

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

RODRIGO LUIZ MORAIS DA SILVA

INOVAÇÃO SOCIAL: UM ESTUDO A PARTIR DAS PARCERIAS DESENVOLVIDAS
AO LONGO DO SEU PROCESSO EM EMPRESAS SOCIAIS
BRASILEIRAS E BRITÂNICAS

CURITIBA

2018

RODRIGO LUIZ MORAIS DA SILVA

INOVAÇÃO SOCIAL: UM ESTUDO A PARTIR DAS PARCERIAS DESENVOLVIDAS
AO LONGO DO SEU PROCESSO EM EMPRESAS SOCIAIS
BRASILEIRAS E BRITÂNICAS

Tese apresentada ao curso de Pós-Graduação em Administração, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do Título de Doutor em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Andréa Paula Segatto

CURITIBA

2018

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS –
SIBI/UFPR COM DADOS FORNECIDOS PELO(A) AUTOR(A)
Bibliotecário: Eduardo Silveira – CRB 9/1921

Silva, Rodrigo Luiz Morais da

Inovação Social: um estudo a partir das parcerias desenvolvidas ao longo do seu processo em empresas sociais brasileiras e britânicas / Rodrigo Luiz Morais da Silva. - 2018.

305 p.

Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas.

Orientadora: Andréa Paula Segatto.

Defesa: Curitiba, 2018

1. Administração. 2. Inovação Social. 3. Empresa Social.
I. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Administração. II. Segatto, Andréa Paula. III. Título.

CDD 338.04



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO ADMINISTRAÇÃO

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da tese de Doutorado de **RODRIGO LUIZ MORAIS DA SILVA** intitulada: **Inovação social: um estudo a partir das parcerias desenvolvidas ao longo do seu processo em empresas sociais brasileiras e britânicas**, após terem inquirido o aluno e realizado a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua aprovação no rito de defesa.

A outorga do título de doutor está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

Curitiba, 17 de Dezembro de 2018.

ANDRÉA PAULA SEGATTO

Presidente da Banca Examinadora (UFPR)

GRAZIELLA MARIA COMINI

Avaliador Externo (USP)

JOSE CARLOS LAZARO DA SILVA FILHO

Avaliador Externo (UFC)

BARBARA GALLELI DIAS

Avaliador Interno (UFPR)

*Dedico este trabalho aos meus amados
Luiz, Neide (in memoriam), Leticia, Lucas, Davi
e à minha amada esposa, Carla.*

AGRADECIMENTOS

Cursar um doutorado só foi possível com o apoio de muitos que, de uma maneira ou de outra, me ajudaram na conclusão dessa etapa da minha vida. Por isso, merecem meus sinceros agradecimentos.

Primeiramente agradeço a Deus por me proporcionar saúde e determinação para cumprir essa jornada.

Ao meu pai, Luiz, e à minha mãe, Neide (*in memoriam*), pelo apoio incondicional em tudo o que eu resolvi fazer. Muitas vezes mesmo sem entender exatamente do que se tratava, apoiaram integralmente minhas decisões. Aos meus irmãos, Letícia e Lucas, pelo companheirismo, pela amizade e pelo apoio de sempre. Ao meu sobrinho Davi, que trouxe mais alegria à nossa família e encheu nossos corações de amor mesmo nos momentos mais difíceis. À tia Eliane e à minha afilhada Elivania, sempre atenciosas e presentes. Vocês são a melhor família! Vamos permanecer unidos pelo amor.

Agradeço ao grande amor da minha vida, Carla. Seu carinho, sua atenção e cumplicidade foram fundamentais nesses seis anos de estudo na pós-graduação. Foram seis anos de pouco dinheiro, de pouco tempo disponível, de muitos finais de semana ‘trancados em casa’. Você esteve ao meu lado esse tempo todo e sempre me deu força para continuar. Espero retribuir (e vou buscar isso) toda essa sua compreensão e dedicação. Eu te amo.

À família Borba Albino, Carlos, Terezinha, Carolina e Carina; ao Jean, ao Bogo e à Ana Laura. Vocês também são minha família e contribuíram em cada uma das etapas dessa longa jornada entre mestrado e doutorado. É muito bom tê-los ao meu lado.

À Universidade Federal do Paraná e ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGADM) por me ofertarem a possibilidade de cursar um programa de doutorado tão consistente e de alta qualidade. Aos competentíssimos professores do PPGADM que me ensinaram com seus próprios exemplos a seriedade e o comprometimento com o ensino. À CAPES pela bolsa de pesquisa ao longo desses quatro anos de doutorado e pela bolsa de doutorado sanduíche no exterior.

À professora Andréa Paula Segatto, minha orientadora, que me auxiliou em cada etapa da jornada. Aprendi muito contigo. Aprendi a gostar ainda mais de pesquisa. Aprendi que tudo exige esforço e dedicação. Aprendi que escrever uma tese é difícil, mas nem tanto quando contamos com o trabalho em equipe. Agradeço pelas orientações, muitas delas à noite, em finais de semana e feriados. Agradeço pela amizade. Agradeço por me apoiar no ano mais difícil da minha vida. Você compreendeu toda a minha dificuldade e não poupou esforços em me ajudar.

Aos meus grandes amigos que fiz durante esses seis anos de mestrado e doutorado. Thálita, Dudu, Indira, Simão, Leandro, Luiz, Ananda, Fernanda, Sônia, Kessyane, Ana Cláudia, Rita e tantos outros que eu não teria como nominar nesse espaço, vocês foram a melhor parte do processo. Com vocês eu me diverti, dei muitas risadas, trabalhei e até chorei algumas vezes. Quero levá-los para sempre comigo.

Aos estimados professores das bancas de exame de ensaio teórico (Graziella M. Comini, Cláudia Bittencourt e Luciano Barin-Cruz), de qualificação (Tania da Silva e Luiz Panhoca) e defesa (Graziella M. Comini, José Carlos L. da Silva Filho e Bárbara G. Dias). Vocês

contribuíram de forma muito significativa com o desenvolvimento dessa tese e com o meu próprio aperfeiçoamento enquanto pesquisador.

Ao professor Adrian Bailey, da University of Exeter, que me recebeu com tanto carinho e consideração na Inglaterra. Sua simpatia e seu comprometimento com o trabalho me ensinaram muita coisa. Agradeço também por ter 'aberto às portas' para a pesquisa com os casos britânicos. Sem você eu não teria conseguido.

Agradeço aos empreendedores e aos funcionários dos casos investigados nessa tese, bem como aos gestores das organizações parceiras, que cederam um pouco do seu tempo para contribuir com o desenvolvimento desse estudo.

Por fim, agradeço aos ensinamentos e ao exemplo de minha amada mãezinha, Neide. Você, mesmo sem as devidas condições financeiras, sempre me incentivou a continuar meus estudos. Você me incentivou a entrar na universidade, a cursar o mestrado, a cursar o doutorado, a participar do doutorado sanduíche. Chegamos juntos até aqui, mas você teve que partir cedo demais. Essa tese é em sua memória. Ela é dedicada à você.

“Eu vi que através da empresa eu poderia exercer minha vocação social. Eu sempre tive isso, desde a minha adolescência até constituir a minha empresa. O que eu mais fiz foi buscar entender o que eu estava fazendo nesse mundo. Eu me sentiria inútil se eu viesse para a Terra apenas para ganhar dinheiro, alimentar meus filhos e resolver meus próprios problemas. Isso não me alimentaria, eu sempre pensei que eu teria que fazer as coisas que fazem sentido num mundo com tanta ganância”

(Empreendedor – caso ISBR1)

RESUMO

A inovação social vem ganhando destaque nas discussões acadêmicas e gerenciais devido ao seu potencial de gerar impacto socioambiental positivo e auxiliar na resolução de problemas complexos da sociedade. Essas características vêm motivando estudos que buscam delinear seus principais contornos e processos. Embora o número de publicações na área tenha aumentado significativamente nos últimos dez anos, ainda existem espaços para novas contribuições. O processo de inovação social, caracterizado pela forma como são desenvolvidos e implementados produtos e serviços com intencionalidade de resolver um problema social, vem sendo explorado na literatura. No entanto, ainda não há um consenso quanto às suas fases e suas principais dimensões. Além disso, ele tem sido considerado sem a participação do ambiente que o cerca. Isso entra em conflito com uma outra linha de pensamento na área que argumenta sobre a relevância dos parceiros ao longo do processo da inovação social, dada a complexidade dos problemas abordados pelas propostas no campo empírico. A partir desse cenário, em que não há um entendimento estabelecido, nem modelos que expliquem o processo de inovação social a partir das suas interações com o ambiente e os atores que o compõem, é estabelecida a lacuna teórica para a qual esse estudo busca contribuir com esclarecimentos. Dessa forma, o objetivo da presente tese é analisar como se configura o processo de inovação social a partir das diferentes parcerias estabelecidas em cada uma de suas fases no contexto brasileiro e britânico. Para isso, foi realizado, a partir da abordagem qualitativa, um estudo de casos múltiplos envolvendo três empresas sociais geradoras de inovação social no contexto brasileiro e três no contexto britânicos. Foram realizadas, ao todo, 37 entrevistas e analisados 115 documentos. Os dados foram analisados a partir das três etapas da técnica de análise de conteúdo. Os principais resultados da pesquisa foram organizados de acordo com três pontos: o detalhamento das fases que compõem o processo de inovação social, a apresentação da forma com que o fluxo dos processos ocorre e a identificação da atuação dos principais parceiros ao longo do tempo. Com isso, proposições foram desenvolvidas no intento de contribuir com o avanço da literatura na área. De forma sintética, os resultados dessa tese indicam que o processo de inovação social é composto por cinco fases (reconhecimento do problema social/ambiental, análise e proposição de soluções, implementação, busca pela mudança institucional e escalabilidade), sendo avaliado constantemente, com possibilidade de retorno entre as fases e contando com a participação de atores distintos como parceiros nas diversas etapas do processo. As contribuições teóricas se relacionam a: i) apresentação de um modelo que detalha o processo de inovação social de forma mais complexa e condizente com o campo empírico; ii) proposição de que o processo de inovação social é dependente das parcerias estabelecidas ao longo do tempo; iii) exposição de dados empíricos sobre a inovação social, ainda explorada de forma mais frequente pelo conteúdo teórico; e iv) análise de dois contextos distintos (Brasil e Reino Unido) permitindo alguns achados relacionados à forma como o governo pode influenciar o processo de inovação social ao longo do tempo. Com isso, pretende-se contribuir com a expansão do conhecimento na área para o avanço da teoria e, ao mesmo tempo, fornecendo conhecimento para o campo prático.

Palavras-Chave: Inovação Social; Empresa Social; Parcerias; Parcerias intersetoriais; Brasil; Reino Unido.

ABSTRACT

Social innovation has been receiving prominence in academic and managerial discussions due to its potential to generate a positive socio-environmental impact and assist in solving complex societal problems. These characteristics have motivated studies that seek to delineate its main contours and processes. Although the number of publications in the area has increased significantly in the last ten years, there are still gaps for new contributions. The social innovation process, characterized by the manner in which products and services are developed and implemented aiming at solving a social problem, has been explored in the literature. However, there is still no consensus regarding its phases and its main dimensions. Moreover, it has been considered without the participation of its surrounding environment. This conflicts with another perspective in the area that regards the relevance of the partners throughout the process of social innovation, given the complexity of the problems addressed by the proposals in the empirical field. From this scenario, in which there is no established understanding, nor models that explain the process of social innovation based on its interactions with the environment as well as its actors, the theoretical gap is established for which this study seeks to contribute to clarification. Thus, the objective of the present thesis is to analyze how the social innovation process is configured from the different partnerships established in each of its phases in the Brazilian and British contexts. For this, a multi-case study involving three social enterprises generating social innovation in the Brazilian context and three in the British context was carried out from a qualitative approach. In all, 37 interviews were conducted and 115 documents were analyzed. The data were analyzed from the three stages of the content analysis technique. The main results of the research were organized according to three points: the detailing of the phases that compose the social innovation process, the presentation of the way in which the processes flow occurs and the identification of the actions of the main partners through time. Thus, propositions were developed in the intent to contribute to enhance the literature in the area. In a synthetic way, the results of this thesis indicate that the process of social innovation is composed by five phases (recognition of the social/environmental problem, analysis and proposition of solutions, implementation, search for institutional change and scalability), being constantly evaluated, with the possibility of returning from one phase to another and relying on the participation of different actors as partners in the various stages of the process. The theoretical contributions regard: i) presentation of a model that details the process of social innovation in a more complex way and consistent with the empirical field; ii) proposition that the process of social innovation is dependent on the partnerships established over time; iii) exposure of empirical data on social innovation, still explored more frequently by theoretical content; and iv) analysis of two distinct contexts (Brazil and United Kingdom) allowing some findings related to how the government can influence the process of social innovation overtime. Thus, it intends to contribute to expand the knowledge in this domain, to advance the theory and, at the same time, providing knowledge to the practical field.

Keywords: Social Innovation; Social Enterprise; Partnerships; Cross-sector Partnerships; Brazil; United Kingdom

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – O PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL PARA MURRAY, CAULIER-GRICE E MULGAN (2010).....	48
FIGURA 2 – O PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL PARA BENNEWORTH E CUNHA (2015)	49
FIGURA 3 – O PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL PARA HERRERA (2015)	49
FIGURA 4 – MODELO DE PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL PROPOSTO	51
FIGURA 5 – <i>CONTINUUM</i> DA COLABORAÇÃO	85
FIGURA 6 – QUATRO CAMPOS DE PESQUISA EM INOVAÇÃO SOCIAL E PARCERIAS	97
FIGURA 7 – MODELO ENVOLVENDO O PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL E AS PARCERIAS DESENVOLVIDAS.....	99
FIGURA 8 – O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA ISBR1.....	124
FIGURA 9 – AS PARCERIAS NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA ISBR1.....	129
FIGURA 10 – MODELO EMPÍRICO DO PROCESSO DA ISBR1 E SUAS PARCERIAS.....	130
FIGURA 11 – O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA ISBR1.....	141
FIGURA 12 – AS PARCERIAS NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA ISBR2.....	147
FIGURA 13 – MODELO EMPÍRICO DO PROCESSO DA ISBR2 E SUAS PARCERIAS.....	148
FIGURA 14 – O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA ISBR3.....	160
FIGURA 15 – AS PARCERIAS NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA ISBR3.....	168
FIGURA 16 – MODELO EMPÍRICO DO PROCESSO DA ISBR3 E SUAS PARCERIAS.....	169
FIGURA 17 – O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA ISUK1	187
FIGURA 18 – AS PARCERIAS NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA ISUK1	191
FIGURA 19 – MODELO EMPÍRICO DO PROCESSO DA ISUK1 E SUAS PARCERIAS	192
FIGURA 20 – O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA ISUK2	202
FIGURA 21 - AS PARCERIAS NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA ISUK2	206
FIGURA 22 – MODELO EMPÍRICO DO PROCESSO DA ISUK2 E SUAS PARCERIAS	207
FIGURA 23 – O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA ISUK3	219
FIGURA 24 – AS PARCERIAS NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA ISUK3	227
FIGURA 25 – MODELO EMPÍRICO DO PROCESSO DA ISUK1 E SUAS PARCERIAS	227
FIGURA 26 – PROPOSIÇÃO DE MODELO PARA ANÁLISE DO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL.....	249

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – DISTRIBUIÇÃO ANUAL DAS PUBLICAÇÕES SOBRE INOVAÇÃO SOCIAL.....	34
---	----

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – PROCESSO DE SELEÇÃO DAS PUBLICAÇÕES	33
QUADRO 2 – INOVAÇÃO SOCIAL COMO UM PROCESSO PARTICIPATIVO	37
QUADRO 3 – INOVAÇÃO SOCIAL COMO RESULTADO	38
QUADRO 4 – DEMAIS CONCEITOS DE INOVAÇÃO SOCIAL.....	39
QUADRO 5 – CONCEITOS DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS	68
QUADRO 6 – DIFERENÇAS ENTRE OS TRÊS SETORES	72
QUADRO 7 – CONCEITOS DE PARCERIAS INTERSETORIAIS.....	76
QUADRO 8 – FOCO DAS PUBLICAÇÕES SELECIONADAS.....	93
QUADRO 9 – CASOS SELECIONADOS PARA ESTUDO	105
QUADRO 10 – ENTREVISTAS REALIZADAS NO BRASIL	109
QUADRO 11 – ENTREVISTAS REALIZADAS NO REINO UNIDO	110
QUADRO 12 – FASES DO PROCESSO DAS IS NO CONTEXTO BRASILEIRO	171
QUADRO 13 – FASES DO PROCESSO DAS IS NO CONTEXTO BRITÂNICO.....	229

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – RESULTADO DAS BUSCAS	91
---------------------------------------	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BOP	- Base da Pirâmide
BR	- Brasil
BR1	- Empresa social brasileira 1
BR2	- Empresa social brasileira 2
BR3	- Empresa social brasileira 3
CRISES	- Centre de Recherche sur les Innovations Sociales
DC	- Definição constitutiva
DO	- Definição operacional
IS	- Inovação Social
ISBR1	- Inovação social brasileira 1 (caso)
ISBR2	- Inovação social brasileira 2 (caso)
ISBR3	- Inovação social brasileira 3 (caso)
ISS	- International Joseph Schumpeter Society
ISUK1	- Inovação social britânica 1 (caso)
ISUK2	- Inovação social britânica 2 (caso)
ISUK3	- Inovação social britânica 3 (caso)
OCDE	- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
ONG	- Organização Não-Governamental
P&D	- Pesquisa e Desenvolvimento
PSEN	- Plymouth Social Enterprise Network
RSC	- Responsabilidade Social Corporativa
SEKN	- Social Enterprise Knowledge Network
SPRU	- Science Policy Research Unit
TIC	- Tecnologia de Informação e Comunicação
UK	- United Kingdom
UK1	- Empresa social britânica 1
UK2	- Empresa social britânica 2
UK3	- Empresa social britânica 3

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	18
1.1	OBJETIVOS.....	23
1.2	JUSTIFICATIVA.....	23
1.3	ESTRUTURA DA TESE	27
2	REVISÃO DE LITERATURA	28
2.1	INOVAÇÃO SOCIAL	28
2.1.1	Da inovação à inovação social	28
2.1.2	A evolução do campo	30
2.1.3	Conceitos e abordagens	35
2.1.4	Tipologias de inovação social	41
2.1.5	Valor social.....	43
2.1.6	Processo de desenvolvimento das inovações sociais	46
2.1.7	Empresas sociais como <i>locus</i> da inovação social.....	54
2.1.7.1	O empreendedor social.....	55
2.1.7.2	Características gerais do conceito de empresa social.....	56
2.1.7.3	Perspectivas geográficas do conceito	60
2.1.8	Reflexões sobre as escolhas conceituais em inovação social.....	63
2.2	PARCERIAS INTERSETORIAIS.....	65
2.2.1	Origem dos estudos sobre parcerias	65
2.2.2	A vertente tradicional dos estudos sobre parcerias	67
2.2.3	Parcerias intersetoriais.....	71
2.2.3.1	Os setores da economia	72
2.2.3.2	Origens e definições conceituais	74
2.2.3.3	Motivadores e barreiras	77
2.2.3.4	Tipologia de parcerias	81
2.2.3.5	Estágios de parcerias e a criação de valor	84
2.3	INOVAÇÃO SOCIAL E PARCERIAS INTERSETORIAIS.....	88
2.3.1	O papel dos diferentes atores no contexto da inovação social	89
2.3.2	Interseção das áreas: estudos realizados.....	91
2.3.3	Proposta de pesquisa e suposições teóricas	98
2.4	SÍNTESE DA REVISÃO DE LITERATURA	100
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	102

3.1	ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	102
3.2	CLASSIFICAÇÃO E MÉTODO DE PESQUISA.....	102
3.3	CATEGORIAS DE ANÁLISE	105
3.4	COLETA DOS DADOS	108
3.5	TRATAMENTO E ANÁLISE.....	111
3.6	RIGOR.....	113
4	ANÁLISES	114
4.1	OS CONTEXTOS INVESTIGADOS.....	114
4.2	ANÁLISE INDIVIDUAL DOS CASOS BRASILEIROS	115
4.2.1	Caso ISBR 1 – regularização fundiária	115
4.2.1.1	Caracterização da inovação social.....	115
4.2.1.2	O processo de inovação social.....	118
4.2.1.3	As parcerias constituídas	125
4.2.1.4	Representação da análise empírica.....	130
4.2.2	Caso ISBR 2 – serviços financeiros	131
4.2.2.1	Caracterização da inovação social.....	131
4.2.2.2	O processo de inovação social.....	134
4.2.2.3	As parcerias constituídas	142
4.2.2.4	Representação da análise empírica.....	147
4.2.3	Caso ISBR 3 – comercialização de créditos de carbono	148
4.2.3.1	Caracterização da inovação social.....	149
4.2.3.2	O processo de inovação social.....	152
4.2.3.3	As parcerias constituídas	162
4.2.3.4	Representação da análise empírica.....	169
4.3	ANÁLISE CRUZADA DOS CASOS BRASILEIROS.....	170
4.3.1	As fases dos processos de inovação social	170
4.3.2	O fluxo dos processos de inovação social	173
4.3.3	As parcerias estabelecidas	174
4.4	ANÁLISE INDIVIDUAL DOS CASOS BRITÂNICOS	175
4.4.1	Caso ISUK 1 – inclusão social e educação pela mídia.....	176
4.4.1.1	Caracterização da inovação social.....	176
4.4.1.2	O processo de inovação social.....	180
4.4.1.3	As parcerias constituídas	187

4.4.1.4	Representação da análise empírica.....	192
4.4.2	Caso ISUK 2 – energia comunitária.....	193
4.4.2.1	Caracterização da inovação social.....	193
4.4.2.2	O processo de inovação social.....	195
4.4.2.3	As parcerias constituídas	202
4.4.2.4	Representação da análise empírica.....	206
4.4.3	Caso ISUK 3 – revitalização de prédios históricos	208
4.4.3.1	Caracterização da inovação social.....	208
4.4.3.2	O processo de inovação social.....	211
4.4.3.3	As parcerias constituídas	220
4.4.3.4	Representação da análise empírica.....	227
4.5	ANÁLISE CRUZADA DOS CASOS BRITÂNICOS.....	228
4.5.1	As fases dos processos de inovação social.....	228
4.5.2	O fluxo dos processos de inovação social	231
4.5.3	As parcerias estabelecidas	231
5	ANÁLISE CONJUNTA (BR E UK), DISCUSSÕES E CONTRIBUIÇÕES ...	233
5.1	AS FASES DOS PROCESSOS DE INOVAÇÃO SOCIAL	233
5.2	O FLUXO DO PROCESSO.....	237
5.3	AS PARCERIAS ESTABELECIDAS NO PROCESSO	239
5.4	PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE ANÁLISE PARA O PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL	249
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	252
6.1	RETOMADA DO PROBLEMA, DOS OBJETIVOS E SUAS CONSEQUÊNCIAS	252
6.2	PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS.....	256
6.3	PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES EMPÍRICAS.....	257
6.4	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	258
6.5	CONSIDERAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	259
	REFERÊNCIAS	261
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA EMPRESA SOCIAL.....	284
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA ATORES ENVOLVIDOS.....	286
	APÊNDICE C – RELAÇÃO DE DOCUMENTOS COLETADOS.....	287
	APÊNDICE D – TRECHOS DAS ENTREVISTAS (EM LÍNGUA INGLESA)	293

1 INTRODUÇÃO

A inovação vem sendo enfoque de pesquisas acadêmicas e discussões gerenciais principalmente desde os estudos de Schumpeter (1961, 1997), cujas primeiras edições datam do início do século XX. Suas contribuições descreveram, entre outros assuntos, a forma dinâmica pela qual os desequilíbrios econômicos e a concorrência entre as empresas enfraquecia propostas obsoletas, abrindo espaço para novos processos produtivos, produtos e formas organizacionais.

Desde então, diversos estudos e definições conceituais foram concebidas a fim de compreender e caracterizar os processos inovativos no contexto organizacional. Um dos conceitos adotados com maior frequência foi apresentado no Manual de Frascati, que compreende a inovação como a implementação de novos, ou significativamente melhorados, produtos, processos, métodos organizacionais ou estratégias de marketing (OECD, 2002). Embora divergências possam ser encontradas, a inovação vem sendo apontada como um dos principais meios para o crescimento de empresas, assim como o desenvolvimento regional e de nações (FREEMAN, 1994; TIDD, 2001).

No entanto, os benefícios da inovação não atingiram a todos os atores sociais na mesma proporção. Ainda são observados diversos problemas que vão além do nível da empresa, ao atingir um maior número de pessoas, como as questões sociais. Fato é que estimativas recentes apontam que existiam, em 2015, aproximadamente 736 milhões de pessoas no mundo com renda diária inferior a US\$ 1,9 (WORLD BANK GROUP, 2018). Dessa forma, embora um processo de melhoria das condições de vida seja observado nas últimas décadas, o que levou a uma redução do número de pessoas em situação de pobreza extrema (THE WORLD BANK, 2018), aproximadamente 10% da população mundial ainda é incapaz de satisfazer suas necessidades alimentares diárias, sendo classificados, então, como em situação de pobreza extrema.

Uma das formas de reverter esse quadro, envolvendo não apenas as populações em pobreza extrema, mas também aquelas que vivem abaixo da linha de pobreza ou em vulnerabilidade social, caracterizados pela incapacidade de satisfazer suas necessidades básicas diárias (ROCHA, 2003), é a participação de empresas. A proposição de soluções atreladas ao problema da pobreza pelo setor empresarial busca contribuir com alternativas mais efetivas para questões relacionadas à pobreza que, de acordo com Rogers, Jalal e Boyod (2008), é um dos mais graves e complexos enfrentados pela humanidade.

De modo similar, Hart (2005) defende que as empresas podem atuar em parceria com governos e organizações de ajuda humanitária, e até como atores centrais, em ações inovadoras capazes de combinar ganhos econômicos com impactos sociais e ambientais positivos na intenção de aliviar os problemas socioambientais da atualidade.

Nesse contexto, algumas discussões foram iniciadas sobre inovações disruptivas focadas no desenvolvimento de produtos e serviços inovadores com a intenção de melhorar a qualidade de vida das populações com menor poder aquisitivo (CHRISTENSEN, 1997; WAN; WILLIAMSON; YIN, 2015); inovações para o atendimento das necessidades das populações da Base da Pirâmide (BoP) (MORAIS-DA-SILVA; NOBRE; ORSIOLLI, 2018; PRAHALAD, 2005; PRAHALAD; HART, 2002); inovações frugais caracterizadas pelo uso de tecnologias simplificadas e com custo reduzido (LIM; HAN; ITO, 2013; ZESCHKY; WIDENMAYER; GASSMANN, 2011); tecnologias sociais desenvolvidas a partir da participação social com a intenção de inclusão, compartilhamento e replicação (DAGNINO; BRANDAO; NOVAES, 2004; FREITAS; SEGATTO, 2014) e, com destaque mais recente, a inovação social, ponto central de discussão nesta tese.

As inovações sociais possuem como característica básica a busca por soluções para os diversos problemas sociais, como os da área da saúde, alimentação, moradia, direitos civis, entre outros. Portanto, conforme Mulgan (2006) e Nicholls, Simon e Gabriel (2015), sua essência está na criação de valor social e na melhoria dos padrões gerais de qualidade de vida da população. Os impactos da inovação social podem atingir diferentes níveis, como distritos rurais e urbanos, cidades, regiões, países e, inclusive avançar para o nível internacional (CAROLI et al., 2018).

Embora existam diferentes conceitos na literatura, a inovação social pode ser definida como "novos arranjos sociais [...] que têm uma meta social explícita [...] com o objetivo de atender a uma necessidade, formular uma solução para um problema ou aproveitar uma oportunidade de ação para mudar as relações sociais" (CRISES, 2016, tradução nossa). De forma mais específica a inovação social pode ser percebida como "atividades e serviços inovadores que são motivadas pela meta de atender a uma necessidade social e que são predominantemente difundidos por meio de organizações cujos objetivos principais são sociais" (MULGAN, 2006, p. 146, tradução nossa).

Por ser uma temática considerada ainda recente (CAJAIBA-SANTANA, 2014; PACHECO; SANTOS; SILVA, 2018), com um aumento considerável de publicações apenas na última década (VAN DER HAVE; RUBALCABA, 2016), várias perspectivas ainda necessitam ser melhor esclarecidas. O processo pelo qual as inovações sociais são

desenvolvidas é uma delas. Dessa forma, são necessárias novas investigações que se dediquem à análise do processo de inovação social e ao exame das barreiras à sua implementação (LETTICE; PAREKH, 2010); aos esclarecimentos sobre o processo de desenvolvimento da inovação social principalmente no contexto organizacional (CHALMERS; BALAN-VNUK, 2012) e aos demais aspectos gerais que envolvem esse enfoque (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2009).

Embora alguns modelos já tenham sido sugeridos sobre as fases que compõem o processo de inovação social (MULGAN, 2007; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010; BHATT; ALTINAY, 2013; BENNEWORTH; CUNHA, 2015; HERRERA, 2015), ainda não há um consenso na literatura. Além disso, os modelos apresentados se divergem quanto ao número de fases e suas nomenclaturas, bem como apresentam o processo de inovação social de forma menos complexa do que supostamente ele se manifestaria na realidade.

Ademais, os processos de inovação delineados na literatura são apresentados de forma isolada do contexto, sem nenhuma conexão com o ambiente externo ou com as parcerias que poderiam ser estabelecidas. Isso, no entanto, vai de encontro com um entendimento consolidado na literatura de que a inovação social, por abordar problemas complexos da sociedade, dificilmente é desenvolvida de modo singular por um único ator (HARRISSON; CHAARI; COMEAU-VALLEE, 2012; KOLK; LENFANT, 2015a; PHILLIPS et al., 2015; SAJI; ELLINGSTAD, 2016; WESTLEY; ANTADZE, 2010; WIJK et al., 2018; ZIEGLER, 2010).

Antadze e Westley (2010) afirmam, inclusive, que a inovação social pode ser considerada como algo que transcende setores e níveis de análise e, por isso, não está restrita ao empreendedor ou a empresa social, mas sim ao sistema em que esses agentes interagem. Para Phillips et al. (2015), a inovação social é um processo constituído a partir combinação de conhecimentos e competências obtidos por meio de ações colaborativas de vários atores engajadas na mudança social positiva. Portanto, pode-se dizer que as inovações sociais surgem a partir da interação entre atores no sistema social e são desenvolvidas por meio do aprendizado coletivo e da cooperação (BODE; BRANDSEN, 2014; NEUMEIER, 2012), revelando a importância das interações no desenvolvimento de inovações sociais.

A partir desses argumentos, identifica-se a contribuição potencial da temática referente às parcerias intersetoriais aos estudos da inovação social. Diferente da perspectiva tradicional sobre a aliança empresa-empresa, em que o foco é a execução de estratégias colaborativas que assegurem a vantagem competitiva e ganhos econômicos aos envolvidos (ANAND; KHANNA, 2000; BARRINGER; HARRISON, 2000; CONTRACTOR; LORANGE, 1988; TODEVA; KNOKE, 2005), a parceria intersetorial no contexto da inovação social busca atingir outros

objetivos. O enfoque nessa perspectiva alternativa é desenvolver e implementar ações colaborativas que se comprometam a buscar soluções para problemas sociais e ambientais complexos de formas mais eficazes que se fossem protagonizadas por um único ator (AUSTIN, 2010, 2000; CLARKE; FULLER, 2010; FISCHER, 2002; REAY; HININGS, 2009; TURNER; MARTIN, 2005).

O principal conceito utilizado para caracterizar a parceria intersetorial utilizado nesse estudo revela que esses arranjos são formados “explicitamente para abordar questões e causas sociais que envolvem ativamente parceiros de forma contínua” (SELSKY; PARKER, 2005, p. 850 tradução nossa). Dessa forma, esse tipo de parceria ocorre quando atores de diferentes setores econômicos reúnem esforços para a resolução de um mesmo problema e distintas soluções são apresentadas em função das características, motivações e abordagens únicas de cada um dos atores envolvidos (SELSKY; PARKER, 2005, 2010).

A conexão entre a temática de parcerias intersetoriais com a inovação social já vem sendo construída nos estudos da área. Phillips et al. (2015), por meio de uma análise integrativa das publicações sobre inovação social, identificaram que os temas mais debatidos são o papel do empreendedor social, as relações estabelecidas e a importância do ambiente institucional. No entanto, os autores ressaltam que o segundo e o terceiro grupos, que se relacionam de forma mais intensa com as parcerias, “parecem estar sendo pouco pesquisados” (PHILLIPS et al., 2015, p. 452 tradução nossa), demandando novas contribuições.

Outros autores também já sinalizaram a carência de estudos que relacionem as parcerias e a inovação social, uma vez que os que se apresentam na literatura são insuficientes para explicar complexidade das parcerias com propósitos sociais (HARRISSON; CHAARI; COMEAU-VALLEE, 2012; TRACEY; PHILLIPS; HAUGH, 2005). Dessa forma, novas pesquisas são necessárias para ampliar a compreensão sobre a interseção dessas temáticas (GUTIÉRREZ; MÁRQUEZ; REFICCO, 2016) e explicar os desafios, os direcionadores e os mecanismos de colaboração com foco na inovação social (MIRVIS et al. 2016), assim como entender de forma mais aprofundada o que estimula o desenvolvimento da inovação social (TURKER; VURAL, 2017).

A constatação da carência de pesquisas que integrem as duas áreas (parcerias e inovação social), haja vista os argumentos sobre a relevância da atuação conjunta de parceiros para a implementação de propostas inovadoras de criação de valor social, ressalta a relevância de estudos na área. Além disso, a ênfase na relevância das parcerias para projetos de inovação social fortalece o argumento sobre a dissonância com os modelos até então apresentados sobre o processo de inovação social. Ressalta-se ainda a lacuna identificada ao se perceber na

literatura a presença de modelos que não consideram as interações com o ambiente em contraponto com o entendimento consolidado de que a inovação ocorre a partir do trabalho conjunto de diferentes atores.

Frente a tal argumentação, analisar as parcerias e suas consequências para cada uma das fases da inovação social pode contribuir de forma inédita para o campo de estudos, ainda incipiente. Desse modo, considerando a lacuna teórica (*gap*) descrita anteriormente, essa tese visa desenvolver estudos e conhecimentos que contribuam no entendimento dos pontos expressos. Assim, o problema de pesquisa que guiou este estudo foi a seguinte: **Como se configura o processo de inovação social a partir das diferentes parcerias estabelecidas em cada uma de suas fases?**

Para respondê-lo, este estudo se propôs a analisar, por meio da abordagem qualitativa de estudos de casos múltiplos, três casos de inovação social no contexto brasileiro (ISBR1: regularização fundiária, ISBR2: serviços financeiros para a base da pirâmide e ISBR3: comercialização de crédito de carbono) e três casos no contexto britânico (ISUK1: inclusão social e educação pela mídia, ISUK2: energia comunitária e ISUK3: revitalização de prédios históricos)¹. Vale ressaltar que a pesquisa empírica relacionada aos seis casos investigados foi desenvolvida no contexto de estruturas organizacionais conhecidas como empresas sociais. Ao investigar aspectos relativos ao processo de desenvolvimento das inovações sociais geradas por empresas sociais, bem como suas parcerias, este estudo busca auxiliar no esclarecimento da lacuna teórica supracitada.

Os contextos escolhidos para o desenvolvimento da pesquisa foram o Brasil e o Reino Unido. O Brasil foi escolhido primeiramente por ser o país no qual essa tese se desenvolveu e, portanto, buscou-se contribuir com a profundidade do conhecimento local sobre o tema. Além disso, destaca-se que a maior parte dos estudos sobre inovação social foram desenvolvidos em contextos norte-americanos e europeus, sendo que em países emergentes, como o Brasil, os problemas sociais se manifestam com maior intensidade e, por isso, há necessidade de um número maior de investigações nesses ambientes (GRANADOS et al., 2011; HACKETT, 2016; PHILLIPS et al. 2015).

Já o Reino Unido foi escolhido por representar um dos ambientes institucionais mais desenvolvidos para a criação e manutenção de inovações sociais promovidas por empresas e empreendedores sociais (NICHOLLS, 2010; TEASDALE; LYON; BALDOCK, 2013). Além disso, o Reino Unido, segundo Teasdale, McKay e Phillimore (2011), apresenta as mais

¹ Foram utilizados códigos para nomear os casos investigados. Dessa forma, o 'IS' representa o termo 'inovação social' e 'BR' e 'UK' representam os dois ambientes investigados, Brasil e Reino Unido.

detalhadas informações sobre empresas sociais no mundo e é caracterizado por apoios governamentais a essa forma organizacional.

Portanto, ao explorar questões relativas às parcerias concebidas em cada uma das fases do processo de inovação social em contextos institucionais distintos, pretende-se contribuir com esclarecimentos mais aprofundados sobre como esse tipo de inovação pode ser fortalecido, necessidades já apontadas na literatura (CHALMERS; BALAN-VNUK, 2013; ESTENSORO, 2015; WESTLEY et al., 2014), principalmente em contextos de países em desenvolvimento, como o Brasil.

1.1 OBJETIVOS

Diante do exposto no item anterior sobre a problemática na qual essa tese se baseou, o seguinte objetivo geral foi proposto: **analisar como se configura o processo de inovação social a partir das diferentes parcerias estabelecidas em cada uma de suas fases no contexto brasileiro e britânico.** Esse objetivo foi desmembrado em cinco objetivos específicos, detalhados na sequência:

- a) Caracterizar as inovações sociais investigadas;
- b) Identificar o processo de inovação social, incluindo suas fases e seu fluxo;
- c) Identificar as principais parcerias desenvolvidas e sua participação no processo de inovação social;
- d) Analisar conjuntamente os processos de inovação social e as parcerias estabelecidas ao longo do tempo nos contextos brasileiro e britânico;
- e) Propor um modelo de análise envolvendo as fases do processo de inovação social e as parcerias estabelecidas ao longo do tempo.

1.2 JUSTIFICATIVA

O desenvolvimento desse estudo, sob a perspectiva teórica, justificou-se por três pontos principais: i) a inovação social enquanto um tema recente na área de administração; ii) a conexão das abordagens de inovação social e parcerias intersetoriais; e iii) o ineditismo da proposta supracitada. Essas justificativas surgiram a partir de investigações na literatura, desenvolvidas por meio de duas análises sistemáticas de publicações da área, uma com o

objetivo de se obter uma visão ampliada do campo e outra com a intenção de identificar as contribuições a partir da conexão entre o tema de inovação social e parcerias.

Assim, em relação à **primeira justificativa**, este estudo se fundamenta por ser um tema recente na literatura de administração. Isso foi confirmado a partir de levantamento realizado nos portais Web of Science e Science Direct, além de buscas específicas no Journal of Social Entrepreneurship e no Social Enterprise Journal, com o termo '*social innovation*' para os campos título, resumo e palavras-chave². A busca retornou apenas três trabalhos (DRUCKER, 1987; HENDERSON, 1993; KANTER, 1999) publicados antes dos anos 2000. Já entre 2001 a 2009, houve ao menos uma publicação ao ano. A partir de 2010, aproximadamente 20 artigos foram publicados ao ano. Isso revela, além da contemporaneidade do tema, o aumento do interesse da área de administração pelas pesquisas envolvendo inovação social.

Aliado a isso, novos estudos são necessários para esclarecer as nuances relacionadas ao conceito de inovação social (PHILLIPS et. al., 2015), ampliar o conhecimento sobre a forma como as inovações sociais possam ser fortalecidas (ESTENSORO, 2015; WESTLEY et al., 2014), bem como sobre as capacidades inovadoras no contexto das empresas sociais (CHALMERS; BALAN-VNUK, 2013) e a forma como os valores sociais são gerados a partir de processos intersetoriais colaborativos (AUSTIN; SEITANIDI, 2016).

Embora uma parte do conhecimento produzido sobre inovação e administração na vertente tradicional possam ser utilizados nos estudos da área de inovação social, é necessário destacar que eles não abordam totalmente o campo social e suas particularidades (MULGAN et al., 2007). De acordo com Phillips et al. (2015, p. 431, tradução nossa) “embora uma pesquisa considerável tenha sido conduzida em inovação de negócios, particularmente na inovação tecnológica, a inovação social permanece relativamente sub pesquisada”. Destaca-se, portanto, a necessidade do desenvolvimento de novas pesquisas para uma melhor compreensão dessa forma específica de inovação.

Além do mais, grande parte dos estudos acadêmicos sobre o tema são desenvolvidos na Europa e na América do Norte, e poucos foram realizados em países emergentes (GRANADOS et al., 2011; HACKETT, 2016), como o Brasil. Ressalta-se, no entanto, que nas economias emergentes é que se encontram parte considerável dos problemas sociais, principalmente os relacionados à pobreza (KERLIN, 2010).

² Detalhes sobre a revisão integrativa sobre inovação social são apresentados na seção 2.1.2

A **segunda justificativa** teórica está relacionada à conexão entre as áreas de inovação social e parcerias. Conforme revisão integrativa realizada³ com as palavras-chave ‘*social innovation*’ and ‘*partnerships*’, incluindo as variações do segundo termo, nos portais Web of Science, Science Direct e EBSCOHost, a junção das temáticas ainda é algo recente e pouco explorado.

Apenas 14 publicações foram identificadas na revisão integrativa e exploraram, em linhas gerais, as barreiras para as parcerias envolvendo a inovação social (DUFOUR; LESSARD; CHAMBERLAND, 2014; GRUDINSCHI et al., 2013; LOPEZ; RAMOS, 2015; SEITANIDI, 2008), seus facilitadores (LE BER; BRANZEI, 2010; SAJI; ELLINGSTAD, 2016), seus benefícios (KOLK; LENFANT, 2015a; SANZO et al., 2015), as estruturas cognitivas dos indivíduos envolvidos (SELSKY; PARKER, 2010), a transferência de tecnologia e conhecimento (MIRVIS et al., 2016), a participação social permitida por tecnologias de comunicação (CHARALABIDIS; LOUKIS, 2014), bem como aspectos teóricos relativos à teoria institucional e sua aplicação às alianças de inovação social (HARRISSON; CHAARI; COMEAU-VALLEE, 2012) e a proposição do conceito de capacidade absorptiva relacional para inovação social (MURPHY; PERROT; RIVERA-SANTOS, 2012).

O baixo número de publicações na intersecção das áreas (14), em contrapartida com os argumentos teóricos sobre a relevância dos parceiros no desenvolvimento e implementação de inovações sociais, e a atualidade das referências (todas dentro dos últimos 10 anos, com pico nos últimos 5), revelam que ainda há espaço para novas contribuições.

A necessidade percebida de novos estudos na área de inovação social e parcerias reforça a **terceira justificativa** para a realização desta tese na área. Ela se baseia no ineditismo da proposta de pesquisa, vez não foram encontradas investigações que se propusessem a investigar o enfoque das parcerias desenvolvidas ao longo do processo de inovação social.

Isso está em concordância com Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2009) e Philips et al. (2015) que ratificam tal lacuna de pesquisa ao alegarem a falta de estudos dedicados à compreensão do processo de inovação social. Adicionalmente, Leticce e Pareck (2010), quando constatarem a carência de pesquisas que se dedicam à análise do processo de inovação social e ao exame das barreiras das inovações com foco no impacto social, também fortalecem o ineditismo da presente tese.

Além desses autores, Chalmers e Balan-Vnuk (2012) argumentam que a compreensão teórica do processo de inovação e o desenvolvimento de capacidades inovadoras no contexto

³ Detalhes sobre a revisão integrativa sobre inovação social e alianças são apresentadas na seção 2.3.1

da empresa social ainda são limitados. Harrisson, Chaari e Comeau-Vallée (2012) e Phillips et al. (2015), por sua vez, afirmam que ainda existem poucos estudos sobre inovação social e parcerias, abrindo espaço para novas contribuições. Nesse sentido, os resultados da parceria entre agentes de diferentes setores com foco na criação de valor social “ainda não foram sistematicamente avaliados e permanecem sem comprovação. Isso não quer dizer que eles não existam, mas não devem ser assumidos sem mais investigações” (BODE; BRANDSEN, 2014, p. 1062, tradução nossa), abrindo espaços para novas pesquisas na área.

Além das justificativas teóricas, cabe apresentar as **justificativas práticas** inerentes à esta pesquisa. Desse modo, a partir do entendimento de que as inovações sociais são desenhadas para atender necessidades humanas, por meio, substancialmente, de organizações cujos objetivos não sejam estritamente econômicos, mas (também) sociais e ambientais (MARSHALL, 2011; MULGAN, 2006; MULGAN et al., 2007; NICHOLLS; SIMON; GABRIEL, 2015), a relevância prática torna-se evidente, principalmente em economias emergentes, como o Brasil.

Conforme dados do Banco Mundial, a partir de uma revisão das linhas de pobreza para aferir com maior acuracidade seu percentual em um país, nações com renda média alta adotariam a faixa de US\$ 5,5 ao dia de paridade de poder de compra (PPC). Como o Brasil se encaixa nesse perfil, ao ajustar essa faixa para a população brasileira, 25,4% do total da população vivia em situação de pobreza em 2016 (dados mais recentes disponíveis) (IBGE, 2017). Ao converter esse percentual, a estimativa é de que, à época, 52.000.000 de brasileiros viviam em condições de pobreza.

Desse total, aproximadamente 10 milhões estavam classificados na condição de pobreza extrema, ou seja, não eram capazes de satisfazer suas necessidades alimentares, pois possuem renda diária inferior a US\$ 1,90 (THE WORLD BANK, 2018). Atrelado a isso, vários problemas podem ser detectados, como dificuldades para manutenção de saúde, alimentação, moradia, emprego, educação, segurança, entre outros.

Dessa forma, propostas que busquem resolver ou abrandar os problemas relacionados à pobreza - essência da inovação social principalmente em países em desenvolvimento - devem ser estimuladas. Uma dessas formas é a oferta de conhecimento advindo de pesquisas científicas capazes de apresentar evidências sobre questões relevantes para a prática e não somente para a literatura. Diante disso, compreender o papel e a relevância de cada um dos agentes relacionados às parcerias estabelecidas para o desenvolvimento de inovações sociais, pode ser considerada uma contribuição para o campo prático, envolvendo empresas sociais e demais

agentes, como empresas privadas, governo, instituições de financiamento e universidades, dedicadas a criar valor social.

1.3 ESTRUTURA DA TESE

Além da presente introdução, que compõe o primeiro capítulo desta tese, outras seis seções se apresentam. Na revisão de literatura, segundo capítulo, são apresentadas discussões relativas à inovação social e parcerias intersetoriais, bem como uma seção de análise conjunta entre as temáticas. No terceiro capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos adotados. No quarto capítulo são apresentadas as análises. No quinto, a análise cruzada entre os dois contextos investigados (Brasil e Reino Unido), a discussão com a literatura e as principais contribuições são apresentadas. Por fim, no sexto capítulo são expostas as considerações finais desta tese.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo tem o objetivo de apresentar os principais conceitos e abordagens teórico-empíricas relacionadas à inovação social e às parcerias intersetoriais. Além disso, apresenta-se a conexão entre esses constructos principais por meio da amarração teórica e das proposições de pesquisa.

2.1 INOVAÇÃO SOCIAL

Esta seção discute tópicos relativos à inovação tradicional e a social, aos conceitos e abordagens, ao valor social, ao processo de desenvolvimento das inovações sociais e, por fim, as empresas sociais enquanto *locus* da inovação social.

2.1.1 Da inovação à inovação social

As primeiras referências sobre o conceito de inovação, como atualmente é conhecido, podem ser atreladas aos estudos do economista Joseph A. Schumpeter (1883-1950). Ao discorrer sobre o desenvolvimento econômico, Schumpeter ([1934] 1997) argumentou que os avanços da economia surgiriam a partir de mudanças na condição de equilíbrio dos agentes econômicos e, em especial, a partir da concorrência estabelecida entre as empresas. Mais adiante, Schumpeter ([1943] 1961) defendeu que o impulso principal do desenvolvimento econômico adviria de novos bens de consumo, novos métodos de produção e transporte, novos mercados e novas formas organizacionais. Além disso, ele cunhou o termo “destruição criativa” para representar o fenômeno em que empresas tradicionais e obsoletas perderiam espaço de mercado para novos entrantes com propostas diferenciadas (SCHUMPETER, [1943] 1961)

Quanto à origem do conceito de inovação, Rosenberg (1983) alega que seu surgimento ocorreu em meio aos desajustes e desequilíbrios econômicos que criam pontos de estrangulamento e, a partir disso, intensificam-se os esforços de diversos atores a fim de solucioná-los. Essa reconfiguração tornou-se elemento essencial para a introdução de mudanças técnicas a fim de impulsionar o desenvolvimento econômico (ROSENBERG, 1983). Já Dosi (1988) argumenta que a origem da inovação está relacionada à solução de problemas dentro dos limites de custo e comercialidade, ou seja, o aspecto mercadológico da inovação é destacado.

Definições conceituais mais recentes apontam a inovação como a implementação de novos, ou significativamente melhorados, produtos, processos, métodos organizacionais ou estratégias de marketing (OECD, 2002). Tidd, Bessant e Pavitt (2008) relacionam a inovação a algo novo capaz de agregar valor social ou econômico, bem como manter ou elevar a competitividade de uma empresa, assim como alcançar melhores índices de prosperidade para a sociedade como um todo (LUNDVALL, 2010).

A partir dessas explicações, percebe-se a existência de diversos enfoques e perspectivas adotados para caracterizar a inovação, e, portanto, pode-se compreendê-la como dependente do contexto em que é empregada (PLONSKI, 2004), mas a essência da novidade como meio para alcançar vantagem competitiva permanece. Nesse sentido, a inovação é apontada como um dos principais influenciadores do crescimento e da perenidade das empresas, da mesma forma como contribuem para o desenvolvimento de regiões e países (FREEMAN, 1994; TIDD, 2001), com foco também na prosperidade social (LUNDVALL, 2010).

Além dos aspectos conceituais, cabe apresentar o desenvolvimento da área de pesquisa em inovação. Para isso, Fagerberg, Fosaas e Sapprasert (2012) analisaram 277 livros e capítulos de livros que envolvessem a inovação no contexto das ciências sociais. Como resultado, os autores caracterizaram três fases do campo: precoce, crescimento e maturidade. Na fase precoce (até os anos 1970), os estudos de inovação estavam relacionados a duas principais áreas de pesquisa: economia e sociologia, com pouca interação com outras disciplinas ou entre si.

Já na fase de crescimento, a partir dos anos 1980, as pesquisas foram marcadas pela interdisciplinaridade com outras áreas do conhecimento e pela criação de centros de pesquisa de inovação, como o SPRU (Universidade de Sussex) na Inglaterra e os centros de pesquisa nas Universidades de Yale e Stanford nos Estados Unidos (FAGERBERG; FOSAAS; SAPPRASERT, 2012).

Ao final dos anos 1980, o campo passou a ser visto em uma fase madura, visto que algumas associações, como a International Joseph Schumpeter Society (ISS) e a divisão de Technology and Innovation Management (TIM) da Academy of Management, foram criadas com o objetivo de difundir as pesquisas sobre a temática. A partir disso, duas linhas principais de pesquisa se consolidaram: pesquisa e desenvolvimento com foco na economia com a ISS e gestão da inovação com a TIM. Embora o surgimento da área de gestão nos estudos de inovação tenha ocorrido recentemente, desde a década de 1990 ela vem ganhando espaço e atualmente é uma das principais áreas de pesquisa no campo da inovação (FAGERBERG; FOSAAS; SAPPRASERT, 2012).

Além disso, uma vertente mais recente dos estudos de gestão da inovação se desenvolveu com a intenção de dar maior ênfase aos demais atores sociais, em virtude dos problemas observados na sociedade. Neste contexto, Destacam-se as inovações disruptivas, as inovações voltadas para o atendimento das necessidades das populações da Base da Pirâmide, as inovações frugais, as tecnologias sociais e, mais recentemente, a inovação social, ponto central discutido nessa tese.

As inovações sociais, em essência, possuem foco na criação de valor social e na resolução de questões que assolam a sociedade (MARSHALL, 2011; NICHOLLS; SIMON; GABRIEL, 2015). Isso se torna relevante pelos diversos problemas sociais que a sociais que ainda não foram solucionados em todo o mundo pela dimensão da pobreza extrema destacada principalmente nos países em desenvolvimento.

Para melhor compreender o ‘social’ da inovação social, Phills, Deiglmeier e Miller (2008) fazem uma analogia com uma balança. Uma inovação é verdadeiramente social se houver uma inclinação maior em direção aos benefícios sociais coletivos em vez de valores econômicos gerados para o empresário ou investidor. Para Mulgan (2007), embora a inovação social compartilhe várias características com a inovação tradicional por serem, notoriamente, novas formas de satisfazer objetivos e necessidades, a principal distinção é na intencionalidade de criar valor social e não apenas econômico.

Por fim, pode-se considerar que as inovações tradicionais possuem foco na rentabilidade e no sucesso comercial; já a inovação social não está relacionada com uma tecnologia de ponta ou um novo produto, serviço ou processo apenas com interesses comerciais, mas sim com a solução de problemas da sociedade (DAWSON; DANIEL, 2010; VAN DER HAVE; RUBANCABA, 2016).

Corroborando estes argumentos, Cajaiba-Santana (2014) afirma que a relevância da inovação técnica, juntamente com a inovação tecnológica e de gestão, reside na sua capacidade de criar valor econômico. Já a inovação social é capaz de criar mudanças sociais positivas, o que nem sempre seria obtido com as práticas de negócio já estabelecidas.

2.1.2 A evolução do campo

Ainda que os estudos sobre inovação social tenham ganhado destaque na última década (PACHECO; SANTOS; SILVA, 2018; VAN DER HAVE; RUBALCABA, 2016), o termo foi inicialmente utilizado no início do século XX (AYOB; TEASDALE; FAGAN, 2016). Hoggan (1909, p. 351 tradução nossa), a partir de concepção sociológica, utilizou o termo inovação

social para designar a modificação do modo de vida de uma população ao considerar que "a substituição da plantação da Índia ocidental para a vida tribal e do clã da África" fosse uma inovação social.

Cloutier (2003), por sua vez, considera que Taylor (1970), ao estudar projetos de reabilitação psicológica para pessoas de baixa renda em comunidades, e Gabor (1970), ao investigar a inovação social a partir de uma perspectiva de desenvolvimento territorial, foram os primeiros pesquisadores a utilizar o conceito de forma mais congruente com o entendimento atual.

A partir dos anos 1980, as publicações com o termo inovação social passaram a se concentrar nos aspectos organizacionais para delinear os primeiros contornos do entendimento atual do conceito. Desta forma, Gershuny (1983) analisou a forma como as inovações tecnológicas podem alterar as funções de emprego. Já Drucker (1987, p. 34 tradução nossa), embora reconhecendo a importância do Estado como provedor de inovações sociais destinada à solução de problemas da sociedade, alegou que “de alguma forma, neste século [XX], o governo parece ter perdido sua capacidade de desenvolver inovações sociais eficazes”. Portanto, um espaço seria aberto para as inovações sociais desenvolvidas no âmbito empresarial e não apenas no âmbito do Estado.

Tal questão envolvendo o governo por Drucker (1987) também foi abordada por Henderson (1993). Para ele, os movimentos sociais eram de grande importância, uma vez que eram capazes de criar organizações não-governamentais (sejam locais, nacionais ou globais) atuantes em áreas atendidas insuficientemente ou não atendidas pelo Estado.

Foi apenas ao final do século XX, com o estudo de Kanter (1999), que o termo foi definido de forma mais correspondente ao entendimento atual. Para o autor, a inovação social pode ser considerada uma forma de inovar buscando atingir não apenas novos mercados, mas também garantir retorno para a sociedade. Tal entendimento fez com que Kanter (1999) fosse reconhecido como um marco inicial para os estudos em inovação social (PHILLIPS et al., 2015).

Ainda no entender de Kanter (1999), para que as empresas possam ser competitivas e alcançar sucesso no mercado global, elas devem inovar com o objetivo de resolver difíceis problemas ou questões ainda não solucionadas. Ao auxiliar na resolução de problemas crônicos da sociedade, as empresas poderiam estimular o desenvolvimento de seus próprios negócios e ainda contribuir para o desenvolvimento social comum. Para exemplificar seu raciocínio, Kanter (1999) argumenta que ao diminuir a taxa de desemprego em uma área de periferia, por meio de uma iniciativa com foco social, além da melhoria da qualidade de vida dessas

populações, o consumo de produtos e serviços poderia aumentar e, conseqüentemente, a economia como um todo seria beneficiada, inclusive a empresa responsável pela inovação social.

No que se refere ao aperfeiçoamento da definição conceitual de inovação social, Ayob, Teasdale e Phagan (2016) destacam que, em geral, entre 1989 e 1993, as conceituações se concentraram nas relações sociais e no impacto social, embora com pouco ou quase nenhum consenso. Entre 1994 e 1998, o conceito foi utilizado de várias maneiras, sem qualquer tentativa de explicá-lo. Entre 1999 e 2003 surgiu o conceito contestado de inovação social, que significa que poderiam ser identificados vários aspectos, sem um tratado de forma universal, podendo, acima de tudo, estar associado às relações sociais e à criação de ideias. O período de 2004 a 2008, foi o estágio marcado pela competição entre pesquisadores e seus conceitos, na intenção de fortalecer suas definições. Entre 2009 e 2013, surge uma aparente convergência em torno de uma abordagem capaz de combinar as relações sociais e o impacto social.

Percebe-se, ao analisar a constituição do campo da inovação social enquanto área de pesquisa, que se trata de uma temática ainda recente, cujas primeiras publicações seminais datam dos anos finais do século XX. Em décadas que precedem esse período, as publicações envolvendo o termo inovação social, mesmo que em número reduzido, eram esparsas e com pouca preocupação quanto ao rigor da definição conceitual. Isso pode ser justificado pela incipiência do campo até então e pela dispersão dos enfoques estudados.

Mesmo nas duas primeiras décadas do século XXI, o termo passou por uma série de etapas em que distintos enfoques e abordagens foram delineados, como mostra Ayob, Teasdale e Phagan (2016). Isso demonstra um campo em construção, de interesse de múltiplas áreas que lhe conferem distintos modos de compreensão, e complexo.

Com o objetivo de obter uma visão geral sobre o desenvolvimento do campo de pesquisa em inovações sociais, foi realizado levantamento de publicações na área de gestão e administração. Para isso, em 05 de janeiro de 2017, foram desenvolvidas buscas nos portais Web of Science e Science Direct, além de buscas em periódicos específicos da área (Journal of Social Entrepreneurship e Social Enterprise Journal). As fontes, bem como os critérios de busca e o número de artigos selecionados em cada uma das etapas estão detalhados no Quadro 1:

A partir da seleção das 242 publicações, foi iniciada a etapa de organização dos textos. Primeiramente, 21 arquivos foram retirados da amostra por apresentarem repetição, evidenciando a sobreposição de alguns textos nas fontes de coleta selecionadas. Na sequência, outros 26 arquivos foram excluídos por se tratarem de editoriais e, dessa forma, não foram submetidos a processos de revisão por pares. Com isso, 195 artigos permaneceram na amostra.

QUADRO 1 – PROCESSO DE SELEÇÃO DAS PUBLICAÇÕES

Fonte	Crítérios de busca	Num. final
Web of Science	a) Campo de busca: título, resumo e palavras-chave b) Termo pesquisado: ‘ <i>social innovation*</i> ’ (729) c) Áreas do conhecimento: ‘ <i>Business</i> ’ e ‘ <i>Management</i> ’ (172) d) Apenas artigos acadêmicos (98) e) Período de pesquisa: 1987 – 2016 (95)	95
Science Direct	a) Campo de busca: título, resumo e palavras-chave b) Termo pesquisado: ‘ <i>social innovation*</i> ’ (157) c) Áreas do conhecimento: ‘ <i>Business, Management and Accounting</i> ’ (53) d) Apenas artigos acadêmicos (50) e) Período de pesquisa: 1987 – 2016 (44)	44
Journal of Social Entrepreneurship	a) Campo de busca: pesquisa geral b) Termo pesquisado: ‘ <i>social innovation*</i> ’ (57)	57
Social Enterprise Journal	a) Campo de busca: pesquisa geral b) Termo pesquisador: ‘ <i>social innovation*</i> ’ (46)	46
Total de publicações selecionadas		242

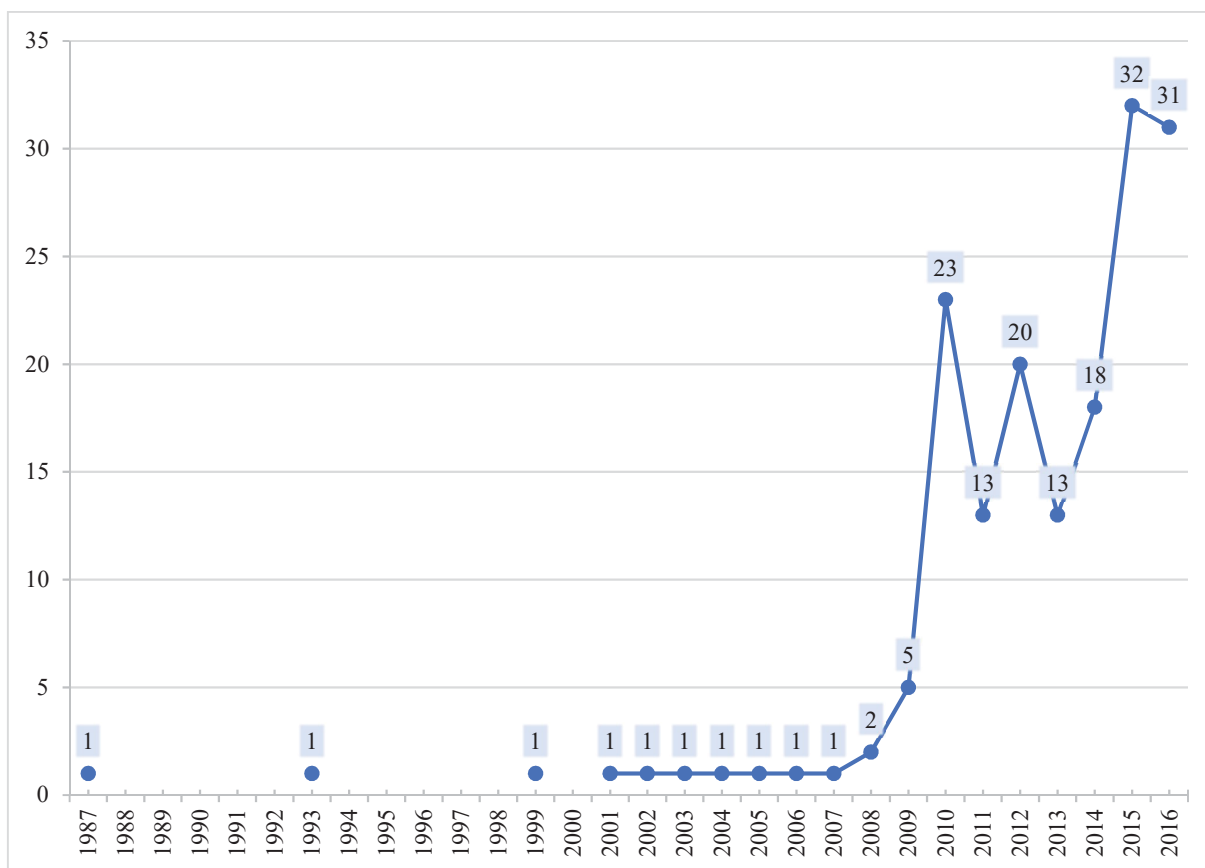
FONTE: o autor (2018)

A etapa seguinte envolveu a leitura dos resumos, títulos e palavras-chave dos artigos selecionados com o objetivo de retirar da amostra as publicações não relacionadas de forma intrínseca à inovação social.

