MURPHY, Matthew; ARENAS, Daniel; BATISTA, Joan Manuel. Value creation in cross-sector collaborations: The roles of experience and alignment. **Journal of Business Ethics**, v. 130, n. 1, p. 145-162, 2015.

NICHOLLS, Alex; HUYBRECHTS, Benjamin. Sustaining inter-organizational relationships across institutional logics and power asymmetries: The case of fair trade. **Journal of Business Ethics**, v. 135, n. 4, p. 699-714, 2016.

PASSOS, Carlos Augusto; SPERS, Renata Giovinazzo. Modelo de avaliação de desempenho organizacional para pequenas e médias empresas. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 13, n. 4, p. 44-58, 2014.

PELLEGRINI, Giustina et al. What Are the Conflicting Tensions in an Italian Cooperative and How Do Members Manage Them? Business Goals', Integrated Management, and Reduction of Waste within a Fruit and Vegetables Supply Chain. **Sustainability**, v. 12, n. 7, p. 3050, 2020.

PITZ, Thomas G.; ADLER, Terry. An exemplar of open strategy: Decision-making within multi-sector collaborations. **Management Decision**, 2016.

PONTE, Diego; PESCI, Caterina; CAMUSSONE, Pier Franco. Between mission and revenue: measuring performance in a hybrid organization. **Managerial Auditing Journal**, 2017.

RAHIM, Hardy Loh; MOHTAR, Shahimi. Social entrepreneurship: A different perspective. **International Academic Research Journal of Business and Technology**, v. 1, n. 1, p. 9-15, 2015.

RAMUS, Tommaso; VACCARO, Antonino. Stakeholders matter: How social enterprises address mission drift. **Journal of Business Ethics**, v. 143, n. 2, p. 307-322, 2017.

SANTOS, Mariana Magna de Gouveia. **A gestão das pessoas nas organizações híbridas: o impacto do clima organizacional no comprometimento dos colaboradores**. 2015. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas – Universidade de Lisboa. Tese de Doutorado. 2015.

SAVARESE, Claudia; HUYBRECHTS, Benjamin; HUDON, Marek. The influence of

interorganizational collaboration on logic conciliation and tensions within hybrid organizations: insights from social enterprise–corporate collaborations. **Journal of Business Ethics**, p. 1-13, 2020.

SCHNEIDER, Sabrina; CLAUS, Thomas. Business models for sustainability: Choices and consequences. **Organization & Environment**, v. 33, n. 3, p. 384-407, 2020.

SMITH, Wendy K.; BESHAROV, Marya L. Bowing before dual gods: How structured flexibility sustains organizational hybridity. **Administrative Science Quarterly**, v. 64, n. 1, p. 1-44, 2019.

SPIETH, Patrick et al. Value drivers of social businesses: A business model perspective. **Long Range Planning**, v. 52, n. 3, p. 427-444, 2019.

TAYLOR, Keith. An analysis of the entrepreneurial institutional ecosystems supporting the development of hybrid organizations: The development of cooperatives in the US. **Journal of Environmental Management**, v. 286, p. 112244, 2021.

TRANFIELD, David; DENYER, David; SMART, Palminder. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British journal of management**, v. 14, n. 3, p. 207-222, 2003.

VILLELA, Malu; BULGACOV, Sergio; MORGAN, Glenn. B Corp certification and its impact on organizations over time. **Journal of Business Ethics**, v. 170, n. 2, p. 343-357, 2021.

ZHU, Rong; SUN, Sunny Li. Fostering generative partnerships in an inclusive business model. **Sustainability**, v. 12, n. 8, p. 3230, 2020.

WANG, Qi; WALTMAN, Ludo. Large-scale analysis of the accuracy of the journal classification systems of Web of Science and Scopus. **Journal of Infometrics**, v. 10, n. 2, p. 347-364, 2016.