Com isso, 28 publicações foram retiradas por abordar com maior ênfase: a responsabilidade social corporativa (3), a gestão energética (3), a inovação empresarial (3), o terceiro setor (2), a difusão de tecnologias e produtos (2), a competitividade empresarial (2), a gestão de projetos (2), o financiamento de pesquisas (1), a liderança (1), a engenharia eletrônica (1), as tecnologia da informação (1), o marketing (1), a imagem empresarial (1), a pesquisa relacionada a gêneros (1), à cooperação entre empresas tradicionais (1), à teoria dos jogos (1), ao intraempreendedorismo tradicional (1), aos estudos críticos (1). Em comum, essas publicações apresentavam, ao menos uma vez, o termo ‘*social innovation*’ em seu texto e, por isso, foram apresentadas no levantamento; entretanto, como a temática principal não estava relacionada com o foco deste estudo, foram excluídas da análise.

Dessa forma, a partir da aplicação dos critérios de exclusão mencionados, 167 artigos foram selecionados. A distribuição dessas publicações por ano é apresentada no Gráfico 1:

GRÁFICO 1 – DISTRIBUIÇÃO ANUAL DAS PUBLICAÇÕES SOBRE INOVAÇÃO SOCIAL



FONTE: o autor (2018)

A partir dos dados apresentados no Gráfico 1, percebe-se que a temática inovação social ainda é recente nas discussões acadêmicas em gestão. Embora três trabalhos tenham sido publicados antes do ano 2000, constata-se que apenas a partir de 2001 ao menos um artigo foi publicado anualmente. Entre 2001 e 2009, o número de artigos publicados foi aumentando paulatinamente, chegando a cinco em 2009. A partir de 2010, um expressivo aumento foi identificado e entre 2010 e 2014, o número de publicações atingiu a média de 17,6 ao ano. Já em 2015 e 2016, o pico de publicações no período analisado foi atingido, com 32 e 21 publicações, respectivamente.

Faz-se necessário reconhecer que nem todos os estudos selecionados para essa pesquisa tratam apenas sobre a inovação social em si. Embora o termo utilizado na etapa de levantamento das publicações fosse *'social innovation'*, algumas publicações enfocam temas adjacentes, como os estudos sobre empreendedorismo social e empresa social.

A partir da análise dos 167 artigos selecionados para esse estudo, constatou-se que os temas principais estavam relacionados à inovação social (88), empreendedorismo social (38), empresa social (30), investimento de impacto (2), parcerias intersetoriais (2), alianças sociais

(2), tecnologia para o desenvolvimento social (1), organizações híbridas (1), organização ponte (1), cooperativas (1) e co-criação (1). Embora nem todas as publicações tratassem especificamente da inovação social, optou-se pela permanência de todos os textos uma vez que estavam relacionados, de alguma forma, à criação de valor social e, dessa forma, à inovação social (MARSHALL, 2011). Além disso, ao considerar esse tipo de inovação enquanto um ‘guarda-chuva’ capaz de agrupar vários conceitos relacionados à promoção de mudanças sociais que busquem melhorar a qualidade de vida (WEBER, 2012), todos os temas mencionados anteriormente se encaixam nessa definição.

2.1.3 Conceitos e abordagens

A definição do termo inovação social ainda não é consenso entre os especialistas da área (CAJAIBA-SANTANA, 2014; JENSON; HARRISSON, 2013) e as possíveis razões para isso são a contemporaneidade do tema (DACIN; DACIN; TRACEY, 2011; PHILLIPS et al., 2015), a complexidade do tópico (TURKER; VURAL, 2017) e a diversidade de áreas de pesquisa envolvidas na temática, como gestão, economia, desenvolvimento regional, administração pública, sociologia e psicologia. Tal heterogeneidade de definições sobre a inovação social, embora torne o campo de pesquisa fragmentado, o caracteriza como relevante para discussões em distintas áreas do conhecimento, com o emprego de abordagens teóricas e metodológicas diversas.

A pluralidade de enfoques no conceito de inovação social já foi abordada por Van Der Have e Rubalcada (2016) com a finalidade de melhorar a compreensão sobre as diversas áreas de pesquisa dentro do conceito. Com a análise integrativa de 172 publicações da área, os autores constataram a existência de quatro grandes grupos que concentram a pesquisa em inovação social: i) psicologia comunitária com foco na compreensão sobre como as mudanças generalizadas se manifestam na sociedade; ii) criatividade com enfoque no processo criativo, sob a perspectiva do *design*, de inovação em ciência e tecnologia, bem como no desenvolvimento e implementação das inovações sociais; iii) desenvolvimento local cujo ponto central discutido é o papel da inovação social no desenvolvimento territorial. Destaca-se o termo ‘local’ como uma comunidade, um bairro, uma cidade, uma zona rural ou a conexão entre eles; iv) desafios sociais que considera as inovações sociais como soluções inovadoras para as necessidades sociais não atendidas. Os estudos pertencentes a este último grupo se dedicam a compreender, por exemplo, as alianças intersetoriais, as parcerias entre organizações com e sem

fins lucrativos, além de questões relacionadas ao empreendedorismo social, focando em aspectos inovadores e não somente tecnológicos da inovação.

Além da divisão dos estudos nessas quatro áreas maiores, um outro agrupamento possível é a partir dos estudos na área de gestão. Nesse enfoque, as pesquisas em inovações sociais podem ser divididas em três linhas principais: teoria da resiliência e inovação social, inovação em relações sociais e inovações sociais como um meio para abordar falhas de mercado (*market failures*) (NICHOLLS; MURDOCK, 2012; NICHOLLS; SIMON; GABRIEL, 2015).

A abordagem da teoria da resiliência é uma das mais recentes e concentra pesquisas sobre a relação da inovação social com a sustentabilidade global e, em particular, a resiliência do ecossistema maior dentro do qual as relações sociais ocorrem (MOORE; WESTLEY, 2011).

Já a abordagem relativa às inovações nas relações sociais busca compreender melhor o modo como as mudanças na sociedade ocorre. Dentre os temas mais discutidos nessa segunda abordagem, destacam-se as alterações nas estruturas sociais, as alterações nas relações de trabalho, a difusão/propagação das mudanças sociais, os estudos urbanos e o desenvolvimento territorial (NICHOLLS; SIMON; GABRIEL, 2015).

A terceira abordagem, foco deste estudo está voltada para as falhas de mercado e compreende o conceito de inovação social como o resultado de ações que buscam compreender a dinâmica pela qual produtos e serviços são desenvolvidos para atender necessidades sociais. Nesta perspectiva reside o enfoque em atender, de forma inovadora, necessidades sociais não contempladas pelo mercado, governos e Organizações Não-Governamentais (ONGs) (NICHOLLS; MURDOCK, 2012; NICHOLLS; SIMON; GABRIEL, 2015).

Ainda dentro da terceira abordagem, duas linhas conceituais principais se distinguem: a inovação centrada no processo social participativo e no agente, e a focada na inovação social como resultado (NICHOLLS; MURDOCK, 2012; NICHOLLS; SIMON; GABRIEL, 2015).

As pesquisas centradas nos processos participativos buscam compreender “a geração e a implementação de novas ideias sobre como as pessoas devem organizar atividades interpessoais, ou interações sociais, para atender a um ou mais objetivos comuns” (MUMFORD, 2002, p. 253, tradução nossa). A partir dessa perspectiva, a inovação social é concebida por meio de ações desenvolvidas pelos próprios indivíduos beneficiários (CAJAIBA-SANTANA, 2014). Considerando o enfoque dessa linha, alguns dos conceitos levantados por esse estudo poderiam ser agrupados como proposto no Quadro 2.

QUADRO 2 – INOVAÇÃO SOCIAL COMO UM PROCESSO PARTICIPATIVO

Referência	Conceito
Mumford (2002, p. 253, tradução nossa)	"O termo inovação social, utilizado aqui, refere-se a geração e implementação de novas ideias sobre como as pessoas deveriam organizar atividades interpessoais, ou interações sociais, para atender a um ou mais objetivos comuns".
Bas e Guillo (2015, p. 75, , tradução nossa)	"O conceito de inovação social torna-se altamente relevante neste contexto, uma vez que significa entender a inovação como uma cultura: uma parte essencial do código de valor e da identidade coletiva de uma sociedade e / ou organização humana. Este conceito implica uma abordagem holística, criativa e democrática de abordar a inovação, tradicionalmente associado com a ciência e tecnologia e pensamento futuro".
Dawson e Daniel (2010, p. 16, tradução nossa)	"A inovação social se refere ao processo de geração de ideias coletivas, seleção e execução por pessoas que participam de forma colaborativa para enfrentar os desafios sociais".
Bignetti (2011, p. 4)	"A inovação social é definida como o resultado do conhecimento aplicado a necessidades sociais através da participação e da cooperação de todos os atores envolvidos, gerando soluções novas e duradouras para grupos sociais, comunidades ou para a sociedade em geral".
TEPSIE (2014, p. 14, tradução nossa)	"Nós definimos inovações sociais como novas abordagens a satisfação das necessidades sociais. Elas são sociais em seus meios e em suas extremidades. Elas se envolvem e mobilizam os beneficiários e ajudam a transformar relações sociais, melhorando o acesso dos beneficiários a poder e recursos".

FONTE: elaborado pelo autor (2018) a partir da revisão de literatura

Percebe-se que os conceitos apresentados no Quadro 2 possuem ênfase no ser humano enquanto participante do processo de desenvolvimento das inovações sociais e não apenas como beneficiário. Essa ênfase baseia o agrupamento de conceitos aqui proposto. Bignetti (2011, p. 75), inclusive, argumenta sobre a necessária "participação e cooperação de todos os atores envolvidos", o que corrobora o aspecto colaborativo nessa perspectiva. Destaca-se, nesse contexto, que a inovação social pode ser iniciada quando um indivíduo ou um grupo de pessoas identifica uma necessidade social, propondo para isso novas soluções organizadas de forma criativa (WESTLEY et al., 2014).

Como exemplo dessa abordagem, pode-se citar o caso da criação de uma cooperativa de turismo criada por uma comunidade carente, localizada em uma área com vários conflitos pela propriedade de terra no nordeste brasileiro (QUANDT et al., 2017). De acordo com os autores, a cooperativa, considerada uma inovação social por propiciar uma mudança social positiva para a comunidade, atuou a partir de atividades turísticas, da agricultura familiar e de artesanato como forma de gerar renda e melhoria na qualidade de vida da população local.

Já a perspectiva da inovação social como um resultado está relacionada com o desenvolvimento de inovações com a finalidade social, porém, sem a exigência do processo

participativo de todos os interessados na etapa de desenvolvimento das inovações sociais. Alguns conceitos respectivos a essa abordagem foram agrupados conforme apresentado no Quadro 3:

QUADRO 3 – INOVAÇÃO SOCIAL COMO RESULTADO

Referência	Conceito
Herrera (2015, p. 1469, tradução nossa)	"A inovação social é uma iniciativa mensurável, reproduzível que usa um novo conceito ou uma nova aplicação de um conceito existente para criar valor social e ao acionista".
Mulgan (2006, p. 146, tradução nossa)	"A inovação social refere-se a atividades e serviços inovadores que são motivadas pela meta de atender a uma necessidade social e que são predominantemente difundidos por meio de organizações cujos objetivos principais são sociais".
Pol e Ville (2009, p. 881, tradução nossa)	"Uma inovação é chamada de inovação social, se a nova ideia implícita tem o potencial para melhorar a qualidade ou a quantidade de vida ... inovações que conduzam a uma melhor educação, melhor qualidade ambiental e maior expectativa de vida são exemplos".
Lettice e Parekh (2010, p. 140 tradução nossa)	"Usamos o termo inovação social para indicar pessoas com ideias que atendam às necessidades sociais em todos os setores, incluindo o setor empresarial, as grandes corporações, o setor público, as ONGs e as organizações multilaterais".
Phills, Deiglmeier e Miller (2008, p. 36, tradução nossa)	"Uma nova solução para um problema social que é mais eficaz, eficiente, sustentável, ou apenas melhores que as existentes, e para os quais o valor criado acumula principalmente para a sociedade como um todo ao invés de interesses particulares".

FONTE: elaborado pelo autor (2018) a partir da revisão de literatura

Percebe-se que os conceitos apresentados sobre a inovação social como resultado estão relacionados à criação de inovações com a finalidade de garantir algum benefício social, mas sem a necessidade especial de um desenvolvimento conjunto com a comunidade. Logo, pode-se dizer que essa linha conceitual está direcionada aos resultados sociais por meio da oferta de novos produtos e serviços (NICHOLLS; MURDOCK, 2012).

Além das definições de inovação social classificadas em função de aspectos relacionados à questão de processo participativo ou resultado, propostas nos Quadros 2 e 3, cabe ressaltar a impossibilidade de agrupar todos os conceitos existentes nessas duas abordagens devido à quantidade de entendimentos e perspectivas. Diante disso, o Quadro 4 apresenta definições mais abrangentes sobre o termo, indicando, inclusive, o quão amplo é sua compreensão.

QUADRO 4 – DEMAIS CONCEITOS DE INOVAÇÃO SOCIAL

Referência	Conceito
Cloutier (2003, p. XIII, tradução nossa)	“Em geral, a inovação social é uma 'nova resposta' para uma situação social insatisfatória, situação que pode se manifestar em todos os setores da sociedade. A inovação social possui este título por buscar o bem-estar dos indivíduos e/ou comunidades”.
CRISES (2016, tradução nossa)	"Novos arranjos sociais, produtos ou serviços organizacionais ou institucionais que têm uma meta social explícita resultante da ação voluntária ou não [...] com o objetivo de atender a uma necessidade, formular uma solução para um problema ou aproveitar uma oportunidade de ação para mudar as relações sociais, transformando um quadro ou propondo novas orientações culturais”.
The Young Foundation (2012, p. 17, tradução nossa)	“As inovações sociais são novas soluções (produtos, serviços, modelos, mercados, processos, etc.) que simultaneamente atendem a uma necessidade social (mais eficaz do que as soluções existentes) e conduzem a melhores capacidades e relacionamentos e melhor uso de recursos. Em outras palavras, as inovações sociais são boas para a sociedade e reforçam sua capacidade de agir”.
Antadze e Westley (2012, p. 2)	"Complexo processo de introdução de novos produtos, processos ou programas que mudar profundamente as básicas rotinas, fluxos de recursos e de autoridade ou crenças do sistema social em que a inovação ocorre. Tais inovações sociais bem-sucedidos têm durabilidade e grande impacto”.

FONTE: elaborado pelo autor (2018) a partir da revisão de literatura

Ao analisar todas as definições conceituais em conjunto, percebe-se que a questão central é a criação de valor social, ou seja, são abordados, em linhas gerais, meios para alcançar um patamar mais satisfatório sobre a condição de vida de um grupo de pessoas por meio de ações caracterizadas como inovações sociais.

A partir de uma análise detalhada, é possível notar que as definições variam conforme o enfoque considerado. Dessa forma, a conceituação de Dawson e Daniel (2010) e Bignetti (2011), por exemplo, destacam o papel participativo de todos os atores envolvidos no processo de inovação social. Portanto, indícios de uma perspectiva relacionada ao entendimento da inovação social enquanto processo participativo pode ser percebido. Já Mulgan (2006) e Lettice e Parekh (2010), ao compreender que esse tipo de inovação é difundido principalmente por organizações formais sem a necessidade explícita da participação social, dão indicativos de uma visão de inovação social enquanto resultado.

Além disso, diferenças na interpretação de Antadze e Westley (2012) e Herrera (2015) fornecem indícios sobre perspectivas distintas a partir do termo inovação social. Enquanto os primeiros destacam a relevância do sistema em que essas inovações ocorrem, o segundo enfoca questões mais delimitadas ao contexto organizacional, inclusive corporações. Portanto, pode-

se relacionar os entendimentos dos autores, respectivamente, à teoria da resiliência, na qual as inovações sociais ocorrem dentro de um ecossistema maior e são relacionadas às questões de sustentabilidade, e à inovação social desenvolvida em grandes organizações empresariais, conceito conhecido como inovação social corporativa.

Pode-se perceber também o entendimento do tema abordado sob uma perspectiva macro e micro. Para Bas e Guillo (2015), em que um enfoque macro pode ser notado, esse tipo de inovação pode ser considerado uma mudança na cultura que permeia a sociedade e que pode ser alterada a partir de um pensamento holístico e democrático geralmente atrelado à inovação que se espera do futuro.

Já para Mulgan (2006), a inovação social pode ser entendida como a geração e implementação de novas ideias pertinentes ao modo como as pessoas se relacionam a fim de atender objetivos comuns, o que pode ser interpretado como uma visão específica (micro) da inovação social. Além disso, a inovação social também pode ser associada, sob uma perspectiva micro, ao indivíduo e a sua forma de atuação por meio da Teoria das Práticas Sociais (MAURER; SILVA, 2015).

A partir da reflexão sobre as diversas definições conceituais sobre o tema, compreende-se a para cada perspectiva da inovação social pode haver conceitos com maior ou menor aderência. Entretanto, o ponto-alvo de todas é a criação de valor social a partir de ações que levem à melhor qualidade de vida de uma população. Desse modo, o foco é o aspecto social da inovação (MACLEAN; HARVEY; GORDON, 2013) e a criação de valor social (MARSHALL, 2011).

Para esta tese, o conceito norteador utilizado foi o proposto pelo Centre de Recherche sur les Innovations Sociales (CRISES) que define a inovação social como:

"Novos arranjos sociais, produtos ou serviços organizacionais ou institucionais que têm uma meta social explícita resultante da ação voluntária ou não [...] com o objetivo de atender a uma necessidade, formular uma solução para um problema ou aproveitar uma oportunidade de ação para mudar as relações sociais, transformando um quadro ou propondo novas orientações culturais" (CRISES, 2016, tradução nossa).

Adicionalmente a este conceito, de maneira mais pragmática, tem-se a definição de Phills, Deiglmeier e Miller (2008, p. 39, tradução nossa) que argumentam que uma inovação social pode ser "um produto, um processo produtivo, ou uma tecnologia (muito parecido com a inovação em geral), mas também pode ser um princípio, uma ideia, uma peça de legislação, um movimento social, uma intervenção, ou alguma combinação deles". Este conceito e a

definição mais abrangente do CRISES serão utilizadas nesta tese para caracterizar o termo inovação social.

2.1.4 Tipologias de inovação social

Além das perspectivas conceituais, é relevante mencionar a classificação quanto à abrangência das inovações sociais. Neste aspecto, esse tipo de inovação pode ser classificado em níveis, tais como: incrementais, institucionais e disruptivas (NICHOLLS; MURDOCK, 2012; NICHOLLS; SIMON; GABRIEL, 2015).

A **inovação social incremental** é aquela em que produtos e serviços são desenvolvidos para atender, de forma específica e eficiente, as necessidades sociais, mas ainda de modo restrito (NICHOLLS; SIMON; GABRIEL, 2015). Isso pode ocorrer por meio de organizações sem finalidade lucrativa, iniciativas para a Base da Pirâmide, empresas sociais ou empreendedores sociais, por exemplo. Uma organização direcionada para o atendimento do mercado da base da pirâmide, como a oferta de um determinado suplemento alimentar que, ao ser adicionado aos alimentos, fornece maior quantidade de nutrientes para pessoas em situação de pobreza extrema

No caso de uma organização com foco no atendimento de necessidades da Base da Pirâmide, o enfoque está na formulação de um negócio lucrativo capaz de atender a uma demanda social de pessoas com menor poder aquisitivo (PRAHALAD, 2005; PRAHALAD; HART, 2002). Já no caso das empresas sociais, a essência está relacionada com uma atividade sustentável financeiramente a longo prazo, mas que o propósito principal seja o atendimento de necessidades sociais (BORGHAZA et al., 2012). Por fim, os empreendedores sociais também atuam, em geral, com enfoques específicos e buscam satisfazer necessidades sociais identificadas (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006).

Já a **inovação social institucional** pode ser caracterizada como aquela capaz de buscar um rearranjo das estruturas institucionais para ampliar a criação de valor social (NICHOLLS; MURDOCK, 2012; NICHOLLS; SIMON; GABRIEL, 2015). Dessa forma, movimentos como o comércio justo (*fair trade*) podem ser considerados inovações sociais institucionais por reorganizarem a lógica de comércio, distribuindo o valor criado de forma menos centralizada.

Como exemplo, Perez-Aleman e Sandilands (2008) apresentam o caso das cadeias de abastecimento de café da Starbucks. A parceria entre a Conservation International e a Starbucks Coffee Company é um projeto para construir padrões de sustentabilidade na cadeia de abastecimento, centrado em atividades nos países em desenvolvimento e direcionados a pequenos produtores. A empresa envolve pequenos agricultores locais em sua cadeia de

fornecimento, auxiliando-os desde a etapa de obtenção de certificações internacionais, focando na conservação da biodiversidade nas regiões de cultivo de café, até a preparação dos grãos de café para venda.

A **inovação social disruptiva**, por fim, busca a mudança sistêmica e está relacionada principalmente aos movimentos sociais compostos por atores que buscam mudar as relações de poder e, com isso, obter melhores condições de vida (NICHOLLS; SIMON; GABRIEL, 2015). A organização Tostan, por exemplo, é formada por voluntários e participantes locais engajados na busca pela transformação social por meio de ações que buscam o estabelecimento da democracia e combate à pobreza nas regiões rurais da África (GILLESPIE; MELCHING, 2010).

Ao analisar os três níveis de inovação social, percebe-se um aumento gradativo da necessidade explícita da participação de diferentes atores/parceiros. Nota-se, no caso da inovação social incremental, um enfoque maior na atuação do empreendedor ou gestor das organizações ou na própria organização em si, sem a evidência de uma indispensável participação social. Nestes casos, o poder de ação parece residir muito mais no ator principal (empreendedor ou organização) e na sua capacidade de estabelecer relações do que no papel dos demais, embora estes agentes possam exercer atividades relevantes no processo de criação de valor social.

Já nos casos de inovações sociais institucionais e disruptivas, a participação social tende a aumentar, uma vez que não se tratam de ações isoladas em que o empreendedor ou a empresa possuem papéis centralizados. Nesses dois tipos de inovações, o foco deixa de ser a atuação pontual da inovação incremental para partir para operações ampliadas. No caso da inovação institucional, o ponto central é uma nova configuração de mercado, como o comércio justo, em que vários atores são demandados para a mudança e criação de valor proposta.

Na inovação disruptiva, por sua vez, a participação social ganha ainda maior destaque vez que ela somente será possível por meio do engajamento de múltiplos atores que apoiam, colaboraram, financiam e exercem atividades junto aos movimentos de reforma agrária. Diante dos argumentos expostos, percebe-se que a participação dos atores varia conforme a tipologia de inovação social.

Dessa forma, à medida que a iniciativa aumenta sua dimensão, considerando o status de incremental, institucional e disruptiva, maiores são as necessidades da participação e mobilização dos diversos atores, vez que também maiores são as complexidades dos problemas.

Nesse contexto, considera-se também que quanto maior a necessidade social de uma região ou um país, maiores e mais numerosos são seus vazios institucionais. Para Dacin, Dacin

e Matear (2010), propostas associadas ao empreendedor social, bem como às organizações sociais, são mais prováveis de acontecer em contextos em que sejam constados severos problemas sociais, econômicos, culturais e ambientais. Os vazios institucionais não são apenas fontes de problemas sociais em economias emergentes, mas também podem oferecer oportunidades inovadoras (PURI; TAVOLETTI; CERRUTI, 2015). Sua existência pode estimular a ação de atores do ecossistema de inovação social a partir da recombinação de recursos e capacidades (TURKER; VURAL, 2017).

Dessa forma, a atuação do empreendedor social e seus empreendimentos é facilitada em mercados com menor atuação governamental, geralmente marcados por vazios institucionais mais expressivos (ESTRIN; MICKIEWICZ; STEPHAN, 2013). Pessoas ou organizações, ao trabalharem nesses contextos, podem encontrar novos e inovativos modos de preencher os vazios institucionais, mesmo sob condições adversas (TURKER; VURAL, 2017). Portanto, as instituições formais (regulamentos e regras) e as instituições informais (valores, rotinas e normas) podem atuar como potencializadores ou desmotivadores dos empreendimentos sociais (PHILLIPS et al., 2015).

A partir das discussões apresentadas, percebe-se que o conceito de inovação social está atrelado à criação de valor social como forma de melhorar a qualidade de vida das pessoas com ações que refletem em mudanças no ambiente institucional.

2.1.5 Valor social

Antes de abordar especificamente a questão do valor criado por meio de inovações sociais, cabe resgatar o conceito de valor provindo da área de pesquisa em estratégia. Desse modo, a criação de valor, em sua vertente ‘tradicional’, pode ser definida como a diferença entre o custo de oportunidade do fornecedor, ou seja, o valor mínimo aceitável para a negociação, e a disposição a pagar por parte do cliente (BRANDENBURGER; STUART, 1996).

Após a etapa de criação, inicia-se a apropriação de valor, que geralmente ocorre por meio de negociações entre as partes, envolvendo valores de custo e venda; a parte apropriada pela empresa é chamada de lucro (BRITO; BRITO, 2012). A partir disso, entende-se que a criação e apropriação de valor são conceitos distintos e que o segundo possui maior relevância, pois é a partir dele que se obtém a lucratividade, atingindo um dos principais objetivos de uma empresa.

Tal entendimento é tradicional nos estudos de economia e gestão, uma vez que o enfoque é na criação ou no acréscimo ao valor econômico privado para a firma e, conseqüentemente, ao acionista (QUÉLIN; KIVLENIECE; LAZZARINI, 2017). Logo, o principal objetivo é obter lucratividade e maximizar o valor investido pelos proprietários dos empreendimentos (PHILLIPS et al., 2015).

No entanto, quando a questão do valor é analisada sob a perspectiva da inovação social, a lógica se altera. Phills, Deiglmeier e Miller (2008) esclarecem que o objetivo daqueles envolvidos em ações de empreendedorismo social ou de empresas sociais, exemplos de *loci* da inovação social, é, primordialmente, a criação de valor social. Ao adicionar o termo ‘social’ à criação de valor, inverte-se o foco do ganho privado para as ações boas para o coletivo, para a sociedade, com ênfase em uma mudança positiva na sua condição de vida (LAUTERMANN, 2013).

O valor social pode ser considerado como a “criação de benefícios ou redução de custos para a sociedade - através de esforços para atender às necessidades e problemas da sociedade - de maneiras que vão além dos ganhos privados” (PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008, p. 39, tradução nossa). Nesse sentido, valor social é entendido como qualquer forma de satisfazer necessidades sociais de ocupação (como trabalho e emprego), de consumo (como alimentação, moradia e saúde) e de interesse comum (como segurança, preservação e ambiental) (DOHRMANN; RAITH; SIEBOLD, 2015).

Portanto, a criação de valor social pode, por exemplo, corresponder a intervenções sociais em um determinado grupo de mulheres da base da pirâmide a partir do fornecimento de microcrédito e do desenvolvimento de competências relacionadas a investimentos. Pode-se apresentar também como a melhoria nas condições de saúde de uma comunidade pobre a partir do aprimoramento das condições sanitárias locais (KROEGER; WEBER, 2014).

Dessa forma, pode-se considerar que as inovações sociais tem o objetivo de criar valor para a sociedade (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010; PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008) e não em capturá-lo para o empreendedor responsável por sua criação (KONDA; STARC; RODICA, 2015). Isso é corroborado por Phills, Deiglmeier e Miller (2008) ao argumentarem que o valor criado por esse tipo de inovação seja acrescentado primeiramente à sociedade e não apenas aos interesses particulares.

De forma específica, o valor social pode ser conceituado como “[...] as rendas sociais que são destinadas principalmente aos usuários finais que possuem necessidades insatisfeitas. Rendas sociais vêm do aproveitamento de recursos escassos para a maximização do valor social” (MUNSHI, 2010, p. 162, tradução nossa). Entretanto, embora a atenção principal da

literatura seja dada às necessidades sociais não atendidas, Lautermann (2013) pondera que há a possibilidade de diminuir o destaque dado às inovações sociais desenvolvidas apenas como um meio para diminuir aquilo que é negativo, como a redução do número de pessoas em situação de pobreza, e partir para uma análise que represente a criação de algo positivo para a sociedade, deixando a mera satisfação das necessidades sociais e buscando ofertar algo positivo em si.

Embora a criação de valor social seja um elemento recorrente nas abordagens sobre inovação social, destaca-se que à medida que o entendimento se baseia nos pressupostos de abordagens diferentes, distintas compreensões sobre valor podem ser elaboradas. Diante disso, cabe retomar as abordagens sobre inovação social enquanto processo e resultado.

A partir das duas perspectivas principais sobre inovação social, pode-se perceber que a questão da criação de valor social pode ser distinta em ambas. Sob o ponto de vista mais colaborativo, em que as inovações sociais são compreendidas como processos participativos em seus inícios, meios e fins, o valor social é criado de modo conjunto, ou seja, a participação de todos os atores envolvidos, principalmente os beneficiários, é algo indispensável.

Já a criação de valor social sob a perspectiva da inovação social enquanto resultado não se restringe à participação de todos os atores interessados. Logo, a criação de valor pode ocorrer de forma isolada, muitas vezes a partir da atuação de empreendedores sociais e/ou de equipes envolvidas em empresas sociais. Os atores beneficiados, populações pobres, por exemplo, participariam apenas ao final do processo de inovação social, quando ela alcança seu objetivo de melhorar a qualidade de vida de um grupo de pessoas vulneráveis.

Em síntese, pode-se compreender o valor social de acordo com a abordagem de inovação social que é considerada, variando entre pontos de um *continuum* em que são criados por meio da participação social de todos os atores até o ponto em que são criadas, desenvolvidas e gerenciadas por um ator principal, como o empreendedor.

Entretanto, defende-se que, embora essa variação de entendimento seja relevante, o essencial é o benefício social gerado. Dessa forma, admite-se que a criação de valor social é algo intrínseco à inovação social, ou seja, são conceitos conectados pela pretensão de ofertar algo novo e oportuno para mudar para melhor a realidade social. As distintas perspectivas sobre seu entendimento existem no intuito de adequar seu significado à abordagem trabalhada, mas a essência permanece.

2.1.6 Processo de desenvolvimento das inovações sociais

O processo de desenvolvimento e implementação da inovação social pode ser conceituado como um "complexo processo de introdução de novos produtos, processos ou programas que podem mudar profundamente as básicas rotinas, fluxos de recursos e de autoridade ou crenças do sistema social em que a inovação ocorre" (ANTADZE; WESTLEY, 2012, p. 2, tradução nossa).

Para melhor compreendê-lo, propõe-se uma análise específica para cada modelo apresentado na literatura. Portanto, ressaltam-se as contribuições de Mulgan (2007), Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010), Bhatt e Altinay (2013) Benneworth e Cunha (2015) e Herrera (2015), identificadas na literatura e apresentadas na sequência⁴:

Dessa forma, o processo de desenvolvimento da inovação social, para Mulgan (2007), é constituído por quatro etapas, sendo:

- i) Compreensão das necessidades sociais e idealização das possíveis soluções: enfoque na identificação da problemática social envolvida. Após a identificação, as possíveis soluções são trabalhadas, dando origem a ideias envolvendo, por exemplo, tecnologia e novos conhecimentos;
- ii) Desenvolvimento e prototipagem: relacionado à verificação empírica da ideia tomada na etapa anterior. Essa etapa geralmente ocorre rapidamente em função da motivação de seus proponentes, bem como pela necessidade da população a ser atingida. Embora nem sempre o produto ou serviço desenvolvido esteja pronto para o mercado, alguns testes a fim de melhorá-lo somente podem ser realizados a partir das primeiras aplicações práticas;
- iii) Avaliação e aumento gradual da difusão: enfoque na análise sobre os aspectos positivos e negativos, se existentes, do produto ou serviço em questão. Caso seja considerado suficiente para aquilo a que se propôs, são delineadas estratégias para a propagação do impacto social, como a replicação, adaptação e até modelos de franquias;

⁴ Com o objetivo de garantir a veracidade dos modelos de processo de inovação apresentados na literatura, optou-se por apresentar a forma ilustrativa de cada um deles conforme texto original. Isso não foi possível apenas para os textos de Mulgan (2007) e Bhatt e Altinay (2013), uma vez que esses autores não apresentaram seus modelos de forma ilustrada.

- iv) Aprendizagem e evolução: diz respeito aos caminhos alternativos que as iniciativas desenvolvidas, formalizadas e difundidas podem tomar a partir da experiência empírica adquirida a partir de certo tempo. Cabe ressaltar que esses novos direcionamentos podem transformar a inovação social para além das expectativas de seus criadores.

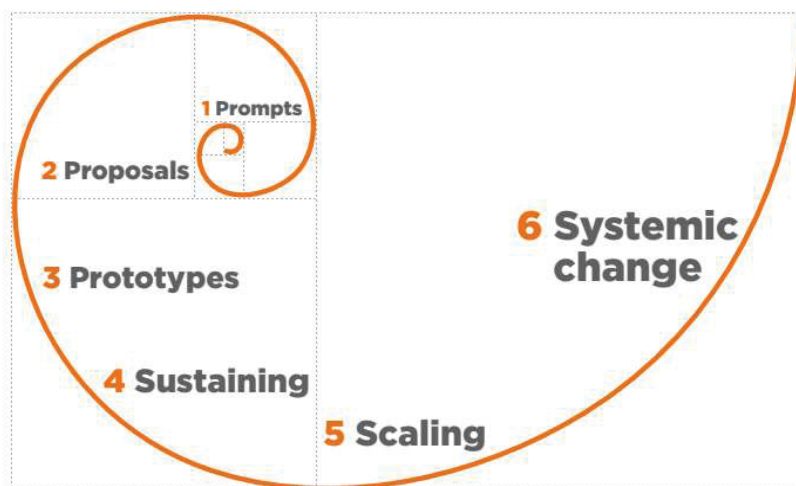
Para Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010), o processo desse tipo de inovação ocorre em seis etapas:

- i) Inspiração e diagnóstico: momento em que todos os fatores que destacam a necessidade da inovação social são analisados de forma aprofundada, indo além da problemática aparente;
- ii) Proposição de ideias: a partir da problemática levantada, propostas inovadoras são sugeridas de modo a contemplar soluções específicas;
- iii) Prototipagem: etapa em que as ideias são verificadas na prática por meio de testes com os principais interessados;
- iv) Manutenção: ocorre quando os produtos ou serviços de inovação social se tornam uma prática diária e, portanto, são identificados os fluxos financeiros que dão sustentabilidade à iniciativa no longo prazo;
- v) Escalabilidade e difusão: etapa em que são formuladas estratégias para o crescimento da inovação social e, dessa forma, os benefícios gerados são ofertados a uma maior quantidade de pessoas;
- vi) Mudança sistêmica: consiste no objetivo geral da inovação social e envolve a interação de vários elementos que vão além da inovação em si, tais como: engajamento de movimentos sociais, novos modelos de negócios, implementação de leis e regulamentos, desenvolvimento de infraestrutura.

O modelo de Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) pode ser visualizado na Figura

1:

FIGURA 1 – O PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL PARA MURRAY, CAULIER-GRICE E MULGAN (2010)



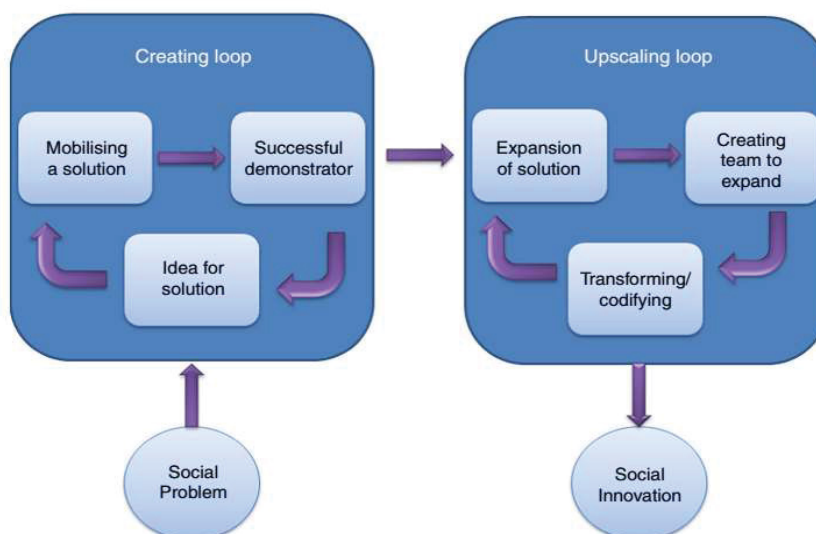
FONTE: Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010, p. 13)

Já o processo de inovação social para Bhatt e Altinay (2013) é composto por três fases: inicial, de desenvolvimento e escalabilidade. A primeira fase está relacionada à busca de soluções, ao refinamento de ideias, à mobilização de recursos e à análise de oportunidades e capacidades. A segunda fase está diretamente relacionada à efetiva construção de soluções para o problema identificado, e isso pode ser realizado por meio de testes, protótipos e experimentações. Na terceira fase ocorre a difusão da solução, utilizando-se de colaborações e alianças, com o propósito de gerar valor econômico e social, formulando estratégias para potencializar a inovação social

Já para Benneworth e Cunha (2015) o processo de inovação social pode ser organizado em seis etapas, divididas em dois blocos. O primeiro concentra as etapas de concepção de ideias, mobilização de recursos e construção de um modelo bem-sucedido. O segundo é responsável pela expansão da solução, criação de uma equipe de apoio para a expansão da iniciativa e, por fim, o alcance da transformação desejada.

Dessa forma, o problema social é identificado e soluções são construídas no primeiro bloco, assim como a formalização e expansão da iniciativa são desenvolvidas no segundo bloco a fim de alcançar a inovação social delineada. O modelo de Benneworth e Cunha (2015) é apresentado na Figura 2:

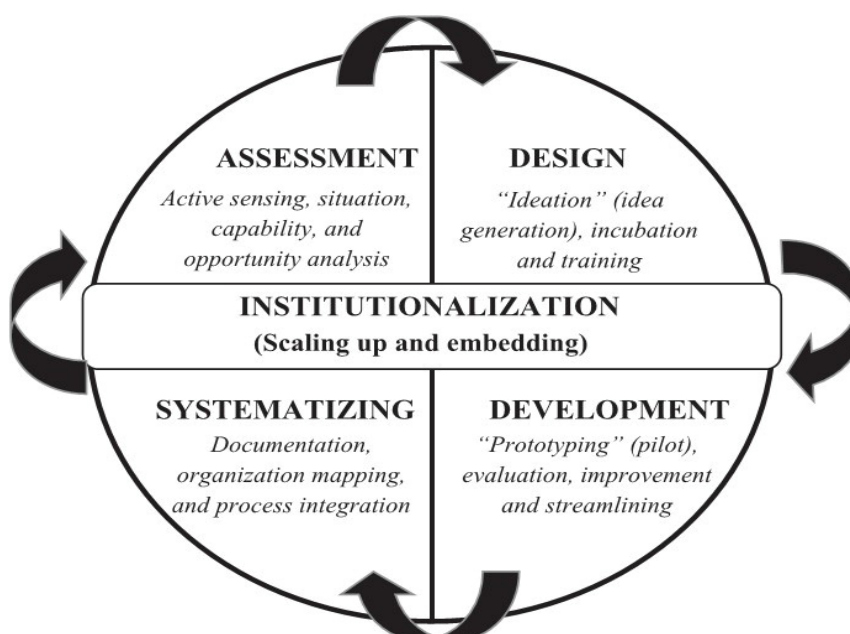
FIGURA 2 – O PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL PARA BENNEWORTH E CUNHA (2015)



FONTE: Benneworth e Cunha (2015, p. 514)

Herrera (2015), por sua vez, compreende o processo de inovação social a partir de cinco etapas: i) avaliação: detecção ativa da situação, bem como análise da oportunidade e das capacidades; ii) *design*: geração de ideias e incubação; iii) sistematização: mapeamento da organização, processo de integração e documentação; iv) desenvolvimento: prototipagem, avaliação e melhoria; v) institucionalização: ampliação da inovação social para outros ambientes. Tal processo pode ser visualizado na Figura 3.

FIGURA 3 – O PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL PARA HERRERA (2015)



FONTE: Herrera (2015, p. 1469)

A partir da análise das etapas do processo de inovação social desenvolvidas por Mulgan (2007), Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010), Bhatt e Altinay (2013), Benneworth e Cunha (2015) e Herrera (2015), observa-se divergência entre números de etapas e a caracterização do processo por cada um dos estudos, observa-se divergência entre números de etapas e a caracterização do processo por cada um dos estudos. Além disso, outras questões específicas podem ser mencionadas.

Os estudos de Mulgan, Tucker, Ali and Sanders (2007), Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010), embora relevantes para a academia, provém de uma organização não-governamental do campo empírico, a The Young Foundation (United Kingdom). Essas publicações, portanto, podem ser considerados como *grey literature*. Além disso, são publicações teóricas, sem dados empíricos, sem a apresentação da sistematicidade metodológica que sustentem suas conclusões e sem o foco no entendimento do processo de inovação social. O processo de inovação social é apenas um dos itens apresentados em ambos os estudos.

O estudo de Benneworth e Cunha (2015) também não é baseado em dados coletados no campo empírico pelos autores. Trata-se de um estudo de revisão de literatura com o foco no entendimento do papel da universidade para o desenvolvimento da inovação social. O processo de inovação social é apenas sugerido pelos autores com base nos estudos da revisão de literatura desenvolvida, mas não é dada grande importância ao tema no artigo, visto que esse não era o objetivo dos autores.

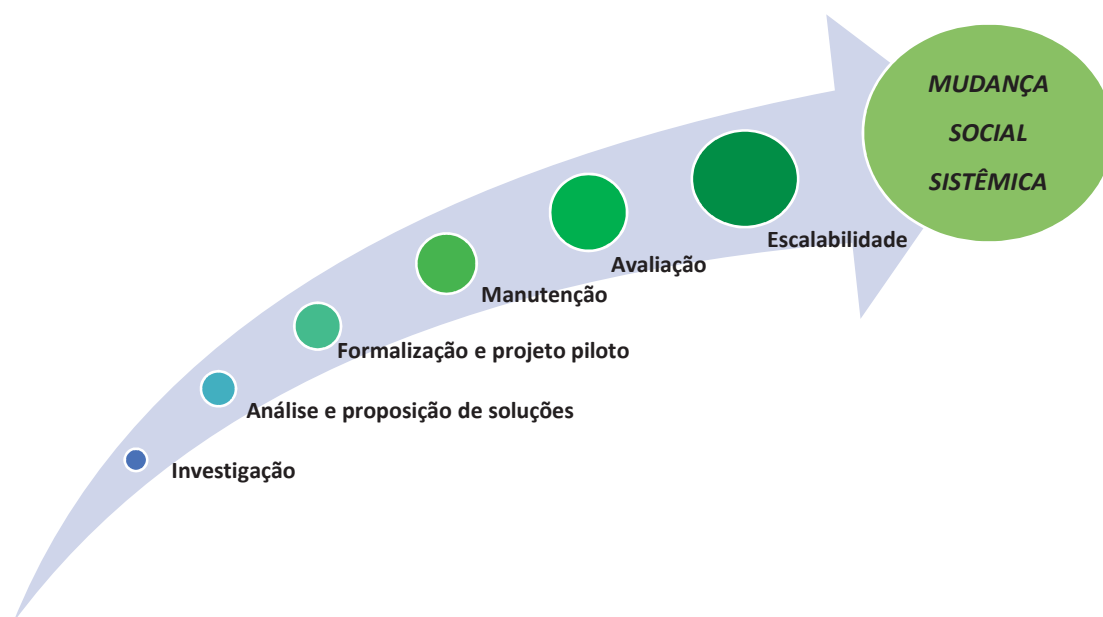
Já os estudos de Bhatt e Altinay (2013) e Herrera (2015) tratam-se de pesquisas empíricas. O primeiro foi realizado a partir de três estudos de casos indianos com foco no entendimento do processo de inovação social e na restrição de recursos em cada uma das fases. No entanto, as fases delimitadas pelos autores são genéricas (*initial, development, e scaling*) e pouco revelam sobre a complexidade real do processo de inovação social. O estudo de Herrera (2015), por mais que apresente o processo de inovação social em etapas mais específicas quando comparado com o estudo de Bhatt e Altinay (2013), trata-se de um estudo com base em três casos ilustrativos. Dessa forma, suas conclusões sobre o processo o processo de inovação social são restritas e pouco aprofundadas.

Portanto, as limitações nos modelos apresentados na literatura se originam em distintas situações, desde modelos provenientes de publicações do campo prático (*grey literature*), passando por modelos desenvolvidos com base em revisões de literatura, até modelos desenhados a partir de estudos empíricos, mas com objetivos principais não relacionados à

exploração do processo de inovação social. Esses fatores podem ajudar a explicar a existência de modelos menos complexos do que a inovação social seria na realidade. Dessa forma, são necessários novos estudos que se dediquem exclusivamente a investigar esse processo no ambiente empírico.

Então, este estudo propõe um agrupamento, considerando as similaridades observadas, para que seja possível a unificação das proposições teóricas apresentadas na literatura. Cabe ressaltar que o modelo de processo proposto foi desenvolvido considerando não apenas os autores citados nessa seção, mas também contribuições teóricas identificadas em outros estudos, cujo foco não se restringia ao processo de inovação social em si. A Figura 4 representa graficamente as fases do processo de inovações sociais proposto.

FIGURA 4 – MODELO DE PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL PROPOSTO



FONTE: Moraes-da-Silva, Segatto e De-Carli (2017)⁵

A primeira etapa do processo proposto, **investigação**, envolve a observação e análise cuidadosa do ambiente social do entorno. Ela é motivada a partir da existência de um problema social ainda não solucionado ou classificado como insolúvel e, portanto, exige do empreendedor social a missão de diagnosticá-lo e propor soluções inovadoras (MURRAY; CAULIER-GRICE;

⁵ Artigo desenvolvimento e publicado no âmbito dessa tese.

MULGAN, 2010). Esses problemas sociais podem ocorrer por uma falha do governo (MCMULLEN, 2011) e por não serem considerados lucrativos ou factíveis o suficiente para motivar ações provenientes do mercado (CORNER; HO, 2010), o que corrobora para a existência de um vazio institucional (DACIN; DACIN; MATEAR, 2010; NICHOLLS, 2006). A investigação é uma das etapas em que o empreendedor social possui maior destaque no processo de inovação social, pois seu diferencial está na missão social assumida (PHILLIPS et al., 2015).

Após a investigação das necessidades sociais existentes, a segunda etapa do processo é a **análise e proposição de soluções** a fim de suprir tais demandas, vez que a capacidade de reconhecer oportunidades são características do empreendedor social (PHILLIPS et al., 2015). Nesse momento, o empreendedor social e sua equipe, se existente, discutem as propostas concorrentes, analisam os impactos sociais esperados *versus* viabilidade econômica de cada projeto. Conforme apontado por Lettice e Parekh (2010), o empreendedor social necessita decidir previamente quais as fontes de recursos para seus projetos: próprios ou obtidos por meio de ações filantrópicas (MACLEAN; HARVEY; GORDON, 2013) e parcerias estratégicas (ESTENSORO, 2015; LE BER; BRANZEI, 2010).

Em seguida, na terceira etapa do processo de inovação social, dá-se início à **formalização e projeto piloto** responsável pelo teste empírico da ideia formulada anteriormente. Nesse momento, atividades de planejamento são desenvolvidas com o objetivo de levantar quais são as necessidades para o desenvolvimento de produtos e serviços com foco na dimensão social. Além disso, ações para a formalização das organizações focadas em inovações sociais são tomadas, principalmente pela ação do empreendedor, com o objetivo de legalizar a atividade (MULGAN et al., 2007).

A quarta etapa está relacionada com a atividade de inovação social em si, ou seja, a **manutenção** da proposta. Como as necessidades sociais já foram investigadas, avaliadas e testadas, as iniciativas de inovação social poderão ser levadas a campo a fim de solucionar o problema em foco. Destaca-se que tal atuação pode envolver, por exemplo, a ocupação de vazios institucionais em ambientes frágeis, caracterizados pela precária infraestrutura, pela indefinição de regras e pela ausência de governança e confiança (KOLK; LENFANT, 2015b).

A **avaliação**, quinta etapa do processo proposto, consiste na análise e reflexão sobre a iniciativa de inovação social. São considerados os resultados sociais e a sustentabilidade financeira do projeto. Caso a proposta atinja um nível satisfatório de desempenho e existam oportunidades para ampliar a criação de valor social, a iniciativa poderá partir para a próxima etapa (WESTLEY et al., 2014).

Destaca-se, ainda, que avaliar impacto de qualquer forma de inovação é algo de difícil mensuração. Isso ocorre com as inovações empresariais que operam institucionais estabelecidos e fazem uso de ferramentas de previsão sofisticadas. Porém, as inovações sociais, que operam em ambientes complexos e marcados pela pobreza e/ou vulnerabilidade social, imersos em um ambiente institucional adverso, essa dificuldade é acentuada (SEELOS; MAIR, 2012).

A sexta etapa estabelecida nesse estudo consiste na ampliação da atuação para além das dimensões locais originais (BHATT; ALTINAY, 2013), o que pode ser chamado de **escalabilidade**. Dessa forma, com o objetivo de aumentar seu impacto social, as organizações focadas em inovação social desenvolvem estratégias de replicação, criam redes e desenvolvem conhecimento, além de experiência e reputação (WESTLEY et al., 2014).

Cabe destacar que a escalabilidade de uma inovação social pode ser discutida a partir de duas perspectivas. A primeira diz respeito ao local em que a inovação será implementada e pode ser dividida em dois conjuntos: ampliação e intensidade (SMITH; STEVENS, 2010). A estratégia de ampliação busca o atendimento a outras regiões geográficas com o objetivo de beneficiar um número maior de pessoas (TAYLOR; DEES; EMERSON, 2002). Já a estratégia de intensidade está relacionada com a capacidade criar valor social para o mesmo grupo de pessoas, seja por meio da melhoria do serviço ofertado ou pelo aumento do número de opções disponibilizadas à população (TAYLOR; DEES; EMERSON, 2002).

A segunda corrente sobre a escalabilidade de inovações sociais está relacionada com a forma como o processo de ampliação da inovação ocorre. Dees, Anderson e Wei-Skillern (2004) sugerem que elas ocorrem entre dois extremos de um *continuum*: i) disseminação: o empreendedor social, ou líder do projeto de inovação social, compartilha informações com outros empreendedores ou empresas sociais a fim de que estes agentes coloquem em prática a proposta em outras regiões (ampliação de baixo custo e baixo controle); ii) ramificação: a escalabilidade da inovação social se dá por meio do desenvolvimento de novas estruturas organizacionais, também chamadas de filiais, vinculadas à empresa social inicial.

O estudo de meta-síntese realizado por Morais-da-Silva, Takahashi e Segatto (2016a)⁶, desenvolvido a partir das contribuições de estudos de caso sobre meios para dar escalabilidade às empresas geradoras de inovação social, apresenta os seguintes elementos como relevantes para esse processo de profusão da proposta: (i) empreendedor: capacidade de motivar funcionários e parceiros, experiência e habilidade política; (ii) organização: credibilidade e reputação, cultura organizacional participativa, treinamento dos funcionários, habilidade de

⁶ Artigo desenvolvido e publicado no âmbito dessa tese.

tornar o modelo menos dependente do líder, estrutura e estratégia adaptáveis à novos ambientes, qualidade do produto ou serviço, inovação incremental adaptada para os novos usuários, experiência no negócio, experiência prévia com parceiros, desenvolvimento de competências e aprendizagem organizacional; (iii) ambiente externo: suporte governamental, filantropia, parcerias de capital e de competência, envolvimento de membros da comunidade local, existência de outras empresas sociais. Esses elementos foram identificados pelos autores como relevantes para o processo de ampliação da proposta de criação de inovações sociais.

Entretanto, cabe destacar que nem todas as inovações sociais estão predestinadas à disseminação, vez que algumas podem manter sua atuação local sem qualquer inquietação para o crescimento (WESTLEY et al., 2014).

A sétima e última etapa definida nesse estudo está relacionada com a **mudança social sistêmica** esperada. Para isso, a inovação social deve transpor barreiras para alcançar um número maior de pessoas, em diferentes lugares, do local para o regional, do nacional para o global (WESTLEY; ANTADZE, 2010). Dessa forma, a missão de difundir a proposta, buscando maximizar a mudança social e resolver os problemas em questão, é realizada (PERRINI; VURRO; COSTANZO, 2010). Entretanto, como afirma Westley et al. (2012) a maior parte das inovações sociais não atinge a etapa da mudança sistêmica.

Após a apresentação do modelo do processo de inovação social proposto, cabe ressaltar sua relevância para a presente pesquisa. Este modelo, vindo da reflexão a partir da literatura, busca combinar as diferentes contribuições e propor um quadro unificador sobre como o processo de inovação social vem sendo abordado no campo teórico. Ressalta-se, no entanto, que a Figura 4 será retomada mais adiante combinando seus resultados com outras discussões.

Nesse momento em que o processo de inovação social foi delimitado, cabe discutir o seu local de desenvolvimento, ou seja, o *locus* da inovação social.

2.1.7 Empresas sociais como *locus* da inovação social

As inovações sociais podem ser desenvolvidas a partir de empreendedores sociais, negócios sociais, empresas sociais, organizações sem fins lucrativos, empresas tradicionais e governo (GROOT; DANKBAAR, 2014; PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008). Entretanto, a literatura vem associando com maior ênfase a relação da inovação social com a empresa social. Diante disso, essa seção apresenta as características gerais do conceito de empresa social, e as principais perspectivas geográficas do conceito.

2.1.7.1 O empreendedor social

Antes de aprofundar a discussão sobre o conceito de empresa social, cabe abordar um termo correlato e explorado intensidade no campo: o empreendedorismo social. Dessa forma, embora algumas semelhanças possam ser verificadas com o empreendedor tradicional, como a dedicação à uma idealização e a capacidade de conceber um empreendimento, relevantes distinções podem ser destacadas. Uma das principais está relacionada à motivação para a criação do negócio. O empreendedor social inicia suas atividades com o objetivo de resolver alguma questão relacionada à pobreza, saúde, educação ou qualquer outro problema social (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006; NECK; BRUSH; ALLEN, 2009). Os problemas ambientais que, por serem considerados graves adversidades da atualidade, também fazem parte do domínio do empreendedor social (NECK; BRUSH; ALLEN, 2009).

Dessa forma, o empreendedorismo social pode ser considerado uma nova maneira de melhorar a qualidade de vida e os índices de desenvolvimento humano (ZAHRA et al., 2009), geralmente por meio da inovação (HERVIEUX; VOLTAN, 2018; NICHOLLS, 2006) e combinando sua missão social com atividades empreendedoras (SAEBI; FOSS; LINDER, 2018).

Quanto ao conceito de empreendedor social, Austin, Stevenson e Wei-Sklllern (2006, p. 2 tradução nossa), em uma visão ampla, o definem como uma “atividade inovadora, criadora de valor social que pode ocorrer dentro ou entre os setores sem fins lucrativos, empresariais ou governamentais”. Já para Dess (1998), os empreendedores sociais adotam uma missão de criar e manter o valor social; buscam novas oportunidades para a criação desse valor; envolvem-se em um processo de inovação e aprendizagem contínua; buscam novas fontes de recursos; possuem um elevado senso de responsabilidade para com a sociedade.

Pode, portanto, o empreendedorismo social ultrapassar as barreiras do setor sem fins lucrativos para abranger outros espaços, como as empresas ‘tradicionais’ (DACIN; DACIN; TRACEY, 2011; THOMPSON, 2008). Nesse sentido, o trabalho que o empreendedor social desempenha é considerado relevante para a sociedade devido à sua capacidade de detectar recursos subutilizados e necessidades sociais e/ou ambientais não atendidas, face às insuficientes ações do Estado na manutenção do bem-estar social (MENDEZ-PICAZO; RIBEIRO-SORIANO; GALINDO-MARTIN, 2015).

O aspecto benéfico da atuação do empreendedor social pode ser ratificado, por exemplo, a partir das palavras-chave associadas ao seu uso: inovação, sustentabilidade financeira e ética, escalabilidade/replicabilidade, e criação de valor social (KALAKAY;

JERRID, 2016). A criação de valor social é considerada um elemento fundamental para o empreendedor dentro desse campo, tanto é que a entrega desse valor é preconizada pelos empreendedores sociais ao invés da criação e captura de valor econômico (ORMISTON; RICHARD, 2011).

No entanto, geralmente esse valor social não é criado de forma isolada. O estudo de Corrêa e Teixeira (2015), realizado com três casos de empreendedores sociais no Brasil, identificou que as redes de relacionamentos são importantes para a obtenção de recursos (financeiro, físico, humano, organizacional, social e tecnológico) e para a legitimação de negócios em fase de concepção.

Quanto ao desenvolvimento da literatura de empreendedorismo social, as pesquisas já desenvolvidas no campo focam, em geral, no agente precursor da proposta, os motivos que o levaram às suas ações, os principais desafios enfrentados e todo o percurso envolvendo desde a ideia do negócio até elementos concretos para a fundação do empreendimento, por exemplo (DEES, 2012; PHILLIPS et al., 2015). Os elementos investigados no campo evidenciam que o foco do empreendedorismo social são características intrínsecas do empreendedor enquanto sujeito no processo de desenvolvimento de sua proposta. Já o campo de estudos relativos à empresa social busca extrapolar a dimensão do sujeito e alcançar também a estrutura organizacional formada.

2.1.7.2 Características gerais do conceito de empresa social

A empresa social, da mesma forma que o empreendedor social, denota um ponto de vista distinto das noções clássicas de empresa (PHILLIPS et al., 2015). Seu uso inicial foi desenvolvido na década de 1980 para dar nome às iniciativas europeias de prestação de serviço às populações com menor poder aquisitivo (GALERA; BORGZA, 2009). Entretanto, somente a partir da publicação de Dees (1998), que analisou a criação de valor coletivo a partir da atuação de empreendedores sociais, que o fenômeno passou a ser discutido na academia de forma mais frequente (BARKI et al., 2015).

O surgimento das empresas sociais está relacionado com o reconhecimento das novas atribuições das empresas na geração de valores em setores considerados não rentáveis para o setor privado ou negligenciadas pelo Estado (DOMENICO; HAUGH; TRACEY, 2010). Em outros termos, o conceito de empresa social está relacionado a uma organização com foco em transações comerciais de mercado com impacto social (THOMPSON, 2008) e, diferente dos

negócios sociais a partir do entendimento de Yunus (2007, 2010), não restringe a busca por lucratividade e sua distribuição ao quadro societário.

Embora sejam apresentados diferentes entendimentos sobre o conceito de empresa social, as propostas, em geral, envolvem “empresas sociais são vistas como organizações socialmente direcionadas com objetivos sociais e/ou ambientais combinados com uma estratégia de sustentabilidade econômica” (RIDLEY-DUFF; BULL, 2016, p. xx tradução nossa). Nesse contexto, empresas sociais são marcadas pela inovação em seus modelos de negócios e não pela simples replicação das práticas existentes (AUSTIN; STEVENSON; WEISKILLERN, 2006; CHELL; NICOLOPOULOU; KARATAŞ-ÖZKAN, 2010).

Assim, considera-se que as empresas sociais buscam atingir objetivos comuns às empresas tradicionais, como a sustentabilidade financeira, aliada a objetivos sociais, geralmente associadas às empresas sem finalidade lucrativa (BATTILANA; LEE, 2014; DOMENICO; HAUGH; TRACEY, 2010; SANTOS; PACHE; BIRKHOLZ, 2015). As combinações de recursos em uma empresa social são destinadas à criação de valor social ao estimular a mudança ou a satisfação de necessidades sociais (MAIR; MARTÍ, 2006), desafiando a lógica do modelo convencional sobre a valorização do retorno sobre o capital investido (SEELOS; MAIR, 2005).

Sobre a sustentabilidade financeira da empresa social, dois são os principais meios de autofinanciamento. O primeiro deles ocorre quando a atividade econômica é utilizada para subsidiar a missão social, o que ficou conhecido como financiamento cruzado. Um exemplo para essa forma de sustentabilidade financeira do negócio é o modelo adotado pela TOMs Shoes, que é uma empresa norte-americana que ao vender um par de calçados, geralmente nos mercados desenvolvidos, essa operação permite a doação de um outro para uma pessoa em uma país em desenvolvimento (SAEBI; FOSS; LINDER, 2018).

O segundo meio de financiamento ocorre quando a própria atividade social da organização produz valor econômico suficiente para sustentar toda a estrutura (SAEBI; FOSS; LINDER, 2018). Um exemplo para essa forma de financiamento seria o caso da empresa social Canaã (nome fictício), que é uma empresa de médio porte, atuante principalmente nas regiões sul e sudeste do Brasil na mediação de conflitos entre proprietários legais de grandes extensões territoriais e seus ocupantes irregulares. A sustentabilidade financeira do negócio é obtida por meio da comercialização de seus serviços às comunidades carentes beneficiadas (MORAIS-DASILVA; TAKAHASHI; SEGATTO, 2016b)⁷.

⁷ Artigo desenvolvido e publicado no âmbito dessa tese.

Para materializar o conceito de empresa social, o exemplo relatado por Seigner, Pinkse e Panwar (2018) pode ser adequado. Trata-se do caso da Regionalwert AG (RWAG), uma empresa social alemã que opera no setor de alimentos orgânicos. A RWAG é uma organização comunitária que investe em pequenos empreendimentos regionais de alimentos, sejam produtores, varejistas locais e prestadores de serviço do setor. Dessa forma, a RWAG tem uma dupla missão enquanto empresa social: i) fornece acesso a capital para pequenos agricultores e empreendimentos regionais de alimentos orgânicos, e (ii) atua como um ator central na área de agricultura e produção de alimentos através da criação de um cluster regional de alimentos orgânicos.

Outro exemplo de empresa social, apresentado por Datta e Gailey (2012), é a Lijat, uma cooperativa indiana de mulheres, fundada em 1959. O objetivo principal dessa organização é o empoderamento feminino de suas cooperadas, em sua maioria mulheres de baixa renda e sem habilidades formais, por meio do trabalho conjunto. A atuação da Lijat é focada na capacitação de mão-de-obra e na produção e comercialização de diversos produtos de forma conjunta por 17 estados indianos. Os lucros provenientes da operação são divididos de forma igualitária entre todas as integrantes. O impacto da organização, após décadas de trabalho, já alcançou 42.000 mulheres.

A vinculação de objetivos econômicos e sociais, vistos tradicionalmente como paradoxais (WILSON; POST, 2013), tornam essa configuração organizacional foco de estudos recentes. As empresas sociais, nesse sentido, utilizam lógicas institucionais presentes no segundo (mercado) e no terceiro setor (*nonprofit*) e, portanto, não são planejadas exclusivamente para maximização dos lucros, mas sim com a intenção de utilizar os mecanismos mercadológicos para viabilizar o fornecimento de bens e serviços que possuam impacto social (BORGAZA et al., 2012).

Essa forma de conciliar diferentes lógicas institucionais, como a busca por objetivos sociais, típico das organizações de caridade, com a combinação de lógicas de mercado, como as empresas com finalidade lucrativa faz com que as empresas sociais possam ser reconhecidas como estruturas híbridas (BATTILANA; LEE, 2014; DART, 2004; JAY, 2013; MCMULLEN, 2018).

Mesmo assim, ao buscar objetivos sociais e econômicos de forma concomitante, a atuação de empresas sociais no mercado é marcada por diversas barreiras. Estudos que se dedicam a analisar as diferentes formas pelas quais esse tipo de organização pode alcançar sucesso foram elaborados no Reino Unido e no Canadá.

O primeiro desses estudos é o de Lettice e Parekh (2010) que investigaram dez casos de empresas sociais no Reino Unido e concluíram que os resultados positivos de tal forma organizacional eram conseguidos, em geral, pelos seguintes elementos: utilização de novas perspectivas para analisar os problemas existentes, criação de conexões entre as partes previamente desconectadas do ambiente relativo ao problema social, envolvimento de uma nova base de clientes não atendida por empresas tradicionais, estabelecimento de parcerias como ponto de apoio para obtenção de inspiração, capacidade e conhecimento para resolução do problema social.

Já MacLean, Harvey e Gordon (2013), embora com foco no entendimento sobre a importância de fundos de filantropia em projetos sociais, a partir de um estudo de caso com uma instituição social no Reino Unido, constaram que o sucesso de empreendimentos sociais se daria pelo poder de auto-organização específico do empreendedor, conhecimento específico sobre o problema social e sobre a proposta pertinente e auxílio financeiro por meio de filantropia capaz de possibilitar a ação social do empreendimento.

Westley *et. al.* (2014), por meio de estudos de caso múltiplos no Canadá, também focam na importância do empreendedor, porém, acrescentam que cada empresa social pode ser classificada em uma das cinco tipologias desenvolvidas pelos autores e relacionadas ao propósito do negócio, e que cada uma exige um esforço específico do empreendedor.

Apesar das discussões apresentadas na tentativa de esclarecer o conceito e diferenciar a empresa social de outras formas organizacionais, ressalta-se que o termo possui algumas perspectivas que o caracterizam a partir de distintas abordagens, dependendo especialmente do contexto institucional e legal do qual o empreendimento faz parte (BORZAGA; DEFOURNY, 2001; GALERA; BORGAZA, 2009; KERLIN, 2010, 2013).

Para a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico, as formas adotadas pelas empresas sociais “[...] dependem dos quadros jurídicos existentes, da economia política da provisão de bem-estar social e das tradições culturais e históricas do desenvolvimento sem fins lucrativos em cada país” (OCDE, 2006).

Nesse sentido, devido a essa variação “não há um conjunto bem definido de meios para classificá-las” (DEFOURNY, 2001, p. 18, tradução nossa), sendo as principais abordagens a europeia, a americana e a de países emergentes (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012).

2.1.7.3 Perspectivas geográficas do conceito

Uma vez que entendimento do conceito de empresa social pode variar conforme o contexto, é válido destacar que na **perspectiva europeia**, a empresa social pode ser definida como uma organização sem finalidade de distribuição de lucros e com explícito propósito social, voltado ao auxílio e integração de pessoas economicamente desfavorecidas ou em situação de vulnerabilidade social (BORGAZA et al., 2012; GALERA; BORGAZA, 2009). Seu surgimento ocorreu, em meio às discussões sobre o terceiro setor, a partir do modelo de gestão participativa das cooperativas italianas, o que levou à concepção do termo '*social co-operative*' (DEFOURNY; NYSSSENS, 2006).

Embora atualmente o termo empresa social (*social enterprise*) seja utilizado com maior frequência, Galera e Borgaza (2009) ressaltam que a tendência tradicional do cooperativismo e da gestão compartilhada permanece como uma característica fundamental das empresas sociais europeias, o que não significa que líderes não ocupem papel de destaque nessas estruturas. Nesse sentido, o conceito de empresa social sob a perspectiva europeia se distingue das demais por dois elementos principais: a gestão participativa, envolvendo *stakeholders* na propriedade e controle, e o reinvestimento da lucratividade a fim de potencializar o impacto social da iniciativa (COMINI, 2016; GALERA; BORGAZA, 2009).

Já na **perspectiva norte-americana** o foco está relacionado com o fornecimento de produtos e serviços inovadores para as populações da Base da Pirâmide (BoP), por meio da atuação principal de multinacionais (ANGOT; PLÉ, 2015; PRAHALAD, 2005; PRAHALAD; HART, 2002). Ao contrário da perspectiva europeia, em que o beneficiário ocupa papel na gestão participativa da iniciativa, a norte-americana, em geral, preza pelos aspectos relacionados à dinâmica de mercado (KERLIN, 2006) e destaca o papel do empreendedor ou do proprietário, competindo por lucros como em uma organização comercial (COMINI, 2016).

Já na **perspectiva de economias emergentes**, envolvendo principalmente os países latino-americanos e asiáticos, há uma preocupação em comum com o auxílio na resolução dos problemas relacionados à pobreza (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012). Embora esse enfoque conjunto, cabe destacar algumas particularidades de cada região.

A perspectiva latino-americana está relacionada aos negócios inclusivos (*inclusive business*), termo utilizado pela Social Enterprise Knowledge Network (SEKN). Os negócios inclusivos são definidos como propostas desenvolvidas com a intenção de melhorar as condições de vida de populações de baixa renda tanto por meio de sua aproximação a mercados consumidores, como em outros pontos da cadeia produtiva ligados a esses negócios

(MÁRQUEZ; REFICCO; BERGER, 2010). Dessa forma, a preocupação estaria não apenas em garantir a inclusão das populações por meio do acesso ao consumo como também pela participação nas cadeias de fornecimento, produção e distribuição dessas empresas.

Um dos termos que vem ganhando destaque nos últimos anos no Brasil é o ‘negócio de impacto social’. Sua definição conceitual está relacionada com organizações que buscam “solucionar demandas relacionadas a problemas sociais, seja ofertando produtos e serviços, seja incluindo indivíduos ou grupos. Essas organizações devem promover sua própria sustentabilidade financeira, sendo facultativa a distribuição de lucros” (PETRINI; SCHERER; BACK, 2016, p. 222). Tal termo também vem sendo utilizado de forma ampla no campo prático (FORÇA-TAREFA BRASIL, 2015).

Já no enfoque asiático, influenciado pela atuação e estudos do professor Dr. Muhammad Yunus, o termo utilizado com maior frequência é o de negócios sociais (*social business*). Tal conceito caracteriza um empreendimento desenhado para resolver algum problema relativo à sociedade ou ao meio ambiente (YUNUS, 2007). O negócio social, a partir da visão de Yunus, pode ser comparada a um negócio tradicional à medida que funcionários são contratados, produtos são vendidos e serviços prestados a um preço no mercado; e se diferencia pela motivação social da criação do negócio e pela não distribuição dos lucros (YUNUS, 2007).

Essa questão específica da lucratividade foi redesenhada em Yunus (2010) ao incluir uma modalidade de negócio social em que há possibilidade de distribuir lucros aos sócios, desde que estes estejam em situações de vulnerabilidade social e que a distribuição seja feita no intento de melhorar sua qualidade de vida.

Em uma **análise comparativa** entre as três referidas perspectivas, pode-se perceber algumas particularidades. O termo ‘base da pirâmide’, utilizado com maior proeminência nos EUA, está focado com maior intensidade em oportunidades para multinacionais (com finalidade lucrativa) de servir às camadas menos abastadas da população com produtos inovadores e capazes de melhorar sua qualidade de vida, mas a maior parte das propostas ainda está com foco na predominância da lucratividade (NOBRE; MORAIS-DA-SILVA, 2018). Como esse não é o enfoque adotado nesse trabalho, o termo não foi incorporado de modo aprofundado às discussões.

O termo ‘negócios sociais’, por sua vez, é utilizado de forma mais específica para designar propostas aderentes ao raciocínio do professor Yunus. Nessa perspectiva, a questão da lucratividade deve ser repensada para que todos os excedentes sejam reinvestidos no negócio. Isso foi revisto posteriormente para que fosse possibilitada a distribuição de lucros para a melhoria da condição de vida do empreendedor.

Já o termo ‘negócios inclusivos’ destaca a necessidade de incluir populações marginalizadas, seja pela pobreza ou outras necessidades não atendidas, em modelos de negócios muitas vezes já estabelecidos e sem a necessária finalidade social em seu cerne. Por fim, o termo ‘negócios de impacto social’ ainda está restrito ao âmbito brasileiro e principalmente ao ambiente prático. Tais considerações sugerem que esses termos são utilizados para designar propostas mais específicas.

O termo ‘empresa social’, por fim, possui uma maior abrangência ao permitir diferentes usos. Fato é que a publicação internacional da área vem adotando com maior frequência. A partir de uma busca na base de dados Web of Science, o termo ‘*social enterprise*’ no campo tópico (incluindo título, resumo e palavra-chave), apenas para artigos e revisões avaliadas por pares, nas categorias de business e management, 306 artigos foram identificados. Com os mesmos critérios, ‘*social business*’, apresentou 62 resultados e ‘*inclusive business*’. Já o termo ‘*social impact business*’ não retornou resultado.

Diante do uso abrangente para designar diferentes estruturas e da adoção internacional, essa pesquisa optou por utilizar o termo empresa social. Em comum, esta forma organizacional apresenta as seguintes características: a) geração de receita a partir de negociações com o mercado e não por meio de doações, como geralmente acontece em empresas sem fins lucrativos; b) busca de objetivos sociais e/ou ambientais e não somente econômicos; c) prestação de serviços ou fornecimento de produtos às comunidades com o objetivo de melhorar a qualidade de vida dessas populações; d) embora relacionadas a diferentes contextos, grande parte das empresas sociais estão ligadas a comunidades com pouca disponibilidade de recursos e com necessidades de produtos e serviços não satisfeitas (DOMENICO; HAUGH; TRACEY, 2010).

Assim, ao considerar que as inovações sociais, a partir da definição de Mulgan (2006, p. 146, tradução nossa), “são predominantemente difundidas por meio de organizações cujos objetivos principais são sociais”, percebe-se pelas discussões acerca do conceito de empresa social, anteriormente apresentadas, que sua essência está na transformação social, sinalizando, de certa forma a empresa social como o *locus* mais propício ao desenvolvimento dessas inovações.

Isso vem ao encontro da colocação de Austin, Steverson e Wei-Skillern (2006), que consideram as empresas sociais como estruturas distintas de outras formas organizacionais pela inovação em seus modelos de negócios e não pela simples replicação das práticas existentes. Além disso, destaca-se que as empresas sociais dificilmente podem atingir seus objetivos de impacto social sem que a inovação social faça parte do núcleo do seu negócio (GOLDSTEIN;

JAMES; SILBERSTANG, 2010), uma vez que, para o alcance de suas metas sociais, as empresas sociais devem continuamente desafiar o estado de equilíbrio (HAZY; MOSKALEV, 2010).

2.1.8 Reflexões sobre as escolhas conceituais em inovação social

Ao considerar a totalidade da seção sobre inovação social, vários termos e conceitos correlacionados (inovação, empresa, empreendedorismo social) foram apresentados dentro de um contexto similar. Obviamente, isso não é por acaso. Os três termos supracitados estão intimamente relacionados entre si (SAEBI; FOSS; LINDER, 2018; WESTLEY; ANTADZE, 2010) ao buscar, em aspectos gerais, a satisfação de um objetivo do âmbito social. Dessa forma, como exemplo ilustrativo, uma empresa social da área da saúde pode, facilmente, ser liderada por um empreendedor social com experiência nesse campo e gerar uma inovação social em serviços que beneficia e melhora a qualidade de vida de determinada comunidade.

No entanto, no âmbito da pesquisa científica, cada um dos termos abre caminho para um grupo de investigações específicas de seu campo. Com interesses, entendimentos e abordagens teóricas distintas, os campos empenhados no estudo do fenômeno fazem recortes para analisar aquilo que lhes chama atenção dentro da sua área de pesquisa.

Portanto, por mais que o uso corriqueiro desses termos (inovação, empreendedorismo e empresa social) seja, muitas vezes, de forma intercambiável principalmente no campo da prática, a diferenciação para o estudo científico se faz necessária. Levando em consideração que o ponto principal de investigação nesse estudo é o processo de inovação social, diferenciá-lo do empreendedorismo e da empresa social é de fundamental importância.

O empreendedorismo social, enquanto campo de pesquisa, reflete a vertente que analisa o indivíduo centrado em missões sociais e as características que propiciam o início do processo de estruturação de uma organização social (PHILLIPS et al., 2015; PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008). Conforme Martins e Osberg (2007), qualquer definição ou explicação sobre empreendedorismo social é iniciada com o termo ‘empreendedorismo’ e, portanto, trata-se de uma forma distinta, mas, mesmo assim, dentro do campo dos estudos sobre o empreendedor. Ao adicionar o termo ‘social’, essa distinção ganha foco e direcionamento.

No contexto dessa pesquisa de tese, como não se debruçou sobre o fenômeno do empreendedor, enquanto indivíduo envolvido na criação de uma organização social, nem sobre as características que o possibilitam ou o motivam a tal ação, esse enfoque será complementar. Dessa forma, considera-se o empreendedor social como o principal agente envolvido em

processos de inovação social na perspectiva de resultado (a forma de inovação social que ocorre sem a necessidade explícita da participação comunitária⁸). No entanto, o centro da investigação e discussão reside na inovação social em si desenvolvida por meio do empreendedor e de sua equipe de colaboradores, que formam a organização, bem como pelos diversos parceiros envolvidos. Portanto, a essência do estudo não está no empreendedor social.

Já a distinção entre empresa social e inovação social é menos notória no âmbito desse estudo. De forma geral, ambas as abordagens buscam satisfazer uma necessidade social para melhorar, de algum modo, a qualidade de vida de uma determinada população.

As empresas sociais podem ser entendidas como “organizações socialmente direcionadas com objetivos sociais e/ou ambientais combinados com uma estratégia de sustentabilidade econômica” (RIDLEY-DUFF; BULL, 2015, p. xx tradução nossa). Portanto, ao combinar a lógica social/ambiental com a econômica, trata-se de um negócio híbrido (DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014; PACHE; SANTOS, 2010, 2013; QUÉLIN; KIVLENIECE; LAZZARINI, 2017).

Já a inovação social pode ser considerada como “atividades e serviços inovadores que são motivadas pela meta de atender a uma necessidade social” (MULGAN, 2006, p. 146 tradução nossa). No entanto, tais propostas podem transcender níveis organizacionais, deixando o foco apenas no empreendedor e na empresa social (PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008; WESTLEY; ANTADZE, 2010), para ações desenvolvidas a partir da cooperação e da coletividade (NEUMEIER, 2012). Além disso, as inovações sociais podem ocorrer por meio de empresas tradicionais, organizações sem fins lucrativos, governos e empresas/negócios sociais (GROOT; DANKBAAR, 2014; PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008).

Logo, as empresas sociais, enquanto um dos principais *loci* de inovação social, podem ser consideradas um dos ambientes propícios para a criação desse tipo de inovação, sendo assim espaço apropriado para este estudo. Porém, ainda há uma questão a ser mencionada: para receber o rótulo de solução inovadora, mesmo que socialmente, a proposta deve ser nova de alguma forma (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010).

Cabe reconhecer, isto posto, que nem todas os resultados obtidos a partir das empresas sociais são inovadores. Embora essa forma organizacional seja um dos principais meios para a criação de inovações sociais, nem todos os seus resultados podem ser enquadrados como inovadores. Por conseguinte, percebe-se a criação de valor social como um critério para a

⁸ Detalhes sobre a perspectiva da inovação social enquanto resultado podem ser encontrados na seção 2.1.2.

classificação como ‘empresa social’ e nenhuma restrição à novidade do produto ou serviço gerado.

Assume-se, portanto, que o produto decorrente da atuação de uma determinada empresa social é, a partir de uma visão abrangente, valor social, sem a necessidade expressa de ser considerada uma novidade para o meio. Em síntese, os resultados de uma empresa social são meios para a criação de valor social, cuja essência está na distribuição do valor criado e não na trivial captura daquilo que é concebido. Caso esse resultado seja novo para o meio no qual será incorporado, poderá ser considerado uma inovação social.

Além disso, deve-se considerar o fato de que uma empresa social pode apresentar mais de uma inovação social. Portanto, relacionando essa discussão com a presente investigação, considerar que o processo de desenvolvimento de uma inovação social é o mesmo que o processo de desenvolvimento de uma empresa social pode ser impreciso. Embora boa parte dos casos de empresa social trabalhe apenas com uma inovação social e, portanto, seus processos de desenvolvimento se fundem, generalizar essa afirmação tende a ser inadequado.

Essa investigação, por fim, concentra seus esforços em entender como ocorre o processo de inovação social, desenvolvida no contexto de uma empresa social, a partir de relações de parcerias com os demais atores do ambiente. Buscou-se o cuidado de manter o foco de pesquisa na inovação social na tentativa de não o confundir com o processo de criação e desenvolvimento da empresa social.

2.2 PARCERIAS INTERSETORIAIS

Esse tópico se dedica a abordar as parcerias intersetoriais, segundo constructo dessa pesquisa, enquanto temática nos estudos da área de gestão. No entanto, antes de explorar especificamente esse tema, as duas primeiras subseções oferecem uma visão geral sobre a origem dos estudos de parcerias e a vertente ‘tradicional’ (foco na lucratividade) dos estudos dessa área. Depois, o campo de parcerias intersetoriais será apresentado, envolvendo discussões sobre os três setores da economia, as origens e definições de parcerias intersetoriais, bem como seus motivadores e barreiras, tipologias, estágios de parcerias e criação de valor.

2.2.1 Origem dos estudos sobre parcerias

Os estudos sobre relações interorganizacionais, expressão que abarca os demais conceitos da área, envolvem debates sobre parceria, colaboração, associação, consórcio, *joint*

venture, relação, *cluster*, constelação, rede, aliança estratégica, coalisão, cooperação, entre outros (CROPPER et al., 2008). Diversos termos ajudam a definir um campo que há tempo vem ganhando destaque em estratégias empresariais e nos estudos acadêmicos, uma vez que “nós estamos na era das alianças” (AUSTIN; SEITANIDI, 2016, p. 428 tradução nossa).

Quanto ao início dos estudos sobre relações interorganizacionais, destaca-se que seu estabelecimento está relacionado às discussões sobre a teoria geral dos sistemas. Essa abordagem parte do entendimento de que as organizações são estruturas complexas e integradas ao meio em que estão inseridas, ou seja, pertencentes e conectadas a um sistema maior, multifacetado e composto por diferentes atores (BOULDING, 1956; JOHNSON; KAST; ROSENZWEIG, 1964). Portanto, ao compreender que as organizações eram parte de um ambiente e, dessa forma, estariam em conexão com outros atores, as relações entre esses agentes passaram a receber maior atenção dos estudos da área de gestão.

A fim de demarcar o início dos estudos sobre relações interorganizacionais, Cropper et al. (2008) e Hagedoorn (2002) afirmam que as primeiras publicações sobre o tema datam dos anos 1960. Exemplos de tal pioneirismo são os estudos de Levive e White (1961), que analisaram as relações entre agências de saúde e bem-estar a partir do conceito de intercâmbio social, e Litwak e Hylton (1962), que investigaram os conflitos subjacentes à coordenação compartilhada entre duas ou mais organizações quando envolvidas em relações de parceria.

Para Litwak e Hylton (1962) a gestão compartilhada entre organizações com acordos de parceria era caracterizada por inúmeros conflitos relacionados ao autocentrismo em que tradicionalmente as organizações eram gerenciadas e pelos poucos estudos que abordavam tal problemática. Além disso, os autores afirmam que a lógica da estrutura de autoridade seria válida apenas para as questões intraorganizacionais, mas não para as relações interorganizacionais. Já Evan (1965) chama atenção para o fato da academia desconsiderar, à época, o desenvolvimento de pesquisas sobre relações entre empresas, dando atenção apenas a aspectos internos, enquanto os gestores, na prática, buscavam estratégias alternativas para o estabelecimento de parcerias com outras organizações.

A partir dos primeiros estudos da área entre 1960 e 1970, outras pesquisas foram desenvolvidas principalmente após 1980, década que marcou o início de um crescimento exponencial da temática nos estudos de gestão (HAGEDOORN, 2002). Atualmente, a colaboração, uma das palavras que identificam a área, “é inegavelmente uma das palavras de ordem mais populares do século XXI” (LE PENNEC; RAUFFLET, 2018, p. 817 tradução nossa).

Dessa forma, inúmeras definições conceituais foram estabelecidas a fim de delimitar o fenômeno das parcerias estabelecidas, uma vez que “nenhuma organização é uma ilha – todas precisam de relações com outras organizações para sobreviver e crescer” (PARMIGIANI; RIVERA-SANTOS, 2011, p. 1109 tradução nossa). Porém, a fim de abranger a maior parte dessas derivações, Cropper et. a. (2008, p. 9, tradução nossa) afirmam que as pesquisas sobre relações interorganizacionais “de um modo ou de outro, focam nas propriedades e no padrão geral de relações entre organizações que buscam objetivos comuns enquanto estruturas independentes e autônomas, mantendo, assim, interesses separados”. Pode-se compreender, portanto, que, embora diferentes conceitos e seus específicos usos, o foco está na relação exercida entre dois ou mais agentes que se relacionam na intenção de alcançar algum objetivo.

2.2.2 A vertente tradicional dos estudos sobre parcerias

Ao longo das últimas décadas, os estudos envolvendo relações de parcerias com foco no aumento da lucratividade se agruparam em torno do termo alianças estratégicas, expressão utilizada com maior destaque na literatura (FERREIRA; STOROPOLI; SERRA, 2014; GOMES; BARNES; MAHMOOD, 2016; NIELSEN, 2010; WANG; RAJAGOPALAN, 2015). Dessa forma, devido à tradição dessa abordagem nos estudos sobre as relações interorganizacionais, essa seção fará uma retomada da definição conceitual, dos motivadores, dos desmotivadores, das tipologias e do processo de desenvolvimento das alianças estratégicas.

Quanto à **definição conceitual** de alianças estratégicas, diversas são os conceitos adotados na literatura. O Quadro 5 apresenta alguns deles.

Embora as diferentes perspectivas acerca do conceito de alianças estratégicas, pode-se perceber a ênfase no compartilhamento de recursos para o alcance de objetivos comuns, como uma tecnologia ou acesso a novos mercados, mediados por acordos formais ou não, e que dificilmente seriam obtidos de forma isolada. Isso corrobora o argumento de Yoshino e Rangan (1995) e Lin (2007) ao defenderem que os parceiros das alianças compartilham os benefícios da ação conjunta, controlam seu desempenho e contribuem em uma ou mais áreas estratégicas, como tecnologias e produtos.

QUADRO 5 – CONCEITOS DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Referência	Conceito
Teece (1992, p. 19, tradução nossa)	“Alianças estratégicas são constelações, mediadas por acordos e/ou contratos, entre firmas, tipicamente concebidas para desenvolver ou comercializar uma nova tecnologia” [...] “Aliança é definida aqui como uma constelação de acordos caracterizados pelo compromisso de duas ou mais empresas parceiras de alcançar um objetivo comum, partilhando seus recursos e atividades”
Webster (1992, p. 8, tradução nossa)	“Uma das características essenciais de uma verdadeira aliança estratégica é a intencionalidade de direcionar cada um dos parceiros para a realização de algum objetivo estratégico de longo prazo. Este objetivo estratégico é uma característica que distingue alianças estratégicas de outras formas de cooperação entre empresas”.
Yoshino e Rangan (1995, p. 4, tradução nossa)	“Uma aliança estratégica vincula facetas específicas das atividades-fins de duas ou mais empresas. No fundo, o elo é uma parceria comercial que aumenta a eficácia das estratégias cooperativas das organizações participantes, propiciando o intercâmbio mútuo e benéfico de tecnologias, qualificações ou produtos baseados nestas”.
Hitt et al. (2000, p. 449, tradução nossa)	“Alianças são concebidas para permitir aos parceiros o compartilhamento de recursos, a obtenção de conhecimento e o acesso aos mercados”.
Boehs e Segatto-Mendes (2007, p. 199)	“As alianças também podem ser compreendidas por meio de um conjunto de etapas ou processos cíclicos ou sequenciais, abrangendo a construção do relacionamento, sua manutenção e ampliação das transações entre as partes, até o seu eventual encerramento. A compreensão das alianças, sob esse enfoque dinâmico, passa a apresentar sua relevância, quando consideramos que não apenas aspectos estruturais, mas também processuais, determinam as condições do relacionamento entre as empresas parceiras de uma aliança estratégica”.
Agarwal, Croson e Mahoney (2010, p. 414, tradução nossa)	“As alianças estratégicas são uma forma interorganizacional em que os parceiros concordam em investir recursos, compartilhar conhecimentos e engajar-se em atividades de criação de valor econômico que se baseiam em sinergias entre os recursos e capacidades que cada uma das empresas parceiras traz à aliança”.

FONTE: o autor (2018) a partir da revisão da literatura

No que se refere aos **motivadores** para o estabelecimento de alianças, a tendência é maior quando os potenciais parceiros se encontram em posições estratégicas vulneráveis, isto é, necessitam de recursos para manterem ou ampliarem seus negócios; ou quando detêm posição forte no mercado por possuem recursos valiosos para serem divididos com outras empresas (EISENHARDT; SCHOONHOVEN, 1996).

Além disso, outros fatores motivadores específicos para a formação de alianças foram apresentados na literatura, como o compartilhamento de custo e risco (BARRINGER; HARRISON, 2000; CONTRACTOR; LORANGE, 1988; TODEVA; KNOKE, 2005), a economia de escala (BARRINGER; HARRISON, 2000; CONTRACTOR; LORANGE, 1988; LORANGE; ROSS, 1995; TODEVA; KNOKE, 2005), compartilhamento de tecnologia, inovação e conhecimento (BARRINGER; HARRISON, 2000; CONTRACTOR; LORANGE, 1988; LORANGE; ROSS, 1995; TODEVA; KNOKE, 2005), facilidade de internacionalização (BARRINGER; HARRISON, 2000; CONTRACTOR; LORANGE, 1988; LORANGE; ROSS,

1995), acesso a recursos e meios de distribuição (AHUJA, 2000; BARRINGER; HARRISON, 2000; CONTRACTOR; LORANGE, 1988; LORANGE; ROSS, 1995; TODEVA; KNOKE, 2005), diversificação de produtos (BARRINGER; HARRISON, 2000; LORANGE; ROSS, 1995; TODEVA; KNOKE, 2005), agilidade no acompanhamento das mudanças de mercado (BARRINGER; HARRISON, 2000), *lobby* coletivo (aumento da capacidade de negociação) (BARRINGER; HARRISON, 2000), superação de barreiras legais e regulatórias (TODEVA; KNOKE, 2005), legitimidade (TODEVA; KNOKE, 2005) e ampliação da capacidade de criação e captura de valor (ANAND; KHANNA, 2000).

Se acordos de parcerias apresentam diversos motivadores, que se resumem em maiores chances de para o sucesso para uma organização, por que então todas as empresas não utilizam desse mecanismo? Para responder a esse questionamento, Ahuja (2000) argumenta que nem sempre os motivadores são suficientes para que a organização participe de redes de parcerias, uma vez que também deve existir a oportunidade para colaboração. Dessa forma, as parcerias são formadas apenas quando existe um conjunto de motivadores aliado à existência de oportunidades de colaboração entre os parceiros.

Além dos estudos empenhados em identificar os elementos motivadores para participação em alianças, existe um conjunto de contribuições dedicadas a revelar as principais **desmotivações** ou potenciais desvantagens para a participação em alianças estratégicas. Barringer e Harrison (2000) os resumem em: perda da propriedade da informação; complexidade de gestão; riscos financeiros e organizacionais a partir do comportamento oportunista dos atores; excesso de dependência entre os parceiros, o que levaria a um desequilíbrio de poder; perda da autonomia nas decisões; choque cultural entre os parceiros; perda da flexibilidade organizacional; possibilidade de enfrentamento de penalidades legais a partir da aplicação de legislações antitrustes que inibem conglomerados empresariais capazes de interferir em sistemas concorrenciais de países.

Quanto à **tipologia das alianças** estratégicas, tal modelo de cooperação pode ser dividido em três grupos: alianças com participação patrimonial, alianças sem participação patrimonial e *joint ventures* (BIERLY; COOMBS, 2004; DAS; TENG, 1998; YOSHINO; RANGAN, 1995).

As alianças com participação patrimonial (*equity*) não possuem, em geral, estruturas administrativas próprias (HAGEDOORN; SCHAKENRAAD, 1996) e, desse modo, podem ser consideradas como configurações “quase-hierárquicas” (OSBORN; BAUGHN, 1990, p. 505, tradução nossa), ou seja, são estruturas que se aproximam à integralização por parte da empresa. Nesse tipo de aliança, além dos contratos, são feitas aquisições de ações de um parceiro por

outro, como o caso de uma multinacional farmacêutica que passa a fazer parte do quadro acionário minoritário de uma empresa de biotecnologia (BIERLY; COOMBS, 2004).

Já as alianças sem a participação patrimonial, segunda tipologia, também denominadas de alianças contratuais, envolvem um número maior de possibilidades, não possuem, em geral, estruturas administrativas próprias (HAGEDOORN; SCHAKENRAAD, 1996), caracterizando, formas “quase-mercados” (OSBORN; BAUGHN, 1990, p. 505, tradução nossa), ou seja, são estruturas que se aproximam da independência total, sendo os consórcios e os acordos de cooperação as formas mais usuais desse grupo.

As *joint ventures*, terceira tipologia, ocorrem quando “duas ou mais empresas distintas (‘os pais’) combinam uma parte de seus recursos para formar conjuntamente uma nova organização” (INKPEN; LI, 1999, p. 33, tradução nossa). Hatfield e Pearce (1994) argumentam que esse tipo de aliança, além de ser formada com recursos de duas ou mais organizações, são dependentes e influenciadas por suas criadoras e seus resultados devem, portanto, ser compartilhados. Desse modo, as *joint ventures* possuem como característica básica a múltipla dependência, o que contribui para a complexidade de sua gestão e para a incerteza quanto às reais expectativas de seus membros (INKPEN; LI, 1999).

Quanto ao **processo de desenvolvimento das alianças**, as etapas que o compõem são discutidas na literatura por diversos autores (ARINO; DE LA TORRE, 1998; BRUNO; VASCONCELLOS, 1996; DAS; TENG, 2002; DOZ, 1996; LORANGE; ROSS, 1995; RING; VAN DE VEN, 1994). Embora haja uma concordância de que esses acordos colaborativos interorganizacionais evoluam em estágios, não há consenso sobre as etapas específicas delineadas ao longo do tempo (JAKADA, 2014).

A classificação escolhida para apresentar as etapas das alianças estratégicas foi a de Das e Teng (2002), que descrevem a existência de cinco etapas: ambiente da aliança; condições iniciais; formação; operação; e desempenho. Embora essa seja a classificação adotada, as explicações dadas na sequência sobre cada uma das etapas envolveram contribuições de outros estudos a fim de aprofundar o entendimento sobre cada uma delas.

A primeira fase do processo de desenvolvimento das alianças, chamada de ambiente da aliança, enfoca as características das empresas dispostas à cooperação, bem como seus respectivos ambientes (DAS; TENG, 2002). Para Casson e Mol (2006), essa fase consiste em um arranjo de fatores políticos, econômicos, sociais e tecnológicos no ambiente do qual a organização faz parte, combinado com redes de relacionamentos com fornecedores, clientes, governos e outros agentes, que antecedem a formação da aliança.

Já na segunda fase, as condições iniciais são analisadas, principalmente quando há um desequilíbrio entre oferta e demanda em um sistema, dando margem para necessidades não atendidas (CONTRACTOR; LORANGE, 1988; LORANGE; ROSS, 1995). Se a demanda for de baixa complexidade, uma organização ou um empreendedor poderá atender. Caso contrário, manifesta-se uma oportunidade para o estabelecimento de uma aliança (CASSON; MOL, 2006).

A terceira fase, relativa à formação da aliança, consiste na aproximação dos agentes envolvidos a fim de decidirem as principais normas da relação designada (DAS; TENG, 2002), como, por exemplo, qual a melhor estratégia para o atendimento da necessidade ou como a exploração de uma nova tecnologia pode ser feita. Nesse momento, são decididas questões específicas relacionadas à cooperação, como o modelo de participação acionária, as estruturas de gestão e controle, bem como as regras do processo de tomada de decisão e outros elementos relativos à formulação da aliança (CASSON; MOL, 2006).

A fase de operação, quarta no processo, envolve o início das ações de colaboração entre os agentes no que diz respeito às decisões cotidianas, as ferramentas de controle dos resultados e os relatórios acerca do andamento da aliança (CASSON; MOL, 2006). Logo, é nessa etapa que os compromissos estabelecidos nas fases anteriores são postos em prática (RING; VAN DE VEN, 1994).

Por fim, já na quinta etapa, o desempenho da cooperação é analisado, bem como são propostas ações de reformulação e correção dos caminhos tomados, dependendo do desejo entre as partes (DAS; TENG, 2002). Casson e Mol (2006) argumentam que essa é a etapa em que o resultado final ou parcial da aliança, ou durante um intervalo específico, é analisado principalmente a partir da comparação com outros acordos estabelecidos anteriormente, por exemplo. A aliança será finalizada se os objetivos forem atingidos ou se a relação colaborativa, por algum motivo, falhou (RING; VAN DE VEN, 1994).

2.2.3 Parcerias intersetoriais

Entre os anos 1990 e 2000, concomitante aos estudos de alianças estratégicas, uma nova vertente começou a ganhar destaque na literatura. Tal perspectiva ampliou o enfoque tradicional de alianças entre empresas dentro de um mesmo setor para as ações colaborativas desenvolvidas entre agentes de diferentes setores da economia, o que ficou conhecido por *cross-sector partnership* (GUTIÉRREZ; MÁRQUEZ; REFICCO, 2016; SCHUSTER; HOLTBRÜGGE, 2014) ou parcerias intersetoriais (FISCHER, 2005, 2002; ZANI; TENÓRIO,

2014), na tradução para o português. Dessa forma, as discussões foram ampliadas de resultados apenas no nível das organizações parceiras para relações com foco em uma mudança sistêmica ou, de forma mais específica, buscando a mudança social sistêmica (CLARKE; CRANE, 2018).

Nesse sentido, essa seção tem o objetivo de apresentar uma revisão da literatura sobre parcerias intersetoriais, envolvendo a divisão clássica entre os três setores, as origens e definições conceituais, as classificações das relações, os motivadores e as barreiras inerentes às parcerias. Tais discussões são relevantes uma vez que as empresas sociais, como colocado no tópico 2.1, encontram-se entre o segundo e o terceiro setores da economia, e, portanto, com maior possibilidade de relações de intersetorialidade.

2.2.3.1 Os setores da economia

Os rótulos de primeiro (estado), segundo (mercado) e terceiro setor surgiram a partir da década de 1970, quando a dicotomia entre estado e mercado passou a não dar conta de classificar todas as iniciativas organizadas, dando origem ao que é conhecido hoje como terceiro setor (LORENTZEN, 2005). Para explorar as características que permitem distinguir os três setores, o Quadro 6 os relaciona com diversos quesitos.

QUADRO 6 – DIFERENÇAS ENTRE OS TRÊS SETORES

Setor	Estado	Mercado	Terceiro setor
Interesse principal	Político	Econômico	Social
Agentes de controle	Eleitores / governantes	Proprietários	Comunidades
Forma de poder primária	Leis, polícia, multas	Dinheiro	Tradições, valores
Objetivos principais	Ordem social	Criação de riqueza	Expressão de valores
Quadro de valores	Legalidade	Rentabilidade	Justiça
Bens produzidos	Público	Privado	Coletivo
Forma organizacional dominante	Governamental	Com fins lucrativos	Sem fins lucrativos
Ética operacional	Administrativo	Gerencial	Desenvolvimentista
Base de relacionamento	Regras	Transações	Valores
Estrutura temporal	Ciclos eleitorais	Relatório de lucros	Sustentabilidade

FONTE: Adaptado de Waddell (2002, p. 48)

O fundamento para a divisão entre setores surgiu a partir da ideia de que indivíduos, geralmente por meio de organizações, se associam para a formação do setor com paradigmas coletivos. Tais paradigmas são derivados de motivos individuais, tratados como denominadores comuns, que conectam os diferentes atores e os diferenciam dos integrantes de outros setores (LORENTZEN, 2005).

Nesse sentido, considerando o Estado como um agente regulador e com poder de cobrança de impostos a fim de buscar garantir o bem-estar social do coletivo, e o mercado como um agrupamento de atores interessados no acúmulo de capital a partir, principalmente, da produção de bens e prestação de serviços (WADDELL, 2002), destaca-se que ambos os conceitos são mais estabelecidos na área de gestão, devido principalmente às discussões de políticas públicas e de administração.

Já o terceiro setor pode ser entendido como uma grande variedade de instituições de caridade, organizações voluntárias, grupos comunitários, cooperativas, empresas sociais sem finalidade lucrativa (HODGES; HOWIESON, 2017). Nos Estados Unidos é equivalente às organizações sem fins lucrativos (*nonprofit organizations*) ou ao setor voluntário (*voluntary sector*); na Europa é compatível com as organizações não-governamentais (*non-governmental organisations*) e com o termo filantropia (*philantropy*); na América Latina também é utilizado o termo sociedade civil (ALBUQUERQUE, 2006).

As organizações do terceiro setor variam de escopo e vão desde organizações informais, sem patrimônio e funcionários, até fundações bilionárias, como universidades, centros de saúde, entidades religiosas, fundações, dotadas de grandes equipes de funcionários e estrutura (HALL, 2005). Ressalta-se também que essas formas organizacionais vêm sofrendo uma sobrecarga desde a crise financeira, cujo ápice foi atingido em 2008, quando os governos e empresas implementaram medidas de austeridade, abrindo espaço para novas demandas das organizações do terceiro setor (HODGES; HOWIESON, 2017).

Por fim, resgatando as definições sobre inovação social, considera-se, em um primeiro momento, que tal forma inovadora, por preconizar aspectos da criação de valor social, está mais alinhada com a lógica institucional presente no terceiro setor. Entretanto, ressalta-se que as inovações sociais possuem diferentes *loci* e muitas vezes não podem ser classificadas como pertencentes em um único setor, mas sim originadas de ações colaborativas entre setores, sendo, portanto, intersetoriais.

Dessa forma, a próxima seção apresenta a origem do termo ‘parcerias intersetoriais’ e seus diferentes conceitos utilizados na atualidade.

2.2.3.2 Origens e definições conceituais

A noção de que organizações podem se relacionar com outros atores para auxiliar o desenvolvimento de grupos marginais não é algo recente, uma vez que a filantropia vem, há muito tempo, sendo utilizada para esse fim (REED; REED, 2009). O que é relativamente novo é o engajamento desses atores em parcerias sociais, o que os faz, muitas vezes, deixar o papel meros financiadores, para posições estratégicas na geração de impacto social positivo. Dessa forma, estruturas híbridas de colaboração, que combinam objetivos econômicos e sociais vem ganhando destaque de forma crescente nos estudos de gestão (QUÉLIN; KIVLENIECE; LAZZARINI, 2017).

As estratégias colaborativas envolvendo organizações de mais de um setor foram intensificadas a partir dos anos 1990-2000 (AUSTIN; SEITANIDI, 2016; GAZLEY, 2017; GUTIÉRREZ; MÁRQUEZ; REFICCO, 2016). Isso aconteceu principalmente pelo ritmo acelerado de privatização do fornecimento de serviços públicos por governos do mundo todo, ocorrido nessa época (GAZLEY, 2017). Além disso, o desenvolvimento de parcerias oferece aos parceiros a oportunidade de criar soluções de forma conjunta com especialistas em um campo particular de conhecimento ou geográfico (CRANE, 1998), o que confere maior chances de sucesso ao projeto.

As ações colaborativas entre diferentes setores foram postas em prática pela complexidade das questões sociais e ambientais enfrentadas pela sociedade (AUSTIN, 2000, 2001; FISCHER, 2005; SELSKY; PARKER, 2005; TRUJILLO, 2018). Mesmo com algumas décadas de desenvolvimento, o campo de parcerias intersetoriais permanece atual, uma vez que essa forma de colaboração vem mudando significativamente ao longo do tempo (SANZO et al., 2015).

De acordo com Waddell (2005), a busca por soluções no âmbito social e ambiental exigem esforços que vão além das responsabilidades e capacidades de uma única organização, pois geralmente são caracterizadas pela grande dimensão e complexidade. Dessa forma, com o trabalho cooperativo entre os agentes, os problemas sociais e ambientais podem ser mais eficazmente resolvidos do que se protagonizados por um único ator (CLARKE; FULLER, 2010; REAY; HININGS, 2009; TURNER; MARTIN, 2005).

Tal fato se intensificou nos últimos tempos com o propósito de tratar, de forma mais efetiva, os problemas enfrentados pela sociedade (AUSTIN, 2002, 2000). Portanto, assume-se que as organizações colaboram com setores diferentes dos seus apenas quando não conseguem atingir seus objetivos sociais, caracterizados por alta complexidade, de forma isolada

(BRYSON; CROSBY; STONE, 2006; KOSCHMANN; KUHN; PFARRER, 2012; WADDOCK, 1989).

O estudo de Schuster e Holtbrugge (2014), por exemplo, realizado com 103 casos de parcerias intersetoriais em mercados da base da pirâmide (BoP), conclui que o apoio de empresas e organizações do terceiro setor são importantes para atender às necessidades específicas das comunidades BoP devido à sua proximidade e conhecimento junto a essas populações, além dos recursos que podem ser compartilhados. Já o governo deve ser considerado principalmente quando o foco é atender a alguma necessidade no ambiente institucional BoP. Dessa forma, os autores argumentam sobre os benefícios de manter relações de parcerias com diversos atores para que a proposta seja bem-sucedida.

Portanto, pode-se dizer que há, em curso, um realinhamento entre os limites que tradicionalmente separam os setores governamental, de negócios e da sociedade civil a fim de aumentar as relações colaborativas de agentes oriundos de diferentes setores. Venn e Berg (2014, p. 387 tradução nossa) chegam a declarar que, no contexto organizacional, “as fronteiras tornam-se cada vez mais turvas, especialmente nos países em desenvolvimento”.

Ressalta-se também que as colaborações intersetoriais ocorrem não apenas por motivadores intraorganizacionais relacionados ao alcance de objetivos. Ocorre que há, em curso, uma convergência de pressões dos âmbitos social, econômico e político que exige novas soluções. Estas, por sua vez, demandam novas estratégias formuladas e implementadas em conjunto com organizações de distintos setores da economia (AUSTIN, 2000).

Os estudos sobre parcerias intersetoriais são associados ao campo das relações interorganizacionais (MATTHEW; DANIEL; JOAN, 2015) e abrangem uma série de termos. De acordo com Koschmann, Kuhn e Pfarrer (2012), as parcerias intersetoriais representam as parcerias sociais multisetoriais, as parcerias baseadas em causas, as alianças sociais, colaborativas ou multipartidárias, as colaborações multisetoriais ou intersetoriais, parcerias de serviços sociais, parcerias público-privadas, parcerias comercial-comunitária, parcerias empresariais ou governamentais sem fins lucrativos⁹.

Nesse sentido, o Quadro 7 apresenta alguns conceitos de parcerias desenvolvidas entre setores:

⁹ Termos originais, em inglês: *cross-sector social partnerships, multistakeholder collaboratives, causebased partnerships, social, collaborative, or multiparty alliances, multi- or cross-sector collaboration, social service partnerships, public-private partnerships, businesscommunity partnerships, business or government nonprofit partnerships*

QUADRO 7 – CONCEITOS DE PARCERIAS INTERSETORIAIS

Referência	Conceito
Waddock (1989, p. 79 tradução nossa)	“Mecanismos de solução de problemas sociais entre organizações”
Waddock (1991, p. 481–482, tradução nossa)	“Esforços colaborativos voluntários de atores de organizações em dois ou mais setores econômicos em um fórum em que eles tentam cooperativamente resolver um problema ou questão de interesse mútuo que é de alguma forma identificado com um item da agenda de políticas públicas”.
Kooiman (1999, p. 70, tradução nossa)	“Todos os arranjos interativos em que participam atores públicos e privados que visam solucionar problemas sociais ou criar oportunidades sociais e atender às instituições nas quais essas atividades governamentais ocorrem”.
Selsky e Parker (2005, p. 850, tradução nossa)	“Projetos intersetoriais formados explicitamente para abordar questões e causas sociais que envolvem ativamente parceiros de forma contínua”.
Bryson, Crosby e Stone (2006, p. 44, tradução nossa)	“Por colaboração intersetorial, queremos dizer parcerias envolvendo governo, empresas, organizações sem fins lucrativos e filantrópicas, as comunidades e / ou o público como um todo”.
Bryson, Crosby e Stone (2006, p. 44, tradução nossa)	“Definimos a colaboração intersetorial como a interligação ou partilha de informação, recursos, atividades e capacidades por parte de organizações de dois ou mais setores, a fim de alcançar conjuntamente um resultado que não poderia ser alcançado separadamente pelas organizações de um setor”.
Reast et al. (2010, p. 198, tradução nossa)	“Nós definimos como a colaboração deliberada e contínua de parceiros de dois ou mais setores sociais trabalhando para abordar questões sociais e econômicas mutuamente importantes”
Clarke e Fuller (2010, p. 86 tradução nossa)	“Nós definimos a estratégia colaborativa como a determinação conjunta da visão e das metas de colaboração de longo prazo para abordar um determinado problema social, juntamente com a adoção de ações organizacionais e coletivas, e a alocação de recursos para realizar essas ações”.

FONTE: elaborado pelo autor (2018) a partir da revisão da literatura

A partir dos conceitos de alianças intersetoriais apresentados, pode-se perceber que, em comum, os autores argumentam que essa forma de colaboração envolve, ativamente, a participação de membros de dois ou mais setores com o objetivo de solucionar algum problema social complexo.

Para essa pesquisa, optou-se pelo conceito apresentado por Selsky e Parker (2005, p. 850, tradução nossa), que classificam as alianças intersetoriais como “projetos intersetoriais formados explicitamente para abordar questões e causas sociais que envolvem ativamente parceiros de forma contínua”. Dessa forma, quando atores de diferentes setores econômicos reúnem esforços para a resolução de um mesmo problema, distintas soluções são apresentadas em função das características, motivações e abordagens únicas de cada um dos atores (SELSKY; PARKER, 2005, 2010).

O foco, dentro dessa perspectiva, é a mudança sistêmica, que pode significar grandes melhorias sociais ou ambientais em um sistema, como erradicar ou diminuir os índices de pobreza ou melhorar a distribuição de alimentos produzidos de modo sustentável (SENGE;

DOW; NEATH, 2006). Clarke e Crane (2018, p. 6 tradução nossa) argumentam que a mudança sistêmica pode ser conceituada como “o resultado de ações que levam a uma alteração significativa dentro de um sistema, potencialmente levando a impactos substanciais) e revelam que exemplos disso podem ser mudanças fundamentais na política ou a transformação em um sistema institucional.

2.2.3.3 Motivadores e barreiras

Os motivadores para a formação das parcerias intersetoriais podem ser divididos em três grupos: forças de nível macro, benefícios para as organizações sem fins lucrativos e benefícios para as empresas com fins lucrativos.

As **forças de nível macro** envolvem elementos motivacionais para o coletivo, a partir de uma visão ampliada sobre o bem-estar social. Nesse sentido, as colaborações intersetoriais são desenvolvidas com o objetivo de ajudar a resolver grandes problemas da atualidade, como a pobreza, os desabrigados, o aquecimento global, as doenças infectocontagiosas, entre outros, que somente podem ser resolvidos a partir da colaboração de várias organizações (CROSBY; BRYSON, 2010). Dessa forma, “a colaboração é a única maneira de enfrentar os principais problemas sociais” (HUXHAM, 1996, p. 2 tradução nossa), ou um meio de atingir o desenvolvimento sustentável (CLARKE; FULLER, 2010; EGELS-ZANDÉN; WAHLQVIST, 2007).

Cabe ressaltar que as alianças intersetoriais não pretendem substituir a ação do Estado, nem tampouco tomar para si tais responsabilidades, mas sim auxiliar e influenciar na elaboração e implementação de políticas públicas (FISCHER, 2002). Até porque um dos principais motivos para o início de uma colaboração intersetorial é a ‘falha do setor’, ou seja, quando um objetivo não é alcançado dentro de um setor, a atuação é falha e razões são dadas para a colaboração com outros setores (BRYSON; CROSBY; STONE, 2006).

Ainda sob a perspectiva do Estado, de acordo com Bode e Brandsen (2014), a colaboração com o setor da sociedade civil muitas vezes vem da ideia de que os cidadãos devem participar diretamente na prestação de serviços públicos para o bem comum, em vez que se limitarem ao mero papel de eleitores. Da mesma forma, as parcerias com as empresas são bem-vindas devido ao potencial de enriquecer as ações da gestão pública e por proporcionar um alívio aos investimentos do Estado, cada vez menos vigoroso (BODE; BRANDSEN, 2014). Bryson, Crosby e Stone (2006) argumentam que, do mesmo modo como ocorre nas parcerias

estratégicas, as colaborações entre setores são mais propensas de acontecerem em ambientes turbulentos.

Quanto aos **benefícios para as organizações sem fins lucrativos**, a colaboração entre setores é um dos principais meios pelo qual as organizações sociais buscam atingir seus objetivos (WADDELL, 2002) e obter recursos que lhes são escassos (AUSTIN; SEITANIDI, 2016; PROULX; HAGER; KLEIN, 2014). Além disso, o estabelecimento de parcerias intersetoriais está relacionado à possibilidade de aprendizagem de forma conjunta (FISCHER, 2002) e ao compartilhamento de recursos, o que ficou conhecido como ‘complementariedade de recursos’ (AUSTIN; SEITANIDI, 2016).

O estudo de Austin (2000), ao investigar quinze casos de parcerias sociais nos Estados Unidos da América (EUA), revela que os principais motivadores para o estabelecimento dessa forma de cooperação são: acesso a recursos financeiros adicionais, a serviços ou bens específicos, a outras corporações (para o início de novas parcerias), a tecnologia, a expertises distantes e, por fim, a um maior reconhecimento da organização a nível regional e nacional. O acesso a recursos financeiros também foi destacado como o principal benefício das parcerias a partir do ponto de vista das organizações sem fins lucrativos por Andreasen (1996).

Nesse sentido, o questionamento de Bode e Brandsen (2014, p. 1055, tradução nossa) torna-se interessante à medida que questiona “quem não gostaria de estabelecer parcerias?”. Os mesmos autores respondem que isso está relacionado aos benefícios de tal relacionamento, “envolvendo o compartilhamento de conhecimento e experiências, a redução de conflitos e as relações flexíveis, uma vez que trazem o melhor de mundos diferentes em um contexto”. Logo, as organizações sem fins lucrativos se beneficiam de forma direta com as parcerias estabelecidas com o Estado e com as empresas e, com isso, conseguem manter ou ampliar sua atuação.

No que se refere aos **benefícios para as empresas com fins lucrativos**, Muthuri, Chapple e Moon (2009) argumentam que o envolvimento empresarial em iniciativas sociais ocorre principalmente a partir da injeção de recursos financeiros ou pela disposição de recursos humanos para o atendimento de necessidades sociais do ambiente em que operam. Esses investimentos são realizados principalmente em propostas de ONGs ou outras formas de organizações do terceiro setor (ASHMAN, 2001).

Para Fischer (2002) os motivos que levam a esse auxílio estão relacionados principalmente à exposição de informações do âmbito empresarial, até então restrita às suas fronteiras delimitadas, e o interesse da população em tomar conhecimento de aspectos referente a atuação das empresas em questões sociais e ambientais. De uma forma ou de outra,

organizações de todas as áreas estão sob forte expectativas e constantes pressões que as estimulam a realizar ações de responsabilidade social corporativa (HEDE SKAGERLIND; WESTMAN; BERGLUND, 2015), o que, muitas vezes, demandam parcerias com outras organizações, principalmente em casos mais complexos (VURRO; DACIN; PERRINI, 2010).

Por conseguinte, à medida que são impostas pressões ambientais às corporações para que ao menos se responsabilizem por seus impactos sociais e ambientais, acordos colaborativos com organizações sem fins lucrativos podem ser uma alternativa válida para obter informações e conhecimento sobre formas criativas de repensar suas atividades operacionais. Nesse sentido, as alianças com organizações sem fins lucrativos são meios eficientes para acessar o conhecimento mantido nessas estruturas, vez que o desenvolvimento interno de tal expertise pode ser oneroso demais, ineficiente e lento para grande parte das empresas (RONDINELLI; LONDON, 2003), principalmente em mercados em desenvolvimento da BoP (GUTIÉRREZ; MÁRQUEZ; REFICCO, 2016).

Já na investigação de Austin (2000) com quinze parcerias sociais nos EUA, foi revelado que os principais benefícios para as corporações parceiras são: melhoria de reputação e imagem, aumento no número de pessoas interessadas em trabalhar para a organização, retenção de talentos, enriquecimento da cultura corporativa.

Deixando os fatores motivacionais relativos a cada uma das três divisões mencionadas e partindo para uma análise integrada dos elementos responsáveis pelo desenvolvimento de uma colaboração intersetorial, Crosby e Bryson (2005) elencam como os principais: i) o sentimento entre pelo menos um pequeno grupo de que um problema público pode ser resolvido por meio de um esforço conjunto; ii) a atenção ao bem comum que poderia ser alcançado por meio da mudança; iii) a compreensão do reflexo prático da mudança ao envolver as partes interessadas em uma discussão sobre problemas e soluções; iv) os compromissos com a mudança; v) um acordo entre grupos de partes interessadas no esforço de mudança; e vi) o engajamento de um patrocinador principal, ‘figuras heroicas’ ou outros membros com credibilidade.

Portanto, pode-se dizer que as cooperações intersetoriais oferecem oportunidades para empresas, organizações sem fins lucrativos e para a sociedade (REAST et al., 2010). Isso porque a complexidade dos problemas sociais e ambientais demanda um direcionamento em que “organizações de diversas inserções setoriais terão de otimizar as oportunidades para trabalharem em conjunto, combinando suas competências específicas para obterem resultados efetivos de desenvolvimento social” (FISCHER, 2002, p. 154).

Uma vez que uma competência essencial surge em setores com lógicas distintas, não pode ser reproduzida com o mesmo aprimoramento em outro setor e, dessa forma, as

competências essenciais são a base para o estabelecimento de ganhos mútuos entre os três setores (WADDELL, 2002). Nesse sentido, quando empresas de diferentes setores se concentram na mesma questão, “é provável que pensem sobre isso de forma diferente e tomem diferentes abordagens para a solução” (PITZ; INTINDOLA, 2015, p. 1171, tradução nossa), aumentando as chances de sucesso por meio da complementariedade de competências.

No entanto, no que se refere às **barreiras** das parcerias intersetoriais, cabe destacar que as parcerias desenvolvidas dentro de um mesmo setor são caracterizadas por grande complexidade e isso se intensifica quando o enfoque são organizações que preconizam objetivos além da lucratividade. Essa é uma das particularidades dessa forma de parceria (FISCHER, 2002). Além disso, dado que, historicamente, as corporações e as organizações sem fins lucrativos estão em desacordo em relação a diversas questões, como as ambientais, e ocupam frequentemente lados opostos em disputas, judiciais ou não, Rondinelli e London (2003, p. 63, tradução nossa) questionam: “por que algumas delas estão vendo benefícios em ‘dormir com o inimigo?’”.

De forma específica, as principais barreiras para o estabelecimento de alianças intersetoriais são a pouca experiência de colaboração uns com os outros, a falta de confiança entre as partes (AUSTIN, 2002), o receio do compartilhamento de conhecimento e os valores nem sempre alinhados (RONDINELLI; LONDON, 2003), as lógicas institucionais divergentes (REAST et al., 2010) e os pensamentos dominantes quanto aos objetivos e modos de trabalho (WADDELL, 2002), a incerteza relativa à atividade de outra organização, os recursos limitados, as regras não claras, a dificuldade na implementação de novos modelos de operação, a falta de regras comuns, os projetos descontinuados, o pouco apoio ao setor voluntário e as burocracias e hierarquias advindas do setor público (GRUDINSCH et al., 2013), bem como o aspecto prescritivo das alianças e as responsabilidades estreitas dos praticantes (SEITANIDI, 2008).

Além disso, a proximidade de atores envolvidos em parcerias intersetoriais faz com que suas reputações acabem se ‘fundindo’ de certa forma, principalmente perante o mercado e a imprensa. Portanto, um escândalo em um dos parceiros pode afetar negativamente a imagem do outro (WYMER; SAMU, 2003). O estudo de Herlim (2015) sugere que, a partir de uma investigação quantitativa com 257 ONGs respondentes e um estudo de caso na Filândia, quando engajadas em projetos colaborativos com empresas tradicionais, as ONGs podem ter sua legitimidade e seus valores tradicionais ameaçados. Isso é particularmente mais acentuado em casos de parcerias integrativas do que em modelos filantrópicos devido ao profundo trabalho conjunto característico do primeiro caso.

Além das barreiras citadas, outras podem ser adaptadas da literatura de alianças estratégicas tradicionais (empresa-empresa)¹⁰. Esse argumento é corroborado pelo estudo de Rondinelli e London (2003, p. 73, tradução nossa) que, ao analisar mais de 50 alianças intersetoriais desenvolvidas com grandes corporações, argumentam que essa forma de aliança compartilha alguns critérios de sucesso e viabilidade com as alianças estratégicas convencionais; no entanto, outros elementos diferem pela especificidade da colaboração que “embora sutis, são importantes”.

Na prática, as fronteiras entre governo e organizações privadas são consideradas mais difíceis de serem superadas devido às lógicas institucionais do que é público e do que é privado. Já as relações fronteiriças entre governo e instituições sem fins lucrativos são menos densas em função da lógica do bem público em ambas as abordagens (CROSBY; BRYSON, 2010). Portanto, cada relação interorganizacional deve ser analisada levando em consideração sua especificidade.

Por fim, pode-se dizer que as alianças intersetoriais são estratégias contemporâneas, vez que “até passado recente, não era comum que uma empresa privada se aproximasse de um órgão da administração pública direta ou de um organismo institucional para compartilhar uma proposta de atuação social” (FISCHER, 2002, p. 57). Portanto, barreiras são encontradas no campo e nem sempre prescrições existem para cada tipo de problema. Nesse sentido, atenção deve ser dada às diferenças culturais e de valores para que as relações sejam proveitosas para ambas as partes, dando enfoque à interdependência e ao objetivo principal da aliança (RONDINELLI; LONDON, 2003).

2.2.3.4 Tipologia de parcerias

Embora existam diferentes formas de colaboração para o desenvolvimento social (REED; REED, 2009), um dos modos de classificar as relações intersetoriais de acordo com o setor de atuação ficou conhecida como ‘arenas’. Essa divisão indica quatro modos de colaboração: Arena 1 - entre empresas e organizações sem fins lucrativos; Arena 2 - entre governos e empresas; Arena 3 - entre governos e organizações sem fins lucrativos; Arena 4 - entre todos os três setores, sendo essa última, a arena que concentra esforços em grande escala para projetos multisetoriais nacionais ou internacionais (SELSKY; PARKER, 2005).

¹⁰ Verificar análise sobre barreiras para alianças estratégicas tradicionais na seção 2.2.2.

A primeira forma de colaboração, entre **empresas e organizações sem fins lucrativos**, vem, em geral, da necessidade de que empresas se adequem aos anseios de seus stakeholders como forma de garantir vantagem competitiva (JAMALI; KESHISHIAN, 2009). Dessa forma, as organizações sem finalidade lucrativa possuem conhecimento e experiência em áreas que apresentam maior necessidade social e são capazes de estabelecer conexões com empresas interessadas na responsabilidade social corporativa (JAMALI, 2003).

Do outro lado, percebe-se que as organizações sem finalidade lucrativa, em geral, passaram a se aproximar de empresas como forma de buscar melhores condições de financiamento e manutenção de suas atividades, distanciando do papel tradicional de oposição e confronto (CONLEY; WILLIAMS, 2005). Isso ocorre principalmente pelo fato de que suas fontes tradicionais de financiamento, os governos, vem diminuindo seus investimentos; ao mesmo tempo, a competição pelos recursos vem aumentando no campo (HERLIN, 2015).

No estudo de Le Ber e Branzei (2010), que buscou investigar parceiros com e sem fins lucrativos podem vir a entender, conciliar, e produtivamente combinar seus (muitas vezes adversários e profundamente difusos) interesses, foram analisados quatro casos de parcerias intersetoriais na área da saúde no Canadá. Os resultados indicam que os inícios das parcerias são caracterizados pelos contrastes nos interesses; porém, após algum tempo, as relações de parceria caminham para conciliar de forma gradual suas diferenças.

Outros exemplos da colaboração empresa-organização sem fins lucrativos são apresentados por Sharma e Bansal (2017). Os autores investigaram cinco casos indianos nos quais empresas favoreceram a compra de bens e serviços de ONGs que empregavam pessoas em situação de pobreza para que elas pudessem manter sua operação. A parceria entre a Earthwatch, ONG da área ambiental cuja missão está relacionada com a educação como forma de manter e aperfeiçoar o ambiente sustentável, e a empresa anglo-australiana da área de mineração Rio Tinto é outro exemplo de colaboração entre uma empresa e uma ONG (SEITANIDI; KOUFOPOULOS; PALMER, 2010).

A segunda forma de colaboração, **entre governos e empresas**, pode ser vista como uma alternativa para lidar com falhas de mercado a partir de uma responsabilidade mútua entre os agentes públicos e privados (PONGSIRI, 2002). Esse movimento foi acentuado a partir da crise financeira global de 2007-2008 em países desenvolvidos e em desenvolvimento (OSEI-KYEI; CHAN, 2015).

Exemplo de tal colaboração é o caso do setor de telecomunicações do Líbano que, ao passar por um período de baixos investimentos por parte do governo, foi alvo de parcerias entre

o governo e empresas privadas para fosse possível acompanhar as inovações internacionais do setor e o ritmo de investimentos que tal operação exigia (JAMALI, 2004).

A terceira forma de colaboração, entre **governos e organizações sem fins lucrativos**, também parte do consenso popular de que o mercado privado é mais eficiente e efetivo que governos (BRINKERHOFF, 2002). O foco, no contexto dessa tipologia, é de que organizações sem fins lucrativos são vistas como parcerias do governo na entrega de serviços públicos (LISTER, 2000), enriquecendo, assim, as ações de gestão pública em um cenário de menores investimentos por parte do governo (BODE; BRANDSEN, 2014).

Como exemplo, a literatura apresenta o caso de colaboração entre um governo local e uma ONG para aprimorar os serviços oferecidos por um hospital no Nepal (ACHARYA et al., 2017). Já no Brasil, o caso da ONG Lar (Rede de Lares Solidários) e a Prefeitura Municipal de Uberlândia (MG) também pode ser citado como caso ilustrativo, uma vez que foi estabelecido uma parceria para que a primeira organização prestasse serviços nas áreas de educação, saúde e cultura para o governo local (SOUSA; VALADÃO JÚNIOR, 2010).

Já Rodriguez (2015), com o objetivo de investigar as necessidades do estabelecimento de parcerias na fase preliminar o processo de inovação social com os agricultores e produtores de leite em um município da Colômbia, associam o governo a esse processo. Como resultado, o autor argumenta que os agricultores possuem baixa escolaridade e, portanto, baixa capacidade de gestão do negócio e por isso precisam de apoio principalmente na fase inicial do empreendimento. Nesse sentido, o governo, único ator destacado no estudo, além dos próprios produtores rurais, poderia auxiliar a partir de programas de financiamento de organizações de produtores (cooperativas).

A quarta e última forma de colaboração apresentada por Selsky e Parker (2005) é a aquela que ocorre a partir da **atuação de todos os setores**. Com isso, um ator assume o papel que tradicionalmente era desempenhado por outro para gerar valor social de forma conjunta, essas trocas acabam por dificultar a delimitação clara das fronteiras existentes entre os atores (PRAKASH, 2002). Como exemplo, apresenta-se o caso de uma organização sem fins lucrativos na área de esportes no Canadá. Para conseguir financiamento, a organização estabelece parcerias com o governo; para obter patrocínios específicos, as corporações nacionais são buscadas. Com essa parceria estabelecida entre os setores, a organização consegue manter e expandir suas atividades (BABIÁK; THIBAUT, 2009).

Para facilitar a relação entre as diferentes tipologias de atores, McMullen e Adobor (2011) analisam o que eles chamam de ‘organização-ponte’. Segundo os autores, uma parceria entre setores pode ser facilitada por meio de uma estrutura capaz de conectá-los. O sucesso de

uma liderança nessa forma organizacional apresenta os seguintes elementos: construção de relações pessoais próximas; vontade de solucionar o problema social em que está envolvida; transformação da questão social em problemática pessoal, relacionado ao envolvimento profundo; desenvolvimento de comportamentos simbólicos e cerimoniais com foco na sua missão de conectar as partes interessadas; e comunicação frequente com os atores.

2.2.3.5 Estágios de parcerias e a criação de valor

Considerando especificamente a interação entre empresas com fins lucrativos e organizações sem fins lucrativos, Austin (2000, 2001) afirma que existem três estágios nessas relações intersetoriais, em um *continuum* que vai do estágio filantrópico ao transacional e, por fim, o integrativo. No entanto, em publicação posterior, Austin e Seitanidi (2012) adicionam um novo estágio, o transformacional, fechando os quatro estágios, apresentados na sequência:

- O primeiro deles, o filantrópico, representa a mais comum forma de colaboração, em que valores são doados pelo agente de mercado, como forma de melhorar a imagem da empresa, para o agente do terceiro setor (AUSTIN, 2000, 2001).
- Já no estágio transacional, o relacionamento entre as partes é mais ativo, envolvendo a troca de recursos por meio de atividades específicas, como patrocínio de eventos, acordos remunerados de prestação de serviços, marketing ligado à causa, etc. Dessa forma, não há apenas um fluxo de recursos, como no estágio anterior, mas sim uma troca efetiva de recursos como conhecimento e mão-de-obra, tornando mais complexa a gestão da aliança (AUSTIN, 2000, 2001).
- No estágio interativo, há maior interação entre as missões e as atividades de ambos os parceiros, as trocas de recursos e de atividades são intensificadas, bem como a interação entre as equipes de cada organização. Desse modo, a criação de valor individual evolui para uma criação de valor conjunto, a cultura de uma organização passa a ser afetada pela da outra e processos e procedimentos são desenvolvidos para a gestão da complexa aliança formada (AUSTIN, 2000, 2001).
- Por fim, já no estágio transformacional, a relação é a mais próxima possível, devido à alta convergência, pois o enfoque é a criação de mudanças a nível de sociedade. Poucas relações intersetoriais conseguem chegar a esse estágio (AUSTIN; SEITANIDI, 2012).

Para desenvolver esses quatro estágios, Austin e Seitanidi (2012) utilizaram 14 critérios: nível de envolvimento; importância para a missão; magnitude dos recursos; âmbito das atividades; grau de interação; complexidade administrativa; valor estratégico; tipo dos recursos; confiança; mudança interna; co-criação de valor; valor sinérgico; inovação; e mudança no sistema externo. Tais critérios e suas associações com os estágios da colaboração intersetorial podem ser visualizados na Figura 5:

FIGURA 5 – *CONTINUUM DA COLABORAÇÃO*

Estágio do relacionamento	Filantropico	Transacional	Integrativo	Transformacional
Nível de envolvimento	Fraco			Intenso
Importância para a missão	Periférica			Estratégica
Magnitude dos recursos	Pequena			Grande
Âmbito das atividades	Estreito			Amplio
Grau de interação	Esporádico			Intenso
Complexidade administrativa	Simple			Complexa
Valor estratégico	Modesto			Importante
Tipo dos recursos	Monetário			Competências Essenciais
Confiança	Modesto			Profundo
Mudança interna	Mínima			Grande
Co-criação de valor	Único			Conjunto
Valor sinérgico	Ocasional			Predominante
Inovação	Raramente			Frequente
Mudança no sistema externo	Raro			Comum

FONTE: Austin e Seitanidi (2012, p. 736, tradução nossa)

O ‘*continuum*’ de Austin e Seitanidi (2012), permitem inferir que ações de filantropia podem ser comparadas às estratégias de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) em que há baixo envolvimento e o envio de recursos pela empresa superavitária para a organização não-governamental (ONG), por exemplo, ocorre principalmente pela vantagem competitiva acoplada a tal ação frente ao mercado. Já relacionamentos transformacionais são aqueles em que a estratégias das duas (ou mais) organizações envolvidas estão imbricadas em um único foco, concernente com a transformação social, por exemplo.

O estudo de Kolk e Lenfant (2015a), baseado no *continuum* (filantrópico, transacional, interativo e transformador) de Austin e Seitanidi (2012), propõem uma associação desses quatro estágios com diferentes níveis de análise: local, nacional e internacional. Além disso, os autores indicam o uso desse modelo em regiões com governança frágil, como em países da África, em que as parcerias têm potencial transformador. Com isso, as propostas teriam potencial de atingir um número maior de pessoas em um espaço geográfico maior.

O foco dessas relações, sejam de filantropia, transacionais, integrativas ou transformacionais, são a transferência e o compartilhamento de recursos e competências, como a co-criação de valor. Austin (2000) oferece um detalhamento dessas tipologias de transferência/compartilhamento.

- Transferência de recursos genéricos: quando cada organização transfere recursos variados para a outra conforme sua posição na relação. Em uma parceria entre empresas com fins lucrativos e organizações sem fins lucrativos, a primeira, por exemplo, pode transferir recursos financeiros para a segunda; ao mesmo tempo, a segunda pode transferir prestígio e valor agregado à marca da primeira (AUSTIN, 2000).
- Intercâmbio de competências centrais: quando o foco está em utilizar recursos distintos e de destaque de cada organização para gerar benefícios para o parceiro. Essa forma de colaboração tem maior potencial para criar valor à medida que cada membro fornece algo que lhe é distinto para o bom andamento da parceria (AUSTIN, 2000).
- Criação conjunta de valor: quando não há trocas ou transferência de recursos, sejam eles genéricos ou centrais, mas sim a construção conjunta de produtos e serviços a partir da competência e de recursos provenientes de cada organização parceira. Essa forma de criação de valor geralmente é mais inovadora, uma vez que é “unicamente devido à existência da aliança e, portanto, não replicável” (AUSTIN, 2000, p. 79 tradução nossa).

Para que uma colaboração intersetorial tenha sucesso, o estudo de Austin (2000) sugere que é necessário o alinhamento entre estratégia missão e valores, a conexão entre as pessoas que fazem parte das organizações parcerias, a visão recíproca sobre a criação compartilhada de valores e, por fim, a aprendizagem contínua. Além disso, para que uma parceria amplie sua mudança social, os parceiros devem mover suas ações de responsabilidade pré-definidas para transcender a dimensão única de atuação para oferecer soluções a problemas que requerem mudanças fundamentais e conjuntas na co-criação de valor (SEITANIDI, 2008).

Quanto à **criação de valor** em parcerias intersetoriais, Austin e Seitanidi (2012, p. 728) apresentam o conceito de ‘valor colaborativo’ como sendo “os benefícios transitórios e duradouros em relação aos custos que são gerados devido à interação dos colaboradores e que se revertem para organizações, indivíduos e sociedade”. Além disso, sabe-se que maior valor pode ser criado para organizações, indivíduos e sociedade a partir da colaboração (AUSTIN; SEITANIDI, 2016). No entanto, a magnitude do valor está relacionada à natureza dos recursos envolvidos.

Quanto ao tipo de valor que podem ser compartilhados, quatro itens são elencados por Austin e Seitanidi (2016):

- Valor associado: é aquele intrínseco à parceria e que não exige grande esforço para ser adquirido, uma vez que está imediatamente associado à colaboração, como: reputação, credibilidade, legitimidade, motivação de funcionários, entre outros. É importante destacar que nem sempre esse valor é positivo, uma vez que uma ação que denigre a reputação de um parceiro, imediatamente pode afetar a do outro (AUSTIN; SEITANIDI, 2016).
- Valor do ativo transferido: é caracterizado por recursos que são transferidos de um parceiro para o outro, como o compartilhamento ou a doação de dinheiro e equipamentos entre os membros da colaboração (AUSTIN; SEITANIDI, 2016).
- Valor da interação: trata-se do valor intangível gerado a partir da colaboração, como capital relacional, confiança, acesso a redes, resolução conjunta de problemas, comunicação, liderança colaborativa, redução de riscos, etc. (AUSTIN; SEITANIDI, 2016).
- Valor sinérgico: o quarto tipo de valor emerge das ações conjuntas entre os parceiros a partir do entendimento de que juntos estão mais propensos ao sucesso do que se agissem de forma individual. A sinergia está relacionada à forma colaborativa de trabalho inovador entre os membros que pode gerar, por exemplo, valor social e ambiental ao passo que geram valor econômico de forma concomitante ou sequencial, criando um ‘círculo virtuoso de valor’ (AUSTIN; SEITANIDI, 2016).

Como exemplo, o estudo de Murphy, Arenas e Batista (2015), por meio de um estudo quantitativo com 362 parcerias entre negócios e ONGs na Espanha, apresenta que as colaborações mais bem-sucedidas são aquelas marcadas por experiências de parcerias anteriores e por alinhamento entre os objetivos das organizações envolvidos. Além disso, os autores concluem que quando uma organização tem muitos exemplos de experiências em colaborações intersetoriais anteriores, o efeito combinado dessa experiência com o alinhamento de objetivos na criação de valor é maior do que a soma de seus efeitos individuais.

Já Kolk e Lenfant (2015b) analisam três casos de parcerias para a promoção de inovações sociais por meio das cadeias produtivas do café na República Democrática do Congo a fim de investigar a importância da colaboração intersetorial. Os resultados da pesquisa

indicam, em linhas gerais, que confiança, estima e respeito mútuo são elementos importantes no desenvolvimento de parcerias entre setores e que tais formas colaborativas auxiliam a criação das "regras do jogo" em ambientes com regras institucionais frágeis.

Já para Barroso-Méndez, Galera-Casquet, Seitanidi e Valero-Amaro (2016), alega que gestores de colaborações intersetoriais interessados em aumentar as chances de criação de valor social, devem manter um alto nível de comprometimento com o parceiro. Isso pode ser atingido por meio do estímulo ao compartilhamento, manutenção de arquivos de forma conjunta e discussão de conhecimentos nem sempre compartilhados entre atores, como informações financeiras, know-how e novas estratégias de inovação.

Para Gillett, Loader, Doherty e Scott (2018), colaborações intersetoriais estão mais propensas ao sucesso quando os parceiros compartilham objetivo, já mantém um relacionamento (mesmo que não da forma colaborativa) antes da implementação da parceria e possuem capacidades sinérgicas para lidar com o problema social em questão. Em alguns casos, quando a parceria original é bem-sucedida, novas parcerias podem ser delineadas, fazendo que com que um número maior de atores seja envolvido, atingindo uma mudança sistêmica mais expressiva (TRUJILLO, 2018).

Embora a importância das experiências com parcerias anteriores (GILLETT et al., 2018; MATTHEW; DANIEL; JOAN, 2015), o estudo com seis parcerias intersetoriais na África de Rein e Stott (2009) argumenta que isso não é suficiente. Para os autores, a experiência e o know-how de uma parceria não pode simplesmente ser transferido para a outra sem que seja levado em consideração as diversas particularidades do contexto.

Destaca-se que à medida que a parceria se desenvolve, os benefícios da mesma tendem a diminuir em função da internalização das competências pelo parceiro receptor ou pela mudança de foco e prioridades (AUSTIN, 2000), por exemplo. Logo, há a necessidade de renovar constantemente o valor foco da colaboração.

2.3 INOVAÇÃO SOCIAL E PARCERIAS INTERSETORIAIS

Esta seção tem o objetivo de abordar de forma conjunta as temáticas de inovação social e parcerias intersetoriais. Para isso, são apresentados (i) o papel dos diferentes atores no contexto da inovação social, (ii) a intersecção das áreas a partir de uma revisão integrativa dos estudos da área, e (iii) a proposta de pesquisa e suas suposições teóricas.

2.3.1 O papel dos diferentes atores no contexto da inovação social

Devido à magnitude dos problemas sociais enfrentados em maior ou menor grau pelos diversos países e à impossibilidade de atuação efetiva dos governos em solucioná-los, as organizações focadas no atendimento às necessidades sociais, por meio do desenvolvimento de inovações sociais, por exemplo, surgiram como um meio para melhorar a qualidade de vida das pessoas frente aos inúmeros problemas que cercam a sociedade, principalmente aquelas localizadas nos países em desenvolvimento (AUSTIN, 2002). Entretanto, devido à complexidade dessas questões, termos como parcerias, alianças, colaboração e redes sociais têm sido usados constantemente para designar acordos colaborativos constituídos com o propósito de abordar os problemas sociais (MANDELL; STEELMAN, 2003).

Dessa forma, assim como os problemas sociais, as soluções propostas devem ser amplas e eficientes, a fim de combatê-los da melhor forma. Antadze e Westley (2010) afirmam, inclusive, que a inovação social pode ser considerada como algo que transcende setores e níveis de análise e, por isso, não está restrita ao empreendedor ou a empresa social, mas sim ao sistema em que esses agentes interagem. Portanto, pode-se dizer que as inovações sociais surgem a partir da interação entre atores no sistema social e são desenvolvidas por meio do aprendizado coletivo e da cooperação (NEUMEIER, 2012), revelando a importância das interações no desenvolvimento de inovações sociais.

Conforme destacado por Phillips et al. (2015), a inovação social é um processo iterativo moldado a partir da combinação de conhecimentos obtidos por meio de uma gama de organizações engajadas na mudança social positiva. Ainda segundo os autores, não apenas o conhecimento é gerado a partir das relações estabelecidas, mas também recursos e capacidades. Tal ênfase no desenvolvimento de capacidades já foi dado por Ziegler (2010, p. 256, tradução nossa), que argumentou que “a inovação social é realizada por meio de novas combinações de capacidades”. As colocações de Phillips et al. (2015) e Ziegler (2010) destacam a participação de distintos atores no processo colaborativo a fim de alcançar uma mudança social pretendida. Entre esses atores, destacam-se o governo, os investidores, outras empresas sociais e as empresas tradicionais.

Os **governos**, nesse tipo de inovação, podem deixar os papéis de meros reguladores e arrecadadores de tributos para posições mais colaborativas, envolvendo o desenvolvimento de parcerias que busquem apoiar iniciativas de criação de valor social (PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008). Dessa forma, pode-se dizer que os governos, cada vez mais, estão atuando em conjunto com outros atores no combate aos problemas sociais (OJO; MELLOULI, no prelo). O

apoio governamental, quando não existente, principalmente em ambientes institucionais frágeis, caracterizados pela falta de regras, confiança e infraestrutura, como definido por Kolk e Lenfant (2015a), dificulta o desenvolvimento e ampliação das inovações sociais.

Outro ator apontado pela literatura como relevante para as inovações sociais são os **investidores**, representados principalmente pelos fundos de investimento de impacto. Uma vez que empresas sociais ou aquelas focadas no desenvolvimento e operação de inovações sociais são em grande parte sem fins lucrativos ou mantêm uma forte tendência à priorização das questões sociais em detrimento das econômicas, dificuldades são encontradas na obtenção de financiamentos (BREST; BORN, 2013; CLARKIN; CANGIONI, 2016; GLANZEL; SCHEUERLE, 2016). Isso faz com que muitos fundos de investimentos, interessados na maximização dos valores investidos, não se sintam interessados no financiamento de organizações sociais (BHATT; ALTINAY, 2013). Entretanto, observa-se uma crescente oferta de recursos originados de estruturas diferenciadas dos fundos de investimentos tradicionais, chamadas de fundos de investimento de impacto.

Um investimento de impacto busca produzir resultados sociais positivos que não seriam possíveis sem seu aporte de capital (BREST; BORN, 2013). De acordo com Clarkin e Cangioni (2016), esse tipo de investimento é considerado uma maneira para que recursos do mercado financeiro sejam utilizados para resolução de problemas sociais e ambientais, vistos como intratáveis até então.

A definição conceitual dessa forma de investimento é dada pelo Credit Suisse e pela Schwab Foundation for Social Entrepreneurship (2012, p. 5, tradução nossa) que o consideram como “um investimento feito com a intenção primária de criar impacto social mensurável com algum retorno financeiro [...]. O investimento pode enfrentar alguma desvantagem financeira, mas não deve ser considerado como uma doação”.

Além da relevância dos fundos de investimento de impacto, o contato com **outras empresas sociais** é algo importante para o desenvolvimento de inovações sociais. Isso permite que ocorram ações de mimetismo, quando uma empresa social se espelha em outra para formular suas estratégias, troca de experiências e até a possibilidade de fusão enquanto forma de ampliação da criação de valor social (BHATT; ALTINAY, 2013).

As parcerias desenvolvidas com as **empresas tradicionais** também já foram evidenciadas como relevantes na literatura. De acordo com Le Ber e Branzei (2010), é a partir do estabelecimento de conexões que a filantropia, necessária para alguns casos de inovação social, é alcançada. Além disso, os autores também destacam a possibilidade do estabelecimento de parcerias com esses agentes para o desenvolvimento de competências e

acesso a novas tecnologias. Essa relevância foi identificada em um estudo que, ao analisar quatro relações de parcerias entre empresas com e sem fins lucrativos no Canadá, concluíram que elas foram fundamentais para o acesso a novas tecnologias e para a disseminação do risco das inovações entre as empresas (LE BER; BRANZEI, 2010).

A participação de diferentes atores na busca por resolver problemas da sociedade é algo cada vez mais frequente. De acordo com Lettice e Parekh (2010, p. 140 tradução nossa) “cada vez mais empresas privadas, organizações públicas e grupos comunitários estão se tornando conscientes da sua responsabilidade e seu papel na resolução dos problemas sociais que não tenham sido resolvidos por abordagens tradicionais”.

Ao destacar a relevância de atores como governo, investidores, outras empresas sociais e empresas tradicionais para o desenvolvimento das inovações sociais, evidencia-se a importância de analisar o papel das parcerias e suas principais consequências para as empresas geradoras de inovações sociais. Como esse é o enfoque principal desse estudo, torna-se necessário compreender aquilo que já foi publicado sobre inovação social e parcerias na literatura de gestão, questão abordada na próxima seção.

2.3.2 Interseção das áreas: estudos realizados

Para cumprir o objetivo de analisar a interseção das áreas de pesquisa em inovação social e parcerias, incluindo o desenvolvimento do campo, foi realizado um levantamento das publicações (revisão integrativa). Para isso, buscas foram feitas nas bases da Web of Science, Science Direct e EBSCO Host, utilizando o termo ‘*social innovation*’ combinado com termos relacionados às parcerias, na língua inglesa, conforme demonstrado na Tabela 1

TABELA 1 – RESULTADO DAS BUSCAS

Termo buscado	Termos combinados	Web of Science	Science Direct	EBSCO Host
	<i>Alliance</i>	3	3	5
	<i>Collaboration</i>	10	4	14
<i>Social innovation "and"</i>	<i>Cooperation</i>	3	2	9
	<i>Cross-sector</i>	9	1	8
	<i>Partnership</i>	10	2	7
		35	12	43

FONTE: o autor (2018)

Destaca-se que os resultados das buscas foram possíveis a partir da aplicação dos seguintes critérios: a) artigos que fossem da área de ‘*Business Management*’ (Web of Science), de ‘*Business, Management and Accounting*’ (Science Direct) e que estivessem contemplados na base Business Source Complete (EBSCO Host); b) somente artigos publicados em revistas acadêmicas; e c) textos redigidos em língua inglesa. Já quanto à data de publicação, não foram feitas restrições a fim de obter um maior número de publicações.

Conforme dados da Tabela 1, 90 publicações foram identificadas na etapa de levantamento. No entanto, com o auxílio do programa computacional EndNote (Thomson Reuters), foi possível excluir 47 arquivos que estavam duplicados, restando 42 textos para análise. A partir dos 42 textos originais, deu-se início à etapa de aplicação dos critérios de exclusão dos textos a fim de refinar a seleção. Para isso, foi feita a leitura de todas as publicações, com atenção especial para o resumo, a introdução, itens do referencial teórico e conclusão a fim de identificar aquelas que seriam excluídas da seleção. Como resultado, 6 artigos foram excluídos por não serem caracterizados como revistas acadêmicas; 8 por envolver temas que não a inovação social propriamente dita e publicações que apenas citavam os termos pesquisados poucas vezes durante o texto, caracterizando, em geral, outros enfoques e não o da inovação social; 14 que por mais que fossem trabalhos sobre inovação social, o enfoque não estava nas relações de parceria ou alianças estratégicas. Com isso, 14 artigos foram selecionados para integrarem o presente estudo.

A etapa de análise das publicações selecionadas envolveu a leitura completa das 14 publicações a partir do uso da técnica de revisão integrativa. Tal técnica pode ser definida como uma “forma de pesquisa que analisa, critica e sintetiza a literatura sobre um tópico de forma integrada de modo que novos quadros e perspectivas sobre o tema possam ser gerados” (TORRACO, 2005, p. 356, tradução nossa). Embora o uso principal dessa técnica seja na área de saúde, ela já foi utilizada em estudos sobre marketing (KRISHNA, 2012), estratégia e cognição (NARAYANAN; ZANE; KEMMERER, 2011), por exemplo.

Na visão de Botelho, Cunha e Macedo (2011, p. 122), a revisão integrativa permite ao pesquisador da área de gestão “aproximar-se da problemática que deseja apreciar, traçando um panorama sobre a sua produção científica, de forma que possa conhecer a evolução do tema ao longo do tempo e, com isso, visualizar possíveis oportunidades de pesquisa”. Dessa forma, as publicações selecionadas foram analisadas a fim de compreender seus propósitos principais no que diz respeito à interseção entre as temáticas de inovação social e alianças.

Os resultados das análises estão dispostos no Quadro 8:

QUADRO 8 – FOCO DAS PUBLICAÇÕES SELECIONADAS

Num.	Autoria	Foco
1	Seitanidi (2008)	Análise sobre os fatores de fracasso de parcerias intersetoriais de inovações sociais.
2	Le Ber e Branzei (2010)	Fatores de sucesso em alianças entre empresas com e sem fins lucrativos para promoção de inovação social.
3	Selsky e Parker (2010)	Discussão sobre as estruturas cognitivas de sentido (<i>sensemaking</i>) de participantes nas parcerias intersetoriais focados na geração de valor social
4	Harrisson, Chaari e Comeau-Vallée (2012)	Análise de parcerias intersetoriais sob a visão da teoria institucional
5	Murphy, Perrot e Rivera-Santos (2012)	Introdução do conceito de capacidades relacionais em parcerias intersetoriais com foco na inovação social
6	Grudinski et al. (2013)	Aborda os desafios nas parcerias intersetoriais de inovação social
7	Charalabidis e Loukis (2014)	Investiga os processos comunicativos existentes entre uma organização governamental e membros da sociedade, considerada pelos autores uma inovação social
8	Dufour, Lessard e Chamberland (2014)	Investiga as barreiras na implementação de inovações sociais desenvolvidas a partir de colaborações interorganizacionais.
9	Manning e Roessler (2014)	Analisa o papel de agentes intermediários no estabelecimento e manutenção de alianças intersetoriais com foco em inovações sociais.
10	Kolk e Lenfant (2015b)	Revela os benefícios das parcerias para promoção de inovação social em ambientes institucionais frágeis
11	Lopez e Ramos (2015)	Explora a inovação social na Argentina e o papel das políticas públicas em facilitá-las.
12	Sanzo et al. (SANZO et al., 2015)	Explora os benefícios de colaborações entre empresas e organizações sem fins lucrativos desenvolvedoras de inovações sociais
13	Mirvis et al (2016)	Transferência de tecnologia e conhecimento entre organizações focadas em inovações sociais e seus parceiros externos
14	Saji e Ellingstad (2016)	Comunicação entre atores responsáveis pelo desenvolvimento e acompanhamento de uma inovação social

FONTE: o autor (2018)

Em relação aos estudos apresentados no Quadro 8, cujos enfoques consistiam na análise de algum aspecto envolvendo a inovação social e as alianças estabelecidas, cabe apresentar um breve resumo sobre cada uma das 14 investigações:

No primeiro deles, Seitanidi (2008), investigou os elementos que levaram ao fracasso de uma aliança intersetorial de inovações sociais entre uma organização com fins e outra sem

fins lucrativos na Escócia. Os autores destacaram que o fracasso ocorreu principalmente pelo aspecto prescritivo da parceria, o que impossibilitou a mudança social pretendida, que veio das responsabilidades relativamente estreitas por parte dos agentes.

Já Le Ber e Branzei (2010), ao explorar os processos relacionais que sustentam a inovação social no âmbito de parcerias estratégicas intersetoriais, analisaram 4 relações de parcerias intersetoriais entre empresas canadenses com e sem fins lucrativos na área da saúde foram analisadas. Os resultados, em termos gerais, evidenciam que o sucesso ou fracasso de uma parceria intersetorial depende da motivação dos parceiros em realinhar seus papéis. Nesse sentido, parcerias de sucesso desenvolvem graus mais fortes de conexão relacional.

Quanto ao aspecto da cognição, Selsky e Parker (2010), em uma discussão teórica, abordam as estruturas cognitivas de sentido (*sensemaking*) de participantes nas parcerias intersetoriais focadas na criação de valor social. Além disso, os autores argumentam que a distribuição dos valores gerados depende em parte das estruturas cognitivas de sentido realizada pelos participantes da parceria.

Harrison, Chaari e Comeau-Vallée (2012), em uma investigação envolvendo aspectos da Teoria Institucional, analisam o processo de inovação relacionadas com a colaboração intersetorial entre uma corporação (Hydro-Quebec) e uma associação de defesa dos consumidores e a analisam sob os aspectos cognitivo, normativo e regulatório relativos à teoria citada.

Já Murphy, Perrot e Rivera-Santos (2012, p. 1700, tradução nossa), por meio de uma discussão teórica, desenvolveram o conceito de capacidade absorptiva para a inovação social, dando origem, então, a uma proposta teórica cujo enfoque residia em “um modelo mais adequado à análise da aprendizagem e da inovação no contexto de alianças intersetoriais, especialmente as que operam na base da pirâmide econômica”.

Grudinschi et al. (2013), por sua vez, em um estudo empírico na Finlândia com organizações promotoras de inovação social na área de cuidados médicos com populações idosas, argumentam que os principais desafios nesses *loci* estão relacionados às dificuldades na dimensão de colaboração intersetorial. De acordo com os autores, os líderes de ambas organizações devem centrar-se nos recursos e capacidades para ação mais eficiente de criação de valor social.

Charalabidis e Loukis (2014) se propõem a investigar como a TIC (tecnologias da informação e comunicação) podem ajudar no desenvolvimento de inovações sociais, para isso analisam três casos de aplicações-piloto junto ao Parlamento Europeu em que o foco era a participação cidadã. Entre as conclusões apresentadas no estudo, destacam-se: o potencial de

estimular os cidadãos a participarem de decisões relacionadas a problemas sociais específicos; a possibilidade de ofertar informações sobre projetos de diversos tipos, o que não estava disponível anteriormente; e a disponibilidade de meios alternativos para a participação social nas discussões públicas, dando maior pluralidade aos direcionamentos.

Dufour, Lessard e Chamberland (2014), com o objetivo de avaliar as barreiras das inovações sociais, analisaram 36 participantes de um projeto canadense para a inclusão social de crianças carentes. Os resultados indicam que quatro são os elementos que facilitam ou impedem o desenvolvimento de uma inovação social: qualidade da implementação; elementos organizacionais (funcionamento e cooperação com outras organizações); questões sociopolíticas; e características pessoais e profissionais.

Já Manning e Roessler (2014), com o objetivo de compreender o papel das organizações-ponte na formação de parcerias intersetoriais para o desenvolvimento de inovações sociais, investigam quatro casos de colaboração no setor têxtil e quatro no setor alimentício. Entre as conclusões dos autores, destaca-se o papel dos intermediários externos como facilitadores da formação de projetos individuais e alianças de longo prazo; porém, tais parcerias muitas vezes deixam a inovação social mais estreita, ou seja, com alcance limitado e repetitiva.

Em uma tentativa de analisar os benefícios das alianças estabelecidas para a produção de café no Congo, cujos resultados são considerados como inovação social pelos autores, Kolk e Lenfant (2015b) os resumem em: (i) no nível organizacional para diminuir a necessidade de gestão da firma sobre o processo devido à transferência de competências para os parceiros locais e para obter um produto cultivado conforme às especificações do comprador; (ii) no nível do agricultor para melhorar os preços recebidos pela venda do café, bem como no acesso a novos mercados; e (iii) no nível da comunidade houve melhora no relacionamento entre comunidades vizinhas que antes eram rivais e depois passaram a parceiros comerciais para atender a demanda produtiva, além da criação de mecanismos de governança em um ambiente tradicionalmente caracterizado como institucionalmente frágil.

Por sua vez, Sanzo et al. (2015) buscam compreender o modo como a associação de organizações sem fins lucrativos com empresas com fins lucrativos pode ser benéfico para as primeiras. A partir de um estudo quantitativo com 352 fundações sociais espanholas, os autores apresentam que relações próximas, com base na confiança e compromisso, fomentam o desenvolvimento de inovações nas organizações sem fins lucrativos, embora a intensidade deste efeito dependa do tipo de contribuição das empresas comerciais para a parceria.

Lopez e Ramos (2015), ao explorar inovação social alcançada por meio do turismo rural na Argentina e o papel das políticas públicas em facilitá-las, constata, por meio de pesquisa quantitativa com 91 empresários rurais, que o maior entrave para o avanço do setor de turismo rural, considerado pelos autores como provocadores de inovações sociais, é a falta de apoio governamental. Nesse sentido, o estudo elenca algumas funções que deveriam ser priorizadas pelo governo no sentido de melhorar o ambiente para o desenvolvimento de inovações sociais: prover financiamento; fornecer treinamento para a formação dos produtores; dar apoio aos investimentos privados; auxiliar na redução dos problemas de coordenação dentro dos grupos; melhorar o acesso à informação técnica e de mercado; e facilitar a adoção de inovações.

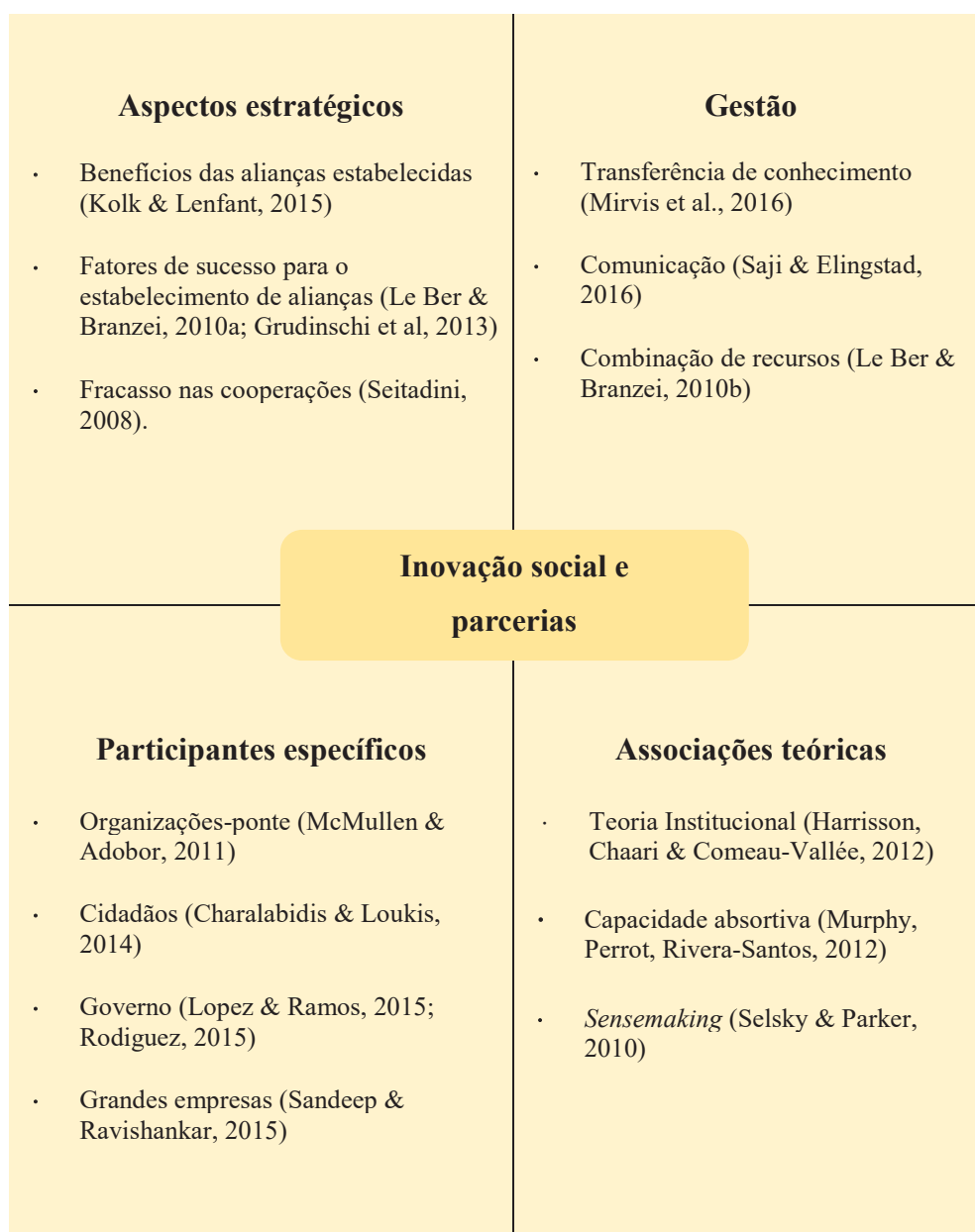
A partir do conceito de transferência de tecnologia e conhecimento, Mirvis *et al* (2016) exploram essa temática no contexto de inovações sociais desenvolvidas a partir de parcerias com agentes externos. A partir de 70 estudos de caso ilustrativos, os autores identificam que o conhecimento trocado em acordos para o desenvolvimento de inovações sociais é, em grande parte, tácito e, portanto, não são transferidos por outros meios se não a partir de interações e experiências conjuntas. Nesse sentido, estabelecer laços fortes, com o objetivo de garantir confiança mútua, é essencial entre os atores.

Saji e Ellingstad (2016), no intuito de explorar os elementos de sucesso nas parcerias com foco em inovação social, identificam que a confiança e a credibilidade são dois dos elementos fundamentais para garantir o interesse de todas as partes em estabelecer relações com foco em uma causa social maior.

Ao analisar as investigações supracitadas, pode-se perceber que vários são seus enfoques, tais como as barreiras para as alianças envolvendo a inovação social (DUFOUR; LESSARD; CHAMBERLAND, 2014; GRUDINSCHI *et al.*, 2013; LOPEZ; RAMOS, 2015; SEITANIDI, 2008), seus facilitadores (LE BER; BRANZEI, 2010; SAJI; ELLINGSTAD, 2016), seus benefícios (KOLK; LENFANT, 2015a; SANZO *et al.*, 2015), as estruturas cognitivas dos indivíduos envolvidos (SELSKY; PARKER, 2010), a transferência de tecnologia e conhecimento (MIRVIS *et al.*, 2016), a participação social permitida por tecnologias de comunicação (CHARALABIDIS; LOUKIS, 2014), bem como aspectos teóricos relativos à teoria institucional e sua aplicação às alianças de inovação social (HARRISSON; CHAARI; COMEAU-VALLEE, 2012) e a proposição do conceito de capacidade absorptiva relacional para inovação social (MURPHY; PERROT; RIVERA-SANTOS, 2012).

A figura 6 ilustra os principais focos das pesquisas da área de inovação social e parcerias, divididos em quatro campos de pesquisa:

FIGURA 6 – QUATRO CAMPOS DE PESQUISA EM INOVAÇÃO SOCIAL E PARCERIAS



FONTE: Morais-da-Silva, Segatto e Sousa (2017, p. 12)¹¹

Dentro do primeiro grupo (aspectos estratégicos) podem ser alocados os interesses de pesquisa relacionados aos fatores que influenciam o estabelecimento das conexões, ou seja, as motivações e os benefícios percebidos a partir da colaboração, bem como os elementos de fracasso das parcerias com foco na inovação social.

Dentro do segundo grupo (gestão) podem ser alocadas pesquisas que envolvam desde o processo de aproximação com os parceiros selecionados até questões relacionadas ao modo

¹¹ Artigo desenvolvimento e publicado no âmbito dessa tese.

como a cooperação é, em termos práticos, realizada. Desse modo, o grupo inclui pesquisas sobre a transferência de conhecimento, os processos comunicativos e a combinação de recursos.

Quanto ao terceiro grupo (participantes específicos), cabe ressaltar que uma característica relevante e que difere os estudos sobre cooperações com foco em inovação social dos de alianças estratégicas ‘tradicionais’ é diversidade e o número de atores envolvidos. Nesse sentido, o maior agrupamento de pesquisas concentra investigações acerca de organizações-pontes, cidadãos, governos e grandes empresas com fins lucrativos.

A quarta e última área de pesquisa em cooperação interorganizacional e inovação social identificada a partir dos artigos analisados está relacionada a associações teóricas. Nesse grupo foram alocados estudos que envolvam a Teoria Institucional, a perspectiva da Capacidade Absortiva e o Sensemaking.

2.3.3 Proposta de pesquisa e suposições teóricas

A discussão empreendida na primeira seção (tópico 2.3.1) destaca o papel de atores como governo, investidores, outras empresas sociais e empresas tradicionais para o desenvolvimento das inovações sociais. Esse entendimento sobre a forma colaborativa pela qual projetos de inovação social são desenvolvidos é ratificada por outros autores quando a descrevem como de alta complexidade para serem abordadas por apenas uma organização (HARRISSON; CHAARI; COMEAU-VALLEE, 2012; KOLK; LENFANT, 2015a; PHILLIPS et al., 2015; SAJI; ELLINGSTAD, 2016; WESTLEY; ANTADZE, 2010; WIJK et al., 2018; ZIEGLER, 2010).

Embora essa convergência, os modelos existentes sobre o processo de inovação social (MULGAN, 2007; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010; BHATT; ALTINAY, 2013; BENNEWORTH; CUNHA, 2015; HERRERA, 2015), ainda não apresentam a forma como os parceiros atuam. Além disso, a segunda seção (2.3.2) apresenta o campo de interseção das áreas das áreas de inovação social e parcerias ainda é pouco explorada na literatura.

Nesse sentido, ainda há espaço para novas contribuições que sejam capazes de esclarecer o modo como a inovação social pode ser facilitada a partir do estabelecimento de parcerias, com agentes do mesmo setor, e intersetoriais, a partir do relacionamento com atores de diferentes setores.

Dessa forma, este estudo partiu de duas suposições teóricas que foram estabelecidas a partir de reflexões sobre o que vem sendo discutido e apresentado na literatura, além das supracitadas incoerências sobre a forma da participação (ou não) dos diferentes atores do

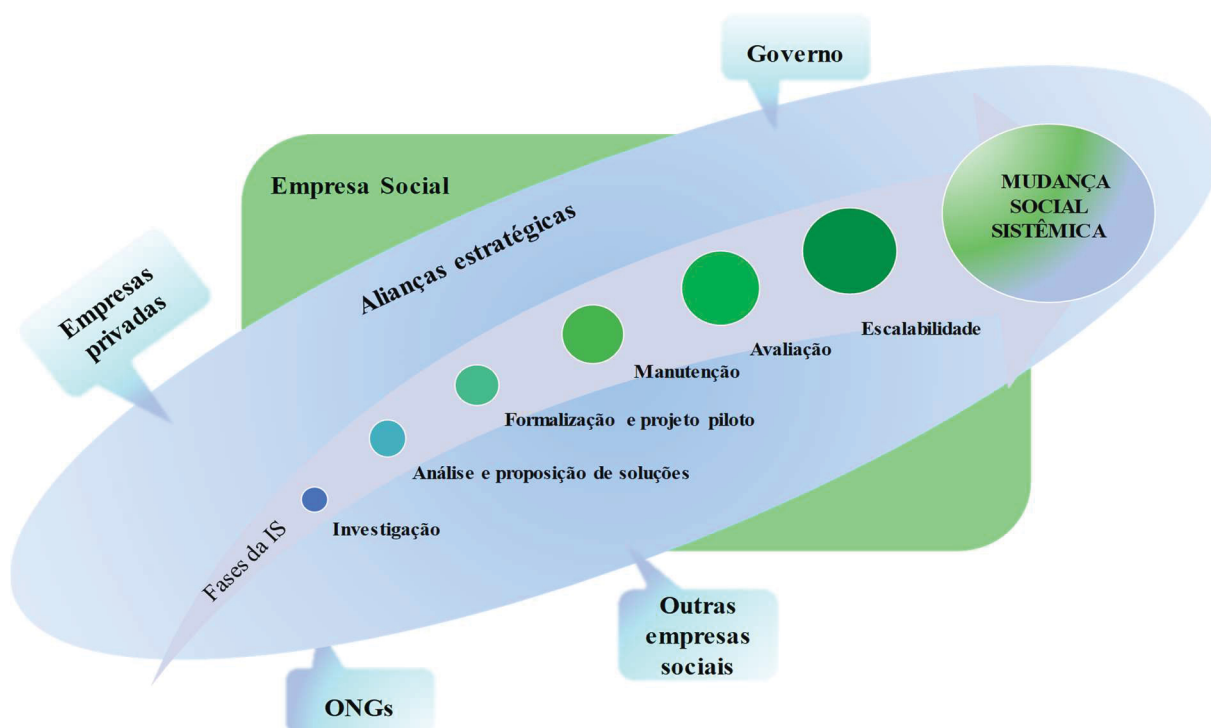
ambiente da inovação social. O termo ‘suposição teórica’ foi utilizado de acordo com Whetten (1989) para se referir às premissas advindas da literatura, mas que ainda necessitam de novos estudos empíricos para serem comprovadas, aperfeiçoadas ou refutadas.

Suposição teórica 1: as etapas do processo de inovação social ocorrem por meio da participação de distintos atores do ambiente, e não de forma isolada.

Suposição teórica 2: os atores do ambiente exercem papel colaborativo, a partir do estabelecimento de parcerias, para a promoção da inovação social.

Acompanhando essas duas suposições, bem como o modelo referente ao processo de inovação social delineado conforme a análise da literatura (Figura 4 – seção 2.1.6), este estudo forneceu um modelo teórico para análise empírica. A Figura 7, apresentada na sequência, apresenta o modelo desenvolvido para o estudo das parcerias em projetos de inovações sociais.

FIGURA 7 – MODELO ENVOLVENDO O PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL E AS PARCERIAS DESENVOLVIDAS¹²



FONTE: Modelo adaptado de Morais-da-Silva, Segatto e De-Carli (2017)

¹² Modelo avaliado por especialistas no tema, sendo dois pesquisadores atuantes no Brasil e um no exterior por meio de exame de qualificação de ensaio teórico.

De forma específica, o modelo para investigação empírica é composto por sete fases do processo de inovação social (investigação, análise e proposição de soluções, formalização e projeto piloto, manutenção, avaliação, escalabilidade e mudança sistêmica) no contexto da empresa social e ocorre por meio da participação de distintos atores do ecossistema.

2.4 SÍNTESE DA REVISÃO DE LITERATURA

Esta tese tem a inovação social e as parcerias intersetoriais como seus constructos principais. Em decorrência disso, a presente revisão de literatura apresenta seus principais conceitos e abordagens na intenção de permitir conhecê-los de forma sintetizada. Dessa forma, a revisão teórica foi abordada em três tópicos principais: inovação social, parcerias intersetoriais e a interseção das duas temáticas.

Quanto à inovação social, pode-se compreendê-la como uma prática antiga, mas com destaque acentuado na academia apenas nos últimos quinze anos. O enfoque essencial desse tipo de inovação reside na resolução de problemas sociais classificados tradicionalmente como insolúveis ou complexos para serem solucionados pelo Estado ou pelas organizações sem fins lucrativos. Nesse sentido, a inovação social pode ser entendida como uma proposta organizacional ou institucional com uma meta social explícita, cuja finalidade é transformar o quadro social vigente, buscando novas alternativas para a bem-estar social (CRISES, 2016). De forma específica, são novos produtos e serviços inovadores predominantemente difundidos por organizações com missão social expressa (MULGAN, 2006). Estes dois conceitos foram escolhidos para embasar o entendimento acerca da inovação social no âmbito desta tese.

Já as parcerias intersetoriais podem ser conceituadas “arranjos formados explicitamente para abordar questões e causas sociais que envolvem ativamente parceiros de forma contínua” (SELSKY; PARKER, 2005, p. 850 tradução nossa). Esse tipo de parceria ocorre quando atores provenientes de dois ou mais setores econômicos (governo, setor privado, e terceiro setor) reúnem esforços para a resolução de um mesmo problema social ou ambiental. E, desse modo, distintas soluções são apresentadas em função das características, motivações e abordagens únicas de cada um dos atores envolvidos (SELSKY; PARKER, 2005, 2010).

Dadas as explicações sobre os dois constructos principais deste estudo, a terceira seção foi responsável por apresentar a conexão entre as abordagens. Nesse sentido, foi explorada a forma como a literatura vem associando a criação de valor social a partir de inovações sociais desenvolvidas em meio de parceiros engajados na transformação social. Em resumo, como

poucos estudos foram identificados sobre a temática e nenhum sobre o enfoque que se pretendeu investigar aqui, evidencia-se o ineditismo da proposta que pretende analisar as parcerias desenvolvida em cada uma das fases da inovação social, abordando questões relativas à especificidade dessas relações e o papel de cada membro da aliança no processo de desenvolvimento da inovação social. Tal foco de pesquisa foi ilustrado na Figura 7, a qual serviu para a análise empírica com casos de inovações sociais desenvolvidas em empresas sociais no contexto brasileiro e britânico.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa seção tem a finalidade de detalhar os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento desta pesquisa. A seguir são apresentados a especificação do problema de pesquisa, a classificação e o método, as categorias de análise, a coleta de dados, o tratamento e análise, e, por fim, o rigor. De acordo com Marconi e Lakatos (2010), os procedimentos metodológicos são meios para dar sistematicidade e cientificidade à pesquisa, além de servirem como guias para o alcance dos objetivos.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A presente tese buscou responder ao seguinte problema de pesquisa: **Como se configura o processo de inovação social a partir das diferentes parcerias estabelecidas em cada uma de suas fases?** A partir disso, e dos objetivos específicos apresentados anteriormente, as seguintes perguntas de pesquisa foram delineadas:

- a) Como são caracterizadas as inovações sociais investigadas?
- b) Como o processo de inovação social, suas fases e seu fluxo se apresentam?
- c) Quais são as principais parcerias desenvolvidas e qual a sua participação no processo de inovação social?
- d) Como se assemelham e se diferenciam os processos de inovação social e as parcerias estabelecidas ao longo do tempo nos contextos brasileiro e britânico?
- e) Como ocorre o processo de inovação social a partir da atuação de distintos parceiros ao longo de suas fases?

3.2 CLASSIFICAÇÃO E MÉTODO DE PESQUISA

Esta pesquisa pode ser classificada, quanto à sua **natureza**, como exploratória. Esta classificação condiz com pesquisas que abordem um fenômeno contemporâneo (TRIVIÑOS, 1987), cujos limites ainda não estão claramente definidos (GODOI; BALSANI, 2006; YIN, 2015).

Quanto à **perspectiva temporal**, esta pesquisa foi executada por meio de um corte transversal que, segundo Neuman (2009), propicia que os dados sejam coletados em um único

momento com o objetivo de analisar variáveis em um tempo específico. Entretanto, cabe destacar que devido à característica de resgate histórico dos objetivos dessa pesquisa, uma aproximação longitudinal foi buscada por meio de questionamentos feitos aos entrevistados acerca de eventos passados e pela pesquisa documental histórica.

Em função das características do fenômeno pesquisado, da contemporaneidade dos temas investigados e dos objetivos da presente pesquisa, a **abordagem** qualitativa foi escolhida. Para Denzin e Lincoln (2006, p. 26), tal escolha “implica uma ênfase sobre as qualidades das entidades e sobre os processos e significados que não são examinados ou medidos experimentalmente”. Nesse sentido, as pesquisas delineadas nessa perspectiva pretendem estudar um fenômeno imerso em seu contexto real e compreender como as pessoas lidam e se desenvolvem neste cenário; logo, a sistematicidade dessa abordagem de pesquisa busca captar a riqueza do contexto social cotidiano (YIN, 2015).

Para Merriam (2009), o foco da pesquisa qualitativa está no processo, na compreensão, no significado e na interpretação que as pessoas dão às suas experiências. Dessa forma, a pesquisa qualitativa se diferencia, enquanto abordagem, por representar a perspectiva e o ponto de vista das pessoas, incluir as condições do contexto no qual as pessoas vivem, contribuir com o desenvolvimento de conceitos emergentes e utilizar múltiplas fontes de evidências (YIN, 2015).

Dentre as várias **estratégias de pesquisas** qualitativas, como a fenomenologia, a etnografia, a etnometodologia, a *grounded theory*, a pesquisa-ação, a pesquisa histórica, o estudo de caso se destaca como uma das mais utilizada nas pesquisas em administração (CORAIOLA et al., 2013). Na visão de Yin (2015), os estudos de caso são indicados para fenômenos contemporâneos pouco conhecidos, sendo o objetivo do pesquisador esclarecer seu funcionamento e seus contornos principais. O objetivo de um estudo de caso é expandir as teorias existentes por meio de generalizações analíticas e não buscar generalizações estatísticas a para uma determinada população.

Seu uso é indicado quando a investigação pretende compreender fenômenos sociais complexos e responder ‘como’ e ‘por que’ acerca de fenômenos contemporâneos no contexto da vida real (YIN, 2015). Uma vez que o objetivo geral desta pesquisa foi analisar ‘como’ se configura o processo de inovação social e suas parcerias, a estratégia de estudos de caso foi escolhida.

Diante do posicionamento ontológico e epistemológico do autor, optou-se pela abordagem nomotética das pesquisas sobre estudo de caso. Influenciada principalmente por Eisenhardt (1989), Eisenhardt e Graebner (2007) e Yin (2015), a corrente nomotética aproxima-

se mais da orientação positivista dos estudos de caso (PIEKKARIM; WELCH; PAAVILAINEN, 2009).

Os estudos de caso podem ser realizados com múltiplos casos ou com único caso. Os estudos de caso únicos são indicados quando representam um caso crítico que desafia ou amplia a teoria, um caso singular extremo, um caso representativo ou crítico, um caso revelador ou quando a pesquisa utilizada uma abordagem longitudinal (YIN, 2015). Já os estudos de casos múltiplos, em geral, envolvem de quatro a dez casos e, por isso, fornecem maior robustez aos achados da pesquisa, principalmente quando o objetivo é a construção de teorias por meio da estratégia estudos de casos (EISENHARDT, 1989). Utilizou-se, no contexto desta tese, a estratégia de estudos de casos múltiplos com a intenção de garantir maior robustez aos achados a partir da análise conjunta dos dados a partir da observação de diferentes casos.

Quanto ao **nível e a unidade de análise** deste estudo, destaca-se que o nível analítico foi o organizacional. De acordo com Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1999, p. 169–170), “para definir a unidade de análise é preciso decidir se o que nos interessa primordialmente é uma organização, um grupo, diferentes subgrupos em uma comunidade ou determinados indivíduos.” Já a unidade de análise adequada à presente pesquisa, cuja essência reside nas parcerias para o desenvolvimento de inovação social, é a relacional. De acordo com Van de Ven (2007, p. 165, tradução nossa) a unidade relacional é definida como ‘quem’ ou ‘o que’ será investigado e utilizada “quando o enfoque são as propriedades da relação entre os membros analisados”.

Quanto aos **critérios de escolha dos casos**, para Eisenhardt (1989) esse processo é feito por meio de uma amostragem teórica, e não amostragem populacional, cujo principal objetivo é preencher uma lacuna teórico existente ou incluir uma característica analítica na literatura acerca do fenômeno estudado. Na pesquisa qualitativa, o local e os indivíduos investigados, bem como as técnicas de coleta de dados secundários são selecionados por intencionalidade. Isso ocorre para que o pesquisador tenha a oportunidade de escolher os elementos e os casos que melhor o ajudarão a entender e a responder o problema de pesquisa desenvolvido (CRESWEL, 2010).

Nesse sentido, a escolha dos casos para esta pesquisa se deu de forma intencional com o objetivo de investigar casos de inovação social desenvolvidos no âmbito da empresa social. Os critérios para escolha desses casos foram baseados na definição de Domenico, Hugh e Trace (2010) que consideram as seguintes características como essenciais para as empresas sociais: a) geração de receita principalmente a partir de negociações com o mercado e não somente por meio de doações, como geralmente acontece em empresas sem fins lucrativos; b) busca de

objetivos sociais e/ou ambientais e não somente econômicos; c) prestação de serviços ou fornecimento de produtos às comunidades com o objetivo de melhorar a qualidade de vida dessas populações; d) embora relacionadas a diferentes contextos, grande parte das empresas sociais estão ligadas a comunidades com pouca disponibilidade de recursos e com necessidades de produtos e serviços não satisfeitas.

Adicionalmente, para esta tese, cuja ênfase está na inovação social e não apenas na empresa social, um quinto critério para seleção dos casos foi adicionado. Desse modo, além das especificidades definidas por Domenico, Haugh e Tracey (2010), buscou-se incluir apenas propostas inovadoras, caracterizando o resultado da empresa social além de valor social, mas também como inovação social.

Entretanto, cabe ressaltar que a questão da novidade pode ser entendida sobre várias perspectivas. Esse critério, no contexto desta tese, está relacionado à originalidade da proposta para o grupo de pessoas beneficiadas, ou seja, para a comunidade impactada pela iniciativa. Com base nesses cinco critérios, foram selecionados seis casos de inovações sociais, sendo três do Brasil e três do Reino Unido, conforme informações no Quadro 9:

QUADRO 9 – CASOS SELECIONADOS PARA ESTUDO

	Caso	Atuação	Porte ¹³	Ano de fundação
Brasil	ISBR1	Regularização fundiária	Pequeno	2001
	ISBR2	Serviços financeiros para a base da pirâmide	Grande	2012
	ISBR3	Comercialização de crédito de carbono	Pequeno	2008
Reino Unido	ISUK1	Inclusão social e educação pela mídia	Pequeno	2009
	ISUK2	Energia comunitária	Pequeno	2012
	ISUK3	Revitalização de prédios históricos	Pequeno	2007

FONTE: o autor (2018)

3.3 CATEGORIAS DE ANÁLISE

As categorias de análise são formadas por conceitos e formas de operacionalização da pesquisa. De acordo com Kelinger (1980, p. 46), o conceito é aquilo que define uma ideia ou

¹³ Foram seguidas as indicações do Sebrae e do Dieese (2013) sobre o porte das empresas, sendo: microempresa até 9 funcionários; pequeno porte até 49 funcionários; médio porte até 99 funcionários; grande porte acima de 100 funcionários.

termo com outras palavras a fim de torná-la explícita e inteligível; já a operacionalização são os meios pelos quais os conceitos podem ser mensurados e analisados na prática. Identificá-los é pertinente para dar sistematicidade aos estudos científicos.

As categorias de análise utilizadas nesse estudo foram: inovação social, fases da inovação social e parcerias intersetoriais. A seguir são apresentadas as DC (definição constitutivas) e DO (definições operacionais) para cada uma dessas categorias:

Inovação social

DC: “Novos arranjos sociais, produtos ou serviços organizacionais ou institucionais que têm uma meta social explícita resultante da ação voluntária ou não [...] com o objetivo de atender a uma necessidade, formular uma solução para um problema ou aproveitar uma oportunidade de ação para mudar as relações sociais, transformando um quadro ou propondo novas orientações culturais” (CRISES, 2016, tradução nossa).

DO: Identificação de “atividades e serviços inovadores que são motivadas pela meta de atender a uma necessidade social e que são predominantemente difundidos por meio de organizações cujos objetivos principais são sociais” (MULGAN, 2006, p. 146, tradução nossa). Isso foi operacionalizado por meio de entrevistas com gestores das empresas sociais geradoras de inovação social e os principais atores das parcerias, bem como análise de documentos físicos e eletrônicos. As perguntas que compõem os itens I e II do roteiro de entrevista para as empresas sociais (Apêndice A) e as dos itens II e III do roteiro para os parceiros (Apêndice B) serviram de base para a operacionalização do conceito de inovação social.

Fases da inovação social

DC: "Complexo processo de introdução de novos produtos, processos ou programas que podem mudar profundamente as básicas rotinas, fluxos de recursos e de autoridade ou crenças do sistema social em que a inovação ocorre” (ANTADZE; WESTLEY, 2012, p. 2, tradução nossa). Nesse sentido, são considerados o agrupamento de atividades em etapas constituintes do seu processo de desenvolvimento com o objetivo final de reverter um quadro social negativo.

DO: O levantamento das fases foi realizado conforme modelo apresentado na Figura 7, caracterizado por sete fases desenvolvidas a partir da análise da literatura: investigação, análise

e proposição de soluções, formalização e projeto piloto, manutenção, avaliação, escalabilidade e mudança social sistêmica. Sua operacionalização se deu por meio de entrevistas com gestores das empresas sociais e parceiros, bem como análise de documentos físicos e eletrônicos. As perguntas que compõem os itens III ao IX do roteiro de entrevista para as empresas sociais (Apêndice A) e o item III do roteiro de entrevista para os parceiros (Apêndice B) serviram de base para a identificação das fases da inovação social.

Parcerias intersetoriais

DC: “Arranjos formados explicitamente para abordar questões e causas sociais que envolvem ativamente parceiros de forma contínua” (SELSKY; PARKER, 2005, p. 850 tradução nossa). Esse tipo de parceria ocorre quando atores de diferentes setores econômicos (governo, setor privado, e terceiro setor) reúnem esforços para a resolução de um mesmo problema e distintas soluções são apresentadas em função das características, motivações e abordagens únicas de cada um dos atores envolvidos (SELSKY; PARKER, 2005, 2010).

DO: Foi operacionalizado por meio da identificação de parcerias que ocorreram quando atores de diferentes setores reuniram recursos e competências para abordar problemas sociais a partir da participação em projetos de inovação social. As perguntas que compõem os itens III ao IX do roteiro de entrevista para as empresas sociais (Apêndice A) e o item III do roteiro de entrevista para os parceiros (Apêndice B) serviram de base para a identificação das parcerias intersetoriais.

Outro termo relevante - Empresa social:

“As empresas sociais procuram atingir um determinado objetivo social ou conjunto de objetivos por meio da venda de produtos e/ou serviços e, ao fazê-lo, buscam a sustentabilidade financeira independente do governo e de outros doadores. As empresas sociais compartilham assim a busca da geração de receita com organizações do setor privado, bem como a realização de metas sociais (e ambientais) de organizações sem fins lucrativos (DOMENICO; HAUGH; TRACEY, 2010, p. 682, tradução nossa).

3.4 COLETA DOS DADOS

O desenvolvimento desta pesquisa envolveu a coleta de dados entre maio e setembro de 2017 e maio e outubro de 2018. Foram utilizadas duas fontes de coleta: as entrevistas e a pesquisa documental. A entrevista, por sua vez, é considerada a principal técnica de coleta de dados em pesquisas que utilizam a estratégia de estudo de caso (MERRIAM, 2009; YIN, 2015).

No entender de Godoi e Mattos (2006), a entrevista é um diálogo construído entre o informante e o pesquisador, ao assumir o papel de entrevistador. O principal objetivo de uma entrevista é “compreender o significado que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse” (GODOY, 2006, p. 134). Além disso, com a utilização das entrevistas, o pesquisador tem a oportunidade de acessar fatos históricos (CRESWEL, 2010), sendo esta uma característica importante para responder o objetivo desta pesquisa, dado seu caráter temporal quanto as parcerias desenvolvidas nas fases do processo de desenvolvimento da inovação social.

A entrevista semiestruturada, tipologia adotada para a coleta de dados nesta tese, possui como característica principal a inexistência de uma estrutura rígida, dando liberdade aos entrevistados e ao entrevistador abordarem assuntos diferentes daqueles combinados anteriormente. As perguntas não necessariamente obedecem a ordem em que foram concebidas e novos questionamentos podem ser acrescentados, revelando a riqueza e a liberdade da técnica (YIN, 2011). Além disso, as entrevistas semiestruturadas dão abertura para longas respostas, permitindo um detalhamento maior quando comparada às entrevistas estruturadas (FLICK, 2004).

Neste estudo, foram realizadas 37 entrevistas ao todo, sendo 20 no Brasil e 17 no Reino Unido. Essas entrevistas foram desenvolvidas a partir de roteiro semiestruturado disponível no Apêndice A, específico para as empresas sociais, e no Apêndice B, específico para os parceiros.

Na tentativa de obter o maior número de entrevistas, assim que a primeira foi realizada em cada um dos casos, solicitou-se que o entrevistado indicasse outros informantes-chave da empresa para serem convidados a participarem das entrevistas. Isso também foi feito em relação aos parceiros, solicitando ao representante do caso (empreendedor ou gestor, por exemplo) que indicasse um representante dos principais parceiros da sua empresa. Essas solicitações de indicações representam a estratégia de ‘bola de neve’. Tal técnica, cujo nome vem do inglês *snowball*, consiste na indicação de novos informantes-chave feita pelo informante inicial, formando uma rede de organizações e/ou pessoas detentoras de dados relevantes para o entendimento do fenômeno (PENROD et al., 2003).

As entrevistas realizadas com representantes das propostas de inovação social e seus parceiros indicados para o contexto brasileiro são expostas no Quadro 10:

QUADRO 10 – ENTREVISTAS REALIZADAS NO BRASIL¹⁴

Núm.	Caso	Entrevistado	Código adotado	Tipo	Duração (min)
1	ISBR1	Empreendedor	E1 – empreendedor	Presencial	38
2	ISBR1	Diretor	E2 – diretor	Presencial	35
3	ISBR1	Analista	E3 – analista	Presencial	49
4	ISBR1	Analista	E4 – analista	Presencial	38
5	ISBR1	Analista	E5 – analista	Presencial	47
6*	ISBR1 – parceiro	Diretor do fundo de investimento	E6 – sócio e diretor do fundo parceiro	A distância	35
7*	ISBR1 – parceiro	Sócio – fundo de investimento	E7 – sócio do fundo parceiro	A distância	22
1	ISBR2	Empreendedor e presidente	E1 – empreendedor e presidente	Presencial	57
2	ISBR2	Empreendedor e presidente	E2 – empreendedor e presidente	Presencial	12
3	ISBR2	Assistente da diretoria	E3 – assistente da diretoria	A distância	10
4	ISBR2	Assistente da diretoria	E4 – assistente da diretoria	Presencial	22
5	ISBR2	Diretor de crédito	E5 – diretor de crédito	Presencial	43
6	ISBR2 – parceiro	Assistente no fundo parceiro	E6 – assistente 1 no fundo parceiro	A distância	27
7	ISBR2 - parceiro	Assistente no fundo parceiro	E7 – assistente 2 no fundo parceiro	A distância	14
1	ISBR3	Empreendedor e presidente	E1 – fundador e diretor	Presencial	27
2	ISBR3	Fundador	E2 – fundador	A distância	47
3	ISBR3	Gerente Administrativo-financeiro	E3 – gerente administrativo-financeiro	Presencial	13
4	ISBR3	Assistente comercial	E4 – assistente comercial	Presencial	51
5	ISBR3	Responsável técnico pelos projetos	E5 – responsável técnico	Presencial	56
6*	ISBR3 – parceiro	Diretor – fundo de investimento	E6 – sócio e diretor do fundo parceiro	A distância	35
7*	ISBR3 – parceiro	Sócio – fundo de investimento	E7 – sócio do fundo parceiro	A distância	22
8	ISBR3 - parceiro	Diretor ONG parceira	E8 – diretor ONG parceira	A distância	34

FONTE: o autor (2018)

¹⁴ Os asteriscos (*) indicados nos Quadros 10 e 11 indicam que a mesma entrevista foi utilizada para mais de um caso estudado. Isso ocorreu porque um mesmo ator era parceiro de mais de um caso. Embora tenha-se considerado de forma repetida nos Quadros 10 e 11, na intenção de ilustrar os parceiros investigados para cada caso, essas entrevistas não foram somadas em duplicidade para se chegar ao número de 37 no total.

As entrevistas realizadas no contexto britânico com representantes das propostas de inovação social e com seus parceiros são detalhadas no Quadro 11, conforme a seguir:

QUADRO 11 – ENTREVISTAS REALIZADAS NO REINO UNIDO

Núm.	Caso	Entrevistado	Código adotado	Tipo	Duração (min)
1	ISUK1	Fundador e diretor	E1 – Fundador e diretor	Presencial	45
2	ISUK1	Diretor	E2 – Diretor	Presencial	60
3*	ISUK1 - parceiro	Diretor da organização de representação	E3 - Diretor da organização de representação	Presencial	47
4*	ISUK1 - parceiro	Gestora da área de empresas sociais no governo local	E4 – Gestora da área de empresas sociais no governo local	Presencial	68
5*	ISUK1 - parceiro	Conselheiro do governo local	E5 – Conselho do governo local	Presencial	78
1	ISUK2	Empreendedor	E1 - Empreendedor	Presencial	56
2	ISUK2	Conselheiro	E2 - Conselho	Presencial	17
3*	ISUK2 - parceiro	Diretor da organização de representação	E3 - Diretor da organização de representação	Presencial	47
4*	ISUK2 - parceiro	Funcionária 1 da Escola de Negócios da Universidade	E4 – Funcionária 1 da Universidade	Presencial	49
5*	ISUK2 - parceiro	Funcionária 2 da Escola de Negócios da Universidade	E5 – Funcionária 2 da Universidade	Presencial	33
6*	ISUK2 - parceiro	Gestora da área de empresas sociais no governo local	E6 – Gestora da área de empresas sociais no governo local	Presencial	68
7*	ISUK2 - parceiro	Conselheiro do governo local	E5 – Conselho do governo local	Presencial	78
1	ISUK3	Diretor de Impacto e pesquisa	Diretor de Impacto e pesquisa – E1	Presencial	73
2	ISUK3	Diretor de Impacto e pesquisa	Diretor de Impacto e pesquisa – E2	Presencial	25
3	ISUK3	Diretor de Impacto e pesquisa	Diretor de Impacto e pesquisa – E3	Presencial	78
4	ISUK3	Diretor de Impacto e pesquisa	Diretor de Impacto e pesquisa – E4	Presencial	80
5	ISUK3	Diretora Executiva	Diretora Executiva – E5	Presencial	52
6	ISUK3	Diretor de Revitalização	Diretor de Revitalização – E6	Presencial	66
7	ISUK3	Diretor de Revitalização	Diretor de Revitalização – E7	Presencial	72
8*	ISUK3 - parceiro	Diretor da organização de representação	E8 - Diretor da organização de representação	Presencial	47
9*	ISUK3 - parceiro	Funcionária 1 da Escola de Negócios da Universidade	E9 – Funcionária 1 da Universidade	Presencial	49
10*	ISUK3 - parceiro	Funcionária 2 da Escola de Negócios da Universidade	E10 – Funcionária 2 da Universidade	Presencial	33
11*	ISUK3 - parceiro	Gestora da área de empresas sociais no governo local	E11 – Gestora da área de empresas sociais no governo local	Presencial	68
12	ISUK3 - parceiro	Funcionário empresa social parceria	E12 – funcionário empresa social parceira	Presencial	47
13*	ISUK3 - parceiro	Conselheiro do governo local	E5 – Conselho do governo local	Presencial	78

FONTE: o autor (2018)

Ressalta-se ainda que todas as 37 entrevistas foram gravadas e transcritas pelo pesquisador com a intenção de garantir maior familiaridade com os dados ainda na fase de coleta.

Além das entrevistas, a pesquisa documental também foi utilizada como um instrumento para coleta de dados secundários. Trata-se de procedimento que analisa diversos tipos de documentos tais como memorandos, relatórios, estudos, cartas, entre outros (MARTINS; THEÓPHILO, 2007). Para Neves (1996, p. 3), a pesquisa documental “é constituída pelo exame de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reexaminados com vistas a uma interpretação nova ou complementar”.

A pesquisa documental foi uma das técnicas de coleta escolhidas por constituir uma fonte de dados rica e estável. Além dessas vantagens, a pesquisa documental possui o custo baixo quando comparado a outras pesquisas e não exige contato direto com os sujeitos da pesquisa (DENZIN; LINCOLN, 2006).

Dessa forma, foram consultados os sites dos casos investigados, matérias de jornais, vídeos, relatórios, memorandos, etc. Para ISBR1 foram consultados 30 documentos; para ISBR2 19 documentos; para ISBR3 31 documentos; para ISUK1 9 documentos; para ISUK2 17 documentos; e para ISUK3 9 documentos. A lista detalhada envolvendo os documentos coletados é apresentada no Apêndice C.

3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE

A etapa de análise dos dados nas pesquisas qualitativas e é considerada uma das mais importantes e complexas (FLORES, 1994). Para a análise dos dados coletados na presente pesquisa, optou-se pela análise de conteúdo, baseada principalmente em Bardin (2011).

Bardin (2011) define que a análise de conteúdo deve ser desenvolvida em três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados e interpretação. Na primeira etapa da análise deste estudo, o pesquisador fez a leitura inicial do material coletado e iniciou o processo de codificação de acordo com as categorias de análise citadas anteriormente (item 3.3). Na segunda fase, os materiais foram amplamente explorados, incluindo novas leituras e revisões das codificações anteriores. A terceira e última fase da análise de conteúdo envolveu o aperfeiçoamento das codificações, o tratamento dos resultados encontrados e a interpretação das informações

Vale destacar ainda que a codificação das informações coletadas foi desenvolvida tendo-se como base o método de codificação mista (LAVILLE; DIONNE, 1999). Dessa forma, alguns

elementos foram provenientes da literatura (conforme modelo teórico proposto na Figura 7), ou seja, tratam-se de códigos definidos *a priori*. Outros códigos que não estavam apresentados na literatura consultada foram criados a partir dos padrões encontrados na análise e, portanto, emergiram do campo, *a posteriori*. Dessa forma, embora alguns códigos estavam diretamente relacionados com a literatura, deu-se liberdade para que códigos emergissem do campo a partir das constatações junto aos casos.

Para facilitar o processo de codificação, utilizou-se o *software* Atlas ti. Essa ferramenta possui como finalidade principal o apoio nas etapas de categorização e organização dos dados coletados, mas sem o anseio de substituir o papel analítico do pesquisador (BANDEIRA-DE-MELLO, 2006).

Os códigos utilizados no início da análise empírica foram: caracterização da inovação social, caracterização da empresa social; fase de investigação; fase de análise e proposição de soluções; formalização e projeto piloto; manutenção; avaliação; fase de escalabilidade; fase de mudança social sistêmica; parceria com o governo; parceria com as universidades; parcerias com as empresas socias; parcerias com as ONGs; parcerias com a comunidade; parcerias com empresas privadas. Ressalta-se que esses códigos foram delimitados *a priori* a partir da análise da literatura do campo, sintetizados por meio da Figura 7 (item 2.2.3).

Outros códigos foram adicionados *a posteriori*, sendo: avaliação constante, modelo não-sequencial; possibilidade de retorno. Eles emergiram do campo a partir da análise dos dados empíricos.

Os resultados das análises foram apresentados de forma individual, envolvendo quatro pontos principais: a caracterização da inovação social, as fases do processo de desenvolvimento da inovação, o fluxo do processo e o modelo referente ao processo e a influência dos parceiros ao longo do tempo. Em seguida, os resultados das análises individuais foram abordados de forma conjunta em uma análise comparativa. Com isso, foram apresentados um modelo geral da tese, envolvendo os padrões encontrados sobre as fases do processo de inovação social e suas parcerias, e quatro proposições.

Vale destacar que as proposições aqui delineadas seguem as indicações de Eisenhardt e Graebner (2007). Para os autores, essa forma de apresentar a síntese dos estudos científicos, por ser embasada empiricamente, é considerada um meio eficiente de comunicar os resultados de estudos de casos. A intenção é que as proposições sejam abordadas em outros estudos para, então, serem confirmadas ou não. Busca-se, portanto, um melhor esclarecimento acerca do fenômeno pesquisado, contribuindo com o avanço da teoria (EISENHARDT, 1989; EISENHARDT; GRAEBNER, 2007).

3.6 RIGOR

Conforme analisado por Flick (2009), a qualidade na pesquisa qualitativa não deve ser utilizada apenas na descrição detalhada do estudo, buscando dar cientificidade à pesquisa, mas sim como forma de aumentar a qualidade intrínseca da pesquisa. Nesse sentido, a triangulação é uma das formas mais utilizadas para garantir rigor à investigação qualitativa, pois ela busca assegurar uma compreensão profunda de um fenômeno por meio da possibilidade de captação de um fenômeno a partir de suas múltiplas facetas (BRUNING et al., 2014; DENZIN; LINCOLN, 2006).

Para esta pesquisa, além da descrição detalhada dos métodos e da forma como eles foram executados, foram utilizadas a triangulação de estratégias de coletas e a triangulação de fontes de evidência. Na primeira, buscou-se utilizar duas estratégias de coleta de dados (entrevistas e documentos) com o objetivo de contrapor informações provenientes das duas formas de coleta de dados. Na segunda, buscou-se ampliar o número de fontes de evidências, incluindo entrevistas com mais de um informante em cada empresa e diferentes atores/parceiros, para que os dados fossem comparados e analisados de forma simultânea com a finalidade de explorar seus padrões e suas divergências.

4 ANÁLISES

Este capítulo tem a finalidade de apresentar uma breve descrição dos contextos analisados, as análises individual e cruzada dos casos brasileiros e as análises individual e cruzada dos casos britânicos.

4.1 OS CONTEXTOS INVESTIGADOS

Para responder ao objetivo desta pesquisa, optou-se por analisar casos de inovação social em dois contextos distintos: o Brasil e o Reino Unido. O **Brasil** foi escolhido primeiramente por ser o país no qual essa tese se desenvolveu e, portanto, buscou-se contribuir com a profundidade do conhecimento local sobre o tema. Destaca-se que a maior parte dos estudos sobre inovação social foram desenvolvidos em contextos norte-americanos e europeus, sendo que em países emergentes, como o Brasil, os problemas sociais se manifestam com maior intensidade e, por isso, há necessidade de um número maior de investigações nesses ambientes (GRANADOS et al., 2011; HACKETT, 2016; PHILLIPS et al. 2015).

A cidade de São Paulo foi escolhida como ambiente principal de atuação para os casos selecionados devido ao seu destaque no ambiente nacional como o principal ecossistema para o desenvolvimento de inovações sociais¹⁵. De acordo com dados do mapeamento dos negócios de impacto no Brasil, realizado pela PIPE, São Paulo concentra 43% desse tipo de negócio no país, além de ser a sede dos principais atores do ecossistema (PIPE, 2017). Portanto, foi considerado o principal local para coleta de dados.

Já o **Reino Unido** foi escolhido por representar um dos ambientes institucionais mais desenvolvidos para a criação e manutenção de inovações sociais promovidas por empresas e empreendedores sociais (NICHOLLS, 2010; TEASDALE; LYON; BALDOCK, 2013). Além disso, o Reino Unido apresenta as mais detalhadas informações sobre empresas sociais no mundo e é caracterizado por apoios governamentais a essa forma organizacional (TEASDALE; MCKAY; PHILLIMORE, 2011).

A cidade de Plymouth foi escolhida para o estudo por ser considerada, junto com a cidade de Bristol, a primeira *Social Enterprise City* do Reino Unido. Tal reconhecimento é dado

¹⁵ ISBR2 e ISBR3 são originalmente casos de empresas sociais geradoras de inovação social que foram fundadas e tem suas sedes na cidade de São Paulo. ISBR1, por sua vez, foi fundada em uma cidade da região sul do Brasil, mas atualmente a maior parte dos seus negócios ocorrem no Estado de São Paulo e, por isso, a empresa já conta com um escritório na localidade. Além disso, seus principais parceiros também possuem sede na cidade.

por um órgão governamental, intitulado Social Enterprise UK, que confirma o local (bairro, cidade, região ou estado) como “*hotspots* de atividades de empresas sociais, concedendo-os o selo de *Social Enterprise Places*, como meio de comemorar suas conquistas e apoiá-los em seu crescimento”. Atualmente 26 locais são reconhecidos por essa dinâmica no Reino Unido (SOCIAL ENTERPRISE UK, 2018).

A cidade de Plymouth, além de ser considerada um dos primeiros locais reconhecidos pela dinâmica do ecossistema de empresas sociais, apresenta mais de 150 empresas sociais oficialmente cadastradas, além de movimentar anualmente, a partir da atuação de suas empresas sociais, mais de 500 milhões de libras e empregar 7000 pessoas (PLYMOUTH SOCIAL ENTERPRISE NETWORK, 2018).

4.2 ANÁLISE INDIVIDUAL DOS CASOS BRASILEIROS

As análises dos três casos brasileiros, aqui denominados como ISBR1 (regularização fundiária), ISBR2 (serviços financeiros) e ISBR3 (comercialização de crédito de carbono), são apresentadas nessa seção.

4.2.1 Caso ISBR 1 – regularização fundiária

Neste tópico serão apresentados o caso de inovação social investigado (ISBR1), seu processo de desenvolvimento, as parcerias constituídas ao longo do tempo e, por fim, o modelo empírico envolvendo o processo e suas parcerias.

4.2.1.1 Caracterização da inovação social

A primeira inovação social analisada, a partir desse momento identificada pela sigla ISBR1, está relacionada com a prestação de um serviço baseado em uma metodologia própria de microfinanciamento e de redução do valor financeiro devido, para a regularização de áreas particulares ocupadas irregularmente por comunidades carentes no Brasil. Tal inovação foi desenvolvida e implementada pela empresa social BR1 (termo adotado para designá-la) no intento de atender a uma demanda social expressiva relacionada ao problema da falta de acesso a moradias regulares no contexto nacional. Essa proposta inovadora já recebeu diversos prêmios nacionais e internacionais, destacando a credibilidade e o impacto do serviço prestado às comunidades carentes.

De acordo com dados do IBGE, mais de 3,2 milhões famílias no Brasil residem em domicílios classificados como irregulares ou aglomerados subnormais, o que representa a situação de 11,5 milhões de pessoas (IBGE, 2013). Embora esse tipo de residência seja encontrado em todo o país, destaca-se que 77% das áreas irregulares ocorram em grandes cidades e regiões metropolitanas (IBGE, 2013).

Em face dessa necessidade social não atendida, os cenários encontrados em áreas urbanas e de periferia pela BR1 são de intensos conflitos pela posse da terra. No centro das discussões são encontradas grandes extensões territoriais ocupadas irregularmente no passado (geralmente há mais de 20 anos) por pessoas, em geral, de baixo poder aquisitivo que, sem encontrar outro local para sua moradia, apossaram-se do espaço. Essas áreas originalmente estavam situadas em zonas rurais, de risco ou sem atividades econômicas implementadas, mas que foram integradas ao ambiente urbano com o crescimento das cidades. Com isso, essas áreas sofreram grande valorização e foram transformadas em bairros, em geral de periferia, com populações que chegam a milhares de pessoas.

O impasse, nesse caso, ocorre pelos conflitos promovidos entre os proprietários e os ocupantes das áreas. Por um lado, encontra-se o proprietário legal das áreas ocupadas irregularmente. Em geral, ações de reintegração de posse já foram conquistadas por ele, mas ainda não foram executadas pelo poder público. Mesmo que o direito sobre sua propriedade seja ratificado pelo judiciário, a execução da ação muitas vezes não é consumada por sua consequência social.

De outro lado, tem-se milhares de famílias que há décadas ocuparam as propriedades por não possuírem, via de regra, recursos para adquirir uma moradia no mercado. Como suas residências, em geral pequenas e sem acabamento, estão em áreas irregulares, não há segurança para que benfeitorias sejam feitas pelos moradores, uma vez que estão sujeitos a uma execução de uma ação de reintegração de posse a qualquer momento. Além disso, como se trata de uma área particular, o poder público fica impedido de promover a infraestrutura local. Não raro, essas áreas não são atendidas por serviços de saneamento básico, nem dispõem de escolas e postos de saúde nas proximidades.

É em meio ao conflito entre as partes e à problemática social que isso acarreta que a ISBR1 é desenvolvida. Para melhor compreender essa inovação social, a metodologia de prestação da organização foi analisada em seis etapas. A **primeira etapa** está relacionada com a sondagem de possíveis áreas a serem regularizadas. Isso é feito pelo empreendedor e alguns membros de sua equipe. Porém, nem sempre há a necessidade de investigações sobre áreas potenciais de regularização. Uma vez que a metodologia vem ganhando notoriedade regional e

nacional, as próprias associações de moradores em áreas de conflito ou prefeituras de cidades que enfrentam esses problemas entram em contato para solicitar a viabilidade do serviço.

Após a seleção das áreas a serem regularizadas, inicia-se a **segunda etapa** em que os acordos entre as partes são negociados. Isso ocorre por meio de reuniões específicas com os moradores, com os proprietários e, muitas vezes, com o poder público local. Nessas reuniões são esclarecidos todos os passos da negociação e da prestação do serviço, bem como são detalhados os direitos e deveres de ambas as partes no processo de regularização. O propósito dessas reuniões é instigar um acordo entre as partes cujas relações são historicamente conflituosas.

Com o fechamento do acordo, inicia-se a **terceira etapa**, em que são definidos os detalhes das transações, como o valor do metro quadrado que cada morador deverá pagar e o prazo final de pagamento. Já na **quarta etapa**, são elaborados os contratos entre as partes interessadas, com a intermediação da BR1. O pagamento das parcelas, durante a **quinta etapa**, é feito em um prazo médio de cinco anos, sendo que cada morador recebe um carnê e faz os pagamentos diretamente para BR1, ficando a cargo da empresa o repasse aos proprietários originais da maior parte do valor pago. Um pequeno percentual é retido para que a BR1 possa manter sua estrutura (sustentabilidade financeira) e para que a ISBR1 possa ser levada a outras localidades (escalabilidade).

Ao final do pagamento das parcelas, já na **sexta e última etapa**, os moradores que cumpriram a sua parte no contrato e finalizaram seus pagamentos, indenizando o proprietário pela parte que lhes cabe, recebem as devidas escrituras e registros de imóveis, confirmando sua propriedade legal sobre o imóvel.

Paralelamente às etapas anteriores, a prefeitura da cidade, por meio de uma parceria firmada com a BR1, inicia um processo de desenvolvimento da infraestrutura e urbanização das áreas até então ocupadas irregularmente. Isso inclui, por exemplo, a melhoria no sistema de distribuição de água e energia elétrica e a introdução de redes de esgoto, construção de ruas com massa asfáltica e calçadas, itens dificilmente encontrados nessas comunidades antes da implementação da ISBR1.

Inicialmente, as comunidades atendidas pela BR1 estavam localizadas nas proximidades, dentro do mesmo estado. Com o tempo, as ações passaram para estados da região norte do país. Atualmente, o estado de São Paulo possui o maior número de comunidades em processo de regularização, uma vez que nesse contexto existe um número maior de áreas a serem regularizadas. Ao todo, até o momento, a BR1 já beneficiou, por meio da ISBR1 mais de 30 comunidades, envolvendo 60 mil pessoas em mais de 3 milhões de m².

A forma de sustentabilidade financeira do negócio, iniciado há quase 20 anos, ainda é uma questão frequentemente debatida. A própria operação da ISBR1 já torna seu processo caro e demorado, isso pode ser comprovado pelo seguinte trecho: “Tem áreas que a gente leva três anos para homologar esses acordos para começarmos a receber nosso percentual, até esse momento a gente não recebe nada. Fica difícil” (*E3 – analista*). No entanto, a organização vem conseguindo manter a ISBR1 ativa e ainda vem ampliando o número de comunidades atendidas.

Após a caracterização da ISBR1, faz-se necessário descrever o ambiente no qual essa inovação foi desenvolvida. Trata-se de BR1, uma empresa social, com cerca de 20 funcionários, fundada em 2001 em uma cidade na região Sul do Brasil. A missão da organização é “pacificar e melhorar a qualidade de vida de comunidades que vivem em assentamentos precários no Brasil e no mundo” (D27).

Além da ISBR1, a BR1 possui uma outra inovação social mais recente destinada a auxiliar no reassentamento de comunidades. Para a implementação dessa inovação social, foi criada uma empresa social distinta da BR1. Esse serviço é demandado quando, por fatores externos de interesses públicos ou particulares, uma população necessita ser realocada para uma outra localidade. Dessa forma, o foco está em deslocar, de forma menos conflituosa, uma população de uma área para outra quando há interesses maiores sobre aquela propriedade geralmente (mas nem sempre) ocupada de forma irregular.

4.2.1.2 O processo de inovação social

A análise do processo de desenvolvimento da ISBR1, desde o início do ano 2000 até o ano de 2018, permitiu seu detalhamento ao longo de seis fases: percepção do problema social, análise e proposição de soluções, implementação da estratégia 1, implementação da estratégia 2, escalabilidade e busca pela mudança institucional. A seguir cada uma dessas fases será detalhada:

Fase 1: percepção do problema social

A primeira fase do processo da ISBR1 é iniciada por volta dos anos 2000. Naquela época, o empreendedor era servidor público da área jurídica de uma prefeitura de uma cidade de pequeno porte na região sul do Brasil. Ao ficar responsável por buscar alternativas para a resolução de conflitos sobre a propriedade de áreas dentro dos limites do município, o empreendedor, até então servidor público, constatou que várias regiões estavam em conflito

pela posse dos terrenos ocupados irregularmente. Dada a problemática, o empreendedor e sua equipe iniciaram um processo de busca de informações detalhadas sobre as localidades como um primeiro passo para mediar os conflitos. O seguinte trecho traz evidências desse momento.

“Eu acho que a primeira parte foi o trabalho do empreendedor de encontrar solução jurídica, porque o primeiro momento é o impasse jurídico, então eu acho que tem um pouco da criatividade dele aí, e de lidar com status quo [...] Ele bagunça a lógica, ele sempre fala isso: ‘porque não fazer de tal jeito?’ Então acho que o primeiro desafio foi encontrar uma viabilidade jurídica para isso [...] Os grandes escritórios jurídicos não acreditam, eles olham e falam: ‘Meu, o que esse cara criou?’, o que no fundo é só uma inversão de lógica” (*Diretor – E2*)

Esse momento foi descrito como sendo a ‘quebra’ do estado *status quo*, no qual o empreendedor percebeu que havia um espaço para uma proposta inovadora de resolução de um problema social complexo que ainda não estava sendo trabalhado.

Fase 2: análise e proposição de soluções

Ao identificar demanda social e o espaço de mercado que não estava sendo ocupado, já na fase 2 do processo da ISBR1, o empreendedor percebeu que um parcelamento dos débitos dos ocupantes irregulares, somado a um desconto pelas unidades habitacionais, poderia resolver o problema e tornar possível a indenização do proprietário da área pela própria comunidade. Ao iniciar os primeiros estágios de negociação entre moradores da comunidade e os proprietários legais, uma mudança no quadro político da prefeitura pôs fim ao processo de regularização fundiária delineado pelo empreendedor e sua equipe do órgão público municipal. Tal obstáculo para o desenvolvimento da ISBR1 pode ser constatado a partir dos seguintes trechos:

“Eu trabalhava numa prefeitura e aqui no Brasil, como em outros lugares também, todos os projetos bons quando entra um novo gestor, acaba destruindo aquele projeto. O projeto que a gente tinha era um projeto legal, eu comecei a mediar esses conflitos através da prefeitura, mas foram seis meses de projeto. De repente entrou um novo gestor e acabou com o projeto e eu sai da prefeitura”. (*Empreendedor – D28*)

“E aí quando eu estava começando esse trabalho, o prefeito mudou. O que estava na gestão perdeu a eleição e o sucessor resolveu acabar com o trabalho. Isso é o mundo, ‘seja bom ou ruim, era do outro e eu vou fazer do meu jeito’. Enfim, aí eu tentei várias vezes procurá-lo para continuar, mas eu não consegui nada [...] Aí o prefeito começou a me perseguir, eu começava a organizar a comunidade e o prefeito já falava ‘não, isso não tem nada a ver, não se envolva’” (*Empreendedor – D30*)

Dada as dificuldades para desenvolver e implementar a ISBR1, o empreendedor optou por deixar seu cargo na prefeitura e constituir uma empresa exclusivamente para atender comunidades que estavam enfrentando problemas com a posse das áreas ocupadas. Quando questionado sobre qual o principal motivador que o fez deixar uma ocupação estável para se arriscar em uma proposta social, o empreendedor respondeu o seguinte:

“Eu vi que através da empresa eu poderia exercer minha vocação social. Eu sempre tive isso, desde a minha adolescência até constituir a minha empresa, o que eu mais fiz foi buscar entender o que eu estava fazendo nesse mundo. Eu me sentiria inútil se eu viesse para a Terra apenas para ganhar dinheiro, alimentar meus filhos e resolver meus próprios problemas. Isso não me alimentaria, eu sempre penso que eu tenho que fazer as coisas que fazem sentido num mundo com tanta ganância” (*Empreendedor – D28*)

Pode-se perceber no trecho apresentado a inclinação altruísta do empreendedor e a necessidade percebida em auxiliar na mudança da situação social de comunidades carentes, por exemplo, ao invés do foco restrito nos ganhos financeiros privados.

Fase 3: implementação da estratégia 1

Ao fundar sua empresa, o empreendedor logo decidiu dar início à implementação da ISBR1. A estratégia utilizada (estratégia 1) consistia no pagamento dos ocupantes da área à BR1 e no repasse dos recursos aos proprietários. No entanto, a proposta ainda não era pensada com base na sustentabilidade financeira do negócio, uma vez que vários atrasos de pagamentos dos futuros proprietários, bem com a falta de rigor nos controles financeiros foram relatados nas entrevistas.

Com isso, alguns anos após a implementação da estratégia 1 (foco na dimensão social da proposta), a empresa social enfrentou grandes dificuldades financeiras que quase a obrigaram a encerrar suas atividades com a ISBR1. Esse momento de tensão e grandes dificuldades são descritos nas evidências a seguir:

“No início eu não sabia nem cobrar, como é que eu ia dar sustentabilidade pro meu negócio? [...] A gente nada, nada e... eu quase morri na praia e quase mesmo”. (*Empreendedor – D28*)

“Em 2010 nossa empresa social passou por uma terrível situação financeira. A gente não tinha entendido, nossa empresa não tinha entendido a matemática que fazia sentido do ponto de vista econômico. É uma empresa social altamente funcional, ela tinha conseguido entregar a missão proposta, mas não tinha encontrado a matemática financeira. Em 2010 ela tinha milhões de reais a receber, mas não tinha migalhas para pagar a folha de pagamento.”. (*Diretor – E2*)

“Nós quase fechamos as portas em 2010. Os períodos de pagamentos eram muito longos e as parcelas eram pequenas [...] nossos custos são muito altos. Se você for pensar que a gente tem que investir em topografia, cadastramento socioeconômico, estudo ambiental, e isso tudo você vai ter que pagar já no início para fazer.” (*Analista – E5*)

Para dar continuidade aos projetos e expandir a ISBR1, em 2010 houve uma retomada no planejamento da empresa social e na forma como a proposta estava sendo implementada. Foram feitas diversas reuniões para que fossem discutidas as principais questões envolvidas nos processos, como os valores cobrados pela operação e os prazos de pagamentos estabelecidos. Isso fez com que os envolvidos na ISBR1 retornassem seu modelo para as fases de análise e proposição de soluções, bem como “refundassem a empresa” (*Diretor – E2*). Isso pode ser evidenciado pelo seguinte trecho:

“A gente sentou e conversou que iríamos montar um plano de negócio a quatro mãos, juntos com os empreendedores com os investidores. Aí foi um momento que durou mais de um ano, a gente ficou um ano e meio conversando. Nós quisemos organizar a cada, não podia mais a cada projeto novo parar tudo para resolver problemas com aquele projeto. A gente precisava crescer em uma base só, todo mundo falando a mesma língua”. (*Diretor – E2*).

Essa etapa de reorganização da forma como a ISBR1 seria implementada, como observado no trecho acima, foi realizada pelo empreendedor, sua equipe, consultores externos e potenciais novos investidores. Nesse momento, ficou decidido que a forma com que a ISBR1 era implementada remodelada.

Fase 4 – implementação da estratégia 2

A partir de então, para a fase 4, ficou decidido que haveria uma tentativa de reajustar os preços dos serviços prestados considerando também os gastos com a regularização, não mais como antes, em que apenas o menor preço para a comunidade era considerado. Além disso, foi determinado que um levantamento socioeconômico mais efetivo que o anteriormente utilizado seria empregado para dimensionar a capacidade de pagamento de cada membro da comunidade. Com isso, foi possível delinear uma nova forma de implementação da ISBR1, aqui denominada de implementação da estratégia 2 (fase 4).

Fase 5: busca pela mudança institucional

Além do foco nas áreas regularizadas, uma forte atuação para melhorar o ambiente institucional em que a ISBR1 ocorre está sendo desenvolvida pela BR1 e seu empreendedor. O foco, já na fase 7 está em buscar alternativas que alterem entendimentos de instituições, como governos locais e regionais. Muitas vezes, prefeituras avaliam a ISBR1 uma forma de competição pelo serviço público que elas tradicionalmente exercem, pois isso tanto a BR1 e seu empreendedor são vistas em algumas ocasiões com certa desconfiança e descrédito. Os trechos a seguir apresentam as evidências sobre a desconfiança, a interpretação da proposta como concorrente de governos municipais e os entraves que podem ser gerados por eles:

“As dificuldades são muitas, principalmente pelo fato de ser uma empresa privada a principal agente e interlocutora. Por vezes enfrenta desconfiança dos técnicos do setor público” (D3).

“Só que a gente sabe que eles ainda nos veem como uma concorrência. Então quando eles vão lá apresentar um projeto nosso, a gente muitas vezes, não é nem chamado para participar das reuniões” (Analista – E5)

“Já passou um bom tempo e tem uma área em [nome da cidade foi ocultado] que tem uns 500 a 600 moradores que já quitaram os terrenos e você não consegue entregar registro porque o prefeito não prova. Então, assim, não tem outra forma e a gente vai ter que ‘judicializar’” (Analista – E4).

Para driblar esses entraves com algumas prefeituras, além de intensas negociações e tentativas de acordo, as premiações nacionais e internacionais vêm auxiliando no “reconhecimento e na visibilidade da proposta” (Empreendedor – E1). Nesse sentido, ao se manter próxima a organizações nacionais e internacionais de fomento às organizações de impacto social (termo utilizado no campo para incluir um maior número de propostas) que atuam no ambiente institucional, a ISBR1 vem buscando exercer um papel de maior destaque no nível ambiental.

Outro aspecto relacionado à mudança institucional é o papel exercido pelo empreendedor da ISBR1 na esfera judicial e legislativa. Isso ocorre por meio da influência exercida para que leis sejam alteradas e a proposta da empresa social e de demais organizações no setor corram de forma mais fluída. Algumas evidências disso são detalhadas na sequência:

“Surgiu uma lei muito importante no código civil, uma lei de 2002 que até hoje não é aplicada no judiciário em escala e nós fomos fazendo com que o próprio judiciário entenda esse mecanismo que é uma desapropriação judiciária, o juiz quando existe esse impasse entre proprietário e o ocupante”. (Empreendedor – D28)

“Tem uma lei de 2017 que inseriu a desapropriação judicial, que é a metodologia que a gente utiliza como um dos instrumentos de regularização fundiária a nível nacional. Isso foi todo um lobby que o [nome do empreendedor foi ocultado] fez junto com as pessoas que estavam escrevendo a lei. Então, isso aí abre portas [...] é o empreendedor social mudando as regras do jogo” (Analista – E5)

Ao atuar no âmbito institucional, as ações desenvolvidas pelo empreendedor e pela BR1 auxiliam na abertura de espaço para novas inovações sociais que, assim como a ISBR1, busquem beneficiar populações carentes que têm dificuldades em obter ou regularizar suas moradias.

Fase 6: escalabilidade (ampliação de locais atendidos)

Com base nas novas determinações sobre a ISBR1, a proposta foi levada para diferentes áreas, não apenas no Estado de origem. Isso foi caracterizado como fase 6 e propiciou que a ISBR1 fosse levada para distintos estados. Atualmente, a ISBR1 atua em 15 comunidades no Estado do Paraná, em 10 em São Paulo e 1 em Rondônia (D29). Em 2016, 70.000 famílias estavam em processo de mediação (ainda sem acordos homologados) e 12.000 em processo de titulação (em fase final de pagamento ou aguardando os documentos da propriedade dos terrenos); a projeção é que em 2022 esses números passem para 265.000 e 35.000, respectivamente (D20).

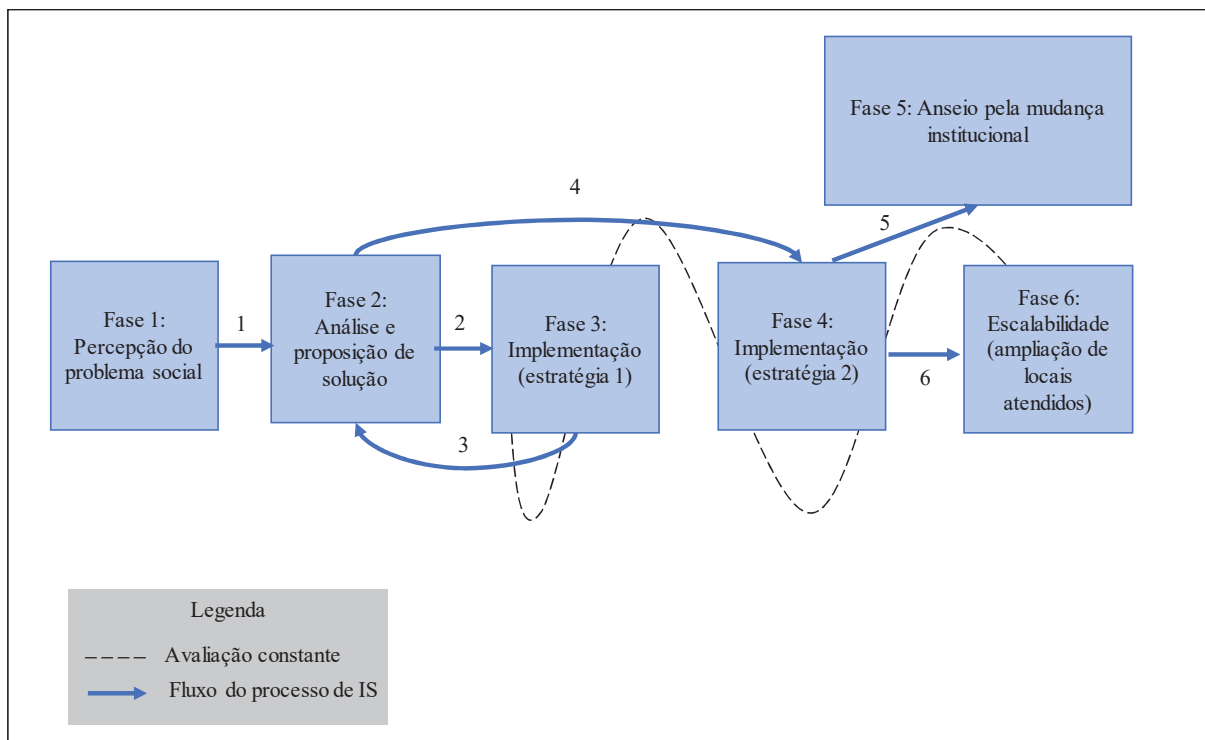
O impacto gerado por esse avanço na escalabilidade a ISBR1 pode ser medido em outros números relacionados à melhoria da infraestrutura das áreas regularizadas (dados agregados): 16 centros comunitários, 21 km de rede de água e energia, 12 km de rede de esgoto, 19 km de ruas pavimentadas, 18 centros de lazer, 5 unidades de saúde, 9 creches, 4 escolas, entre outros (D20). Essa melhoria na infraestrutura, vale ressaltar, em geral faz parte de acordos firmados entre a BR1 e as prefeituras locais que executam esses projetos de melhoria a partir da regularização das áreas.

Avaliação constante

Além dos detalhamentos de cada uma das 6 fases do processo da ISBR1, cabe observar que foi constatado uma avaliação constante a partir da implementação da estratégia 1, na fase 3. Dessa forma, é possível inferir que a avaliação, nesse caso, não ocorreu em um momento específico, mas esteve presente durante parte considerável do processo da ISBR1.

A Figura 8 apresenta a esquematização gráfica das seis fases apresentadas e destaca em cinza tracejado a avaliação constante observada.

FIGURA 8 – O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA ISBR1



FONTE: O autor (2018).

A Figura 8 apresenta as seis fases processo de desenvolvimento da ISBR1, bem como o fluxo do seu processo indicando o movimento ocorrido ao longo das fases em relação ao tempo

Além da proposta da ISBR1 de regularização de áreas ocupadas irregularmente, a BR1 possui uma outra inovação social. Trata-se de um serviço de consultoria e apoio quando desapropriações são necessárias para atender a interesses públicos, mas com a intenção de que o processo seja menos conflituoso. O trecho a seguir apresenta evidências dessa proposta alternativa:

“A proposta dessa outra metodologia [nome ocultado] é mais um trabalho de consultoria. No caso assim, por exemplo, uma hidrelétrica precisa fazer alguma obra em um lugar e tem famílias morando. Então, o trabalho é negociar com essas famílias, fazer uma avaliação do patrimônio que elas têm, que seja removido para outro lugar. É um trabalho de reassentamento, diferente do que estamos conversando sobre a regularização de áreas urbanas”. (*Analista – E5*).

Como essa proposta de reassentamento humano foi iniciado de forma paralela à ISBR1 e, aos poucos, passou a dividir a atenção do empreendedor e de sua equipe. Ao passar pelo processo de reestruturação da ISBR1, a BR1 optou por separar e ampliar as duas frentes de trabalho. Essa separação foi necessária para que ambos os enfoques fossem desenvolvidos de forma independente e concentrada, tanto para a ISBR1 quando para a proposta paralela, cada uma desenvolvida em sua própria estrutura (diferentes empresas sociais).

4.2.1.3 As parcerias constituídas

A análise das fases do processo da ISBR1 permite perceber que parte dele foi desenvolvido a partir da influência de parceiros, como o governo municipal (estágio inicial da ISBR1), investidor anjo, fundo de investimento de impacto, universidade, ONGs, governos local e regional. A seguir, cada uma das parcerias é detalhada.

Governo local (estágio inicial).

A primeira etapa e parte da segunda foram desenvolvidas a partir do envolvimento do governo local. Foi nesse ambiente que a problemática social relativa aos conflitos por moradia foi identificada, uma vez que a divergência estabelecida acerca da propriedade da área envolvia questões legislativas ao uso do solo do município. O governo local, inclusive, foi o setor de onde era oriundo o empreendedor. Mesmo que o empreendedor tenha participado ativamente do primeiro estágio da ISBR1, o ambiente do qual ele fazia parte e os membros de sua equipe estavam envolvidos no ambiente do governo local. Portanto, os entrevistados citam a participação desse ator nos estágios iniciais do processo de desenvolvimento da ISBR1.

Investidor anjo

Ao avançar para a totalidade da segunda etapa, a presença da prefeitura local é totalmente retraída, chegando a dificultar a implementação da ISBR1. Observa-se, no entanto, o início da atuação de um investidor anjo, que foi necessária para que o projeto pudesse ser iniciado com a regularização de 4 áreas já com processos iniciados. Esse investidor, que era proprietário de uma das 4 áreas em processo de regularização, ofereceu sua indenização como forma de investimento inicial. Os trechos a seguir demonstram a forma como o investidor anjo se aproximou e ajudou a propiciar a implementação da ISBR1:

“Aí graças a Deus, eu encontrei um investidor anjo, eu nem sabia que existia esse investidor. Mas foi uma pessoa que me ajudou no início. Só depois eu fui começar a entender como é que funcionava esse mercado, esses negócios”. (*Empreendedor – D28*)

“Ele era dono de um terreno, então ele trocou o terreno dele. Ao invés de participar do acordo judicial, ele foi lá na empresa social e falou ‘toma o meu terreno, fica como se fosse uma área sua’. Isso continuou quando a empresa precisava de recursos, o investidor ia lá e colocava mais”. (*Diretor – E2*)

O início da participação do investidor anjo no processo de desenvolvimento da ISBR1 ocorreu na fase 2. Depois disso, outras rodadas de investimento foram feitas pelo mesmo investidor, além de alguns auxílios na gestão do negócio, e isso se estendeu também pelas fases 3, 4 e 6.

Fundo de investimento de impacto

A participação dos fundos de investimento de impacto se deu, conforme relatos do próprio diretor do fundo, pela identificação da proposta social da ISBR1 com a proposta do fundo. De forma específica, o auxílio do fundo pode ser detalhado pelo seguinte: auxílio com a reestruturação da forma como a ISBR1 seria implementada; na injeção de capital financeiro (necessário para equilibrar as demandas de pagamento das BR1); na estruturação de um modelo de gestão sustentável financeiramente (indispensável para a continuidade da proposta); na participação no conselho de administração (auxílio na tomada de decisões no nível estratégico); e no monitoramento de informações (necessário para que novas decisões fossem tomadas de modo mais efetivo). Isso pode ser evidenciado a partir dos seguintes trechos:

“A gente foi por causa do propósito da empresa, a gente desde o primeiro momento se apaixonou pela tese. Então gente trabalhou muito para viabilizar o investimento, tudo deu certo também com muita ajuda deles” (*Sócio e diretor do fundo parceiro – E6*)

“Eu acho que a gente desde o início teve um alinhamento muito grande com eles. [...] A gente conseguiu desenhar uma boa operação, investimos, e, para falar novamente, a gente está super feliz com o investimento. (*Sócio e diretor do fundo parceiro – E6*)

“Em relação à metodologia mesmo, eles não interferiram, eles colaboram no sentido de que nos fazerem repensar as estratégias que a gente pretendia seguir para implantar essa metodologia.” (*Empreendedor - E1*)

“Eles são uma empresa que a gente conseguiu ajuda-los a se estruturar financeiramente, a estruturar processos internos, e hoje estão conseguindo trazer muito mais impacto para regularização” (*Sócio e diretor do fundo parceiro – E6*)

“Depois investimento foi construído ali junto toda uma nova formatação de modelo de negócio mirando na sustentabilidade financeira. A gente ajudou no processo de construção de uma governança saudável, colocando no conselho, as metas, as contas com balanço auditado, e isso também ajudou bastante” (*E7 – sócio do fundo parceiro*)

Além da etapa de reestruturação, o fundo de investimento auxiliou na implementação da estratégia 2 (fase 4) e na escalabilidade da ISBR1 (fase 6). Isso ocorreu por meio de auxílio com novas redes de contatos (importantes para manter a estratégia de crescimento por meio de

parcerias pela organização) e com a assistência em outros pontos, visto que foi observada uma administração do fundo para com a BR1. Isso pode ser evidenciado pelos trechos a seguir:

“Uma das questões que os empreendedores buscam a gente para investimento, é justo na questão da rede de relacionamentos. A gente tenta ‘linkar’ pessoas, empresas que a gente acredita que faça sentido para o negócio, e a gente abre as portas para os empreendedores terem esse acesso”. (*Sócio do fundo parceiro – E7*)

“Eu acredito muito na empresa, ela pode crescer e gerar bastante impacto social”. (*Sócio e diretor do fundo parceiro – E6*)

Dessa forma, o fundo investidor participou na reestruturação da proposta da ISBR1 (entre as fases 3 e 4) e atuou efetivamente na fase 6. Sobre a reestruturação, ressalta-se que a participação do fundo foi iniciada mesmo em um cenário de crise interna com diversas dívidas. Isso ocorreu pela motivação do impacto social positivo provocado pela ISBR1 e pelo alinhamento da missão da BR1 e com a missão do fundo de investimento de impacto.

Universidades

Em relação à participação de universidades no processo de desenvolvimento da ISBR1, a primeira parceria ocorreu a partir de uma prestação de serviço contratada pela BR1 para medições técnicas de áreas a serem regularizadas. A segunda foi a partir de uma recente, e ainda sem reflexos práticos, assinatura de um termo de cooperação técnica, entre a BR1 e uma universidade do Estado de Minas Gerais para a regularização de uma área urbana.

Quando questionado sobre o papel das universidades para a o desenvolvimento e implementação da ISBR1, a resposta foi “Não, as universidades aqui ainda não estão nesse nível de interação com a gente” (*Analista – E5*), demonstrando uma participação reduzida desse ator frente a outros parceiros citados no processo.

ONGs

As ONGs, assim como as universidades, pouco participaram do processo da ISBR1. O único caso identificado foi de uma organização localizada no Estado de São Paulo, cujo objetivo era melhorar a qualidade de vida de uma certa comunidade na região. Ao perceber que o maior problema da área era a falta da regularização dos terrenos, a ONG buscou resolver o caso a partir de meios ‘tradicionais’, envolvendo escritórios de advocacia e a prefeitura local.

Depois de alguns anos e com várias tentativas, ao perceber que pouco havia conseguido de resultado, a ONG entrou em contato com a BR1 para que ISBR1 fosse implementada na comunidade em questão. O processo de negociações foi iniciado a partir da metodologia da ISBR1 e com o apoio local da ONG. Seu papel, nesse cenário, foi auxiliar na organização da comunidade para que o problema da falta de regularização dos terrenos fosse resolvido (D6). No entanto, por se tratar de uma área de preservação ambiental e de alto risco para moradias, a negociação permanece paralisada aguardando uma posição do Governo do Estado e da Secretaria de Meio Ambiente local.

Mesmo que implementação da ISBR1 na área em questão ainda esteja paralisada, é relevante destacar o potencial de atuação conjunta no futuro de ONGs para a resolução de problemas sociais complexos. Nesse sentido, a ONG, ao encontrar dificuldades para solucionar a problemática de forma isolada, busca uma parceria com a BR1 para que seja implementada sua inovação social. Isso traz evidências de melhores resultados na atuação conjunta entre os dois atores.

Governo local e regional

Por se tratar de uma área de atuação fortemente relacionada ao poder público, a ISBR1 necessita de uma relação próxima com o governo local e regional. Embora em alguns casos isso não seja possível, como mencionado na seção anterior, em que alguns órgãos da administração pública municipal percebem a ISBR1 como um serviço concorrente ao ofertado por eles, na maior parte das cidades de atuação ocorre o contrário.

Nesses casos, a parceria do governo local com a BR1 pode facilitar a implementação da ISBR1 principalmente quando governos locais e regionais estão com dificuldades para resolver o problema de moradias irregulares. Esse trabalho entre os dois agentes pode ocorrer por meio de trabalho técnico conjunto, principalmente em relação ao planejamento urbano das áreas em processo de regularização; por meio do subsídio da documentação dos proprietários de áreas legalizadas, o que agiliza o processo de finalização do trabalho da empresa social; e por meio da indicação de novos potenciais clientes. As evidências relativas a essas formas de auxílio e participação do poder público local no processo da ISBR1 estão descritas a seguir:

“Então, hoje muitas vezes o município nos procura: ‘ó, tem uma área lá, e não estamos conseguindo resolver, vocês podem fazer pra gente?’”. (*Analista – E3*).

“Então hoje o município é nosso parceiro [...] à medida que ele entender que, embora não seja ele que esteja promovendo a regulação fundiária, nós somos uma empresa

que tem esse conhecimento, mas que não vamos também tomar o lugar deles. Então, eles nos ajudam mais nessa parte técnica de urbanização”. (*Analista – E3*)

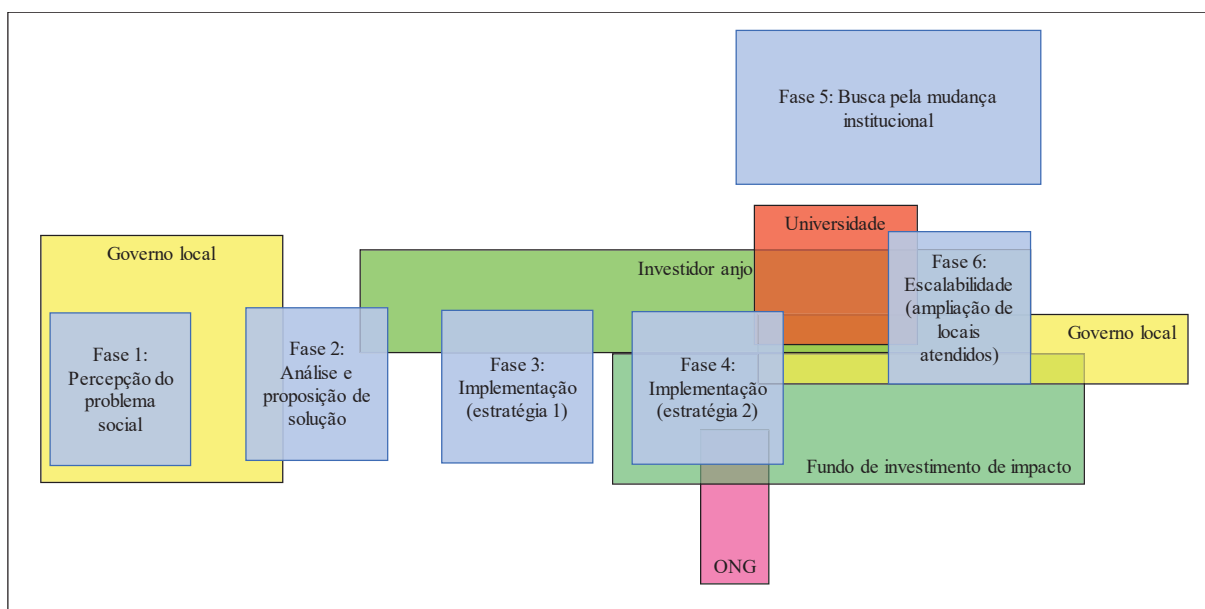
“O acordo que nós temos com os moradores, até para não onerar tanto os moradores, na maioria das vezes ele não prevê infraestrutura, mas nós estamos conseguindo fazendo esse trabalho pela parceria com o poder público para que possa chegar realmente nos moradores o saneamento básico, através das concessionárias, eles atuam em parceria e é do interesse deles também”. (*Analista – E3*)

“Lá [cidade do Estado de São Paulo] a prefeitura nos ajuda, a gente recebe ligação de proprietários e de associação de moradores que foram indicados pelo pessoal da prefeitura. Aí é uma visão diferente, né, é uma empresa que está ajudando e que não está concorrendo. E aqui em Curitiba é diferente, a Cohab acha que a gente está concorrendo com eles. Na verdade, a gente quer ajudar e fazer o que é mais importante: entregar documentos, né”. (*Analista – E4*)

Pode-se compreender, portanto, que os governos locais e regionais podem se torna um parceiro ao perceber que a ISBR1 pode ser uma forma mais rápida, mais efetiva e menos dispendiosa de executar a regularização fundiária.

As parcerias constituídas no decorrer do processo da ISBR1 com o governo local (estágio inicial), investidor anjo, fundo de investimento de impacto, universidades, ONGs, e governos local e regional foram descritas nesse estudo de acordo na Figura 9.

FIGURA 9 – AS PARCERIAS NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA ISBR1



FONTE: O autor (2018).

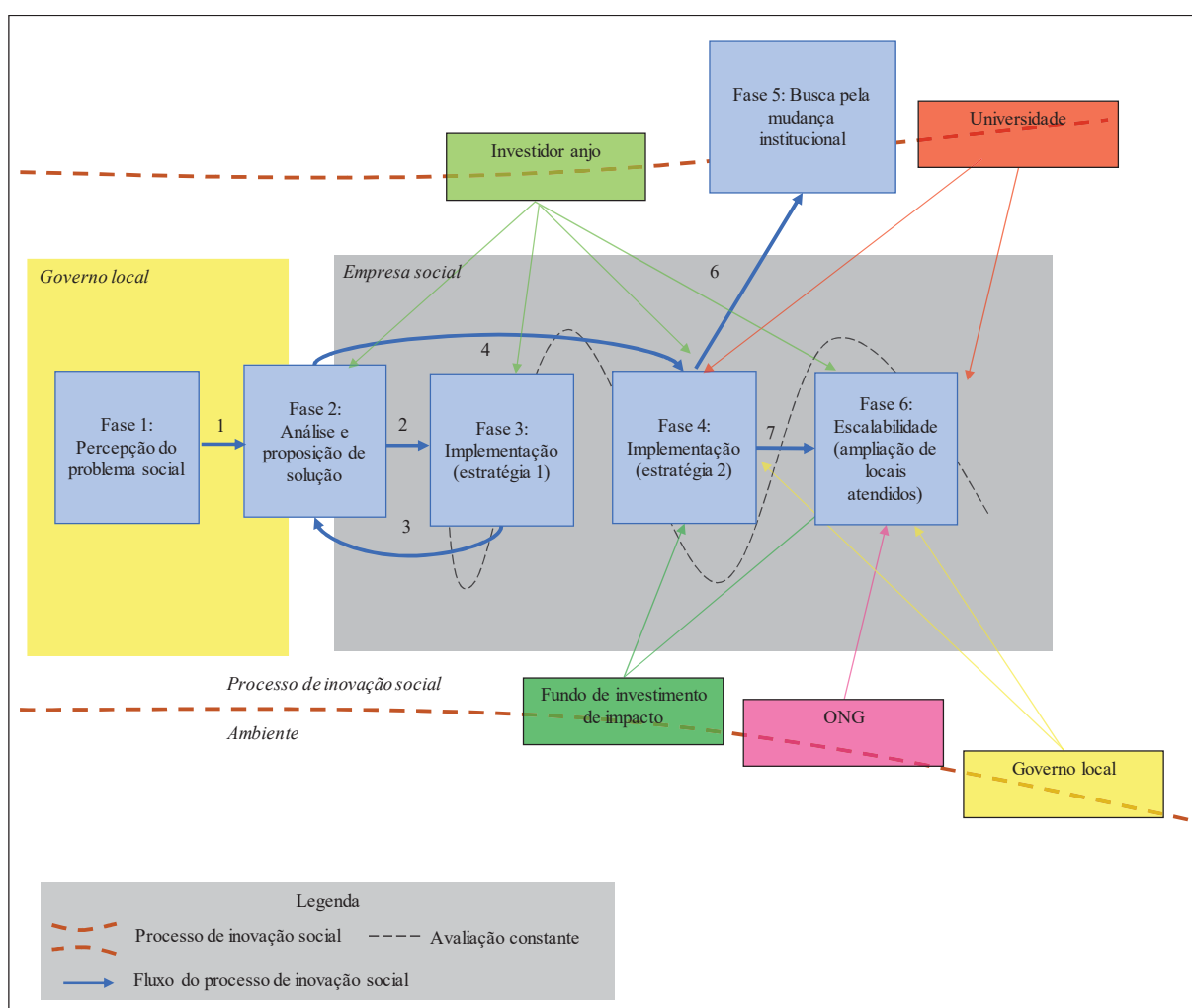
Ao apresentar as diferentes parcerias estabelecidas ao longo do processo de desenvolvimento da ISBR1, pode-se perceber que as fases que correspondem aos momentos de remodelação e escalabilidade da proposta são os que mais sofreram influência de atores

externos. Os investidores anjos e os fundos de investimento de impacto foram os atores que participaram do maior número de fases. Já as universidades, os governos local e regional e as ONGs atuaram de forma pontual.

4.2.1.4 Representação da análise empírica

Com base na análise do caso ISBR1 demonstrada anteriormente, a Figura 10 foi desenvolvida. Por meio de uma representação gráfica, todas as seis fases e as respectivas parcerias ao longo de cada uma delas são apresentadas.

FIGURA 10 – MODELO EMPÍRICO DO PROCESSO DA ISBR1 E SUAS PARCERIAS



FONTE: O autor (2018).

A Figura 10 ilustra as seis fases do processo de desenvolvimento da ISBR1 (em quadrados azuis), o fluxo desse processo ao longo do tempo (em flechas azuis) e a avaliação da

proposta realizada constantemente após a terceira fase, incluindo-a (em tracejado preto). Destaca-se também o ambiente em que essa inovação social foi desenvolvida: o governo municipal (em amarelo) em fases iniciais, e a empresa social (BR1, em cinza) a partir da segunda fase.

Vale ressaltar que o processo da ISBR1 como um todo contou com a participação de distintos atores (em tons de verde, rosa, vermelho e amarelo) que, embora estabelecidos no ambiente externo, influenciaram de diferentes formas o processo de inovação social. Por isso, esses atores também fazem parte, mesmo que parcialmente, do processo da ISBR1 (em tracejado laranja).

Todas as fases de desenvolvimento de ISBR1 aqui delineadas estão dentro do processo de inovação social. A fase de busca pela mudança institucional foi apresentada como parcialmente integrante do ambiente do processo da inovação social e parcialmente integrante do ambiente geral. Ela é representada por ações que buscam mudar o ambiente geral para que a inovação social em questão e outras formas de inovação social possam ser delineados dentro do mesmo contexto para buscar uma mudança sistêmica.

4.2.2 Caso ISBR 2 – serviços financeiros

Neste tópico são apresentados o caso de inovação social investigado, seu processo de desenvolvimento, as parcerias constituídas ao longo do tempo e, por fim, o modelo empírico envolvendo o processo e suas parcerias.

4.2.2.1 Caracterização da inovação social

A inovação social do segundo caso em estudo, a partir de agora identificado por ISBR2, faz parte do setor financeiro. Trata-se de uma proposta de ofertar serviços financeiros, como microcrédito, seguros, consórcios e meios de pagamentos, a pequenos empreendedores, em sua maioria integrantes da base da pirâmide econômica brasileira. Com isso, espera-se que empreendedores sejam fortalecidos e suas propostas ampliadas na intenção de criar e/ou expandir um ecossistema empreendedor em comunidades carentes, gerando renda e melhorando suas condições gerais de vida.

Dados mais recentes do IBGE (2017) apontam que 25,4% da população brasileira, cerca de 52 milhões de pessoas, vivem em situação de pobreza ao possuírem uma renda média diária de menos de US\$ 5,5. Desse total, ao considerar o número de pessoas em extrema pobreza,

aqueles que não conseguem satisfazer nem ao menos suas necessidades alimentares diárias, pois possuem renda diária inferior a US\$ 1,9, o número é de aproximadamente 10 milhões de pessoas nessa situação (THE WORLD BANK, 2018).

Uma das formas de melhorar a vida de pessoas em condições de pobreza, ou mesmo aquelas que ultrapassam o limite de US\$ 5,5, mas ainda são da base da pirâmide econômica, é o empreendedorismo. Isso vem sendo foco de pesquisas que indicam que a ação empreendedora “pode ser uma solução duradoura para a pobreza” (BRUTON; KETCHEN; IRELAND, 2013, p. 683 tradução nossa), ao passo que ajuda a diminuir a desigualdade social ao possibilitar a constituição de novos negócios e a geração de renda (SCOTT et al., 2012).

No entanto, ainda existem entraves para que o empreendedorismo na base da pirâmide possa avançar, principalmente quanto a falta de políticas públicas que busquem facilitar a ação empreendedora nesse contexto (DEGEN, 2008). Nesse cenário, diferentes frentes que busquem auxiliar o estabelecimento e a ampliação dessa atividade em contextos de escassez de recursos são necessários.

Uma vez que a população menos favorecida normalmente não é atendida por serviços financeiros específicos às suas necessidades, muito menos são contemplados por financiamentos (THE WORLD BANK, 2017), uma oportunidade de atuação foi identificada. É nesse contexto que a ISBR2 oferta os seguintes produtos: a) microfinanciamentos de 400 a pouco mais de 14.000 reais sem a necessidade de avalista, fiador ou de documentos de empreendimento formal; meio de pagamento: conhecido popularmente como ‘maquininha’ que facilita a venda por meio de cartão de crédito e débito, opções até então com diversos entraves para microempreendedores informais; c) seguros diversos com preços baixos e coberturas específicas para as necessidades do público alvo; d) outros produtos que ainda não foram lançados e estão em fase de prototipagem, e portanto, não serão detalhados, mas fazem parte do grupo de serviços financeiros de apoio ao microempreendedor.

Deve-se destacar que essa fatia de mercado não atendida pelo sistema financeiro tradicional se baseia principalmente em duas circunstâncias: a baixa de capacidade de pagamento, o que permite apenas pequenas movimentações, e a falta de um cadastro positivo de crédito da maior parte dos empreendedores, conhecido popularmente como ‘nome limpo’. Essas duas questões foram percebidas pela ISBR2 não como fatores limitantes, mas como características inerentes a um mercado em específico.

A primeira dessas circunstâncias foi tratada como menos relevante pela proposta da ISBR2, uma vez que haveria a oportunidade de atender a um número maior de pessoas, o que possibilitaria aos serviços uma escalabilidade desejada. De acordo com dados do Banco

Mundial, cerca de 30% dos brasileiros adultos não possuem conta corrente em banco (THE WORLD BANK, 2017).

A segunda circunstância, relacionada à falta de um cadastro de crédito positivo nas populações excluídas, não foi considerada como fator limitativo para o desenvolvimento e implementação da ISBR2. Uma vez que a inadimplência não está diretamente relacionada à falta da vontade do pagamento, mas muitas vezes às dificuldades inerentes principalmente às classes da base da pirâmide, a proposta da ISBR2 não se prende à tal questão. Os trechos a seguir ilustram as duas circunstâncias supracitadas.

“A gente viu naquela época que o maior sonho do brasileiro era empreender, esse era o maior sonho da base da pirâmide [...] E a gente viu que nenhuma instituição financeira estava olhando para esse público, que era basicamente invisível por esse sistema. Então, a gente decidiu servir esse público praticando as políticas do capitalismo consciente”. (*Empreendedor – E2*)

“Cada dois caras que pedem para ser cliente, um está negativado aqui. Você vai dar as costas para o cara? Porque às vezes ele só está negativado porque ficou desempregado”. (*Empreendedor – E1*)

“Muita gente ficou negativada há 6 meses atrás por um período de dificuldades, e isso acontece. Mas hoje ele tá querendo trabalhar para ir para um outro direcionamento, tá com vontade. A crise passou, mas falta capital para ele ter esse crescimento”. (*Diretor de crédito – E5*)

Para ter acesso a esse mercado, geralmente concentrado em regiões de periferia e zonas rurais, e para avaliar a capacidade de pagamento sem considerar o cadastro de crédito positivo como essencial, a ISBR2 conta com uma metodologia específica, inovadora e de desenvolvimento próprio para avaliar e conceder microfinanciamentos.

Essa metodologia inovadora abarca um conjunto de ações, iniciando com a contratação de agentes, membros das próprias comunidades, que fazem visitas aos microempreendedores em seus próprios empreendimentos. Com a utilização de um dispositivo tecnológico, um cadastro é realizado e perguntas são feitas com base em um questionário desenvolvido para delinear o perfil do empreendedor e sua propensão de realizar pagamentos pontuais. De forma complementar, são feitas fotos do empreendimento (um minimercado, uma padaria ou uma oficina de costura, por exemplo) para que a uma percepção da capacidade de giro do empreendimento seja possibilitada; bem como são buscadas informações na internet, incluindo redes sociais do empreendedor. Essas distintas ações são realizadas no intuito de aperfeiçoar a avaliação de crédito, considerando fatores diversos. Os trechos a seguir evidenciam a preocupação da ISBR1 com essa etapa do processo.

“Então, tudo isso embarca dentro de um aparato de inteligência que permite a gente ser mais assertivo na área de concessão de crédito né. E não ficar usando só o fato dele estar negativado não como único fator de balanceamento se posso dar o crédito para esse cara ou não” (*Diretor de crédito – E5*)

“A gente tem um *credit score* que se chama *blended credit score* que a gente analisa coisas que são pertinentes analisar, desde a capacidade do negócio dele, e outros pontos que são importantes para conseguir alcançar o número de impactados que temos hoje” (*Empreendedor – E1*)

Inicialmente, os empreendedores atendidos pela BR1 eram apenas aqueles que residiam na cidade de São Paulo. No entanto, com a oportunidade de mercado mais favorável, e com a possibilidade de impactar um número maior de empreendedores, a BR1 foi implementada em cidades da Região Nordeste. De acordo com dados atuais, a BR1 já atendeu cerca de 150.000 mil empreendedores no Brasil (*D15*).

A sustentabilidade financeira da ISBR2 é obtida a partir da própria operacionalização de sua proposta, ou seja, é autossustentável. No entanto, para que isso fosse atingido, investidores (na forma de investimento anjo e investimento de impacto) foram necessários ao longo dos anos. Adicionalmente, isso possibilitou investimentos para modernizar a tecnologia utilizada, bem como ampliar a abrangência do atendimento aos empreendedores.

Atualmente, a BR2 está passando por um processo de readequações para tornar a operação mais enxuta, principalmente por meio da utilização de um aplicativo único com diversas funcionalidades e da disponibilidade de um agente virtual para atendimentos. Isso, na previsão do empreendedor, poderá baratear a operação, torná-la mais abrangente e, com isso, possibilitar o atendimento de empreendedores de todas as regiões do Brasil. No entanto, esse novo formato ainda está em testes.

Após a caracterização da ISBR2, faz-se pertinente identificar o ambiente principal no qual essa inovação foi desenvolvida. Refere-se a uma empresa social, aqui chamada por BR1, com cerca de 200 funcionários, fundada em 2012 em uma cidade do Estado de São Paulo. A missão da organização é “empoderar microempreendedores com soluções financeiras que simplifiquem sua vida e desenvolvam o seu negócio” (*D15*). Além da ISBR2, a BR2 possui uma outra inovação ainda em fase de testes no campo da telefonia móvel.

4.2.2.2 O processo de inovação social

A análise do processo de desenvolvimento da ISBR2, desde 2011 até o ano de 2018, permitiu seu detalhamento ao longo de sete fases: percepção do problema social, análise e proposição de soluções, implementação da estratégia 1, implementação da estratégia 2,

implementação da estratégia 3, escalabilidade e implementação de um novo formato de inovação. A seguir cada uma dessas fases são detalhadas:

Fase 1: percepção do problema social

A primeira fase do processo da ISBR2 se inicia em 2011, quando o empreendedor e outros dois amigos investidores decidiram desenvolver e implementar propostas para o atendimento de necessidades financeiras de pequenos empreendedores. Dois foram os principais motivadores para isso: o primeiro deles foi a oportunidade de mercado identificada, uma vez que os mercados da base da pirâmide não eram atendidos de forma efetiva pelo sistema financeiro. Isso se agravava quando consideradas as especificidades dos pequenos empreendedores dessa classe. Tal ênfase na oportunidade de mercado pode ser ilustrada por meio dos seguintes trechos:

“A gente viu que nenhuma instituição financeira estava olhando para esse público, que era basicamente invisível por esse sistema. Então, a gente decidiu servir esse público”. (*Empreendedor – E2*)

“Esses caras continuam invisíveis, uma das razões é que a base da pirâmide é negativada, né? Então tem 60 e poucos milhões de pessoas que estão negativadas no Brasil. Quando a gente fundou a empresa eram 48. O banco não dá crédito para negativado, então como é que você vai atender ao microempreendedor? [...] Então os bancos hoje não têm inteligência nenhuma para atender esse canal.” (*Empreendedor – E2*)

O segundo motivador, por sua vez, está mais relacionado ao altruísmo. Ao perceber que o trabalho em empresas tradicionais, com foco na lucratividade para os acionistas, não estava trazendo recompensas relativas a uma atividade com ‘propósito social’, o empreendedor decidiu mudar a trajetória da sua carreira. Até então executivo de grandes bancos de investimentos, o empreendedor decidiu se afastar de suas atividades e se dedicar a um retiro espiritual no oriente e a um curso de liderança em uma universidade no exterior. Quando retornou ao Brasil, a ideia de empreender em uma proposta capaz de gerar impacto social positivo fez com que fosse iniciado o processo de construção da ISBR1. Os seguintes trechos ilustram essas motivações altruísticas:

“Essa sociedade baseada apenas no consumo não é viável. Desde a faculdade, somos levados a acreditar que o papel da empresa é ganhar dinheiro. Mas não só é isso. O propósito maior é criar valor para a sociedade”. (*Empreendedor – D7*)

“Quero contar para os meus filhos que fiquei no Brasil para apoiar os microempreendedores que movem o setor que considero o mais importante do país”
(*Empreendedor – D11*)

“E você vê que a felicidade que tem a validade mais longa são as relações afetivas e aquilo que você faz pelo próximo. Então, eu acho que mercado financeiro e esse outro capitalismo ele estava me dando só felicidade de curto prazo, né? Então eu falei: ‘que o negócio que eu posso ser mais feliz e também ganhar dinheiro?’”
(*Empreendedor – E1*)

A análise dos dois principais motivadores para o desenvolvimento da ISBR2 indica que empreender na área social não depende apenas da oportunidade de mercado. Empreender, nesse caso, também demandou uma postura altruística de sensibilidade dos envolvidos perante a situação do outro.

Fase 2: análise e proposição de soluções

Nessa etapa, a experiência do empreendedor no mercado financeiro e seus contatos no setor foram essenciais para que dois investidores anjos ingressassem no projeto. Foi nesse período que a forma inovadora de atendimento às necessidades financeiras da base da pirâmide começou a ser delineada. Em geral, havia o entendimento de que a burocratização do sistema financeiro e a necessidade de a negociação ser feita sempre presencialmente na agência eram barreiras para o atendimento desse mercado. Foi nessa época que a missão da ESBR2 foi definida como “levar as melhores soluções financeiras para o negócio e a família do microempreendedor através de um relacionamento respeitoso e um atendimento ágil e personalizado” (*D4*).

Fase 3: Implementação 1 – consórcio on-line

Com o objetivo de atender à missão destacada anteriormente, a primeira proposta desenvolvida e implementada foi um consórcio *on-line*. A principal motivação desse produto foi possibilitar ao microempreendedor uma forma de adquirir bens, como imóveis ou veículos, sem os juros tradicionais dos financiamentos. Embora essa prática não fosse nova para o mercado, o produto era específico para integrantes da base da pirâmide principalmente pelos valores menores. Além disso, o fato de ser um produto *on-line*, via *website*, fazia com que a operação fosse menos dispendiosa, e essa redução de custos também era repassada ao cliente final.

Mesmo assim, o produto não obteve sucesso no mercado e foi descontinuado. Uma das razões é que, à época, essa fatia de mercado não estava habituada com operações *on-line*. Embora o insucesso da primeira tentativa de atender ao público-alvo, o aprendizado da operação foi relevante para o amadurecimento do empreendedor e de sua equipe. Nessa fase, constatou-se, principalmente, que produtos para esse público deveriam ser desenvolvidos e implementados próximos aos seus locais de residência. O trecho a seguir ilustra essa fase:

“Um consórcio web, sem aplicativo nem nada. Era um produto que tinha difícil aceitação e poucos clientes. A gente fazia o papel de correspondente bancário. Tudo bem, trabalhamos durante um tempo, tiramos uma boa quantidade de aprendizado, mas nós sentíamos a falta de estar mais próximo dos nossos clientes, aprender realmente sabe quem ele é e sobre qual o perfil dele. Nosso lema sempre foi trazer serviço financeiros humanizados para a base da pirâmide”. (*Diretor de crédito – E5*)

“Numa favela, as pessoas pesquisam na *internet* mas, para fechar negócio, precisam olhar nos olhos de alguém”. (*Empreendedor – D3*)

Com isso, uma nova etapa de análise e proposição de soluções (fase 2) foi necessária para avaliar aquilo que tinha sido aprendido com o modelo de vendas *on-line* e avançar para um novo modelo.

Fase 4: Implementação 2 – loja física

Ao constatar, na fase anterior, a necessidade de permanecer próximos às comunidades em que os microempreendedores residiam aliada à impossibilidade de alcançar o mercado consumidor a partir de canais *on-line*, a proposta foi remodelada. Nesse momento, o foco passou a ser a construção de lojas físicas nas próprias comunidades. Nessas lojas foram comercializados vários produtos financeiros, como cartões de crédito, cartões pré-pagos, seguros e consórcios.

Embora o maior contato com o cliente a partir da estrutura física na comunidade, o sucesso na adoção dos produtos foi abaixo do esperado. A principal percepção para esse problema residia no fato de que os potenciais clientes ainda permaneciam externos à estrutura, ou seja, poucos se deslocavam até a empresa para conhecer seus produtos. Isso pode ser evidenciado a partir do seguinte trecho.

“Então nós montamos uma loja grande, aí quando a gente estava lá dentro agente começou a aprender um pouco mais sobre nossos clientes. A gente tinha montado uma loja para ser receptiva, aí a gente viu que o fluxo de e pessoas entrando na loja não era tão grande, mas os maiores demandadores de serviços financeiros lá dentro eram os pequenos negócios que tem lá. Então que acontece, esse cara não tem tempo de sair

no meio do dia para ir na loja. Então, a gente aprendeu que a gente tinha que ir andando até o cliente e oferecer algo que ele realmente precisava e que faria a diferença pra ele”. (*Diretor de crédito – E5*)

Dada a baixa receptividade do mercado consumidor, a opção foi fechar a estrutura de atendimento fixo. Com isso, uma nova etapa de análise e proposição de estratégias alternativas foi necessária (fase 2), o que culminou na migração para um novo modelo.

Fase 5: Implementação 3 – modelo ‘porta a porta’

A partir da constatação de que para atender pequenos empreendedores da base da pirâmide era necessário um modelo fora das lojas físicas, a ISBR2 migrou para uma proposta de atendimento ‘porta a porta’ ou venda direta. Trata-se de levar a apresentação da empresa, a explicação dos produtos financeiros e todos os demais detalhes da proposta até o estabelecimento do empreendedor, uma vez que “o microempreendedor valoriza mais você ir no ambiente dele do que ele ir no seu” (*Diretor de crédito – D4*)

Para facilitar esse processo junto a empreendedores e potenciais clientes, a opção feita foi a de contratar e treinar moradores da própria comunidade para o quadro de funcionários da BR2. Ganhou-se, com isso, a proximidade precedente entre os novos representantes da ISBR2 e os potenciais clientes, além da confiança pré-estabelecida entre as partes. Esse início envolveu o teste de várias tecnologias para se adequar à nova forma de atendimento ao cliente, o que resultou no aperfeiçoamento da metodologia utilizada nas visitas. Tal aspecto pode ser ilustrado pela evidência a seguir:

“A gente começou por uma grande comunidade aqui perto. Fomos com uma prancheta, papel e Excel até para validar o produto. Hoje ele está todo em cima de tablet, de banco de dados, com inteligência artificial, *machine learning*. Então, assim, começamos de forma pequena com prancheta e Excel, foi como a gente começou. A partir daí a turma de *design thinking* ia identificando quais eram as dores dos usuários, ou seja, o que o nosso cliente estava precisando, e fazendo uma melhora contínua do produto”. (*Empreendedor – E2*)

As visitas dos agentes da ISBR2, além de criar uma proximidade com os microempreendedores, são oportunidades para coletar informações que ajudam na avaliação de crédito. Fotos são feitas, assim como questionários são preenchidos a partir do contato pessoal entre as partes para que a análise de crédito seja realizada. Isso é necessário principalmente em contextos em que histórico de pontualidade nos pagamentos do cliente potencial é negativo. Essas questões podem ser evidenciadas pelo trecho a seguir:

“O que a gente olha é o negócio do cara, quanto de crédito ele precisa, análise geral do perfil desse cara. Nós visitamos o negócio, tiramos fotos para ver se é um negócio que tem potencial ou não. Aí é feito um *credit score* e a gente aprova ou não aprova esse crédito”. (*Analista – E4*).

Desse modo, ao incluir novos meios para avaliar o potencial de crédito do empreendedor da base da pirâmide, a ISBR2 deu oportunidade para que fossem atendidas suas necessidades financeiras considerando um leque maior de critérios. Isso facilitou principalmente a aprovação dos financiamentos, que no mercado tradicional dificilmente seriam concedidos.

Fase 6: escalabilidade – novos locais atendidos

Embora o início da atuação da ISBR2 tenha ocorrido no Estado de São Paulo, principalmente pela correspondência com o local de fundação e operação da empresa, a proposta foi expandida para outras localidades. Dado o contexto de necessidades de serviços financeiros ainda mais evidente na região Nordeste, a ISBR2 foi redirecionada para o atendimento de cidades localizadas principalmente nos estados do Maranhão, Pernambuco e Ceará. O trecho a seguir ilustra algumas percepções do empreendedor que o motivaram a ampliar a proposta da ISBR2 para a região Nordeste do Brasil.

“Eu já passei por regiões muito difíceis. O sertão do nordeste e a África tem regiões com as piores estatísticas, e ninguém está olhando para eles, né? Você passa ali numa moto e vê tudo isso. Mas você sabia que aquilo ali tem uma série de carência, mas ninguém vê”. (*Empreendedor – E1*)

Adicionalmente, o fato de deixar o modelo baseado em uma estrutura de loja física (fase 4) e adotar a venda direta (fase 5) foi importante para dar escalabilidade ao negócio. Ao dar liberdade ao agente de campo para que ela possa atender diversas cidades da sua região, o número de localidades atendidas foi ampliado. Em 2017, com cerca de 150 agentes, a ISBR2 estava presente em mais de 400 cidades com aproximadamente 30.000 clientes. O principal motivador da escalabilidade promovida por esse modelo de venda direta pode ser ilustrado pelo seguinte trecho: “esse modelo ao mesmo tempo nos deixou flexíveis e nos livrou de termos que ter agências físicas e nos deu maior capilaridade”. (*Empreendedor – D8*)

Fase 7: implementação de um novo formato (digital)

Por mais que o modelo baseado no atendimento via agente de campo tenha alcançado escalabilidade, a ISBR2 ainda estava focada em regiões específicas do Brasil, sem um alcance nacional. Para crescer de forma mais rápida e impactar um número maior de microempreendedores, foi criado e está em fase de implementação um aplicativo que reúne todas os produtos que compõem os serviços financeiros ofertados.

Ao comparar com o modelo de agentes, enquanto apenas 200 clientes são atendidos por uma agente, devido a diversas questões relacionadas principalmente ao tempo de deslocamento de uma região ou uma cidade à outra, 3000 podem ser atendidos pelo atendente virtual (D17). Esse atendente, embora estabelecido na sede da empresa em São Paulo, poderia atender a um número maior de clientes em função da agilidade fornecida pela tecnologia utilizada no aplicativo. Esse novo formato auxiliará a escalabilidade do negócio já delineada até 2021. Isso pode ser visualizado no seguinte trecho: “acredito que o nosso maior desafio de impacto é atingir 1 milhão de clientes até 2021, assim como construir mais soluções que facilitem cada vez mais a vida deles.” (*Empreendedor – D16*)

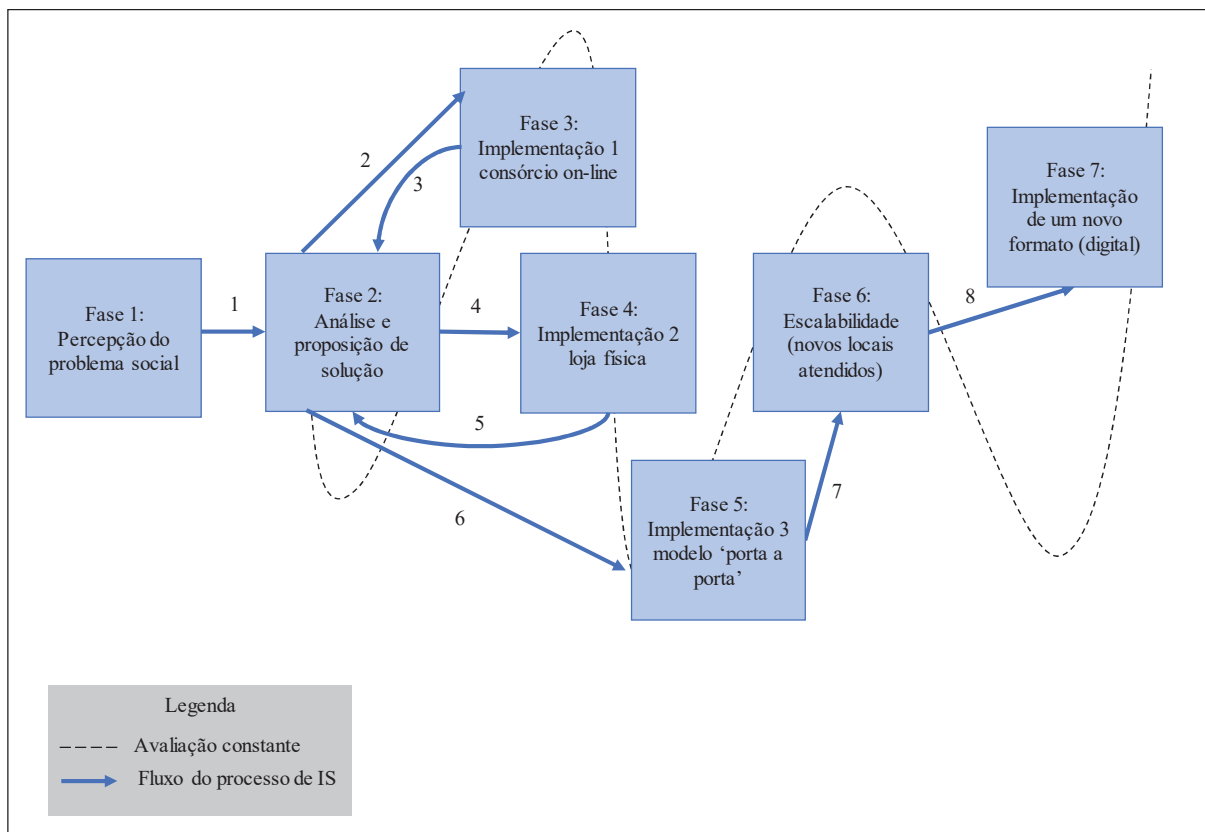
Avaliação constante

Ao analisar o processo da ISBR2 como um todo, percebe-se que vários foram os momentos de avaliação e análise das estratégias utilizadas. O objetivo dessas avaliações constantes ao longo do processo foi buscar a melhor forma de ofertar o produto aos clientes, atendendo-os da melhor forma e na maior quantidade possível (escalabilidade). Isso é válido quando se observa que em um prazo de 6 anos (2012 na fundação a 2018 no momento atual) que várias foram as estratégias utilizadas, sendo algumas descontinuadas na sequência, para buscar atender o mercado da melhor forma. Isso pode ser percebido pelos trechos a seguir: “Nesse mercado a gente aprende a tomar risco, né? Então a gente aqui nunca teve medo de pivotar¹⁶” (*Empreendedor – E2*). “Essas mudanças todas ao longo da história foi todo um aprendizado que a gente acabou descobrindo onde estavam as maiores necessidades de todos os clientes” (*Diretor de crédito – E5*).

A Figura 11 apresenta a esquematização gráfica das sete fases apresentadas e destaca em cinza tracejado a avaliação constante observada.

¹⁶ O termo ‘pivotar’ vem sendo utilizado principalmente por empreendedores de *startups* para caracterizar uma mudança radical no modelo de negócio em determinado momento.

FIGURA 11 – O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA ISBR1



FONTE: O autor (2018).

A Figura 11 apresenta as sete fases processo de desenvolvimento da ISBR2. Embora seu foco de atuação seja a prestação de serviços financeiros para microempreendedores da base da pirâmide, outras necessidades estão sendo analisadas, desenvolvidas e testadas. Uma dessas novas inovações em fase de desenvolvimento está no campo da telefonia móvel para a base da pirâmide; no entanto, outras informações não possam ser apresentadas por motivos de sigilo.

Mesmo que não estejam diretamente relacionadas ao aspecto de serviços financeiros, essa proposta no campo da telefonia móvel e outras em processo de desenvolvimento surgiram a partir do conhecimento e da experiência propiciada por meio da ISBR2. No entanto, não se constituem foco de análise desse estudo concentrado na especificamente na ISBR2. Essas novas inovações foram desenvolvidas de forma complementar, como ilustra o trecho a seguir:

“Então a nossa evolução é essa, agora está tudo dentro do aplicativo. A gente deixa de ser uma empresa monoproduto passa ser empresa *One Stop Shop* porque empreender é uma guerra e não adianta você dar só uma arma para esse cara, numa guerra do bem, você precisa dar várias armas para ele” (*Empreendedor – E2*)

A necessidade de ampliar os setores de atuação da BR2 veio a partir da detecção de que o empreendedor da base da pirâmide, na realidade, possui várias necessidades não atendidas que vão além do campo de serviços financeiros. Dessa forma, a empresa pretende atendê-las de distintos modos, que vão desde a ISBR2, passando pelo produto no campo da telefonia móvel e outros ainda em fase de desenvolvimento e testes iniciais.

4.2.2.3 As parcerias constituídas

A análise das fases do processo da ISBR2 permite perceber que parte dele foi desenvolvido a partir da influência de parceiros, como investidor anjo, fundo de investimento de impacto, outras empresas e universidade. A seguir, cada uma das parcerias é detalhada.

Investidor anjo

O processo de desenvolvimento da ISBR2 contou com a participação de investidores anjos pessoas físicas a partir de sua segunda fase, permanecendo até o presente (fase 7). A investigação revelou que a maior contribuição desse grupo parceiro foi, evidentemente, a oferta de recursos financeiros para que a proposta da ISBR2 fosse iniciada, desenvolvida e ampliada ao longo dos seis anos analisados.

Em um primeiro momento, dois investidores anjos ajudaram a formatar a ISBR2 e a empresa social da qual ela faz parte (a BR2). Embora parte do capital inicial investido tenha vindo do próprio empreendedor, os investidores anjos aumentaram a quantia de recursos financeiros para investimento. Aliado a isso, foi a partir de discussões entre o empreendedor e os dois investidores em questão que a proposta da ISBR2 foi definida, como exemplificado pelo próprio empreendedor: “a gente decidiu servir esse público praticando as políticas do capitalismo consciente, respeitando nossa missão que é humanizar serviços financeiros”.
(*Empreendedor – E2*)

Nos períodos seguintes de desenvolvimento e ampliação, o número de investidores anjos aumentou e, com isso, o capital disponível para a implementação da ISBR2 também foi expandido. Ressalta-se que atualmente alguns investidores anjos também participam do conselho da empresa social BR2 e auxiliam em decisões estratégicas. Essa participação envolve, em geral, o acompanhamento da evolução da organização e o voto em algumas decisões estratégicas de maior abrangência, mas sem interferência em aspectos operacionais da organização.

Fundo de investimento de impacto

O fundo de investimento de impacto iniciou sua atuação nas fases 3, 4 e 5 da ISBR2. Antes disso, a situação financeira da organização estava sendo deteriorada principalmente pela falta de receptividade do primeiro produto lançado (consórcio *on-line*). Isso fez com que houvessem dificuldades para novos investimentos e até para a manutenção da estrutura criada.

A principal contribuição à ISBR2 com o início da participação dos fundos de investimento de impacto foi, inegavelmente, a disponibilidade de um maior volume de recurso financeiro, principalmente quando compartilhado pelos investidores anjos pessoas físicas. Com isso, a organização passou para um estágio em que eram possíveis novos investimentos para o desenvolvimento, prototipagem e testes de distintos produtos e serviços do conjunto que compunha a ISBR2 à época. Essa liberdade para testes foi identificada junto aos informantes do caso como a principal contribuição do fundo na fase inicial da parceria.

Após a validação do modelo de serviços via venda direta (porta a porta – fase 3), a atuação dos fundos de investimento de impacto auxiliou na escalabilidade de ISBR2 para outras localidades, assim como em outros produtos.

Cabe ressaltar, no entanto, que a participação do fundo de investimento não se restringe ao capital financeiro. Foram identificadas influência a partir de a) votos relativos às decisões estratégicas; b) aconselhamentos sob uma perspectiva crítica e parcialmente externa à ISBR2; c) auxílio na mensuração do impacto social gerado; d) criação de indicadores financeiros e não-financeiros; e) conexão com outros parceiros do mercado, etc. Isso foi identificado tanto na fase da pesquisa com a ISBR2 quanto na com os fundos investidores.

Os seguintes fragmentos ilustram as questões supracitadas no que se refere ao panorama geral antes da entrada do fundo (1º trecho), a liberdade para testes (2º trecho), ao auxílio à escalabilidade (3º trecho), e de outras formas de contribuição além do capital financeiro (4º 5º e 6º trechos).

“Eu sei que os caras passaram um perrengue pra caralho. Tinha dia que faltava a grana e não sabiam o que fazer. Não tinha muita sustentação no negócio. Passaram muito perrengue para conseguirem chegar no modelo de negócio que a gente tem hoje, como esse tripé e como toda essa participação de todos esses players”. (*Analista, E4*)

“Assim, em qualquer startup o risco é faltar fôlego, né?! Porque você tem sempre uma série de tentativas e erros. Então sem dúvida, ter o fundo com a gente ajudou muito a termos o fôlego necessário para poder errar, tentar até acertar. Então, assim, muitas o empreendedor está quase ali dobrando a esquina, já está ali para acertar no seu alvo e o dinheiro acaba”. (*Empreendedor – E2*)

“A [ISBR2] depois de poucos anos de investimento, aumentou em 2000 vezes o número de clientes e está aumentando ainda mais, [...] e está impactando muito mais gente, e no caso deles que são um banco de [...] Realmente o nosso objetivo final é

maximizar a escala tanto financeira como de impacto”. (*Analista do fundo de investimento de impacto – E7*)

“O fundo tem uma participação estratégica, a gente está recriando indicadores para a empresa. [...] Quando você vai aumentando, escalando a sua operação, é importantíssimo que você tenha como mensurar tanto o impacto, quanto o teu rendimento, teu desempenho”. (*Analista, E4*)

“Em nossos investimentos, focamos a nossa atenção no apoio ao ator principal, ajudando-o a realizar o seu propósito e alcançar uma posição de destaque no mercado. Além do aporte financeiro na empresa, colocamo-nos no papel de conselheiros para questões técnicas e comportamentais visando a melhoria do processo de tomada de decisões estratégicas”. (*Fundo de investimento de impacto – D18*)

“A gente reúne nossos melhores esforços para fazer o negócio crescer cada vez mais. Olhando para todos as nossas investidas, em geral a gente foca nesse fluxo em alguns eixos de análise, primeiro a gestão financeira. A gente faz todo acompanhamento, a gente constrói todo mês balanço, DRE, fluxo de caixa de cada uma das empresas investidas [...] Então a gente faz várias apresentações, várias conexões, análise de impacto social, responsabilidades do produto. Nós queremos ver se realmente tem apelo aos clientes, ver se realmente é um produto de fato transformador [...] Então a gente faz de tudo um pouco (*Analista – E7*)

“A principal forma de contribuição realmente são as conversas informais. A gente tem bastante tempo, a gente tem uma equipe só para isso. Somos muito próximo dos empreendedores, a gente troca mensagens, a gente liga, manda e-mail, todo mundo se conhece, então tem essa forma que é muito troca de conselhos”. (*Analista – E7*)

Embora parte da investigação tenha identificado características positivas quando à participação do fundo na ISBR2, um dos entrevistados levantou uma questão importante quando perguntado sobre algum ponto negativo na participação do fundo na ISBR2. Isso pode ser observado no seguinte trecho:

“A única coisa é que tudo fica mais burocrático. Até você iniciar uma conversa e finalizar, demora seis meses, um ano. Como eu venho do mercado financeiro, às vezes você vê empresa fazendo IPO em 1 mês, 2 meses, sabe?! Então, é uma coisa que ainda é muito moroso”. (*Analista – E7*)

Dessa forma, o fato de serem exigidos distintos requisitos para o início da participação do fundo (entrada) faz com que o processo se torne demorado, principalmente quando comparado com o crescimento acelerado de uma empresa social nascente da área de tecnologia.

Outras empresas

Três parcerias com empresas foram identificadas ao longo do processo da ISBR2. A primeira delas foi iniciada no momento em que a proposta 1 (de consórcios *on-line*) foi interrompida e o modelo de loja física foi adotado. Para isso, uma parceria foi estabelecida com

uma empresa cujo foco reside no “desenvolvimento de favelas e de seus moradores [...] fomentando e promovendo novas oportunidades de negócios, empreendedorismo e empregabilidade” (Empresa Parceira – D19).

O objetivo da parceria foi aproveitar o conhecimento da empresa parceira no contexto de comunidades carentes de São Paulo. Esse conhecimento auxiliou a BR2 a realinhar a proposta da ISBR2 para uma forma de atuação mais próxima à comunidade. Ao construir a loja física nas comunidades carentes, além do conhecimento da empresa parceira, esta também foi utilizada também como um interlocutor junto às comunidades. Isso foi necessário porque o setor financeiro tem, tradicionalmente, dificuldades para adentrar nas comunidades carentes e ainda há uma série de dificuldades de acesso devido aos serviços paralelos de agiotagem acentuados nessas regiões. A questão das dificuldades de acesso e das concorrências no mercado paralelo podem ser evidenciadas pelos trechos a seguir:

“Favelas são um território difícil de penetrar. Hoje, por exemplo, há mil favelas e apenas dez agências de banco. Para entrar, é preciso ter algum parceiro que entenda a linguagem adequada e a inteligência de canal”. (*Empreendedor – D3*)

“Obviamente quando você entra numa favela você está numa zona de risco né. Então ele como uma pessoa que tem um diálogo, ele trabalha muito bem com todas e conhece todas as comunidades aqui de São Paulo e do Rio, ele foi um ícone importante assim para a gente conseguir se aproximar desse público e tá lá dentro”. (*Diretor de crédito – E5*)

“Eu jamais iria para um território como esse sem apoio. Existem casos de pessoas que tentaram levar empresas de microcréditos para favelas e foram expulsas por agiotas. Enquanto nossos juros começam com margem de 2,5%, os agiotas cobram em torno de 15 a 20% ao mês”. (*Empreendedor – D1*)

A segunda parceria foi idealizada a partir do momento em que o modelo de agências localizadas nas comunidades foi descontinuado. Para buscar um modelo alternativo, o empreendedor e sua equipe buscaram contato com empresas tradicionais no atendimento da base da pirâmide. Como resultado, foram fechados acordos com uma empresa de varejo e uma de financiamento de veículos usados, ambas com vasta experiência no atendimento dessa classe da pirâmide econômica brasileira. Nos dois casos, as parcerias envolveram o conhecimento de campo e a injeção de capital financeiro na BR2, já que posteriormente ambas se tornaram investidoras. A forma como esses parceiros, classificados dessa forma antes da rodada de investimentos, contribuíram para a ISBR2 é ilustrada por meio do seguinte trecho:

“Então, acho que uma coisa acabou levando a outra, porque quando a gente largou o consórcio online, a gente acabou caindo no microcrédito. [...] Os sócios conseguiram fechar um acordo com uma financeira que é uma das maiores financeiras da base da

pirâmide hoje do Brasil. A outra empresa nos ajudou, com a experiência deles nesse mercado. [...] Então a gente está muito bem assessorado hoje por stakeholders que entendem muito bem da base da pirâmide, tem muita atuação nesse mercado.”
(*Analista – E4*)

A terceira parceria é mais recente e envolve principalmente a fase 8 (formato digital. Neste caso, foi estabelecido um acordo de desenvolvimento conjunto para a criação de uma aplicativo abrangente com todos os serviços da ISBR2.

Universidades

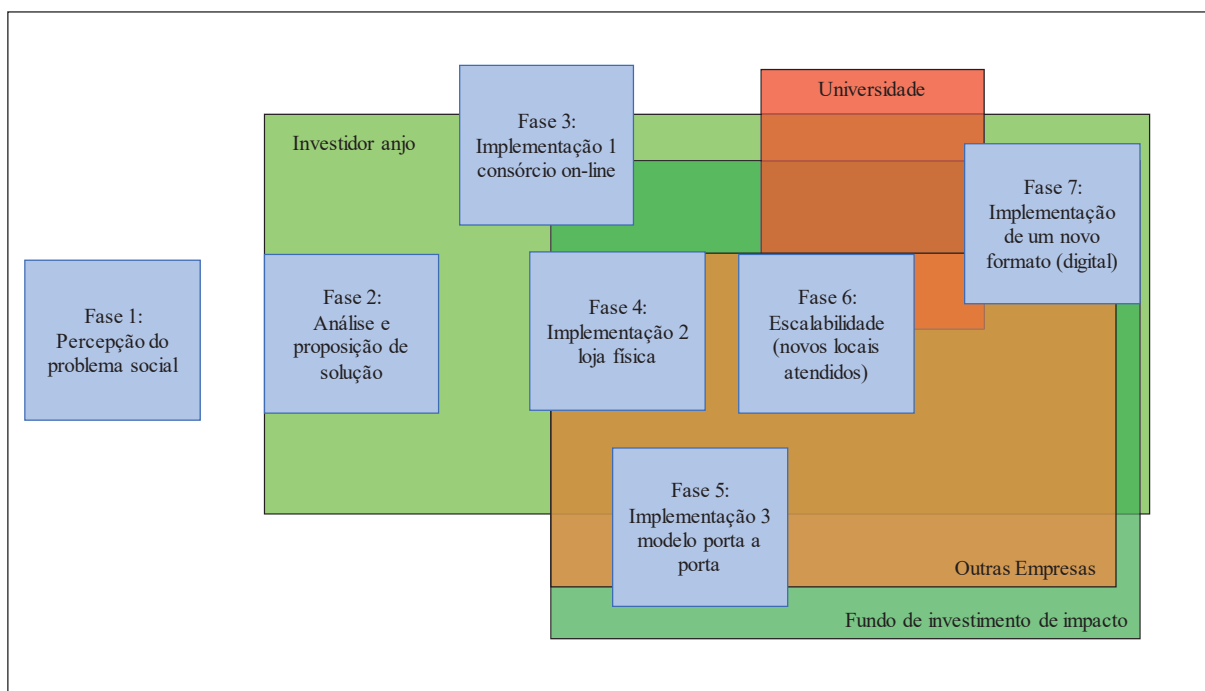
A participação de universidades no processo de desenvolvimento a ISBR2 ocorreu em três momentos. O primeiro deles foi na fase 1, relacionada ao ‘despertar do empreendedor’, em uma universidade no exterior. Ao passar por um curso de liderança e terceiro setor nessa universidade, a temática de empreendedorismo social lhe foi apresentada. Sobre esse período no exterior, o empreendedor afirma que “Eu me tornei um empreendedor social por meio de experiências que me levaram a conectar pessoas, propósito e performance”. (*Empreendedor – D11*)

O segundo momento ocorreu na fase inicial de implementação da terceira estratégia, a de venda direta (modelo porta a porta). A tecnologia utilizada para a coleta de informações de campo para a avaliação de crédito foi desenvolvida por engenheiros programadores de uma universidade no interior de São Paulo e aperfeiçoada para uso nos serviços da ISBR2.

O terceiro momento da participação de universidades ocorreu por meio de uma proposta desenvolvida nas dependências da BR2 que visava atender às necessidades da empresa e um tópico de pesquisa. O tópico em destaque foi a criação de uma metodologia para avaliar o impacto da ISBR2 nos empreendimentos que recebiam os microfinanciamentos. Para o empreendedor “eles fizeram alguns estudos assim sobre os nossos clientes [...] e a gente descobriu que quando o cliente era um pouquinho mais evoluído, a gente impactava mais. Isso foi bem interessante”. (*Empreendedor – E1*).

As parcerias constituídas no decorrer do processo da ISBR2 com o investidor anjo, com o fundo de investimento de impacto, com outras empresas e com universidade são apresentadas graficamente na Figura 12.

FIGURA 12 – AS PARCERIAS NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA ISBR2



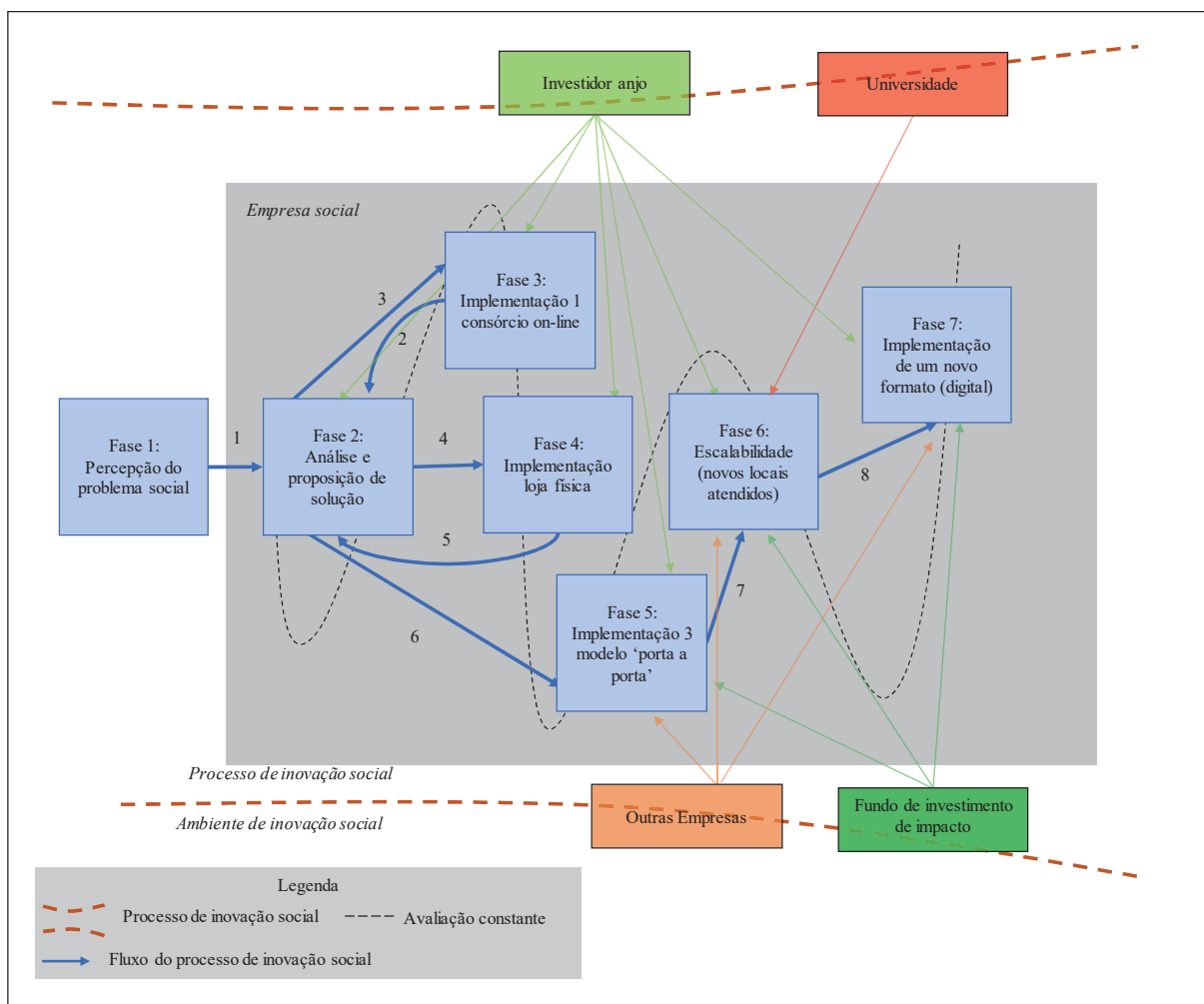
FONTE: O autor (2018).

Ao apresentar as diferentes parcerias estabelecidas ao longo do processo de desenvolvimento da ISBR2, pode-se perceber que apenas a primeira fase não contou com parceiros. As demais, principalmente aquelas que correspondem aos momentos de remodelação e escalabilidade da proposta, sofreram influência de vários atores externos. Os investidores anjos, os fundos de investimento de impacto e as outras empresas foram os atores que participaram do maior número de fases. Já as universidades participaram de forma mais pontual.

4.2.2.4 Representação da análise empírica

Ao analisar o processo de desenvolvimento da ISBR2 e suas parcerias de modo conjunto, o modelo empírico completo foi construído conforme a Figura 13. A Figura 13 ilustra as sete fases do processo de desenvolvimento da ISBR2 (em quadrados azuis), o fluxo desse processo ao longo do tempo (em flechas azuis) e a avaliação da proposta realizada constantemente após a segunda fase, incluindo-a (em tracejado preto).

FIGURA 13 – MODELO EMPÍRICO DO PROCESSO DA ISBR2 E SUAS PARCERIAS



FONTE: O autor (2018).

A Figura 13 destaca também o ambiente em que essa inovação social foi desenvolvida: a empresa social BR1 (em cinza) a partir da segunda fase. Vale ressaltar que o processo da ISBR2 como um todo contou com a participação de distintos atores (em tons de verde, vermelho e laranja) que, embora estabelecidos no ambiente externo, influenciaram de diferentes formas o processo de inovação social. Por isso, esses atores também fazem parte, mesmo que parcialmente, do processo da ISBR2 como um todo (em tracejado laranja).

4.2.3 Caso ISBR 3 – comercialização de créditos de carbono

Neste tópico são apresentados o caso de inovação social investigado, seu processo de desenvolvimento, as parcerias constituídas ao longo do tempo e, por fim, o modelo empírico envolvendo o processo e suas parcerias.

4.2.3.1 Caracterização da inovação social

A terceira inovação social desse estudo, a partir de agora identificada como ISBR3, atua no manejo florestal para comunidades residentes em regiões ricas em biodiversidade no Brasil. Ao manter a conservação dessas áreas, a BR3 (empresa social responsável pela ISBR3) comercializa créditos de carbono provenientes de tal ação como forma de remunerar os ocupantes e/ou proprietários das áreas e manter sua própria estrutura em operação.

A atuação da ISBR3 busca auxiliar na resolução do problema do desmatamento no Brasil, principalmente na Floresta Amazônia. De acordo com dados da ONG World Wide Fund for Nature, a Amazônia é a maior floresta tropical e a maior bacia hidrográfica do mundo, além de abrigar 10% de todas as espécies de animais do planeta (WWF, 2018). Para o Greenpeace (2018), a preservação da floresta é fundamental para a estocagem de milhares de toneladas de carbono, para a manutenção do ciclo de águas no Brasil, para a proteção de diversas espécies da fauna e flora, além da preservação de uma variedade de etnias da população local. No entanto, a região tem passado por um processo de redução de sua área nos últimos 50 anos, principalmente pelo avanço da agricultura e pecuária, o que levou a perda de cerca de 20% do território total (NOBRE et al., 2016).

Esse é o panorama de atuação da ISBR3. Trata-se de áreas na região amazônica com potencial de desmatamento no curto e médio prazos, seja pela ação de seus proprietários no caso de áreas particulares, seja para ação de comunidades e terceiros em áreas de reserva. Para diminuir as chances de que isso ocorra e remunerar essas populações, a BR3 faz o uso da metodologia REDD+ (inicialmente denominado REDD e já aperfeiçoado com uma versão mais elaborada de REDD+) como forma de implementar sua ISBR3.

A metodologia REDD (*Reducing Emissions from Deforestation and Forest Degradation*) advém da ideia de que os países em desenvolvimento seriam recompensados por executar ações de reduções de emissões de carbono a partir do desmatamento, e compensação financeira seria paga pelos países com maior grau de desenvolvimento, principalmente aqueles com maiores taxas de emissões (IPAM, 2018). O início das discussões sobre o REDD ocorreu em 2005 na COP (Conferência das Partes) 11 em Montreal e foi aperfeiçoado ao longo das conferências subsequentes (MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE BRASIL, 2018).

O REDD, em sua versão original, foi desenvolvido para atender a dois requisitos: a redução de emissões por desmatamento e a redução de emissões por degradação florestal. Já sua evolução, o REDD +, foi estabelecido para atender, além dos dois requisitos da versão

anterior, a conservação de estoques de carbono florestal, o manejo sustentável de florestas e a melhoria dos estoques de carbono florestal (REDD MONITOR, 2011).

A ISBR3 utiliza a metodologia REDD + em seu processo em propriedades privadas e propriedades comunitárias (geralmente de propriedade da União) habitadas por povos da região amazônica. O processo de implementação da ISBR3 pode ser descrito em cinco fases, que podem durar de dois a três anos para que o ciclo seja fechado, conforme detalhado a seguir.

Na **primeira** fase, ocorre a prospecção de áreas, sejam públicas, privadas ou comunitárias. Essas áreas devem ser legalizadas, no caso de propriedades privadas, ou devem ter autorização do Governo para que possam ser realizadas atividades de conservação da floresta a partir da metodologia REDD +.

O plano de gestão ocorre na **segunda** fase. Nesse momento, são desenvolvidas as atividades de diagnóstico socioeconômico e ambiental, estudo do estoque de carbono local, busca por relacionamentos próximos com comunidades e instituições locais, e o planejamento das atividades de conservação que serão desenvolvidas a partir dos recursos advindos da comercialização dos créditos de carbono. A partir desse levantamento, o plano de gestão, ou o plano do projeto, é delineado. Trata-se de um documento com todos os detalhes da área para que ela possa ser identificada e analisada pelos órgãos internacionais de controle e pelos futuros compradores.

Na **terceira** etapa, a certificação da área é desenvolvida. Nesse momento, uma instituição nacional de conservação faz uma primeira análise da área em questão. Depois disso, os dados são averiguados e auditados via documentação e *in loco* pela organização internacional relacionada ao REDD+ para que seja expedida a certificação da área. O padrão de certificação conquistado nessa fase está diretamente relacionado à recompensa financeira obtida na fase de comercialização. Projetos que consigam a fixação de uma quantidade maior de carbono proporcionalmente à sua área e que consigam realizar isso dentro de um plano de manejo florestal sustentável na localidade possuem maior chance de obter recompensas superiores.

A **quarta** etapa está relacionada com a comercialização dos créditos de carbono da área certificada na etapa anterior. Nesse momento, são feitos os contatos e as negociações com os compradores no exterior, sejam eles países ou empresas. Vale ressaltar que o Brasil, por ser um país em desenvolvimento e por questões de falta de regulação governamental, ainda não possui metas fixas de redução de emissões. Por isso, 70% dos créditos de carbono gerados por intermédio da ISBR3 são vendidos no exterior. Os 30% comercializados no mercado interno se destinam a empresas, em principal do setor bancário e da indústria de transformação, que voluntariamente adquirem os créditos para que suas emissões de carbono sejam neutralizadas.

A **quinta** e última etapa é a utilização dos valores recebidos pela comercialização do crédito de carbono. Parte desses valores é mantido pela BR3 para o pagamento das despesas com a implementação da ISBR3 e parte vai para os proprietários ou residentes das áreas geradoras dos créditos. Atualmente, a ISBR3 está implementada em quatro localidades na região amazônica: duas propriedades privadas cujos recursos são destinados aos seus proprietários legais; uma que mesmo sendo propriedade privada, destina os recursos para melhoria da qualidade de vida das populações da floresta que residem na propriedade; e uma área pertencente à União que redireciona os recursos para as populações locais.

Ainda dentro da quinta e última etapa, é relevante destacar que as duas propriedades privadas, ao implementarem a ISBR3, contribuem com a preservação da floresta e da biodiversidade local. Já nas duas áreas em que os recursos são destinados à população local, geralmente integrantes da base da pirâmide econômica, o investimento é feito por meio a partir da disponibilização de redes de energia elétrica e de centros de telecomunicação (telefones e algumas vezes internet), para a construção da sede da associação de moradores e de espaços comunitários; em alguns casos é necessária a construção de moradias para os membros da comunidade que ainda não a possuem. Além disso, os recursos são utilizados para o aperfeiçoamento de técnicas agrícolas sustentáveis a serem realizadas de forma conjunta com a conservação da floresta.

A ISBR3 é desenvolvida dentro a partir da BR3, uma empresa social fundada em 2008 na região sudeste do Brasil e atualmente conta com cerca de 15 funcionários efetivos. A missão da organização é “atuar na gestão e conservação de florestas a partir da comercialização de serviços ambientais, investimentos em pesquisa, desenvolvimento socioeconômico de pessoas e comunidades” (D1). A implementação da ISBR3 ocorre por meio de quatro projetos, que juntos preservam cerca de 1,1 milhão de hectares de floresta amazônica. Isso corresponde a quase 900 mil toneladas de redução de emissão de gás carbônico na atmosfera ao ano.

A sustentabilidade financeira da ISBR3 advém do percentual retido a partir do montante recebido pela comercialização do crédito de carbono. No entanto, essa ainda é uma questão frequentemente debatida, uma vez que o processo da ISBR3 é longo e os investimentos exigidos nas etapas de plano de gestão e certificação são expressivos. Além disso, a falta de uma regulamentação do mercado de comercialização de crédito de carbono é algo que dificulta a sustentabilidade financeira do negócio. A dificuldade de manter a sustentabilidade financeira do negócio pode ser ilustrada por meio dos seguintes trechos:

“Então do que a gente sobrevive? A gente ainda não uma boa sustentabilidade financeira até hoje, sendo bem honesto e direto. Trabalhar com conservação e comunidades eu vou te dizer é difícil e o retorno é baixo”. (*Assistente comercial – E4*)

“Agora, sem dúvida, a maior dificuldade é a comercialização da dessa característica falei de mercado voluntário, mercado regulado, mas principalmente na ausência de um mercado regulado, é muito desafiador a gente conseguir realmente vender a quantidade que a gente precisa para remunerar esse investimento e principalmente para que esse dinheiro volte para as atividades de conservação” (*Fundador e diretor – E1*)

“Nós temos duas dificuldades para dar maior sustentabilidade financeira ao negócio. Primeiro que você empreender em um negócio na área ambiental já é uma coisa diferente de você empreender, por exemplo, no de site na área de tecnologia porque aí a demanda é muito maior. Aqui a própria questão ambiental já tem uma coisa meio, um negócio assim, já tem essa dificuldade intrínseca. Segundo, a gente, de certa maneira, tá desenvolvendo o mercado, a gente está criando isso, então levou muito mais tempo que a gente imaginava”. (*Fundador e diretor – E1*)

Além da ISBR3, a BR3 possui outras inovações ou atividades em fases de implementação. A primeira delas é chamada por reserva legal e consiste na compensação de propriedades com déficit de área de preservação por áreas de comunidades com excedentes nesse quesito. O principal benefício para a área demandante é oportunidade de regularizar sua pendência com o Ministério do Meio Ambiente; já para a propriedade ofertante é a oportunidade de ser recompensada pela área de preservada. A segunda é o serviço de consultoria na área ambiental, principalmente no que se refere à conservação de biodiversidade, gestão florestal sustentável e mudanças climáticas.

Ao perceber uma oportunidade de mercado, a BR3 optou por abrir uma nova empresa destinada a oferecer soluções para o monitoramento de propriedades rurais. Os principais clientes, nesse caso, são bancos de financiamento para o agronegócio que necessitam fiscalizar as ações realizadas com os financiamentos concedidos.

4.2.3.2 O processo de inovação social

A análise do processo de desenvolvimento da ISBR3, desde 2008 até o ano de 2018, permitiu seu detalhamento ao longo de sete fases: percepção do problema social/ambiental, análise e proposição de soluções, proposta de implementação, análise de campo, implementação do projeto 1, busca pela mudança institucional, escalabilidade (projetos 2, 3 e 4). A seguir cada uma dessas fases será detalhada:

Fase 1: percepção do problema ambiental/social

A primeira fase da ISBR3 é iniciada a partir da percepção do problema ambiental e social que é a não-conservação de florestas no Brasil e as precárias condições de vida das pessoas que nela residem. Os fundadores, com base no conhecimento prévio e na experiência com a área ambiental, vinham de reflexões sobre elevada influência do Brasil nas emissões de gás carbônico a níveis equiparados com o de países em estágios mais avançados de industrialização. Essa magnitude dos gases emitidos, contudo, não está relacionada com a industrialização, mas sim com o desmatamento, em especial na região amazônica.

A percepção do problema ambiental e social que motivou o início do processo de desenvolvimento da ISBR3 pode ser ilustrada pelos trechos a seguir. O primeiro explora a influência do Brasil nas emissões de gás carbônico; o segundo, o custo para manter a floresta conservada; o terceiro, as necessidades sociais de comunidades locais que poderiam ser atendidas caso a estratégia de remunerar as áreas protegidas fosse implementada.

“Ao mesmo tempo a gente tem uma matriz energética de grande medida hídrica né, nossas hidrelétricas, a gente tem a sétima, se não estou enganado, maior emissão do mundo [...]. Isso tem a ver com uma maneira como a gente utiliza o uso da terra no Brasil. Então o principal vetor disparado de emissões no Brasil é o desmatamento das nossas florestas, principalmente na Amazônia”. (*Empreendedor – D29*)

“Independentes de ser uma área pública ou privada, sendo área de uma comunidade para extrativismo, ou mesmo área pública, essas áreas são sempre grandes centros de custo. Isso quer dizer é caro manter, proteger e conservar essas florestas, e na maioria das vezes você não tem um modelo de negócios associado a essa conservação”. (*Empreendedor e Presidente – E1*)

“Então a gente decidiu que todos os recursos oriundos do projeto seriam para investimentos coletivos, por exemplo: fazer um telecentro, construção de casas para aqueles que não têm casa, levar energia elétrica, construção de um Centro Comunitário para reuniões, posto de saúde, escola, transporte escolar para levar as crianças para escola. Então esse é o tipo de investimento que vai ser feito”. (*Diretor ONG parceira – E8*)

A partir disso, pode-se perceber que as ações de mitigação das emissões de gases provenientes do desmatamento atingiram baixo desempenho ao longo dos anos à medida que, em uma análise de curto prazo, é considerado mais vantajoso desflorestar e implementar agricultura e pecuária, por exemplo, do que manter a floresta protegida. Nesse caso, o custo para manter a floresta íntegra é alto e não havia, até então, um mecanismo de mercado para auxiliar na resolução desse problema.

Adicionalmente à questão da necessidade da conservação ambiental, os fundadores perceberam que as áreas que não eram de propriedade particular eram, em geral, ocupadas

regularmente por comunidades ribeirinhas, indígenas e extrativistas que viviam em condições de pobreza. Dessa forma, implementar uma estratégia de compensação pelas atividades de conservação da floresta seria uma oportunidade para melhorar a qualidade de vida dos residentes.

Fase 2: Análise e proposição de soluções

A segunda fase do processo envolve a análise e proposição de soluções que deram origem à ISBR3. Com base na percepção da realidade sobre o desmatamento e a baixa qualidade de vida das populações residentes em áreas de floresta, seis pessoas (futuramente os fundadores) se reuniram para refletir sobre a problemática e delinear um meio para auxiliar em sua resolução. Essa proposta deveria ser baseada em um mecanismo de troca de mercado para que fosse autossustentável, uma vez que a dependência de recursos governamentais era uma opção inviável.

Aliado à essa necessidade constatada pelos seis empreendedores, um deles percebeu que essa problemática da falta de remuneração da floresta se repetia com uma grande extensão territorial de propriedade de sua família na região amazônica. Esse fato fez com que o modelo a ser desenhado ganhasse um direcionamento específico para atender as particularidades enfrentadas nessa propriedade.

A proposta foi desenvolvida inicialmente com base no modelo norte-americano de remuneração de áreas florestais preservadas como forma de compensar o desmatamento evitado. Ao utilizar esse modelo e desenvolver adaptações ao contexto brasileiro, a solução para o problema do desmatamento e da pobreza em comunidades residentes na região amazônica seria aliviado. Os trechos a seguir ilustram a busca por uma solução de mercado na intenção de resolver a problemática constatada pelos empreendedores da ISBR3.

“Eu falei na época ‘vamos fazer uma coisa como o modelo americano aqui, minha proposta é essa’. Mas nós não podíamos fazer considerando um incentivo fiscal. O governo brasileiro não ia aprovar esse incentivo. Já tinha dito mil vezes que não aprovaria esses incentivos para a área ambiental. Então nós tivemos que usar uma outra estratégia” (*Fundador – E2*)

“Lá no começo eu já sabia que se a gente não tivesse uma fonte nova alternativa pra trazer recursos pra conservar isso tudo... se a gente dependesse de doação de governo e tal, isso seria muito limitado”. (*Fundador e diretor – E1*)

“A estratégia que eu propus era a de venda de crédito de carbono que estava chegando. Estava crescente no mundo esse avanço da venda de crédito de carbono. Eu pensava que ainda não tinha chegado, mas que estava chegando”. (*Fundador – E2*)

“Bem, um amigo meu que depois virou sócio, nesse meio tempo, me disse que precisava falar comigo. Ele disse ‘a nossa família tem uma área de 150.000 hectares na Amazônia de floresta. E a área está lá abandonada e eu tô querendo fazer alguma coisa com área’”. (*Fundador – E2*)

Dessa forma, o modelo desenhado ajudaria a resolver o problema da falta de incentivos para a manutenção da floresta. Ao mesmo tempo, e conseqüentemente, o problema específico da propriedade de um dos sócios também seria solucionado.

Fase 3: Proposta de implementação

O delineamento do modelo de venda de crédito de carbono na fase 2 e a oportunidade de implementação na área privada de um dos sócios fez com que o modelo fosse desenvolvido nesses dois focos. No entanto, ao apresentá-lo ao presidente do grupo que liderava os investimentos da família, a resposta negativa fez com que o modelo fosse recusado ainda em sua primeira versão. Isso pode ser ilustrado pelo seguinte trecho:

“Aí o que faltava era falar para o pai dele. Fomos lá falar com o pai dele e mostramos a nossa ideia, mostramos o modelo pra ele. E o pai dele disse não, ‘de jeito nenhum, isso aí é o maior absurdo do mundo’, ficou bravo. Depois disso, eu duas vezes tentei convencer o pai dele na tentativa que ele aceitasse, mas não consegui’”. (*Fundador – E2*)

Ao constatar que o modelo não poderia ser implementado na área da família de um dos sócios, o objetivo de testar a ideia não foi concretizado. Mesmo com a frustração ainda na etapa inicial do desenvolvimento da ISBR3, o modelo desenhado passou por uma nova etapa de análise e proposição de soluções (e por isso a seta de retorno da fase 3 para a fase 2). Esse aperfeiçoamento da proposta foi necessário para remodelar a metodologia que havia sido desenvolvida especialmente para atender a área da família de um dos sócios.

Fase 4: Análise de campo

Já com o modelo aperfeiçoado, foi dado início à fase de análise de campo. O objetivo era identificar áreas regularizadas na Amazônia para o teste da metodologia. Essa fase foi trabalhosa principalmente pelo fato de que boa parte das propriedades dentro dos limites da Amazônia não está devidamente regulamentada. Esse momento pode ser ilustrado por meio do seguinte trecho:

“Fomos numa área que não deu certo perto de Manaus, fomos procurando e contratando gente, advogados.... E aí fomos buscando as áreas grandes que tinham

papéis de regularização e achamos todas que tinham. Aparecia um montão de áreas que diziam ter documentação, mas na verdade não tinham. Nós contratamos uma empresa e uns advogados de Belém com a missão de identificar tudo isso. Fomos pra Belém, pra Manaus, pra Rio Branco, e achamos basicamente todas. De vez em quando aparece alguém dizendo que tem uma, mas eu acho que a gente sabe tudo o que tem regularizado na Amazônia. E aí fizemos contato com maior parte delas pra conhecer o nosso mercado”. (*Fundador – E2*)

Observa-se, portanto, a necessidade de uma minuciosa análise do mercado de atuação a partir da própria estrutura da BR3 e de parcerias estabelecidas com instituições locais. Essas parcerias ajudaram a ampliar a abrangência da análise de campo.

Fase 5: Implementação do Projeto 1

Com o mapeamento das áreas passíveis execução da ISBR3, os fundadores identificaram uma área de floresta pertencente a uma multinacional. Tratava-se de uma grande extensão territorial de propriedade privada, mas ocupada por inúmeras famílias e comunidade extrativistas ou agricultoras. Por intermédio da Fundação Social do grupo multinacional e de ações de responsabilidade social corporativas da empresa, foi feito um acordo para a implementação da ISBR3 na intenção de direcionar às comunidades os recursos advindos da comercialização do crédito de carbono.

A seguir são apresentados alguns trechos que ilustram a motivação da empresa multinacional e o impacto do projeto na comunidade local:

“Evitar o desmatamento e desenvolver a economia da floresta em pé, esse é o desafio que assumimos na Amazônia brasileira, auxiliando a comunidade local a produzir sem desmatar através do projeto. Isso é resultado da redução das emissões derivadas do desmatamento e degradação florestal associada à conservação e melhoria dos estoques de carbono e uma melhor gestão da floresta. O projeto visa evitar o desmatamento associando manejo florestal responsável com atividades de conservação desenvolvimento sócio econômico” (*Responsável pela Fundação Social da empresa multinacional – D31*)

“Nós usávamos muita terra e muito espaço e a produção era mínimo possível. Sou filho de agricultor, não tinha e nunca tive uma assistência como eu tenho hoje. Eu estou tendo uma assistência muito revolucionária, essa questão que antes eu não tinha. A importância da floresta para nós é esse fator de a gente ter todos os anos o produto da floresta para a gente poder ter a fonte de renda permanente. É o compromisso nosso de conservar a floresta o quanto puder. Através do projeto, eu acho que eu vou concluir o meu sonho” (*Agricultor e residente na área do projeto – D31*)

A ISBR3 foi implementada em um processo que durou aproximadamente três anos até o primeiro recebimento de recursos (compensação pela floresta preservada), em 2011. Com esses recursos, foi possível dar condições, seja de treinamento técnico ou de recursos para

insumos, às comunidades para que fosse implementado o modelo de agricultura sustentável em equilíbrio com a manutenção da floresta.

Mesmo com a certificação, com a venda dos créditos e com os investimentos realizados no Projeto 1, percebeu-se que o modo como a ISBR3 havia sido implementada na localidade não seria exatamente o mesmo para futuras áreas. Por isso, novamente foi necessário repensar o modelo da ISBR3 por meio de uma nova etapa de análise e proposição de soluções (flecha indicando o retorno da fase 5 para a 2). Dessa forma, o padrão de metodologia desenhado em etapas anteriores deu lugar a um modelo flexível, adaptável e passível de adaptações para cada projeto. Os trechos a seguir ilustram essa especificidade do projeto de forma dependente do contexto no qual é implementado.

“Só que cada projeto tem suas características muito específicas ne. Cada projeto vai ter o seu contexto [...] Só de estar em estados diferentes, já faz com que você tenha que cumprir... nossos projetos têm que estar dentro das normas estaduais. Por mais que tenha uma base semelhante, essa mudança de local, a cultura das pessoas. As pessoas pensam que na Amazônia é tudo igual, mas não. Cada comunidade que você entra, as pessoas têm uma cultura. Eu posso trabalhar num lugar que a cultura da seringueira é muito forte ou num outro que a da castanha é muito forte. Essas coisas fazem com que o projeto se adapte para as comunidades especificamente. Mas é isso, cada projeto é de um jeito”. (*Responsável técnico – E5*)

“A gente estava esperando o modelo dar certo na primeira região para a gente aperfeiçoar e poder ampliar para outras regiões”. (*Assistente comercial – E4*)

“A metodologia tem modificações porque a Amazônia é gigante. Cada estado tem um contexto de desmatamento diferentes. Então a gente teve que ir modificando a metodologia a partir da primeira implementação”. (*Assistente comercial – E4*)

Ressalta-se também que a necessidade de aperfeiçoar o modelo veio das dificuldades de comercializar o crédito de carbono no mercado nacional. Isso resultou de uma expectativa de um mercado regularizado que não se concretizou. A questão da dificuldade de comercialização de créditos de carbono no mercado nacional e opção por uma segunda certificação pode ser ilustrada pelos seguintes trechos:

“O que a gente vende é no mercado voluntário. São empresas que voluntariamente decidiram compensar suas emissões, seja por um motivo de marketing seja por um motivo de marca, seja para consciência, seja para preparar o terreno para quando virar obrigação” (*Fundador e diretor – E1*)

“Então a gente tem um comercial que fica ativamente entrando em contato. A gente analisa a relação das empresas que faz balanço social, que compensa, então a gente procura essas empresas para gente apresentar o produto. Mas não é uma coisa que a gente ainda está no ápice, porque não é obrigado, e tudo que não é obrigado a gente tem uma certa dificuldade de a gente conseguir colocar” (*Gerente administrativo-financeiro – E3*)

“Então nós surgimos justamente pensando nesse mercado que seria muito grande, que teria um retorno financeiro alto, mas realmente isso não se concretizou. Aí nós demos um passo para trás. A gente teve que trabalhar no esquema voluntário, a gente teve que trabalhar com uma missão do comercial da empresa” (*Assistente comercial – E4*)

“O que a gente precisou foi melhorar nossa vantagem competitiva. A nossa vantagem competitiva é não só de entregar um crédito de qualidade, que são os VCS [Verified Carbon Standart], nós temos uma certificação adicional, que é o CBS [Climate, Community and Biodiversity Standards]” (*Assistente comercial – E4*)

Dada a dificuldade de comercialização, os projetos necessitaram ser readequados para serem mais atrativos no momento da certificação e da comercialização. A metodologia desenhada para ser utilizada como padrão foi reorganizada de acordo também com as demandas do mercado, a partir da conquista de uma segunda certificação internacional. Para essa certificação adicional, outros cuidados devem ser tomados e envolvem desde um projeto mais bem detalhado e delineado, até a proposta de contemplação de um número maior de beneficiados, como comunidades do entorno e instituições de ensino e pesquisa.

Fase 7: Busca pela mudança institucional

Dado o fato de que o mercado de crédito de carbono ainda é voluntário no Brasil e, conseqüentemente, a demanda ainda é baixa, foi identificada uma busca da ISBR3 de afetar o ambiente institucional a partir de pressões para que políticas públicas fossem implementadas na área.

Outra forma de buscar a mudança do ambiente institucional foi identificada a partir da publicação de alguns manuais sobre como a metodologia da ISBR3 funciona. A partir disso, a BR3 espera que outras organizações dedicadas a conservar a biodiversidade da floresta e a melhorar a qualidade de vida de suas comunidades possam implementar ações de desenvolvimento de projetos e comercialização de crédito de carbono. Isso é possível a partir da própria experiência da BR3 como a pioneira e a maior empresa do setor.

Trechos que evidenciam a tentativa de mudanças institucionais e a criação de manuais podem ser observados na sequência:

“Nosso projeto gera redução de carbono, mas quem paga? Esse é o grande desafio. Precisa provocar a demanda pelo carbono, o que está ligado às regulações e acordos. Gasto boa parte do tempo envolvido na construção de políticas públicas para criar essa demanda” (*Fundador e diretor – D13*)

“É o seguinte, você será muito efetivo enquanto organização quando você conseguir influenciar a política pública. Tem maneiras e maneiras de influenciar a política pública, e não tem nada de errado nisso, desde que faça isso de uma forma honesta.

Então, tanto o nosso diretor quanto eu, tanto quanto gestores de muitas outras organizações, a gente vive de tentar influenciar a política pública para as coisas que a gente acha que são corretas” (*Fundador – E2*)

A ideia de elaborar este guia partiu da percepção de que, a despeito da importância que projetos de serviços ambientais têm assumido no cenário atual, ainda falta uma referência para aqueles que pretendam realizar esse tipo de projeto. [...] Considere este guia uma ferramenta de trabalho. É uma ferramenta para auxiliar no planejamento e na execução de atividades, que serão realizadas para garantir a manutenção e/ou o incremento dos serviços ambientais de uma área ou de uma região específica, relacionados à estocagem e ao sequestro de carbono, à redução do desmatamento, à geração e à preservação do solo e de sua fertilidade, à manutenção da biodiversidade, à estabilização do clima, entre outros, muito diversos” (*D16*)

“Em breve nós vamos divulgar mais um manual pra ajudar a entender tudo isso”. (*Responsável técnico – E5*)

Dessa forma, pode-se perceber que essas estratégias atuam principalmente na tentativa de influenciar políticas públicas para que seja criado um ambiente propício para a comercialização do crédito de carbono ao mesmo tempo que buscam motivar e instruir demais atores do campo a se engajarem na proposta.

Fase 7: Escalabilidade (Projetos 2, 3 e 4)

A partir da realidade dos créditos de carbono comercializados no mercado voluntário do Brasil e das ações desenvolvidas para uma mudança institucional (fase 6) do aperfeiçoamento da metodologia a fim de ofertar um padrão de produto mais atrativo ao mercado (flecha de retorno da fase 5 para a 2), houve o momento de escalabilidade. Nessa fase, os projetos foram ampliados para outros estados da região Norte, mas sempre com adaptações com o objetivo de atender as diferentes culturas das localidades, bem como os anseios de distintos atores. Isso pode ser observado nos seguintes trechos:

“Eu posso trabalhar num lugar que a cultura da seringueira é muito forte ou num outro que a da castanha é muito forte. Essas coisas fazem com que o projeto se adapte para as comunidades especificamente”. (*Responsável técnico – E5*)

“A gente está num processo agora que vai ser a formalização de um documento que vai ser uma espécie de um mecanismo de gestão de projetos. A gente demorou para conseguir chegar numa versão que se encaixasse a um modelo que atendesse ao que o estado, o governo local, espera que a gente faça”. (*Responsável técnico – E5*)

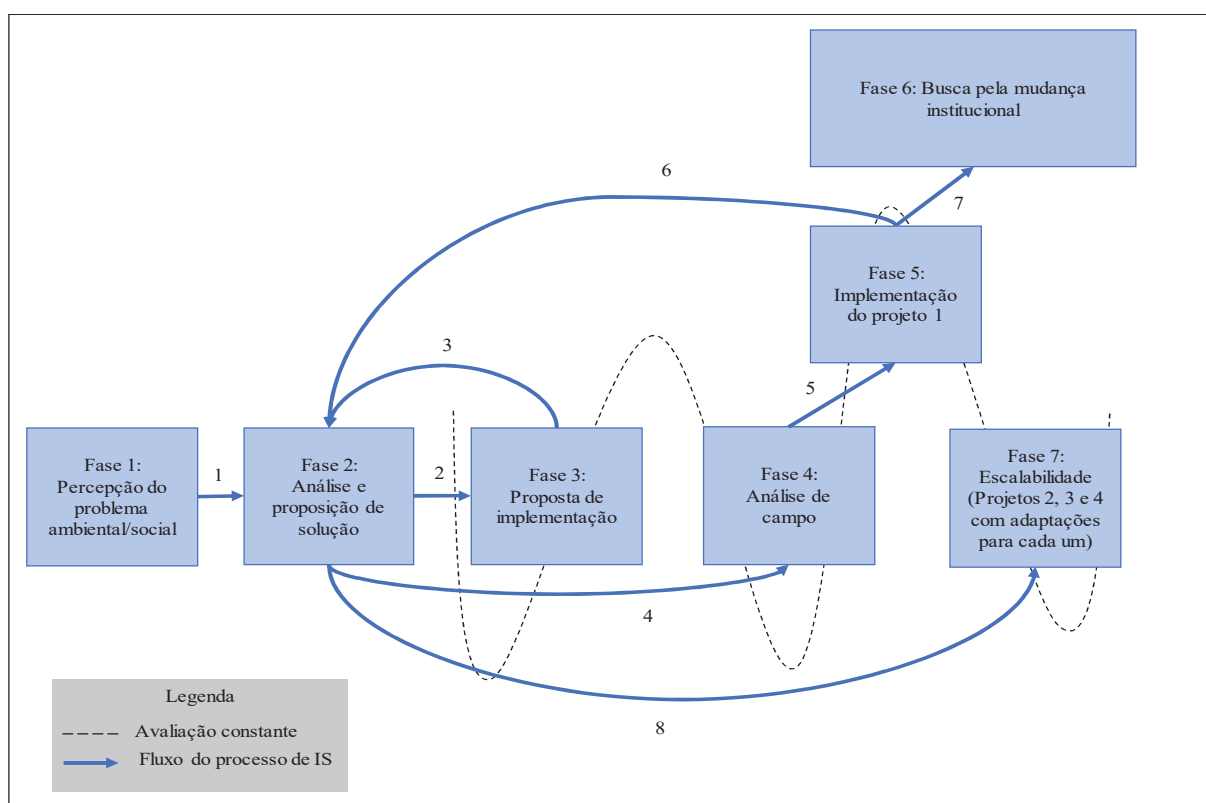
Nesse sentido, na Figura 14, o processo de escalabilidade (fase 7) possui a indicação de ‘aperfeiçoamento’ que não se caracteriza como novas fases, mas sim como estágios necessários para que um projeto obtenha sucesso em uma nova localidade.

Avaliação constante

Ao analisar o processo da ISBR3 como um todo, percebe-se que vários foram os momentos de avaliação e análise das estratégias utilizadas. O próprio fato de a primeira proposta ter sido negada pelo proprietário da extensão de floresta na fase 3 fez com que o modelo fosse revisado para ser implementado em outras áreas. Na fase 5, quando ocorreu a implementação do Projeto 1, o modelo passou por uma nova fase de aperfeiçoamento para então ser escalado. Atualmente, para cada projeto em andamento (2, 3 e 4), distintas adaptações no modelo foram feitas para atender as especificidades de cada área. Dessa forma, pode-se perceber que o processo da ISBR3 passou por avaliações constantes ao longo da sua história.

A Figura 14 apresenta a esquematização gráfica das sete fases apresentadas e destaca em cinza tracejado a avaliação constante observada.

FIGURA 14 – O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA ISBR3



FONTE: O autor (2018).

A Figura 14 apresenta as sete fases processo de desenvolvimento da ISBR3. Embora o foco de atuação da ISBR3 seja a operacionalização do modelo REDD+ em florestas brasileiras com o objetivo de auxiliar na preservação da biodiversidade e melhorar a qualidade de vidas de

comunidades da floresta, alguns modelos adicionais foram sendo trabalhados ao longo do tempo.

A partir da identificação de oportunidades de mercado, a BR3 desenvolveu duas novas metodologias (aqui consideradas inovações sociais) em paralelo com a ISBR3 para atender as demandas de conservação de áreas florestais.

Trata-se, no primeiro modelo, de um mecanismo de compensação de reservas legais de mata dentro de propriedades rurais. Pelo novo Código Florestal, implementado em 2012, foi reafirmada a necessidade de manter um percentual da propriedade rural com mata nativa para a conservação da biodiversidade. Como algumas dessas propriedades não possuem esse percentual disponível, pois a área já foi derrubada e integralizada à agricultura e pecuária no passado, a BR3 auxilia na conexão de produtores rurais com déficit de área de reserva local com produtores com superávit. Dessa forma, a BR3 permite que a lei seja respeitada, a biodiversidade seja preservada e o produtor rural com superávit de área de reserva legal mantenha aquele percentual adicional, obtendo remuneração disso. Por manter um número maior de áreas de proteção ambiental, essa metodologia pode ser considerada uma nova inovação social no contexto da BR3, mesmo com um foco ambiental mais proeminente.

A segunda inovação social desenvolvida em conjunto à ISBR3 está relacionada com a consultoria ambiental. Trata-se de várias ações planejadas com o foco de atender a uma necessidade ambiental específica no contexto de comercialização de crédito de carbono ou de demais questões da área. Esses projetos também são desenvolvidos com o objetivo de atender objetivos sociais como consequência de ações de conservação, manejo florestal e agricultura sustentável.

Paralelo ao desenvolvimento da ISBR3 e das outras duas inovações sociais relacionadas (reserva legal e consultoria ambiental), a BR3 optou por abrir uma empresa e implementar uma inovação em serviço junto ao monitoramento de áreas rurais. Trata-se de um serviço de georreferenciamento prestado principalmente a bancos que buscam identificar os investimentos realizados com os recursos emprestados aos produtores rurais. Como esses recursos são cedidos mediante a um plano de ação na propriedade, a inspeção dos agentes credores junto aos agentes devedores é uma necessidade. Embora o diretor seja da BR3 seja o mesmo dessa nova empresa e o processo de desenvolvimento da inovação de georreferenciamento tenha ocorrido em paralelo, as estruturas são separadas e os funcionários são distintos.

4.2.3.3 As parcerias constituídas

A análise das fases do processo da ISBR3 permite perceber que parte dele foi desenvolvido a partir da influência de parceiros, como o fundo de investimento de impacto, as ONGs, as outras empresas, as universidades e governos locais. A seguir, cada uma das parcerias é detalhada.

Fundo de investimento de impacto

Os fundos de investimento de impacto atuam junto à ISBR3 nas fases 4, 5, e 7 e, desse modo, podem ser considerados como os primeiros parceiros. A primeira e principal forma de atuação junto à ISBR3 foi, evidentemente, o aporte de capital. Haja vista a dificuldade de dar sustentabilidade financeira ao negócio, principalmente nas fases iniciais, esse era o principal papel do fundo. A segunda forma de auxílio nas fases iniciais estava relacionada com o apoio na etapa análise de campo (fase 4) e na negociação do primeiro projeto (fase 5). Essa participação ocorreu na fase 4 e 5 a partir da atuação direta de um representante do fundo na rotina da ISBR3 de forma presencial, bem como em reuniões relacionadas ao primeiro projeto. Vale ressaltar que essa participação não estava relacionada com a execução das atividades, mas sim com o auxílio no âmbito estratégico. Os seguintes trechos ilustram a forma como a participação do fundo ocorria nas fases iniciais do processo da ISBR3, envolvendo o aporte de capital (primeiro trecho) e o apoio gerencial nas fases 4 e 5 (segundo e terceiro trechos):

“No caso desse negócio, ali foi um momento onde o aporte nosso foi importante por conta da questão de sustentar a operação em um momento em que o mercado de carbono amadureceu numa velocidade mais devagar do que eu imaginava. Aí a gente ajudou bastante nesse momento [...] Essa eu acho que foi uma contribuição bem significativa no início do relacionamento com o negócio” (*Sócio do fundo parceiro – E7*)

“Eles [representantes do fundo] participaram da negociação lá no início no primeiro projeto. Ele estava sentado junto na mesa, do meu lado. Então ele foi super, foi muito importante a presença dele ali, até pela experiência em me ajudar na condução da reunião”. (*Fundador e diretor – D13*)

“Nos três primeiros anos, é curioso porque o sócio fundador chegou a ter com a gente até horário fixo. Ele vinha uma vez por semana vamos dizer, a gente tinha vinte por cento do tempo dele, dava mais ou menos uma vez por semana, às vezes ele vinha duas manhãs ou duas tardes, mas ele tinha uma presença física no escritório. Então, ele teve um papel bem próximo mesmo de condução do negócio, nunca de formato executivo, nunca executando nada, mas sempre falando, direcionando, sugerindo, opinando no dia-a-dia”. (*Fundador e diretor – E1*)

Nas fases posteriores do processo da ISBR3, a atuação do fundo se voltou mais para o apoio na gestão e nas decisões estratégicas a elas relacionadas. Desse modo, o apoio estratégico tomou uma importância maior, até mesmo quando comparado com o aporte de capital. Isso fez com que todas as deliberações relevantes ao longo do processo foram discutidas em conjunto com o diretor da BR3 e com os dirigentes do fundo a partir de um processo de co-criação. Além disso, o fundo ocupou (e continua ocupando) uma cadeira no conselho de gestão da BR3 para auxiliar de forma mais direta na gestão e das decisões mais relevantes da ISBR3. Essas questões relativas à participação do fundo em aspectos mais estratégicos podem ser ilustradas a partir dos seguintes trechos:

“Então se a gente considerar o fundo como um todo, aí a participação é muito mais do que só uma alocação de capital. Obviamente, tem um capital que ele sempre acompanhou, inclusive todas as rodadas de capitalização que a empresa precisou fazer mais, mas também sempre teve um envolvimento pessoal deles bem grande”.
(*Fundador e diretor – E1*)

“Em várias etapas do negócio eles tiveram importância elevada [...] Eu, como empreendedor, sempre busquei, e busco, inclusive amanhã vamos estar juntos, sempre busquei muito apoio dele em várias decisões que eu precisei tomar nesses anos.”
(*Fundador e diretor – E1*)

“Então, o representante do fundo, ele faz parte do conselho de administração da empresa. Então, pela governança todo mês a gente tem uma reunião com os representantes e discutimos o andamento financeiro, algumas políticas, algumas estratégias, eles ajudam a empresa a tomar essas decisões. A gente reporta a parte financeira e essas estratégias e eles dão algumas sugestões, sempre ajudando nessas conduções mais estratégicas”. (*Gerente administrativo-financeiro – E3*)

Por fim, uma outra forma de auxílio identificada junto à ISBR3 está relacionada à gestão financeira do negócio. De forma específica, são desenvolvidos em conjunto a análise de viabilidade dos projetos, os custos específicos envolvidos, a precificação, as taxas de retorno, etc. Os trechos a seguir evidenciam a relevância dos fundos de investimento no que se refere ao apoio na gestão financeira estratégica:

“Eles ajudam muito a gente nessa inteligente de modelagem financeira e viabilidade econômica dos projetos, isso desde lá atrás. Eles têm uma inteligência pioneira nessas questões de negócio social e retorno de longo prazo, né, de precificação, de *price*, e de retorno de longo prazo de investimento social. Então nos ajudam bastante nisso”.
(*Assistente comercial – E4*)

“Acontece que no caso do fundo [A], eles ajudam bastante a gente na parte de modelagem financeira dos projetos, em fazer essa análise dos custos dos projetos e dos potenciais de receita, essa parte de retorno pra empresa. Então, talvez por esse motivo eles tenham um envolvimento maior. Mas em relação às tomadas de decisão, todos participam”. (*Responsável técnico – E5*)

Dessa forma, como os fundos investidores desse caso possuem maior familiaridade com a área financeira do que os funcionários da BR3, esse auxílio foi fundamental para a manutenção da empresa social.

ONGs

As ONGs participaram das fases 5 e 7 do processo da ISBR3, ambas relacionadas à implementação da proposta. Cabe ressaltar que essas organizações são oriundas da localidade em que o projeto foi ou está sendo implementado. Isso faz com que elas conheçam a área, bem como as comunidades que ali residem (quando o caso). Em geral, dois papéis principais podem ser atribuídos às ONGs: o primeiro deles está relacionado com os estudos iniciais das áreas, desenvolvidos em parceria com a BR3, envolvendo uma descrição detalhada do potencial de geração de crédito, da fauna e flora local, bem como das comunidades residentes. Essas informações são utilizadas no projeto inicial da área, que é analisado pelos órgãos de certificação internacional.

O segundo papel é o da coadministração dos recursos advindos dos projetos que envolvam áreas ocupadas por comunidade. Nesse caso, a proximidade conquistada pelas ONGs junto às comunidades é fundamental para que os recursos sejam aplicados de forma mais justa possível e com o menor número de conflitos entre os próprios ocupantes. Isso é feito por meio de reuniões em que são elencados os itens prioritários dentre aqueles planejamentos de investimento no início do projeto. Todo o processo é feito em parceria com a BR3. Os seguintes trechos evidenciam essas constatações:

“Papel da ONG [X]: coordenação dos estudos socioeconômicos e ambientais; planejamento das atividades de conservação; apoio na validação/ verificação do projeto; execução e monitoramento das atividades do projeto REDD+”. (D24)

“Bom, a gente tem um parceiro local que é a ONG [...]. Eles nos ajudam na fase inicial do projeto com serviços técnicos e tal. Depois que o projeto avançou, a gente avançou nessa parceria como um ator importante no projeto. Eles ficaram responsáveis por fazer esse intermédio entre nós e a comunidade e fazer essa gestão do projeto com todo. Essa ONG tem uma função muito importante de ajudar a gente a fazer essa gestão *in loco* do projeto, de definir o escopo que precisa ser feito, fazer essa intermediação entre a gente, a comunidade e o governo, toda essa questão política do projeto”. (Responsável técnico – E5)

“Agora voltando ao que você tinha perguntado, a gente montou um plano de projeto que é basicamente um plano de investimentos anual. Isso foi definido entre a associação dos moradores da floresta, nós e a ONG [X]. ‘Ah, vai ser construído tal infraestrutura, vai ter tais cursos para as comunidades, vai passar uma fiação elétrica

de tal comunidade para tal. Vai ser feito um levantamento de biodiversidade de animais em risco’, então é bem complexo, por isso são várias cabeças pensando”. (*Responsável técnico – E5*)

“O que é o nosso trabalho, na verdade, o nosso trabalho assim eu vou dizer que ele é um trabalho mais para os seringueiros do que pra empresa. O nosso trabalho é intermediar a relação entre a empresa e os seringueiros porque primeiro que os seringueiros não entendem não compreende toda essa dinâmica que está por trás do processo do mercado de carbono e tudo isso daí”. (*Diretor ONG parceira – E8*)

“Dentro disso uma das coisas que a gente faz também é prestar serviços técnicos da área de estudos, pesquisa para o desenvolvimento do projeto. [...] E aí a gente chega num consenso porque a gente, de novo, a gente trabalha muito olhando projeto, mas muito com foco para a comunidade. O nosso foco maior aqui é na comunidade para que eles sejam bem assistidos, para que a gente faça o controle de monitoramento dos recursos que entram e tudo isso daí”. (*Diretor ONG parceira – E8*)

Dessa forma, a papel as ONGs se mostra relevante nas etapas de estudo e delineamento dos projetos haja visto seus conhecimentos na área. Já na etapa de investimentos, as ONGS são utilizadas principalmente por sua proximidade com as comunidades locais e por sua experiência em área de conflitos.

Outras empresas

A participação de outras empresas ocorreu nas fases 5 e 7. Na fase 5, a empresa proprietária da área em que foi implementada o projeto atua como um coadministrador do projeto. Antes de abordar a sua função específica, cabe ressaltar que a área de floresta foi adquirida pela empresa como parte de uma aquisição de uma indústria na Região Amazônica. Essa área, no entanto, era e continua sendo ocupada por diversas famílias, em geral integrantes da base da pirâmide econômica e que sobrevivem da agricultura e da atividade extrativista. Ao constatar essa situação, a empresa optou, por intermédio de sua Fundação Social, por abrir mão do uso de parte da extensão territorial e construir ali um projeto que beneficiasse às comunidades residentes. Dessa necessidade nasceu a parceria com a BR3 para a implementação da ISBR3.

O principal papel da empresa é atuar como coadministradora da propriedade. Em parceria com a BR3, foram elaborados os estudos de viabilidade financeira do projeto, as identificações do potencial de geração de crédito de carbono, o levantamento socioambiental da área, entre outros. Também é função da empresa atuar como parceiro da BR3 na administração dos recursos provenientes da venda dos créditos de carbono via metodologia

ISBR3. Os trechos a seguir ilustram o papel da empresa no Projeto 1 (fase 5 do processo investigado):

“Evitar o desmatamento e desenvolver a economia da floresta em pé esse é o desafio que Grupo [X] assumiu com a [BR3] na Amazônia brasileira auxiliando a comunidade local a produzir sem desmatar através do projeto Redd +. Esse projeto é resultado da redução das emissões derivadas do desmatamento e degradação florestal associada à conservação e melhoria dos estoques de carbono e uma melhor gestão da floresta. O projeto visa evitar o desmatamento associando manejo florestal responsável com atividades de conservação desenvolvimento sócio econômico”. (D31)

“Responsabilidades no Projeto: O Grupo [x] é responsável pela cogestão do Projeto, para a operação da gestão de floresta sustentável, bem como todas as atividades relacionadas tais como a gestão do meio ambiente e social do Projeto para reduzir impactos negativos e gerar positivos”. (D21)

“O grupo [X] sempre teve um braço social que uma fundação. Eles já faziam engajamento social, assistência agrícola para formação dos comunitários, e isso dependia um custo muito alto e eles estavam gerando um impacto social muito grande. E nós da [BR3] vimos nisso uma oportunidade de investir e implementar a nossa metodologia, né, para gerar os créditos de carbono. E a partir das vendas dos créditos remunerar esse impacto social positivo e também meu melhorar nosso negócio”. (Assistente comercial – E4)

A relação da empresa proprietária da área em que foi implementado o Projeto 1 é mais intensa principalmente pelo número de atores envolvidos e pelos fins sociais da proposta. Já nos casos dos Projetos 3 e 4, na fase 7, a empresa parceira é proprietária e beneficiária dos recursos advindos do projeto. Nesse sentido, ocorre uma relação de parceria e de coadministração das etapas de diagnóstico da localidade, desenvolvimento do plano de gestão e venda dos créditos, mas se trata de uma relação menos acentuada quando comparada a do Projeto 1.

Universidades

Na fase 5, uma universidade nacional e uma internacional (localizada na Inglaterra) fecharam parceria com o grupo proprietário da área em que o Projeto 1 foi implementado e com a BR3. O foco da parceria era que essas duas universidades auxiliassem nas atividades de monitoramento da extensão territorial ao mesmo tempo que dados seriam coletados para pesquisas desenvolvidas pelas duas universidades. Essa parceria foi pontual para esse projeto.

Na fase 7, uma parceria foi firmada com uma outra universidade brasileira para fornecer auxílio nos estudos iniciais do Projeto 2. Essa participação ocorreu na fase de desenvolvimento do projeto com o objetivo de auxiliar nos estudos de viabilidade, no levantamento da biodiversidade local, na identificação dos povos das comunidades e demais informações

necessárias para o plano de projeto. A relação de parceria com universidades na fase 8 pode ser ilustrada pelos trechos a seguir:

“No âmbito acadêmico, a Universidade X com os professores do Departamento de Geografia, conduziram os estudos na área socioeconômica e participaram ativamente de todas as oficinas de elaboração do projeto”. (D25)

“As universidades e as ONGs locais sabem do contexto daquela área, ele sabe como trabalhar ali, eles sabem lidar com aquelas pessoas que estão naquela condição social que é bem precário” (*Assistente comercial – E4*)

“A parceria com as universidades é uma coisa que está dentro dos nossos objetivos e vamos tentar atrair mais pesquisadores e mais estudantes para os nossos projetos, estamos tentando já. [...] As universidades engrossam o time, principalmente quando é algo bem complexo [...] A gente sempre dá preferência porque não necessariamente o preço é mais barato quando comparado com uma empresa privada, mas aí você traz os alunos bolsistas, você traz... aí você envolve a publicação de trabalhos, acaba sendo muito mais interessante os resultados”. (*Responsável técnico – E5*)

Foi constatado, junto aos entrevistados, que embora as universidades tenham participado das fases 5 e 7, tratam-se de parcerias específicas para um determinado ponto do projeto. No entanto, existe a intenção de mudar esse cenário buscando uma relação mais próxima com universidades no futuro.

Governo local

A participação do governo no processo de desenvolvimento da ISBR3 foi identificada apenas na fase 7, escalabilidade, no contexto do Projeto 2. Por se tratar de uma área da união, o governo estadual concordou em participar do respectivo projeto com o objetivo de beneficiar as comunidades residentes na área, geralmente integrantes da base da pirâmide econômica.

Vale ressaltar que o Projeto 2 é o único dos 4 implementados pela BR3 que é de propriedade da União. Portanto, ele pode ser considerado como um teste a nível de governo para que novas ações similares sejam encorajadas ou não. Sobre a participação restrita à concessão e ao papel deliberativo, ainda não se pode firmar que esse é o padrão de atuação, uma vez que o projeto ainda está em fase inicial. Os seguintes trechos ilustram a relação da ISBR3, via Projeto 2, com o governo local.

“A Secretaria de Estado de Desenvolvimento Ambiental é a detentora dos direitos da área, onde ela é a gestora da área. Ela tem sido um parceiro importante, porque se ela, se o estado disser 'não quero', não tem projeto. Esse projeto está sendo o primeiro projeto do país que tem um processo que tem um registro que está caminhando e que o Governo está acompanhando, que o ministério público acompanha também. Então tipo a gente está criando uma série de procedimentos de prestação de conta de

transparência para que amanhã... o nosso desejo é que esse projeto, se essas questões de REDD se tornarem uma realidade mais forte no país para conservação”. (*Diretor de ONG parceira – E8*)

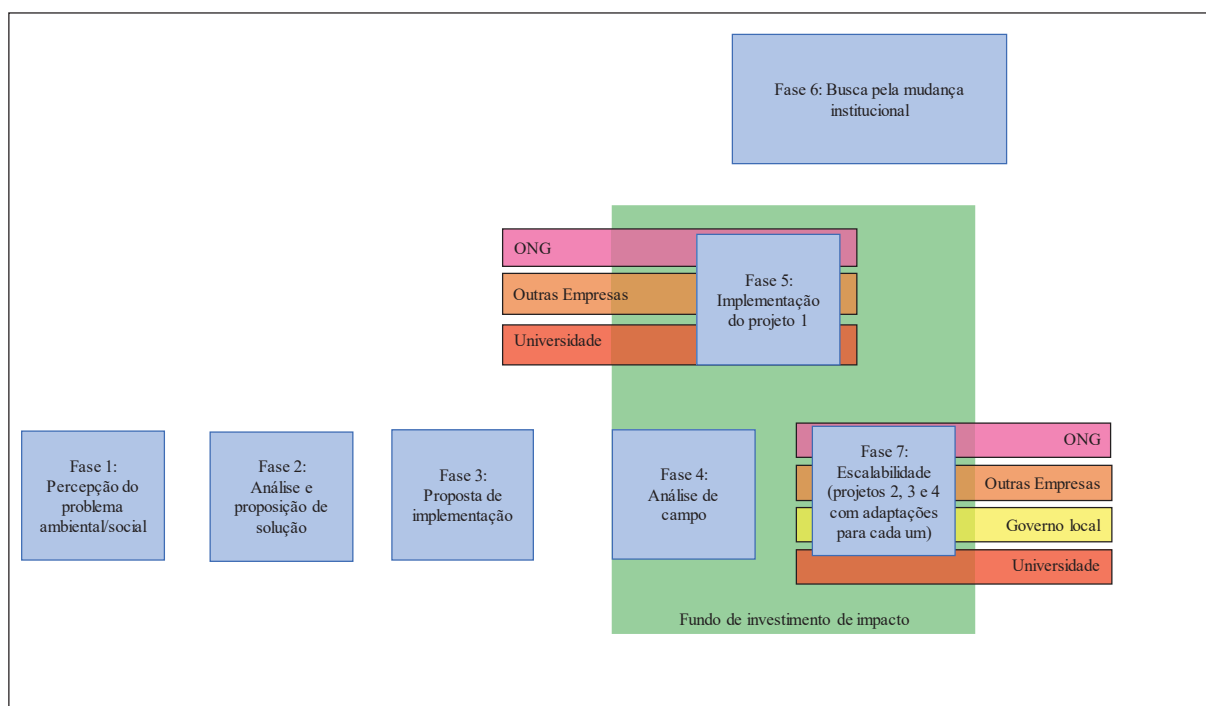
“A gente as vezes evita levar as nossas ações para nível federal por que não resolve, não sai do lugar. Mas em todos os nossos projetos tem alguma forma alguma influência do governo no sentido de pelo menos ser informado do que a gente está fazendo”. (*Responsável técnico – E5*)

“Como nesse caso dessa região tem muitas reservas extrativistas lá, eles têm um conselho deliberativo único e esse conselho é o que representante de todas as reservas extrativistas. E daí nesse caso, como é deliberativo, então ele tem o poder de aprovar tudo o que vai ser feito no projeto. Então esse conselho deliberativo, ele é como se fosse um braço uma autarquia da secretaria do meio ambiente do Estado”. (*Responsável técnico – E5*)

Dessa forma, pode-se perceber que a participação do governo se restringe à concessão da área para a implementação do projeto e na manutenção de sua função como agente deliberativo em última instância. Logo, todas as decisões relativas à área somente devem ser executadas com a ciência do governo local.

As parcerias constituídas ao longo do processo de ISBR3 com os fundos de investimento de impacto, com as ONGs, com outras empresas, com as universidades e com o governo local foram descritas anteriormente e representadas graficamente a partir da Figura 15.

FIGURA 15 – AS PARCERIAS NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA ISBR3



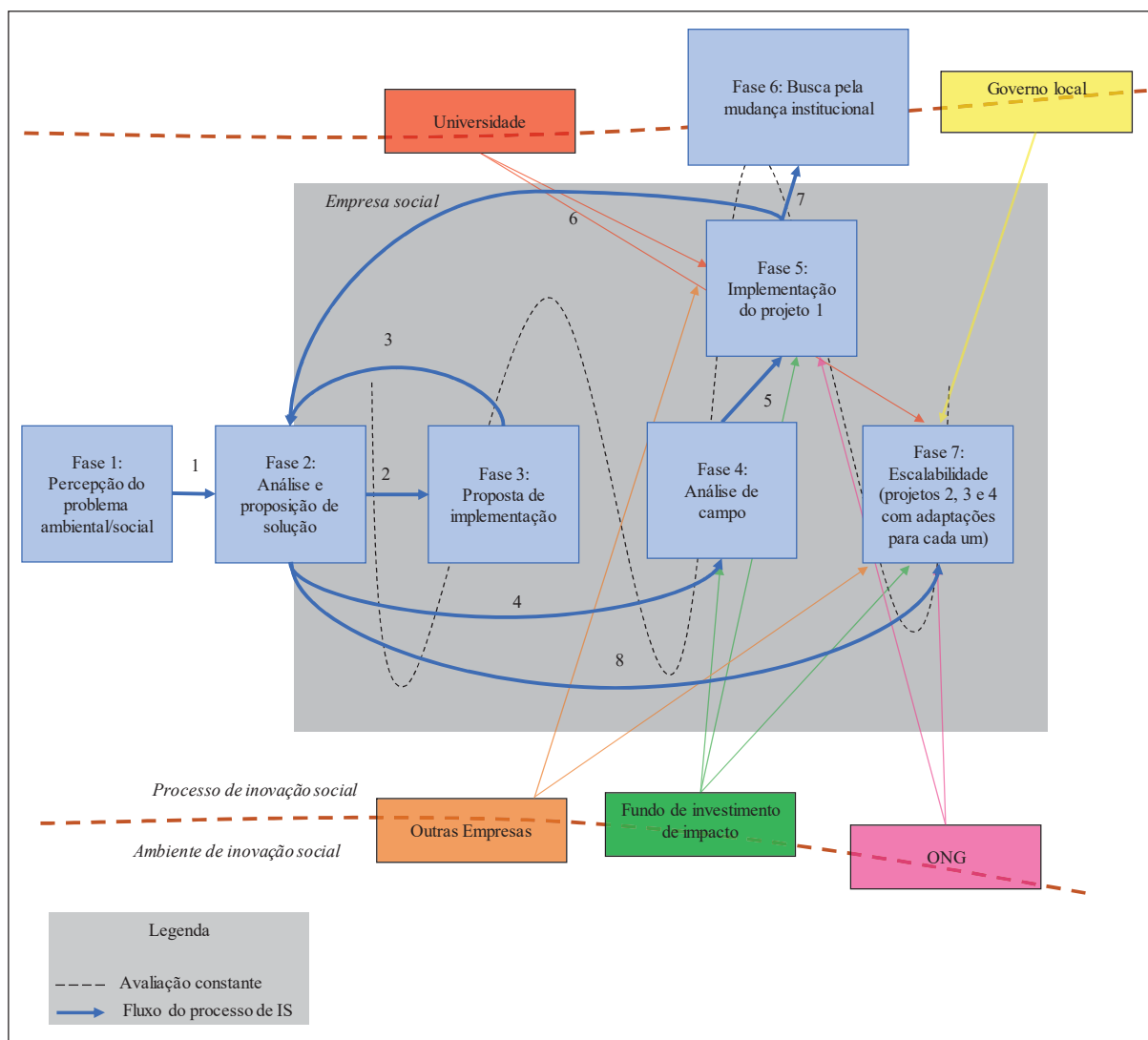
FONTE: O autor (2018).

A Figura 15 apresenta as parcerias desenvolvidas ao longo do processo de ISBR3 e revela que elas ocorrem a partir da fase 4, quando a inovação já havia passado por uma primeira resposta negativa quando à sua implementação. O parceiro que atuou de forma mais expressiva nesse caso foi o fundo de investimento de impacto, com participações nas fases 4, 5 e 7. Os demais atores tiveram participação pontual nas fases de implementação.

4.2.3.4 Representação da análise empírica

Ao analisar o processo de desenvolvimento da ISBR3 e suas parcerias de modo conjunto, o modelo empírico completo foi construído conforme a Figura 16.

FIGURA 16 – MODELO EMPÍRICO DO PROCESSO DA ISBR3 E SUAS PARCERIAS



FONTE: O autor (2018).

A FIGURA 16 ilustra as sete fases do processo de desenvolvimento da ISBR3 (em quadrados azuis), o fluxo desse processo ao longo do tempo (em flechas azuis) e a avaliação da proposta realizada constantemente após a segunda fase, incluindo-a (em tracejado preto).

Destaca-se também o ambiente em que essa inovação social foi desenvolvida: a empresa social BR1 (em cinza) a partir da segunda fase. Vale ressaltar que o processo da ISBR3 como um todo contou com a participação de distintos atores (em tons de verde, vermelho, amarelo e laranja) que, embora estabelecidos no ambiente externo, influenciaram de diferentes formas o processo de inovação social. Por isso, esses atores também fazem parte, mesmo que parcialmente, do processo da ISBR3 como um todo (em tracejado laranja).

Todas as fases de desenvolvimento de ISBR3 foram desenvolvidas dentro do processo de inovação social. Apenas a fase de busca pela mudança institucional foi apresentada como parcialmente integrante do ambiente da inovação social uma vez que representa ações que buscam mudar o ambiente geral para que a inovação social em questão e outras formas de inovação social possam ser delineados dentro do mesmo contexto para buscar uma mudança sistêmica.

4.3 ANÁLISE CRUZADA DOS CASOS BRASILEIROS

Esta seção tem o objetivo de confrontar as análises individuais dos três casos investigados (ISBR1, IBSR2 e ISBR3) a partir das fases dos processos de inovação social, do fluxo do processo e das parcerias estabelecidas.

4.3.1 As fases dos processos de inovação social

Para fornecer uma visão abrangente das fases que compõem cada um dos processos de desenvolvimento das três inovações sociais analisadas no contexto brasileiro, apresenta-se o Quadro 12.

A partir do Quadro 12, pode-se perceber que os três modelos partem de um momento de **reconhecimento do problema**, ou seja, da compreensão de uma problemática. Essa etapa pode ocorrer com a identificação de problema social e/ou ambiental a partir da experiência prévia do empreendedor, como sendo algo ainda sem solução e que afeta um considerável número de pessoas, como nos casos ISBR1 e ISBR3. Ela também pode ocorrer a partir do despertar do empreendedor que inicialmente não se atentava às questões no campo do altruísmo, mas que, por alguma razão, passou a considera-las, como no caso de ISBR2. Além disso, no

caso de ISBR1, a ocorreu a partir da identificação da necessidade social de forma conjunta entre o empreendedor e o governo local.

QUADRO 12 – FASES DO PROCESSO DAS IS NO CONTEXTO BRASILEIRO

ISBR1 regularização fundiária	ISBR2 serviços financeiros	ISBR3 comercialização de crédito de carbono
Fase 1: Percepção do problema social	Fase 1: Percepção do problema social/econômico	Fase 1: Percepção do problema ambiental/social
Fase 2: Análise e proposição de solução	Fase 2: Análise e proposição de solução	Fase 2: Análise e proposição de solução
Fase 3: Implementação (estratégia 1)	Fase 3: Implementação 1 (consórcio on-line)	Fase 3: Proposta de implementação
Fase 4: Implementação (estratégia 2)	Fase 4: Implementação 2 (loja física)	Fase 4: Análise de campo
Fase 5: Busca pela mudança institucional	Fase 5: Implementação 3) modelo 'porta a porta')	Fase 5: Implementação do projeto 1
Fase 6: Escalabilidade (ampliação de locais atendidos)	Fase 6: Escalabilidade (novos locais atendidos)	Fase 7: Busca pela mudança institucional
	Fase 7: Implementação de um novo formato (digital)	Fase 7: Escalabilidade (projetos 2, 3 e 4)

Legenda:

Reconhecimento do problema
Proposição de soluções
Implementação
Busca pela mudança institucional
Escalabilidade

FONTE: o autor (2018)

A partir disso, em um segundo momento, ocorre um processo de **proposição de soluções**. As necessidades percebidas na primeira etapa dos três casos foram confrontadas com os recursos disponíveis e com as competências internalizadas ou com anseios de competências a serem desenvolvidas. Considerando isso, algumas soluções para a problemática foram apresentadas e projeções de implementação foram feitas.

Em um terceiro momento, as ideias apresentadas na etapa anterior são postas em prática a partir de **implementações** delineadas para resolver a problema pelo qual a inovação social foi delineada. Nos três casos analisados, no entanto, essa tentativa inicial não obteve

sucesso. No caso ISBR1, a proposta foi desenvolvida sem dar a devida atenção à sustentabilidade financeira do negócio. Em ISBR2, o projeto era muito distante em termos de tecnologia utilizada e necessidades enfrentadas pelas populações-alvo de atendimento. Já na ISBR3, a metodologia havia sido desenvolvida para uma área específica de floresta.

Dado o insucesso ou à baixa aceitação dos produtos e serviços nos casos analisados, foi necessário um retorno à segunda etapa de análise e proposição de soluções. Nesse momento, as falhas da primeira tentativa de implementação das inovações sociais são consideradas em conjunto com uma nova etapa de análise da realidade-alvo. Desse processo, surge uma nova forma de atender àquela demanda social inicial, como no caso da ISBR2 que mudou completamente o seu produto; ou uma forma aperfeiçoada de responder à necessidade social ou ambiental apresentada, como nos casos ISBR1 e ISBR3.

Em seguida, ocorre uma segunda tentativa de implementação da inovação social remodela. Para os casos de ISBR1 e ISBR3, a reformulação da metodologia foi suficiente para um modelo mais sustentável em termos financeiros para o primeiro caso, e para um modelo mais abrangente para o segundo caso. Já a ISBR2 demandou um novo retorno à etapa de análise e proposição e soluções para que a nova reestruturação do modelo e dos produtos comercializados fosse implementada com sucesso na terceira tentativa. As três experiências investigadas nessa pesquisa demonstram que o processo de desenvolvimento de uma inovação social é complexo e pode demandar diversas tentativas para alcançar uma implementação satisfatória.

Em paralelo à implementação da nova proposta de inovação social, em dois dos três casos analisados foi observada a **busca pela mudança institucional**. Em ISBR1, o foco foi buscar alterar a legislação vigente para que essa inovação social pudesse ser implementada. Já em ISBR3, isso também vem sendo buscado a partir de ações junto ao meio político para uma proposta de regulamentação adequada ao funcionamento da proposta. Adicionalmente, ISBR3 desenvolve de ações, como o desenvolvimento de materiais explicativos e manuais, dedicadas a motivar e a preparar novas empresas sociais a implementarem estratégias similares no mercado, aumentando o impacto positivo.

Com ações paralelas de busca pela mudança institucional em dois casos e com um modelo validado e com relativo sucesso nos três casos, ações de **escalabilidade** foram desenvolvidas. A escalabilidade ocorreu por meio da ampliação dos locais atendidos para as três inovações sociais com o objetivo de aumentar a abrangência da proposta e, com isso, aumentar o impacto gerado.

Além da escalabilidade da inovação social em estudo foi possível observar que os casos ISBR2 e ISBR3 desenvolveram inovações sociais dentro das suas linhas de atuação e permaneceram com essas inovações sociais dentro de suas estruturas, o que originou um novo processo de desenvolvimento dessa forma de inovação dentro do contexto trabalhado. Já a ISBR1 criou uma estrutura adicional, uma nova empresa social, para desenvolver essa nova inovação social. Vale ressaltar que ISBR3 apresentou as duas situações: inovações sociais correlacionadas à proposta inicial e inovações com aspectos mais tradicionais de busca apenas por lucratividade em uma nova estrutura, uma nova empresa.

Por fim, no caso específico de ISBR2 foi identificada uma nova fase de implementação (em azul) de uma estratégia distinta de implementação do seu serviço. A partir de um aplicativo que disponibiliza os diversos serviços financeiros oferecidos, buscar-se-á atender um número maior de clientes.

4.3.2 O fluxo dos processos de inovação social

A segunda questão a ser observada a partir de uma análise conjunta é o fluxo pelo qual as fases dos processos de inovação social ocorrem. Trata-se de um modelo não sequencial em que cada etapa não ocorre de modo sequencial, mas de um modelo em que algumas fases se sobrepõem em algum ponto. Isso ocorre, por exemplo, no caso de ISBR2 quando três tentativas de implementação da proposta foram delineadas. Elas não se sobrepuseram totalmente, mas também não foi dada por encerrada uma estratégia para que outra fosse iniciada. Isso também foi observado em ISBR1 e ISBR3.

O modelo não sequencial pelo qual as inovações sociais investigadas foram desenvolvidas apresenta uma segunda característica relevante: o retorno para uma fase anterior no processo. Isso se deu a partir do momento em que determinada estratégia foi implementada e não houve o sucesso esperado, como ocorreu nos três casos analisados. Dessa forma, o processo não continuou a partir do ponto em que estava, mas foi necessário um movimento de retorno para fase anterior para que a proposta fosse remodelada.

Destaca-se também a avaliação, enquanto meio de julgamento da trajetória seguida pela proposta, como algo presente nas três inovações sociais estudadas. No entanto, foi constatado que a avaliação não ocorre em um momento específico do processo, mas sim de forma transversal e quase todas as etapas, principalmente nas etapas que envolvem a aplicação prática da ideia. Nesse sentido, a avaliação não constitui por si só uma fase, mas ela ocorre de modo constante durante o processo.

4.3.3 As parcerias estabelecidas

Ao considerar os modelos referentes às parcerias de ISBR1, ISBR2 e ISBR3, nota-se que o processo de inovação social não ocorre de forma isolada dentro dos limites da empresa social. Pelo contrário, nos casos analisados foi constatado que ele vai além da empresa social, embora ela ainda permaneça como o agente principal, e envolve distintos atores, como os investidores anjos, os fundos de investimento de impacto, as universidades, as empresas, os governos, as ONGs.

Os **investidores anjos** foram identificados como parceiros dos casos ISBR1 e ISBR2. Nestes casos, eles foram responsáveis por fornecer o capital necessário para as primeiras etapas do processo de inovação social, como forma de possibilitar sua implementação, como em ISBR1, ou como meio para potencializar o capital do empreendedor, como em ISBR2. Em ambos os casos, o capital investido veio acompanhado de apoio de gestão e de direcionamentos estratégicos considerados relevantes para o sucesso da proposta. Além disso, nos dois casos que receberam essa forma de investimento, não houve o processo de ‘saída’ do capital, ou seja, o investidor anjo continua participando do processo.

Os **fundos de investimento de impacto**, por sua vez, participaram como parceiros nos três casos investigados. Da mesma forma como os investidores anjos, eles aportaram capital atrelado ao apoio de gestão e a direcionamentos estratégicos que auxiliaram o empreendedor e sua equipe a tomarem decisões ao longo do tempo. Ressalta-se, no entanto, que diferentemente dos investidores anjos, os fundos de investimento de impacto iniciaram sua participação em ISBR1, ISBR2 e ISBR3 em fases mais desenvolvidas. Em ISBR2, a participação do fundo ocorreu já no estágio de implementação da estratégia inicial ISBR2; em ISBR1 e ISBR3 isso ocorreu apenas quando o modelo de negócio já estava mais estruturado a partir de experiências anteriores de aprendizado. Entretanto, a participação dos fundos de investimento de impacto pode ocasionar uma necessidade maior de tempo para tomar uma decisão, visto que diferentes membros do conselho de administração fazem parte. Esse ponto negativo foi levantado por todos os casos analisados.

As **universidades** atuam nos três casos investigados. Em ISBR1 e ISBR3, elas participaram na implementação da proposta nos momentos secundários, quando houve posterior sucesso. Em ISBR2, as universidades participaram apenas na escalabilidade do negócio para outras regiões. Não se constatou, nos três casos investigados uma relevante conexão com universidades, sendo muitas vezes contratada apenas para funções específicas, como ISBR1 e ISBR3, ou como parceiro institucional, como em ISBR2.

As **demais empresas** atuaram de forma intensa em ISBR2 a partir das etapas de implementação da segunda estratégia de negócio e continuam atuando até o momento de escalabilidade da proposta com o foco no desenvolvimento conjunto de serviços. Em ISBR3, as parcerias com as empresas também ocorreram de modo expressivo uma vez que as áreas de trabalho de três de quatro projetos eram de propriedade dessas empresas e, portanto, o delineamento dos projetos foi feito de forma conjunta. Portanto, as demais empresas vêm atuando de forma relevante na inovação social do segundo e do terceiro casos investigados.

Os **governos**, principalmente os municipais e estaduais, tem uma participação, embora não muito efetiva em dois dos três casos investigados no contexto brasileiro. Em ISBR1, o governo auxiliou na percepção do empreendedor sobre as necessidades encontradas no desenvolvimento inicial da ideia, uma vez que parte da inovação social foi desenvolvida no âmbito governamental. Com o passar do tempo, o governo passou a atuar mais como parceiro facilitando a ISBR1 ou dificultando a partir da percepção da BR1 como uma organização concorrente junto ao setor público.

As **ONGs**, por fim, atuaram em dois dos três casos da inovação social. Em ISBR1, a parceria com a ONG ocorreu de forma fraca uma vez que o foco da parceira era prestar serviços de forma similar ao que o setor privado prestaria. Já em ISBR3, a ONG local atuou um relevante parceiro no desenvolvimento de projetos específicos a partir de estudos científicos, bem como no auxílio nas etapas posteriores do projeto, como a implementação de infraestrutura a partir dos recursos recebidos.

Dessa forma, ao considerar os processos de inovação social investigadas nessa pesquisa, pode-se perceber que vários são os atores envolvidos. Embora com distintos graus de intensidade na participação, a inovação social analisada em ISBR1, ISBR2 e ISBR3 foi desenvolvida por meio de distintas parcerias. Esses acordos colaborativos são formais ou informais e se intensificam nas fases mais adiantadas do processo. Até por isso, o processo de inovação social foi desenhado considerando uma ampliação do seu espaço conforme a inovação foi sendo ampliada por meio, por exemplo, a partir de ações de escalabilidade.

4.4 ANÁLISE INDIVIDUAL DOS CASOS BRITÂNICOS

As análises dos três casos britânicos, aqui denominados como ISUK1 (inclusão social pela mídia de fotografia e filmagem), ISUK2 (energia comunitária) e ISUK3 (revitalização de prédios históricos), são apresentadas nessa seção.

4.4.1 Caso ISUK 1 – inclusão social e educação pela mídia

Neste tópico são apresentados o caso de inovação social investigado, seu processo de desenvolvimento, as parcerias constituídas ao longo do tempo e, por fim, o modelo empírico envolvendo o processo e suas parcerias.

4.4.1.1 Caracterização da inovação social

A primeira inovação social investigada no contexto britânico, a partir de agora identificada por ISUK1, atua na área de fotografia e, mais recentemente, de filmagens, como forma de buscar mudança social positiva em indivíduos e comunidades. Essa proposta é desenvolvida a partir da UK1, uma empresa social. Sua inovação social aborda o uso da mídia como meio de “dar voz às pessoas para que elas contem suas próprias histórias” (*DIⁱ¹⁷*) em um processo aprendizagem de uma nova atividade, de busca pelo autoconhecimento e de percepção aprofundada do ambiente que as cercam.

O processo de autoconhecimento e de consciência do ambiente a partir da fotografia e da filmagem vem a partir do argumento de que nem sempre as pessoas se reconhecem no meio no qual elas vivem. Na opinião do fundador e diretor da ISUK1, isso ocorre principalmente pelo fato de que “a mídia de massa frequentemente representa erroneamente as visões das pessoas comuns” (*DIⁱⁱ*).

A contribuição social de fotografias e filmagens já vem sendo discutida na literatura. Essas técnicas, ao permitir o registro da realidade experimentada pelos indivíduos, podem facilitar a reflexão de membros de comunidades sobre as circunstâncias vivenciadas (PURCELL, 2009). Essa prática, portanto, é um meio para tornar as pessoas responsáveis por contar suas próprias histórias, o modo como observam a si mesmas e a realidade em que as cercam (BOOTH; BOOTH, 2003). Dessa forma, os indivíduos passam a ter controle sobre o que sentem e o que experimentam, passando para o papel de atores ativos ao invés de apenas reativos (PURCELL, 2009).

De forma geral, a fotografia permite que pessoas registrem e reflitam sobre as potencialidades e as principais dificuldades de suas comunidades, criando espaços de diálogos com outros indivíduos a partir de diferentes pontos de vista (PURCELL, 2009). Portanto, a

¹⁷ Com o objetivo de assegurar a possibilidade de leitura dos trechos das entrevistas na língua original, quando em inglês, optou-se por disponibilizá-los no Apêndice D. Os algarismos romanos após cada trecho indicam sua ordem ao final da tese.

fotografia é utilizada “como um meio de acessar os mundos das outras pessoas e tornar esses mundos acessíveis aos outros” (BOOTH; BOOTH, 2003, p. 431 tradução nossa) para que possam ser refletidos.

Há um outro uso mais específico que é a fotografia como técnica de apoio na educação infantil. De acordo com Serriere (2010), a utilização da fotografia na educação de crianças pode ser uma alternativa para que elas mesmas examinem seus problemas sociais, suas desigualdades e, posteriormente, conversem sobre seus pontos de vistas em relação ao dos demais. Ainda na visão da autora, a fotografia, como meio de auxiliar na relação ensino-aprendizagem, pode ser considerada um espaço em que os estudantes possam explorar sua curiosidade de forma segura, considerando distintas opiniões e valores, assim como similaridades (SERRIERE, 2010).

A partir desses esclarecimentos quanto à forma como a fotografia e a filmagem podem contribuir para a o autoconhecimento e para a percepção da realidade vivenciada, a proposta da ISUK1 pode ser detalhada.

A inovação social desse caso está relacionada a várias atividades desenvolvidas na área de mídia. A primeira delas é a oferta de capacitação de pessoas (crianças, jovens e idosos, principalmente) para que elas possam exercer a fotografia e a filmagem na intenção de tonar a prática mais popular. A justificativa para tal atividade está no argumento de que nem sempre a mídia tradicional consegue representar a realidade, haja visto os diversos interesses econômicos e políticos inerentes à atividade. Dessa forma, ao capacitar pessoas para que elas se familiarizem com a prática de fotografia e filmagem possibilitaria que elas expressassem suas próprias histórias e visões de mundo.

A segunda frente está relacionada com atividades educativas desenvolvidas especialmente com crianças e adolescentes em escolas, espaços públicos e festivais a partir de uma câmara escura de grandes dimensões acoplada a uma van. Ao adentrar na câmara escura, crianças e jovens são apresentados à história da fotografia e vivenciam a experiência de visualizar imagens invertidas e nítidas do mundo externo refletidas no interior da van. A principal intenção dessa experiência é despertar o interesse pela fotografia e pelos fenômenos físicos e suas relações com o cotidiano.

A terceira frente diz respeito à promoção de exposições de fotografias em feiras culturais e em espaços públicos da região, além da organização de premiações anuais para as melhores fotografias da região.

A quarta frente/atividade está relacionada à participação em projetos específicos, como no caso da parceria com o “Devon & Cornwall Refugee Support”. O foco dessa parceria foi o desenvolvimento de um livro protagonizado por refugiados que replicaram receitas típicas de

seus países de origem para a comercialização na Inglaterra. Neste caso, a ISUK1 envolveu aulas de fotografia e disponibilizou o suporte técnico para que os refugiados pudessem fotografar os pratos por eles desenvolvidos. O objetivo da ação foi arrecadar fundos para os refugiados ao mesmo tempo em que a atividade ajudaria na inclusão dos novos habitantes na comunidade local e no aperfeiçoamento do uso da língua inglesa.

Desse modo, pode-se considerar que ISUK1 atua com fotografia e filmagem na busca pela mudança social positiva da região em que atua. O modo de sustentabilidade financeira dessa proposta vem do financiamento cruzado em que a mesma equipe responsável pelas ações de transformação social da ISUK1 presta serviços comerciais a empresas, empresas sociais e demais instituições da região. São desenvolvidas fotos e filmagens, incluindo suas edições, bem como editoriais de moda, campanhas publicitárias e contribuições para vídeos promocionais. Esses serviços são prestados para financiar a proposta de inovação social da organização. De acordo com o fundador e diretor da UK1 “se você tem uma grande receita de lucro, o lucro pode pagar por qualquer projeto da comunidade que queremos executar (*Empreendedor e Diretor – EIⁱⁱⁱ*).

Outra questão relevante quanto ao modo de financiamento da ISUK1 é o desejo do empreendedor de manter a sustentabilidade do negócio a partir de ações de negociação com o mercado. O seguinte trecho ilustra essa preocupação:

“Então, nós temos uma mentalidade de como nós somos uma organização comercial, a negociação deveria ser a principal forma de financiamento. Além disso, sempre ficamos muito preocupados ... você vê outras organizações se tornando muito dependentes do financiamento de subsídios. Se o financiamento acabar, a organização vai acabar também. Então nos preocupamos muito com isso”. (*Fundador e Diretor - EI^{iv}*)

Embora o relato do empreendedor quanto ao desejo de manter a sustentabilidade financeira da sua inovação social a partir de negociações com o mercado, foi constatado na pesquisa de campo uma série de financiamentos (alguns com a necessidade de devoluções, outros não) recebidos ao longo do tempo. Esses financiamentos vieram principalmente do fundo de investimentos da Prefeitura da Cidade de Plymouth, por meio da Social Investment Funding, bem como de outras instituições inglesas. Os seguintes trechos ilustram a sustentabilidade financeira da ISUK1 frente aos financiamentos e subvenções conquistados:

“E acho que nos tornamos mais eficazes em termos de como medimos os impactos sociais de uma maneira muito forte. Como informamos sobre esse outro lado da administração, a empresa é bastante forte. Então, estamos nos candidatando a financiamento com frequência agora”. (*Diretor – E2^v*)

“Então isso é incrivelmente útil, fizemos duas aplicações e conseguimos financiamentos em duas vezes. Um para o nosso Camper Obscura e uma segunda vez para o desenvolvimento e manutenção de um outro projeto. Então, o financiamento da Camper foi em 2015, acho que fizemos o trabalho em 2016. E o financiamento para os outros projetos, que é um financiamento de pesquisa, foi no início deste ano, talvez em fevereiro”. (*Fundador e Diretor – E1^{vi}*)

Dessa forma, pode-se perceber o uso de dois meios de financiamento para a ISUK1: o financiamento cruzado desenvolvido a partir da própria ação comercial da UK1 e o financiamento via empréstimos e subvenções junto ao governo local e outras instituições inglesas.

Atualmente, a proposta da ISUK1 possui alcance local e regional. No ano de 2016, dados do último relatório de impacto disponível, foram desenvolvidos 15 projetos em comunidades localizadas na região de South West (uma das 9 regiões da Inglaterra), sendo 9 na cidade de Plymouth. O foco continua sendo “áreas com os maiores índices de escassez” (D7^{vii}), em referência a comunidades menos favorecidas da cidade.

O ambiente no qual a ISUK1 foi desenvolvida e é implementada é a UK1, uma empresa social de pequeno porte, fundada em 2009 no condado de Cornwall, no extremo sudoeste da Inglaterra. A certificação como ‘empresa social’ é confirmada pela Social Enterprise Mark, que é uma organização britânica de alcance internacional que busca, primordialmente, checar diferentes propostas e conferir um selo de reconhecimento para aquelas que se encaixam como empresas sociais.

Atualmente, a UK1 possui sede em Plymouth, no condado de Devon, mas desenvolve projetos em toda a região. A missão dessa empresa social pode ser percebida pelo seguinte trecho:

“Usamos a mídia criativa como uma ferramenta poderosa e inclusiva para permitir que as vozes das pessoas sejam ouvidas. Nosso trabalho está enraizado no lugar; nós nutrimos a possibilidade e a ambição; nós criamos uma mudança social positiva para os indivíduos e resultados tangíveis para as comunidades que servimos” (D8^{viii}).

Dessa forma, pode-se constatar a forte inclinação social da organização na busca pela mudança social positiva. Mesmo utilizando mecanismos de prestação de serviço comercial no mercado, a UK1 mantém em sua missão o enfoque social.

4.4.1.2 O processo de inovação social

A análise do processo de desenvolvimento da ISUK1, desde 2006-2007 até o ano de 2018, permitiu seu detalhamento ao longo de oito fases: percepção do problema social pelo empreendedor, busca por capacitação, análise e proposição de soluções, implementação da estratégia 1 - fotografia, implementação da estratégia 2 – fotografia e filmagens, estratégia 2 + modelo de financiamento cruzado (quando uma atividade econômica auxilia na manutenção de uma outra atividade, geralmente com foco no aspecto social), busca pela mudança institucional, e primeiros estágios da escalabilidade. A seguir cada uma dessas fases são detalhadas:

Fase 1: Percepção do problema social pelo empreendedor

O processo de inovação social do caso analisado foi iniciado entre os anos de 2005 e 2006 quando o empreendedor e atual diretor da UK1 finalizou sua graduação na área de jornalismo e começou a exercer a profissão. Nessa época, as atividades realizadas estavam relacionadas à trabalhos sob demanda (*freelancer*) para jornais impressos e portais de notícias da região. No entanto, esse tipo de trabalho focado na conquista de recursos financeiros começou a não mais suprir as necessidades de realização do empreendedor. Isso pode ser percebido por meio do seguinte trecho:

“Isso foi no sul da Inglaterra, vivendo na Ilha de Wight. E eu me tornei muito frustrado em apenas tocar um negócio fazendo fotografia de uma forma muito comercial. Apenas para ganhar dinheiro. Isso foi frustrante para qualquer criatividade dentro de mim. Alguns dos clientes não eram particularmente interessantes. Eles só queriam que algo fosse fotografado”. (*Fundador e Diretor – E2^{ix}*)

A partir da percepção de que a atividade profissional estritamente econômica não lhe traria satisfação, o empreendedor decidiu por empreender e buscar transformação social. Ao identificar que a fotografia poderia ser um meio para alcançar um certo grau de transformação social, o empreendedor decidiu empreender nessa área e criar uma proposta de ação menos focada na lucratividade e com maior ênfase no benefício que a fotografia poderia trazer para indivíduos e comunidades.

Fase 2: Busca por capacitação

Ao identificar que a fotografia poderia ser o meio pelo qual a desejada transformação social seria alcançada, o empreendedor decidiu que criaria uma empresa social para possibilitar a sua proposta. No entanto, ele não possuía os conhecimentos necessários para formalizar uma empresa social e gerir a sua proposta de maneira sustentável no longo prazo. A solução encontrada foi buscar capacitação a partir de um curso de mestrado na área de gestão e mudança social positiva. Isso pode ser ilustrado pelo trecho a seguir:

“Então eu pensei: empresa social! Mas eu não sabia nada sobre isso naquela época ... em 2006 ou 2007. Então, decidi fazer um mestrado na Cornualha. Essa decisão foi ótima. Foi um tipo muito criativo de abrir minha mente em termos de como eu pensava sobre o mundo”. (*Fundador e Diretor - E2^x*)

O mestrado em uma outra localidade fez com que o empreendedor obtivesse conhecimentos específicos sobre formas de gerar valor social positivo na sociedade e o modelo de empresas sociais.

Fase 3: Análise e proposição de soluções

Foi ainda no período do curso de mestrado que o empreendedor começou a delinear a forma como geraria valor social por meio da fotografia. Para ajudar nesse processo, ele se reuniu com dois outros colegas do curso que tinham a mesma intenção. Foi ainda nessa etapa que eles começaram a observar trabalhos de fotografia na cidade em que cursavam mestrado, como ilustra o seguinte trecho:

Eles [os fundadores] começaram a ver pequenos trabalhos com interesse compartilhado em educação. Eles começaram a pensar na proposta de usar a fotografia para a educação e a exploração de ideias”. (*Diretor – E1^{xi}*)

Ao finalizar o curso de mestrado, os três envolvidos nesse processo de delineamento inicial da ideia resolveram que tentariam colocá-la em prática em uma cidade maior na região, a cidade de Plymouth. Isso ocorreu a partir da constatação de que lá haveria uma necessidade maior de atuação. Isso pode ser ilustrado pelo seguinte trecho:

“Rapidamente percebemos que queríamos ter sucesso. Então, nos mudamos para Plymouth. E não havia muito sobre a cena de empreendimento social aqui. Eu sabia que éramos apenas uma cidade maior. Então, mais pessoas para trabalhar e talvez

problemas maiores, porque queríamos resolver problemas. Então você se coloca onde há mais problemas”. (*Fundador e Diretor – E1^{xii}*)

“Acho que eles perceberam que tinham apenas um pequeno escopo de trabalho disponível porque era uma área bastante rural. Então eles se mudaram para Plymouth”. (*Diretor – E2^{xiii}*)

Pode-se perceber que a mudança de uma localidade menor e composta principalmente por áreas rurais para uma cidade mais urbana e maior seu deu pela potencialidade de problemas existentes na segunda. Dessa forma, mais problemas sociais significaria, de acordo com os entrevistados, um número maior de oportunidades de trabalho.

Fase 4: Implementação da estratégia 1 – fotografia

Já em Plymouth, em 2009, a empresa social UK1 foi formalizada para viabilizar a proposta da ISUK1 envolvendo fotografia, educação e inclusão social como formas de gerar mudança social positiva. Vale ressaltar que o enfoque para o uso da fotografia, na época do início da implementação da estratégia 1 da ISUK1 residia na educação e na transformação social potenciais, conforme ilustram os trechos a seguir:

“Nosso interesse era criar oportunidades educativas para jovens, encontrar maneiras de usar a fotografia como ferramenta social e motivar o público para a prática fotográfica no sudoeste da Inglaterra”. (*D2^{xiv}*)

“Acreditamos no poder da mídia criativa para permitir que as vozes das pessoas sejam ouvidas. Somos apaixonados por nutrir ambição, aumentar a confiança e a capacidade de indivíduos e comunidades através da mídia e da educação”. (*D1^{xv}*)

“Nossa ambição é educar e capacitar indivíduos através do acesso à mídia criativa que pode não ter sido possível antes”. (*D3^{xvi}*)

Dessa forma, o desejo dos empreendedores desde o início da ISUK1 estava relacionado a educação de crianças e adolescentes, a tornar possível ações de autoconhecimento de indivíduos e de percepção da realidade ao entorno, assim como dar acesso à mídia criativa e seus benefícios a parte da população até então sem acesso.

Como exemplo, pode-se citar o projeto “Honicknowle _ Youth Click”, desenvolvido em 2013, com foco na percepção de jovens sobre o espaço urbano. Este projeto foi desenvolvido a partir de uma série de oficinas de fotografia com crianças e jovens. A primeira parte do projeto envolveu uma pesquisa com fotos antigas para que fossem percebidas as mudanças na cidade ao longo de décadas. Posteriormente, foi feita uma reunião para que cada membro contasse para os demais aquilo que tinha observado de mais interessante.

Na segunda parte, foram feitas reuniões para que fossem definidos os alvos das fotografias que seriam realizadas pelos estudantes. Em conjunto, os instrutores da UK1 e os participantes do projeto decidiram que seriam fotografados os locais identificados nas fotos antigas e, de forma adicional, das pessoas que utilizassem aqueles espaços na atualidade. Ao final, as melhores fotos de cada participante foram expostas em um espaço público da cidade na intenção de apresentar a forma como os jovens percebem a cidade, seus cidadãos, bem como os principais problemas da atualidade.

Fase 5: Implementação da estratégia 2 – fotografia e filmagens

Com o tempo, um dos empreendedores se desligou da UK1 para se dedicar a projetos específicos em outra cidade e um outro se comprometeu a participar apenas parcialmente na proposta da ISUK1, também com a justificativa de se dedicar a novos projetos. Com apenas um membro fundador em dedicação integral, foi decidido, entre 2013 e 2014, que uma nova pessoa seria contratada para dividir a direção da empresa social e auxiliar na expansão da ISUK1.

Como esse novo diretor era da área de mídia, mas com enfoque na produção de filmes, a ISUK1 passou a combinar sua proposta entre fotografia e filmagens. Isso fez com que a USUK1 fosse ampliada. A nova proposta, que permanece até o presente, continua desenvolvendo projetos de fotografia da forma como eram feitos, mas em alguns casos são utilizados também técnicas de filmagens. Os seguintes trechos ilustram esse momento.

“A empresa originalmente era apenas fotografia”. (*Diretor E1* ^{xvii})

“Quer dizer, acho que mudamos a empresa. O outro diretor entrou como diretor há dois anos e agora ele e eu dirigimos a empresa juntos. Nós temos esse bom equilíbrio de filme e fotografia. Eu costumo liderar os projetos de fotografia. Ele nos projetos de filmes. Em termos, as comunidades que trabalhamos com jovens têm sido um foco real”. (*Fundador e Diretor – E2* ^{xviii})

E o cinema se tornou muito importante em nosso trabalho porque as pessoas querem aprender e fazer filmes, que é uma mídia mais difícil de aprender. Todo mundo está fazendo fotografia em seus telefones, nós fazemos fotos o tempo todo. Eu acho que era natural para nós trabalharmos com o cinema também. (*Fundador e Diretor - E2* ^{xix})

Dessa forma, a ISUK1 passou por um processo de remodelagem ao incluir uma nova mídia na proposta de mudança social positiva. A filmagem, como apresentado, foi incluída na ISUK1 a partir da entrada de um novo diretor, mas também estava relacionada com a necessidade percebida junto à comunidade (os beneficiários) de novas mídias mais modernas e complexas.

Um exemplo da aplicação conjunta das duas formas de mídia é o projeto, de 2018, intitulado “100 Years of Equality?” desenvolvido para comemorar os 100 anos da conquista das mulheres ao direito ao voto no Reino Unido. Fizeram parte desse projeto jovens mulheres da cidade de Plymouth que, em um primeiro momento, pesquisaram fotografias que representassem o momento da conquista do voto para mulheres. Em seguida, foram feitas entrevistas de campo com pessoas do centro da cidade sobre os conhecimentos que elas possuíam sobre esse marco na história do país. As próprias jovens eram responsáveis pelas entrevistas, filmagens e edições, sob orientação dos instrutores engajados na proposta da ISUK1. O resultado do projeto, além da experiência das jovens, foi um curta-metragem apresentado diversas vezes no centro da cidade no intento de divulgar a conquista feminina enquanto um ato comemorativo para o país.

Fase 6: Estratégia 2 + modelo de financiamento cruzado

As dificuldades financeiras para a manutenção da proposta foram várias ao longo do tempo, principalmente dos primeiros anos da ISUK1. De acordo com o Diretor (*EI*^{xx}), na fase inicial de implementação da ideia, entre 2010 e 2011, “os sócios quase nem recebiam salário naquela fase. Eles tinham um volume de negócio muito pequeno talvez”. Esse quadro melhorou nos anos seguintes, mas ainda não era satisfatório para manter a ISUK1 por mais tempo em atividade. Uma vez que quem contratava os serviços de inovação social prestados pela organização era principalmente o poder público e demais instituições filantrópicas, à medida que o cenário de austeridade foi se agravando, a forma de sustentabilidade financeira também teve que ser remodelada.

A solução encontrada nos últimos anos foi ampliar os serviços comerciais de fotografia e filmagem para empresas da região. Isso já era feito desde o início da UK1 como forma de auxiliar na sustentabilidade financeira da inovação social. No entanto, para aumentar a entrega de valor social à sociedade, a UK1 optou por abrir uma nova frente, com um nome distinto do adotado tradicionalmente pela organização. Com esse novo nome, a proposta seria que os técnicos e diretores da UK1 dedicariam parte do seu tempo para prospectar, comercializar e executar serviços comerciais de mídia. Os principais serviços desse modelo auxiliar são: fotografia e filmagens para editoriais de moda, campanhas publicitárias e comerciais de televisão. Com isso a UK1, passou a adotar de forma mais intensa o modelo de financiamento cruzado como forma de manter sua proposta de entrega de valor social via serviços de mídia.

Fase 7: Busca pela mudança institucional

Os dois membros diretores da UK1 e responsáveis pela ISUK1 participam ativamente do nível institucional do ecossistema para empresas sociais da cidade. A primeira evidência disso é o fato de que um dos diretores atua como membro do conselho diretivo da organização que representa todas as cerca de 150 empresas sociais da cidade de Plymouth. O foco dessa organização pode ser descrito no seguinte trecho: “Somos a Plymouth Social Enterprise Network e representamos todo o tipo de negócios unidos por um elo comum - o de fazer negócios por uma boa causa” (D9^{xxi}). Entre as principais atividades exercidas pela organização estão: aconselhamento de gestão (consultoria) para membros, pressões junto ao poder público e demais instituições detentoras de recursos para obtenção de fontes de financiamento para empresas sociais da cidade, organização de festivais para a promoção do setor junto aos demais e ao mercado consumidor da cidade, desenvolvimento de peças publicitárias com o objetivo de tornar o setor mais atrativo ao mercado consumidor, etc.

A segunda evidência é que o Diretor e Fundador da ISUK1 atua como parceiro junto às três principais universidades da cidade e os auxilia sempre que é convidado a palestrar e a esclarecer questões relacionadas ao potencial de transformação social a partir das mídias de fotografia e filmagem. Dessa forma, ele acaba atuando como agente motivador para engajar novos profissionais do ramo a se dedicarem em propostas semelhantes de inovação social.

Por fim, como terceira evidência da atuação na mudança institucional está o fato de que a UK1 organiza um prêmio anual de fotografia da região Sudoeste da Inglaterra. Ao prestigiar os melhores trabalhos, a organização também acaba por motivar que novos profissionais se engajarem no setor.

Fase 8: Primeiros estágios da escalabilidade

A partir da adoção de um modelo cruzado de financiamento mais consistente na Fase 6, a ISUK1 está iniciando o processo de escalabilidade para outras cidades da região. Embora algumas ações com a van Camper Obscura tenham sido desenvolvidas anteriormente, tratavam-se de ações pontuais em eventos e festivais e, portanto, não foram consideradas como escalabilidade do modelo completo utilizado.

A ampliação da ISUK1 para outras cidades da região é um objetivo desde o início da proposta. Embora ela já tenha sido iniciada por meio de ações recentes de fotografia e filmagens

em comunidades de outras cidades, ainda não é expressiva para a UK1. Isso pode ser percebido por meio do seguinte trecho:

“A [ISUK1] sempre foi criada com um conceito de que deveria ser regional, em todo o Sudoeste. É algo que em algumas partes já fazemos. Acho que conseguimos uma pequena quantia”. (*Diretor – E1^{xxii}*)

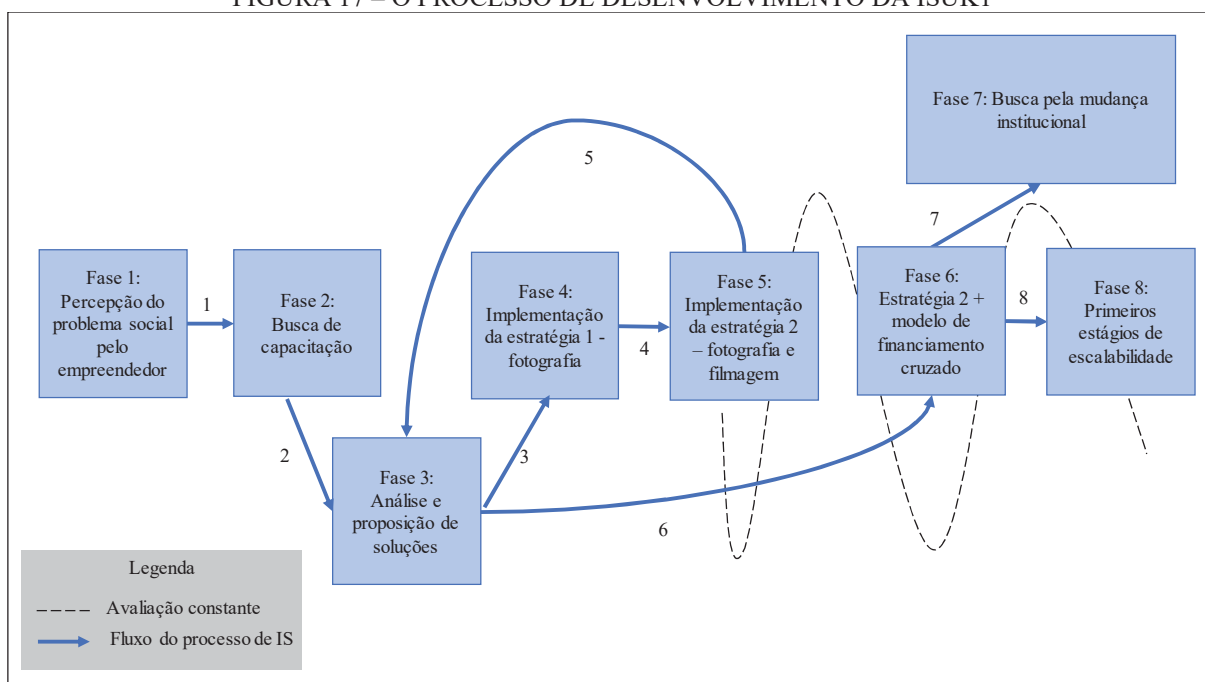
Pode-se perceber que, embora o foco de atuação da ISUK1 seja uma presença regional para além dos limites de Plymouth, isso ainda não foi alcançado. Porém, os primeiros passos para isso já foram estabelecidos com o aperfeiçoamento do modelo de sustentabilidade financeira (financiamento cruzado) e com as ações pontuais, mas existentes, fora dos limites da cidade de origem. Além disso, um dos entrevistados apontou que está “avaliando o modelo para uma possível expansão nos próximos semestres” (*Diretor e Fundador – E2^{xxiii}*). Portanto, este estudo considerou que a ISUK1 está atualmente nos “primeiros estágios para a escalabilidade”.

Avaliação constante

Ao analisar o processo de desenvolvimento da ISBR1, pode-se perceber a existência de vários momentos de avaliação. O primeiro deles pode ser considerado o momento em que um novo diretor é contratado e decide, ao examinar o modelo utilizado à época, que a mídia de vídeo poderia ser adicionada à proposta da ISBR1 (fase 5). O segundo pode ser considerado o estágio em que o modelo de financiamento adotado foi ponderado pelos diretores e uma nova forma (financiamento cruzado) foi delineado e implementado (fase 6). O terceiro está relacionado com a escalabilidade da proposta, ainda estágio inicial, em que o modelo está sendo avaliado para uma provável estratégia de escalabilidade (fase 8). Dessa forma, pode-se considerar que a avaliação é constante, e não preponderante em um único momento ou fase.

A Figura 17 apresenta a esquematização gráfica das oito fases apresentadas para a ISUK1 e destaca em cinza tracejado a avaliação constante observada.

FIGURA 17 – O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA ISUK1



FONTE: O autor (2018).

A Figura 17 apresenta as oito fases processo de desenvolvimento da ISUK2. Destaca-se a sobreposição de algumas fases por um período (fases 2 e 3, fases 6 e 8 com 7) o que representa um modelo não sequencial. Além disso, observa-se um momento de retorno da fase 5 para a fase 3 quando o modelo precisou ser reorganizado dentro da etapa 3 novamente.

4.4.1.3 As parcerias constituídas

A análise das fases do processo da ISUK1 permite perceber que parte dele foi desenvolvido a partir da influência de parceiros, como governo, universidades, outras empresas sociais e organização de representação. A seguir, cada uma das parcerias é detalhada:

Governo

O presente estudo identificou que o governo local participou das fases 4, 5 e 8 do processo da ISUK1. Mais especificamente, o governo atuou nas fases de implementação da estratégia de fotografia, da estratégia de fotografia e filmagem, e, depois, nos primeiros estágios de escalabilidade regional. O principal modo de participação é por meio do papel de cliente, ou seja, o governo local contratou a UK1 para prestar a ISUK1 para a população da cidade. Esse modelo de ‘governo-cliente’ já foi utilizado várias vezes para possibilitar projetos de mídia

(fotografia e filmagens) com cursos de férias, atividades com jovens, interações com a comunidade, oficinas de mídia, entre outros, como relatam os três primeiros trechos descritos a seguir.

“Então fizemos um trabalho de consultoria com a prefeitura. Por isso, fizemos muitos trabalhos com a escola de verão, com os jovens, muitas comunidades envolvidas em projetos com alguma fotografia, filmagem. Meu colega trabalha há três anos em um filme sobre moradias e a cidade, em parceria com a prefeitura”. (*Fundador e Diretor – E2^{xxiv}*)

“Então, por exemplo, a secretaria da juventude da prefeitura da cidade nos paga para vir e executar um trabalho com as oficinas. Tem um valor de comunidade, mas também tem um valor financeiro”. (*Diretor – E1^{xxv}*)

“Sim. Primeiramente, somos uma organização pequena, por isso não estamos acessando ou trabalhando em termos de alto nível. O governo nacional, particularmente, não nos conectamos com o governo nacional. Mas o nosso nível local, o conselho em vários departamentos, temos relações muito boas com eles. Essencialmente por vários anos como um dos maiores clientes em termos de nosso trabalho. Portanto, há um relacionamento com o cliente que temos em certos departamentos. Particularmente com os departamentos da juventude e da comunidade”. (*Diretor – E1^{xxvi}*)

Outra forma de participação do governo local é a partir do fornecimento de recursos via subvenção (sem a necessidade de devolução do valor recebido) ou empréstimos. Essa forma de financiamento ocorre via o fundo de investimento social da cidade, chamado de Social Enterprise Investment Fund. A proposta da ISUK1 já recebeu dois aportes financeiros nesse formato via fundo de investimento social para possibilitar dois projetos específicos. O trecho a seguir ilustra essa obtenção:

“Então, é claro, Plymouth está em uma posição muito privilegiada de ter um fundo de investimento de empresa social, que é uma subvenção ou um empréstimo financiado pela prefeitura. Isso é muito incomum no Reino Unido. Não é algo que eu acho que exista em qualquer outro lugar, possivelmente. Portanto, é um fundo muito incomum. A rede de empresas sociais em Plymouth trabalhou muito duro com a prefeitura para estabelecer isso alguns anos atrás. Então isso é incrivelmente útil. Nós fizemos duas aplicações a financiamos duas vezes. Um para o nosso Camper Obscura e uma segunda vez para o desenvolvimento e manutenção de um projeto que é como olhar para a incapacidade”. (*Fundador e Diretor – E2^{xxvii}*)

“Sim, eles receberam algum dinheiro, você sabe, para a câmera da van, a van que tem a câmera. Por isso, fornecemos financiamento para a reforma da van e também demos muita viabilidade à criação de uma estrutura de contêineres”. (*Gestora da área de empresas sociais no governo local – E4^{xxviii}*)

Como ficou claro a partir dos detalhamentos anteriores, a forma de participação do governo era restrita ao papel de cliente ou de investidor via subvenção ou empréstimos. No

entanto, como relata o trecho a seguir, a ISUK1 busca ampliar a parceria com o governo local para um modo menos passivo.

“Eu acho que o relacionamento com a prefeitura da cidade como um cliente que eu gostaria de ver... obviamente, como um negócio. Claro que com o governo nacional e local significa que há pouco orçamento disponível para as nossas necessidades. E acho que o que nos interessa é que o nosso relacionamento talvez mude de ser sempre um beneficiário e receber dinheiro, mas também agora talvez considerar um ambiente de parceria mais nivelado [...]. Portanto, há potencial para que trabalhem mais nesse sentido. Pode ser a única maneira de fazer algum campo de trabalho comunitário”.
(Diretor – E1^{xxix})

Pode-se perceber que a ISUK1 busca deixar o papel de agente passivo e deficitário para ocupar também a posição de parceiro estratégico. Essa nova posição, conforme o entrevistado, estaria mais consonante com as necessidades que precisariam ser empenhadas para a resolução da problemática social observada pela UK1, a partir da sua experiência acumulada ao longo de sua história.

Universidades

Duas universidades participaram ativamente das fases 3, 4 e 5 do processo de desenvolvimento da ISUK1. Mais especificamente, as parcerias com universidades auxiliaram nas primeiras etapas dessa inovação social a partir de consultorias na área de gestão. O trecho a seguir ilustra isso:

“Nós tivemos um pouco de consultoria da [Universidade 1]. Eu acho um pouco de conselho e ajuda com nosso trabalho veio com os estudantes da Escola de Negócios; mas não muito”. (Fundador e Diretor – E2^{xxx})

Além disso, nas fases de implementação da ISUK1, as parcerias com as universidades se deram a partir de contratos de prestação de serviço na área de artes e mídia, na construção de projetos conjuntos, em visitas técnicas de docentes nas instalações da UK1, de aulas dadas por um dos empreendedores sobre a temática nas universidades, etc. Os trechos a seguir evidenciam isso.

“[Universidade 1] eu acho que nós tivemos um acordo com um tipo de acordo de nível de serviço, com um tipo de contrato. Acho que estamos no mínimo três ou provavelmente quatro ou cinco anos, talvez. Então, é uma quantidade de tempo bastante significativa. Nós entregamos uma espécie de pacote de coisas com eles, incluindo alguns ensinamentos, apoio para o estagiário que temos aqui e eles têm lá. “Você faz anualmente um módulo de ensino e, portanto, há um tipo de apoio financeiro e conexão com o nosso trabalho. [...] Esse tipo de acordo gera não um tipo enorme de coisa financeira, mas um suporte e uma conexão”. (Diretor – E1^{xxvi})

“Fizemos uma parceria com duas ou três universidades na região. Então, há um tipo de conexão com isso. A [universidade 2] tem sido provavelmente a mais ativa para nós e isso tem sido muito favorável. Eles são uma das poucas universidades a serem administradas dentro de programas de graduação comunitária muito importantes no Reino Unido. Se você quer trabalhar no serviço de jovens, você tem que ter um diploma especial. Então, a [Universidade 1] realiza esse curso e nós estamos bastante conectados com eles. O curso e os professores do curso apoiaram muito esse tipo de trabalho que fazemos”. (*Diretor – E1^{xxxii}*)

“Se eu não estiver enganada, nós temos uma parceria com eles por vários anos. Não é muita coisa, mas nós trabalhamos juntos sim” (*Funcionária 1 da Universidade – E4^{xxxiii}*)

“Então nos últimos quatro anos tivemos esse acordo de parceria. Que nos traz [x] libras por ano, o que é útil. Nós sabemos que isso vem e podemos nos planejar. Essas relações são muito úteis”. (*Fundador e Diretor – E2^{xxxiv}*)

A partir dos trechos citados, pode-se perceber que as universidades atuam de distintos modos nas etapas de análise e proposição de soluções e, principalmente, nas de implementação (3 e 5). A maior parte dos casos de participação nas etapas de implementação se deu pela contratação dos serviços da UK1. Menos recorrente foi a participação em projetos conjuntos.

Outras empresas sociais

Duas outras empresas sociais participaram da fase 6 do processo de desenvolvimento da ISUK1, quando o modelo de negócio foi remodelado e passou a utilizar de forma mais efetiva o financiamento cruzado para possibilitar a mudança social pela proposta em questão. Uma das empresas sociais que participou dessa etapa foi uma ‘aconselhadora de empresas sociais’, ou seja, uma organização de consultoria para empresas sociais. A outra foi uma empresa social de médio porte altamente ativa no ecossistema da cidade e se dedica à conservação de prédios históricos ao mesmo tempo que cede aconselhamento para outras empresas sociais. Ambas auxiliaram na remodelação da proposta da ISUK1 de forma voluntária.

“A [empresa social A] nos deu alguns conselhos de graça. Nós pagamos a ele para entregar um trabalho de impacto social”. (*Fundador e Diretor - E2^{xxxv}*)

“A [empresa social B] nos apoiou no trabalho de desenvolvimento de negócios. Nós reestruturamos a empresa massivamente. Deixamos de ser desorganizados para ser uma organização organizada”. (*Fundador e Diretor - E2^{xxxvi}*)

Ressalta-se que além do aconselhamento gratuito cedido, a Empresa Social A desenvolveu um relatório de impacto social referente a ISUK1. Esse trabalho foi pago, ou seja, foi uma prestação de serviços. Já a Empresa Social B auxiliou na reestruturação do modelo de negócio investigado.

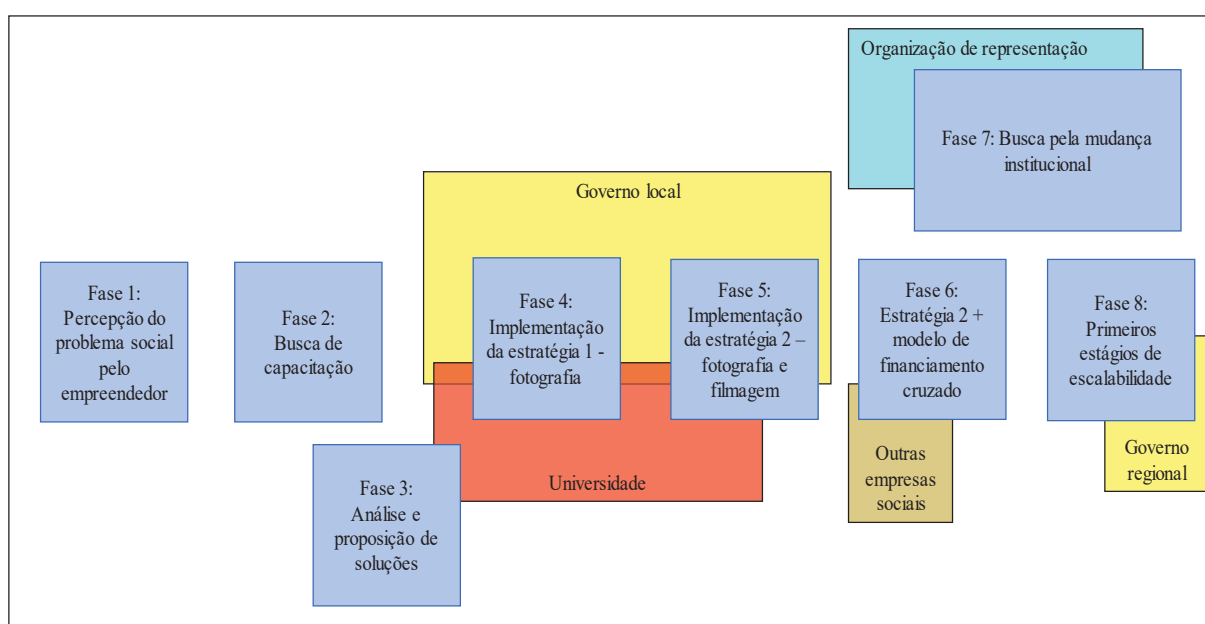
Organização de representação

A organização de representação do setor de empresas sociais da cidade, intitulada Plymouth Social Enterprise Network, atua em parceria na fase 7 do processo de desenvolvimento da ISUK 1 de busca pela mudança social sistêmica. O foco dessa parceria é criar um ambiente mais propício para a criação de novas empresas sociais, assim como favorável à ampliação de empresas sociais já existentes e suas inovações. Isso pode ser percebido pelo seguinte trecho:

“Então, o pessoal da [ISUK1] é membro da nossa rede e também um dos diretores, um membro do nosso comitê executivo. Eles nos ajudam em diferentes projetos” (E3 - Diretor da organização de representaçãoxxxvii).

As parcerias constituídas no decorrer do processo da ISUK1 com o governo local, com as universidades, com outras empresas sociais e com a organização de representação são apresentadas graficamente na Figura 18.

FIGURA 18 – AS PARCERIAS NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA ISUK1



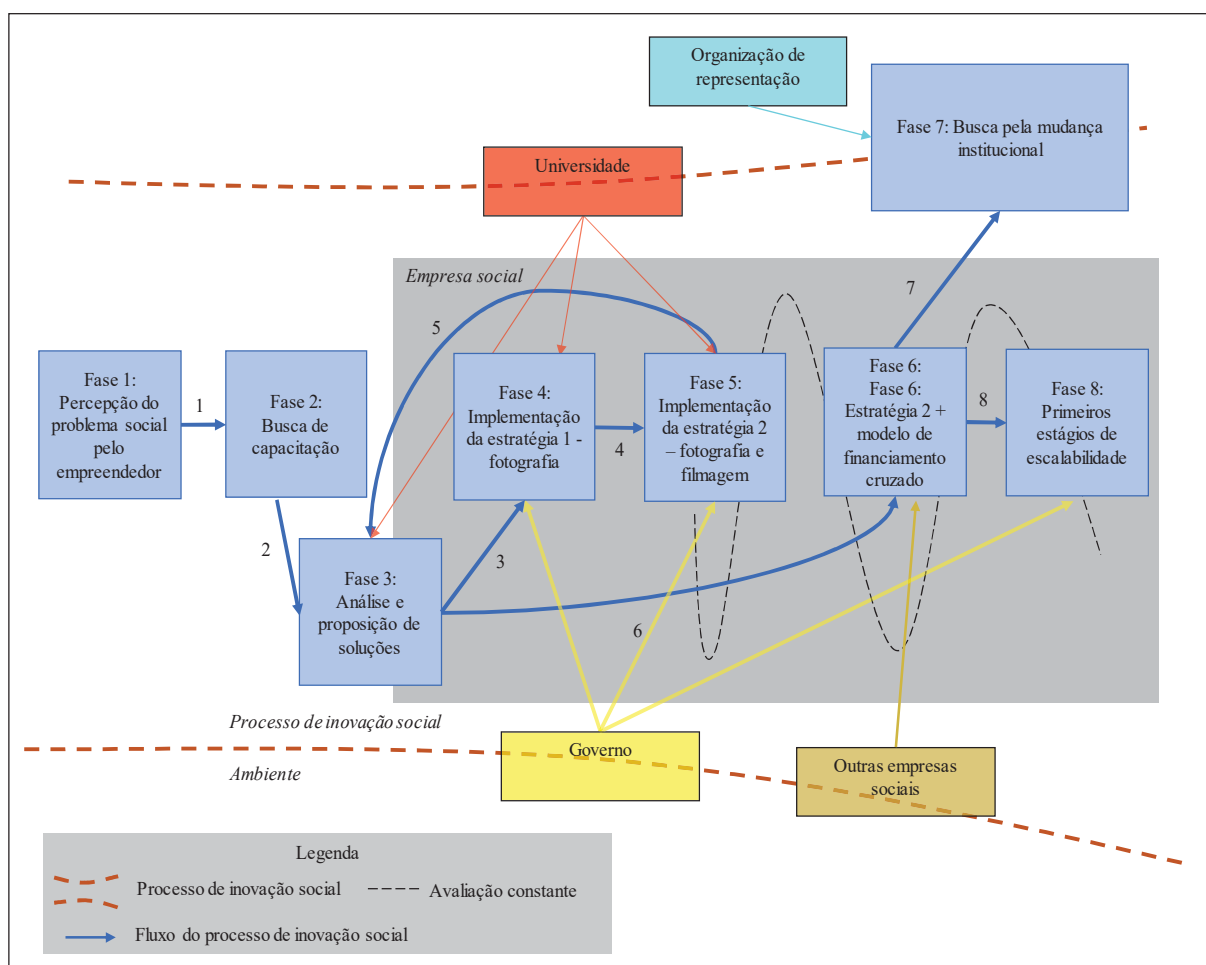
FONTE: O autor (2018).

Ao apresentar as diferentes parcerias estabelecidas ao longo do processo de desenvolvimento da ISUK1, pode-se perceber que as fases 1 e 2 não contaram com parceiros. Já as fases que correspondem à implementação das duas estratégias da ISUK1 (fase 4 e 5) contaram com a participação e sofreram influência do governo e de universidades. As fases 3, 6, 7 e 8 contaram com diferentes parcerias, mas todas com atuações pontuais.

4.4.1.4 Representação da análise empírica

Ao analisar o processo de desenvolvimento da ISUK1 e suas parcerias de modo conjunto, o modelo empírico completo foi construído conforme a Figura 19.

FIGURA 19 – MODELO EMPÍRICO DO PROCESSO DA ISUK1 E SUAS PARCERIAS



FONTE: O autor (2018).

A Figura 19 ilustra as oito fases do processo de desenvolvimento da ISUK1 (em quadrados azuis), o fluxo desse processo ao longo do tempo (em flechas azuis) e a avaliação da proposta realizada constantemente após a quinta fase, incluindo-a (em tracejado preto).

Destaca-se também que o processo de desenvolvimento da ISUK1 como um todo contou com a participação de distintos atores (em tons de vermelho, amarelo, verde-água e marrom-claro) que, embora estabelecidos no ambiente externo, influenciaram de diferentes formas o processo de inovação social. Por isso, esses atores também fazem parte, mesmo que parcialmente, do processo de desenvolvimento da ISUK1 como um todo (em tracejado laranja).

4.4.2 Caso ISUK 2 – energia comunitária

Neste tópico são apresentados o caso de inovação social investigado, seu processo de desenvolvimento, as parcerias constituídas ao longo do tempo e, por fim, o modelo empírico envolvendo o processo e suas parcerias.

4.4.2.1 Caracterização da inovação social

A segunda inovação social investigada no contexto britânico, a partir de agora identificada por ISUK2, atua na área de ‘energia comunitária’, termo utilizado na prática para designar toda a atividade relacionada à energia que é desenvolvida a partir da comunidade, e não por empresas públicas ou privadas. O foco de atuação da ISUK2, desenvolvida a partir da empresa social UK2, é criar ferramentas e modelos capazes de conectar diferentes atores para que a comunidade possa “reduzir as contas de energia, melhorar a eficiência energética e gerar energia verde para fornecer à cidade” (DI^{xxxviii}).

Ressalta-se que a área de energia vem sendo discutida com bastante frequência no Reino Unido, principalmente pelo constante aumento nos preços registrados. Dados recentes mostram que 1 em cada 10 famílias britânicas encontram dificuldades para arcar com os custos de energia, principalmente nos meses de inverno, quando os gastos aumentam pelo uso de aquecedores quase que ininterruptamente (INDEPENDENT, 2018).

Outra problemática relacionada à área é a necessidade de alteração da matriz energética do país para fontes renováveis. Nesse sentido, o Governo Britânico, a partir do Plano de Transição para o Baixo Carbono (*Low Carbon Transition Plan*) para 2050, apresenta estratégias a nível nacional de substituição das fontes energéticas não-renováveis por distintas formas de geração e distribuição de energias sustentáveis com baixa emissão de carbono (HM GOVERNMENT, 2009).

Uma das alternativas para diminuir o custo da energia e torná-la mais adequada aos preceitos da sustentabilidade é trazê-la do nível nacional para o local a partir de propostas de energia renovável; isso faria com que experiências e especificidades locais fossem consideradas para a geração de energia renovável e adaptável à localidade (YOUNG; BRANS, 2017). Essa proposta vem sendo chamada de energia comunitária sustentável.

Dessa forma, os projetos de energia comunitária poderiam abranger distintas etapas do processo, como as diferentes atividades relacionadas à forma como a energia é gerada, como é movimentada (transmissão e distribuição) e como é vendida (suprimento) aos usuários finais

(demanda por energia) (CREAMER et al., 2018). Ao envolver a população de forma ativa em propostas customizadas para a especificidade da região, a geração e a distribuição de energia em níveis locais possuem importantes papéis na criação de sistemas inovadores e mais efetivos (SEYFANG et al., 2014; YOUNG; BRANS, 2017).

Considerando esse cenário e as necessidades locais da cidade de Plymouth, a ISUK2 atua com três estratégias relacionadas à energia. A primeira delas envolve serviços educativos relacionados às diferentes formas com que as famílias podem reduzir o seu consumo de energia. Por meio de visitas às casas localizadas bairros menos desenvolvidos e pela participação em feiras e demais eventos, a ISUK2 utiliza seus conhecimentos técnicos para instruir as pessoas sobre como diminuir o valor de suas contas de energia. Esse serviço é pago pelo poder público, por empresas do setor ou pelas famílias que o demandam e possuem recursos para o pagamento. Destaca-se a gratuidade do serviço para famílias em faixas de renda inferiores ou em casos que algum membro tenha problemas de saúde relacionados à umidade e ao frio.

A segunda estratégia está relacionada à prestação de pequenos serviços em residências e demais estruturas comunitárias, também com o objetivo de diminuir os gastos com energia. De forma específica, são formadas equipes de prestação de serviços para a execução de pequenos reparos, como a isolação térmica de estruturas, preenchimento de frestas em residências e aplicação de manta térmica em telhados. Essas ações visam melhorar a eficiência do uso da energia e manter as residências aquecidas principalmente nos meses mais frios do ano. Assim como na primeira frente, os pagamentos por esses serviços são feitos pela prefeitura, por empresas e do setor ou por famílias que possuem recursos disponíveis. Nesse caso, também há um programa de gratuidade desde que satisfeitos os mesmos critérios do item anterior.

A terceira e última estratégia de atividades relacionadas à ISUK2, até o momento, é a geração de energia elétrica a partir de painéis solares. Nesse modelo, o processo é iniciado a partir de investimentos realizados por integrantes da própria comunidade, que se tornam membros da organização. Esses valores investidos são utilizados para a geração de energia para benefício comum, principalmente de organizações comunitárias, como escolas, hospitais, instituições de caridade, a um preço mais acessível. A energia residual é vendida para a rede de abastecimento, o que ajuda a pagar o rendimento anual aos investidores.

Portanto, ao atuar com aconselhamentos sobre distintas formas de baratear a conta de energia, com a prestação de pequenos reparos para melhorar a eficiência energética e com a geração de energia renovável, a ISUK2 contribui com questões sociais e ambientais na cidade. Todas essas frentes foram desenvolvidas e são implementadas por meio da empresa social UK2, de pequeno porte e fundada em 2012 na cidade de Plymouth. Sua missão é “dar às pessoas o

poder de transformar a forma como compram, usam e geram energia” (*DI^{xxxix}*). A certificação como ‘empresa social’ é confirmada pela Social Enterprise Mark, que é uma organização britânica de alcance internacional que busca, primordialmente, checar diferentes propostas e conferir um selo de reconhecimento para aquelas que se encaixam como empresas sociais.

Para operacionalizar a ISUK2, a UK2 conta com dois tipos de colaboradores. O primeiro deles é formado por um grupo de conselheiros diretivos, sendo um representante da prefeitura da cidade e outros oito membros eleitos pelo voto dos investidores. Além disso, mais dois diretores executivos podem ser convidados pelo conselho diretor da UK2. O segundo grupo é formado por técnicos que trabalham na dinâmica do dia-a-dia da empresa social. Essa equipe é composta por 15 membros.

Atualmente, a inovação social em questão possui apenas atuação local e ainda busca crescer e atender um número maior de pessoas dentro dos limites do município. Portanto, não foi identificada uma intenção de crescimento para outras regiões no curto e médio prazos.

4.4.2.2 O processo de inovação social

A análise do processo de desenvolvimento da ISUK2, iniciado no período pré-2012 até o ano de 2018, permitiu seu detalhamento ao longo de seis fases: percepção do problema socioambiental, análise e proposição de soluções, implementação das estratégias 1 e 2 – aconselhamento e pequenos serviços de reparos, implementação das estratégias 1, 2 e 3 – geração de energia renovável, expansão local e busca pela mudança institucional. A seguir cada uma dessas fases são detalhadas.

Fase 1: Percepção do problema socioambiental

A problemática dos altos preços da energia e da matriz energética ligada a fontes não-renováveis não são problemas novos para o Reino Unido. Os seguintes trechos esclarecem: o domínio de empresas privadas na geração e comercialização de energia há décadas como sendo, na opinião do empreendedor, um dos principais fatores para o crescimento nos preços praticados; a dificuldade da parcela mais pobre da população, que em Plymouth chega a mais de 13%, em arcar com os custos de energia; a necessidade constatada pelo empreendedor junto à comunidade local e aos representantes políticos da cidade quanto à necessidade de reduzir o uso de energia não-renovável de alta emissão de carbono; e uma instrução, de 2009, em que o

Governo Nacional (*National Government*) do Reino Unido dita regras claras para reduções de das emissões de carbono para 2020 e 2050.

“O Reino Unido tem infraestrutura de energia dominada por empresas privadas desde propositalmente na década de 1980 ... a ‘era da privatização’. Então, os indivíduos têm muito pouco controle sobre a obtenção de energia”. (*Empreendedor – E1^{xl}*)

“Em Plymouth, 13,4% dos lares vivem com dificuldades para pagar a energia. Na Inglaterra, isso significa que se eles aquecessem suas casas, sua renda restante estaria abaixo da linha oficial de pobreza. Em essência, eles teriam que escolher entre uma casa aquecida ou ‘comida na mesa’”. (*D1^{xli}*)

“Eles já estavam interessados, anos antes, na transição para a energia com baixa geração de carbono”. (*Empreendedor – E1^{xlii}*)

“Para desempenhar nosso papel na redução das emissões globais, a Grã-Bretanha precisa se tornar um país de baixo carbono. A Lei das Mudanças Climáticas de 2008 tornou o Reino Unido o primeiro país do mundo a estabelecer 'orçamentos de carbono' legalmente obrigatórios, com o objetivo de reduzir as emissões do Reino Unido em 34% até 2020 e pelo menos 80% até 2050 através de investimentos em eficiência energética e tecnologias de energia limpa renovável, captura e armazenamento de carbono”. (*D14^{xliii} – relatório publicado pelo Governo em 2009*)

Os dados acima revelam que a preocupação com os preços da energia e a necessidade de alterações para uma matriz energética mais sustentável eram questões importantes para a cidade, em termos de comunidade e representatividade política. Isso também foi constatado pelo Governo Nacional ao indicar metas específicas para o aumento da geração e distribuição de energia limpa com baixa emissão de carbono. Portanto, optou-se por classificar esse período de percepção da problemática social e ambiental como ‘pré-2012’. A partir de 2012, a problemática passou por um processo de análise e proposição de soluções, itens detalhados no próximo tópico.

Fase 2: Análise e proposição de soluções

Dada a problemática referente aos altos preços da energia, o que impossibilitava o acesso da parte mais pobre dos habitantes da cidade, e a necessidade de implementar ações de geração de energia limpa, o governo local decidiu implementar ações que contribuíssem para a melhora desse quadro. Foi a partir de um documento com ‘prioridades de trabalho’ que o tema foi inserido a partir na pauta da gestão municipal. Nesse enfoque a energia limpa gerada por comunidades (empresas comunitárias) seria uma sugestão de meio para alcançar as metas estabelecidas. O seguinte trecho ilustra esse momento:

“Em maio de 2012, a prefeitura fez cerca de 100 compromissos em torno de 10 áreas prioritárias de trabalho [...]. Na área de Plymouth verde, foi criada uma equipe de “cidade de baixa emissão de carbono” que identificou a energia comunitária como uma alavanca crucial para capacitar os cidadãos e melhorar os serviços de energia em toda a cidade”. (D15)

Dessa forma, a partir de um financiamento inicial proveniente do governo local, entre o final de 2012 e os primeiros seis meses de 2013, a ISUK foi delineada. Para isso, o governo local formou uma equipe de trabalho para que pudessem ser discutidos e decididos todos os detalhes da forma como a proposta funcionaria. Esse processo de participação do governo local durou de 6 a 8 meses, até que a UK2 passou a manter sua proposta de forma independente, finalizando o processo de *spin-off* a partir do governo. O seguinte trecho ilustra esse momento:

“No início de 2013, liderado pela minha equipe... nós criamos a [ISUK2]. Nós fomos formados em junho ou julho de 2013. Nesse ponto, no início, a [ISUK2] estava em um acordo de nível de serviço entre duas estruturas: o conselho e a nova organização. [...] Em oito ou seis meses, o conselho passou da ideia para completar o processo de *spin-off*. Isso foi muito difícil”. (Empreendedor – E1^{xliv})

O trecho anterior detalha o processo pelo qual a ISUK2 passou, desde quando era pertencente ao governo local até o momento em que a organização criada para mantê-la (UK2) obteve independência, finalizando o processo de *spin-off*.

Fase 3: Implementação das estratégias 1 e 2

As duas primeiras estratégias da ISUK2, que haviam sido delineadas em conjunto com o governo local e a equipe formada para assumir a UK2, foram aperfeiçoadas e implementadas nessa fase. A primeira estratégia se relaciona com serviços de aconselhamento sobre diferentes formas de economizar energia, principalmente em meses de inverno, quando o gasto com esse recurso se eleva. A segunda estratégia está associada à prestação de pequenos reparos em residências para que os desperdícios de energia possam ser minimizados. Os seguintes trechos ilustram essas duas estratégias implementadas no início da ISUK2:

“Nosso serviço de aconselhamento oferece dicas e instruções educativas sobre como as pessoas, principalmente as mais marginalizadas, podem economizar energia e, assim, diminuir o valor de suas contas”. (D3^{xlv}).

“Nosso segundo serviço inclui, por exemplo, esquemas de isolamento de caldeira acessíveis ou gratuitos, um serviço de aconselhamento sobre contas de energia, uma equipe de energia para serviços domésticos”. (D1^{xlvi})

As estratégias 1 e 2 incluem duas formas de serviços, como ilustrado anteriormente, e são pagas pelos próprios demandantes, ou seja, pelas famílias que buscam o serviço. Uma segunda forma de pagamento é a partir de projetos financiados pelo governo local e órgãos do governo nacional, como o da saúde, que propiciam que os serviços da ISUK2 sejam realizados de forma gratuita.

“Em 2016, obtivemos financiamento através do The Healthy Homes Fund da British Gas Trust para abordar o impacto que as habitações pobres podem ter na saúde. Durante o projeto de um ano de duração, trabalhamos com provedores de saúde para impactar indivíduos com condições de saúde comprometidas pelo frio ou pela umidade”. (DI *xlvi*)

“Em junho de 2016, a Big Lottery nos deu quase £500.000 para ser usada por 4 anos para ajudar pessoas com deficiências e doenças em Plymouth a se manterem aquecidas e bem”. (DI *xlvi*)

“Em outubro de 2017, após adicionar cinco novos assessores à nossa Equipe de Energia, iniciamos um novo projeto, em parceria com a Prefeitura de Plymouth, em Ham, Devonport e St. Budeaux. Proprietários de casas e inquilinos privados recebem visitas domiciliares gratuitas e medidas de economia de energia, como iluminação em LED e controles de aquecimento. Isto foi financiado pelo programa de Climate Action Neighborhood Programme”. (DI *xliv*)

O montante de recursos obtidos via projetos financiados junto ao governo permitiu que as famílias que não pudessem arcar com os custos da implementação da estratégia 1 e/ou da estratégia 2 fossem beneficiadas. No entanto são elegíveis para receber esse benefício (i) as famílias em que ao menos um de seus integrantes receba ajuda mensal de um dos projetos sociais do governo, (ii) as famílias com renda anual inferior a 30.000 ou (iii) as famílias em que ao menos um de seus membros seja vulnerável ao frio e à umidade por problemas de saúde (DI6).

Fase 4: Implementação das estratégias 1, 2 e 3

Em 2014, uma terceira atividade foi implementada para compor a proposta social na área de energia comunitária da ISUK2. Essa proposta foi financiada parcialmente pelo governo local, interessado em cumprir suas próprias metas de geração de energia renovável e aquelas incentivadas pelo Governo Nacional, e pelos investidores privados. Ao todo, entre 2014 e 2015, cerca de 2,5 milhões de libras foram levantados em duas rodadas de investimento para possibilitar a implementação da nova proposta.

Essa nova proposta, especificamente, é um modelo de negócio para a geração de energia renovável a partir de painéis solares. Para os padrões locais, a ideia de iniciar um negócio nessa

área chamou a atenção. De acordo com o empreendedor: “Então, a [ISUK2] é chamada de 'rebeldes de patrimônio', que possuem e gerenciam ativos de energia renovável” (*Empreendedor – E1^l*).

O processo de prestação da atividade A é iniciado a partir de investidores que apostam em um modelo de negócio sustentável e de benefício comum. De um lado, o governo enquanto maior investidor. De outro, os investidores privados. Ao injetar entre 50 e 100.000 libras, o investidor privado e novo membro tem direito a um voto nas reuniões, independentemente do valor depositado, e recebe um rendimento anual sobre o seu investimento correspondente à taxa de mercado. No entanto, o principal argumento para a adesão de novos investidores é a possibilidade de auxiliar no combate a problemas relacionados à energia e a expectativa de contribuir para a geração de energia renovável enquanto estratégia de redução das emissões de carbono. Isso pode ser ilustrado pelo seguinte trecho:

“Então, nós temos membros privados por causa de seus desejos em ver soluções em seu espaço de propriedade. Nós temos membros porque eles querem ver energias renováveis e eles estão interessados na transição para o baixo carbono. Eles estão interessados em investimentos e ganhos financeiros pessoais para circular em torno de onde eles estão. [...] Eles querem ganhar dinheiro com bons investimentos, não em empresas de tabaco ou empresas de armas ou algo assim. Eles dizem 'eu quero colocar cinco mil libras em minhas economias porque você está fazendo coisas boas para energia renovável'. (*Empreendedor – E1^{li}*)

Com o recurso financeiro obtido a partir dos membros, a ISUK2 investe em painéis solares em áreas remotas do município ou em prédios de organizações comunitárias, como escolas, creches, hospitais, bibliotecas e demais estruturas comungarias. A energia renovável gerada é comercializada com essas organizações comunitárias a um preço mais acessível quando comparado com os valores praticados pelas demais empresas operantes no mercado. O restante é vendido à rede principal de distribuição de energia na cidade. Com os recursos de tal comercialização, são pagos os retornos anuais dos investidores e são possibilitados novos investimentos na expansão da ISUK2.

Cabe destacar ainda que a contribuição da proposta está em ofertar esse recurso a um valor mais acessível às organizações comunitárias e em possibilitar a produção de energia renovável em ambiente demandante por tal especificidade. A capacidade instalada de geração de energia renovável da ISUK2, em 2017, era suficiente para atender 1.000 residências em Plymouth, além da energia utilizada pelos prédios comunitários atendidos. Com novos investimentos a serem realizados, esse número deve ser multiplicado e isso permitirá uma nova

etapa de comercialização direta ao usuário final, tornando a ISUK2 uma opção no fornecimento de energia elétrica na região.

Dessa forma, essa terceira estratégia utilizada na área de geração de energia é somada às outras duas, de aconselhamentos e pequenos reparos, e, juntas, formam a proposta atual de inovação social do caso investigado. Suas contribuições se relacionam à eficiência de uso da energia, à busca pela redução dos valores pagos e à geração de energia sustentável.

Fase 5: Expansão local

A partir da análise do atual estágio de desenvolvimento da ISUK2, foi identificada a expansão das três atividades dentro da cidade, ou seja, uma expansão local. As atividades 1 e 2, de aconselhamento e pequenos reparos, foram ampliadas para o nível total da cidade a partir de um processo simplificado. Uma vez que suas características de serviço não demandam implementações intensivas ou movimentação de recursos consideráveis, elas foram expandidas naturalmente.

Já a terceira atividade, de geração de energia sustentável, foi desenvolvida a partir da construção do maior parque de energia solar da região. O local escolhido para a sua construção foi em uma área desocupada dentro de um bairro menos desenvolvido da cidade. A partir de um convênio com uma ONG, a ISUK2 paga um valor correspondente a um aluguel pela área, legalmente pertencente ao município, para que sejam executadas atividades de desenvolvimento profissional dos residentes do entorno do parque de energia solar.

Com esse novo parque de geração de energia, espera-se que o montante de energia produzida seja multiplicado, fazendo com que a cidade possa contar com uma maior representatividade da energia renovável em sua matriz energética. Além disso, o novo parque pode possibilitar que a energia seja distribuída para um número maior de instituições, além dos hospitais, escolas e organizações comunitárias já atendidas.

Fase 6: Busca pela mudança institucional

A busca pela mudança institucional do caso ISUK2 foi identificada por dois instrumentos. O primeiro deles ocorre a partir do ponto de vista do beneficiário. São produzidos vídeos explicativos sobre diferentes formas de utilizar mais eficientemente a energia e estes são disponibilizados na internet para todo o país, além de outras nações de língua inglesa. Portanto,

essa é uma primeira forma, ainda que menos intensa, de buscar mudar o ambiente em que a ISUK2 atua.

O segundo instrumento utilizado é mais efetivo, pois atua diretamente junto à prefeitura da cidade por meio exclusivo ou a partir da organização em grupo. Essa organização coletiva é a Plymouth Social Enterprise Network, que é responsável por representar todas as empresas sociais da cidade de forma a buscar um ambiente mais propício para o seu desenvolvimento, bem como de suas inovações. Uma vez que a inovação social em investigação possui uma presença relevante no setor de empresas sociais da cidade pelo seu porte e pelo montante de recursos que gera, além de atuar em um ramo estratégico para a prefeitura e para o governo nacional, ela acaba por auxiliar na remodelação do ambiente institucional em prol da sua proposta e das de outras empresas sociais da cidade.

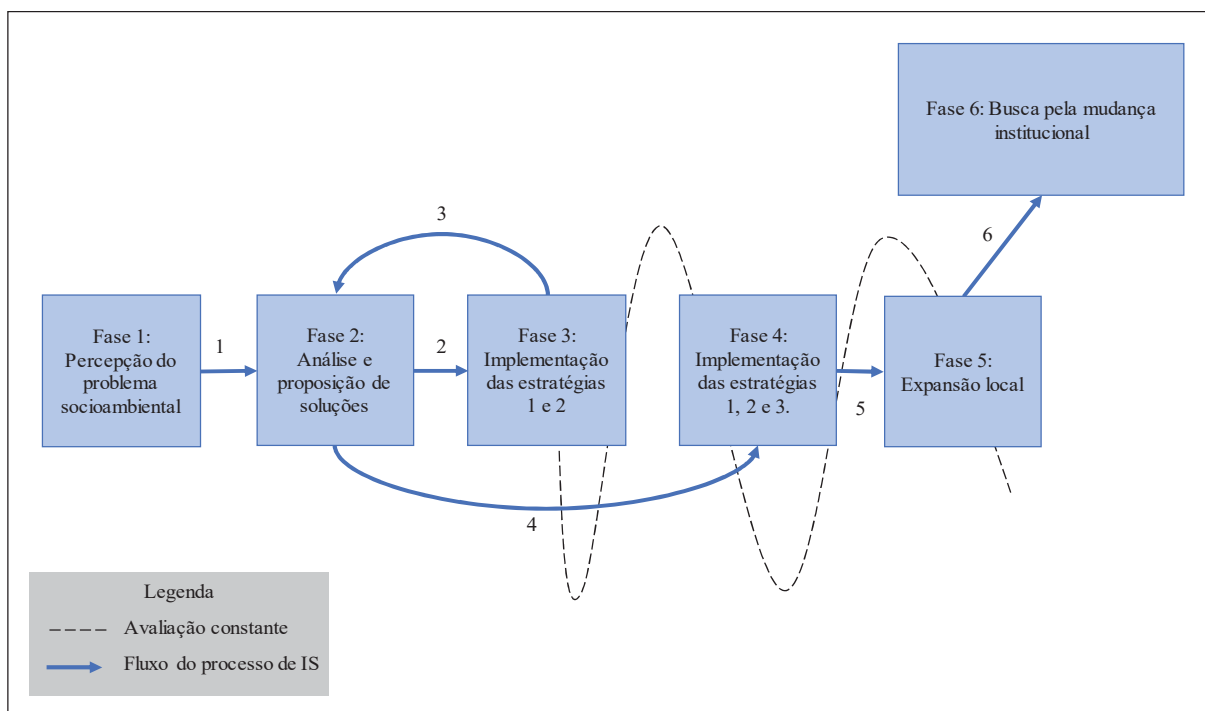
Avaliação constante

Além dos detalhes de cada uma das 6 fases do processo da ISUK3, cabe observar que foi constatado uma avaliação constante a partir da implementação das estratégias 1 e 2 com foco nos serviços de aconselhamentos e nos pequenos reparos relacionados à economia de energia. A partir da constatação de que esse modelo não seria suficiente para atender a demanda social existente, o empreendedor e sua equipe decidiu reavaliar o modelo adotado.

A partir do momento de implementação da estratégia 3 de geração de energia, devido aos investimentos consideráveis realizados, a avaliação da proposta se tornou mais frequente, como relatou o empreendedor. Dessa forma, é possível inferir que a avaliação não ocorreu em um momento específico, mas esteve presente durante parte considerável do processo da ISUK2.

A Figura 20 apresenta a esquematização gráfica das seis fases apresentadas e destaca em cinza tracejado a avaliação constante observada.

FIGURA 20 – O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA ISUK2



FONTE: O autor (2018).

A Figura 20 apresenta as seis fases processo de desenvolvimento da ISUK2. Destaca-se um modelo linear de desenvolvimento entre as fases 1 e 4. Apenas na fase 5, relacionada à expansão local, se sobrepõe por um determinado momento com a fase 6, de busca pela mudança institucional. Além disso, observa-se um momento de retorno da fase 3 para a fase 2 quando o modelo baseado em apenas duas atividades precisou ser reorganizado e uma nova etapa de proposição de soluções necessitou ser delineada, resultando em um novo modelo baseado em três atividades.

4.4.2.3 As parcerias constituídas

A análise das fases do processo da ISUK2 permite perceber que parte dele foi desenvolvido a partir da influência de parceiros, como governo, universidades, comunidade e organização de representação. A seguir, cada uma das parcerias é detalhada:

Governo local

O governo local foi o agente que participou do maior número de fases, envolvendo-se desde a primeira à quinta etapa do processo de desenvolvimento da ISUK2. O início da

participação ocorreu antes da formalização da UK2, uma vez que o empreendedor e atual gestor da organização era servidor público da prefeitura da cidade. Nesse período antes formalização da proposta (pré-2013), a questão da geração de energia sustentável e mais barata já era algo discutido no contexto do poder público local.

Entre 2012 e 2013 uma equipe foi formulada para desenvolver a planejar a implementação do projeto da ISUK2. A partir de um financiamento inicial da prefeitura da cidade, a UK2 foi formalizada em 2013. Alguns meses depois, o processo de *spin-off* foi completado. Os seguintes fragmentos evidenciam o momento de percepção do problema socioambiental e planejamento da inovação social em questão (três primeiros trechos) e a ocasião da formalização da UK2 e da saída do poder público enquanto agente controlar:

“Então trabalhei no governo local por 14 anos. Eu tive vários papéis diferentes nesse espaço [...]. Energia é um foco relativamente novo para mim, mas sempre foi uma área mística para todos. Nós fazemos as coisas acontecerem aqui. Eu quero que isso aconteça agora, em vez de encontrar outras coisas”. (*Empreendedor – E1^{lii}*)

“Em consonância com o seu espírito cooperativo, a Prefeitura de Plymouth reconheceu a energia da comunidade como uma solução potencial para o aumento dos preços da energia e das crescentes taxas de emissões de carbono. Ela [a prefeitura] forneceu um empréstimo inicial e um subsídio, reuniu membros fundadores e, depois de muito envolvimento com a comunidade, ajudou a formular um plano de negócios para um novo grupo comunitário de energia na cidade”. (*D1^{liii}*)

“Então foi em 2012, como uma ideia política, que levou a algum planejamento de negócios. No início de 2013, liderado por minha equipe, levamos à criação da [UK2]”. (*Empreendedor – E1^{liv}*)

“Em julho de 2013, nasceu a [UK2]. Com 100 membros fundadores, o Conselho passou todo o controle para um recém-formado Conselho de Diretores voluntários de toda a comunidade”. (*D1^{lv}*)

Mesmo após a finalização do processo de *spin-off*, destaca-se que a prefeitura continuou atuando como parceira da ISUK2 nas fases seguintes do seu processo. Fato é que em 2014 e 2015 foram feitas duas rodadas de investimentos (via empréstimos) para que a proposta fosse ampliada. Isso é ilustrado por meio dos seguintes trechos:

“Em 2014, membros do público foram convidados a comprar ações da comunidade com um mínimo de £ 50 [...]. Além de um empréstimo de £ 500.000 da Câmara Municipal de Plymouth, este foi usado para fornecer 21 escolas e edifícios comunitários com painéis solares gratuitos. Em 2015, uma segunda oportunidade [...] novamente ao lado de um empréstimo de £ 500,000 da Prefeitura de Plymouth, outros nove telhados solares foram construídos [...]”. (*D1^{lvi}*)

“Sim, nós investimos. Investimos talvez uma grande quantia de dinheiro e isso foi para ajudá-los a instalar o parque solar” (*Gestora da área de empresas sociais no governo local – E6^{lvii}*)

Vale ressaltar, ainda, que o modelo utilizado pela prefeitura da cidade em tornar independente a área responsável pelas atividades de aconselhamento, pequenos reparos e geração de energia sustentável, que compõem a ISUK2, foi uma opção estratégica para melhorar a eficiência da área. De acordo com o empreendedor, as decisões que precisam ser tomadas em uma área com constantes mudanças não seriam tomadas rapidamente no contexto do poder público. Além disso, o fato de ser uma organização comercial e independente, faz com que o processo de decisões estratégicas seja mais flexível. Isso pode ser percebido a partir do seguinte trecho:

“Sobre a tomada de decisão, nós definitivamente sabemos que o coletivo do conselho da cidade não é tão rápido quanto o setor de energia precisa. Estamos tendo sucesso porque somos uma organização comercial, uma empresa. Somos flexíveis e rápidos com coisas que podem demorar muito se dependerem de decisões do conselho”.
(*Empreendedor – E1^{lviii}*)

Ao analisar a participação do governo no processo de desenvolvimento da ISUK2, pode-se percebê-lo enquanto um agente com ativo desde o início da proposta, com o auxílio no seu delineamento e planejamento, e nas etapas seguintes com financiamentos. Isso demonstra a atenção dada pelo poder público local na área de energia. Isso pode estar relacionado com a posição estratégica que essa área possui para a cidade.

Universidade

As universidades participaram da quarta fase do processo de desenvolvimento da ISUK2. A primeira forma de participação foi a partir do desenvolvimento de projetos de pesquisa conjuntos em áreas de interesse similares, como a resposta do mercado consumidor à eficiência energética e a mudança climática. A segunda forma de colaboração ocorre a partir do âmbito educacional em que a UK2 recebe estudantes de mestrado para apresentar o modelo da ISUK2 e, eventualmente, despertar o interesse deles por propostas inovadoras na área de energia renovável. Essas duas questões podem ser observadas pelos seguintes trechos.

“Tivemos algumas oportunidades de pesquisa ligadas ao trabalho que fazemos. Temos interesses de pesquisa semelhantes com a universidade, como respostas dos consumidores ao trabalho de eficiência energética. Nós trabalhamos, e é interessante, a agenda da mudança climática e soluções locais para ajudar nisso”. (*Empreendedor – E1^{lix}*).

“Nós vamos conversar com alunos de mestrado que estão cursando o módulo de Política e Ciência no curso de Mudança Climática da Universidade de Plymouth. Dar aos alunos um exemplo de como a energia da comunidade está funcionando em sua

própria cidade ajudará a moldar os tomadores de decisão do futuro - mostrando que há soluções para a crise de energia e que o pensamento fora da caixa pode funcionar”.
(D17^{lx})

“Nós os tivemos como parceiros. Então, esse é um ano novo, um novo relacionamento. Mas, novamente, estamos ansiosos para desenvolver um relacionamento muito bom com eles. Então, estamos muito interessados em trabalhar juntos. Estamos sempre interessados em trabalhar com pessoas que são enérgicas, empolgadas, empolgantes, que estão dispostas a agir pelos nossos alunos”.
(Funcionária 1 da Universidade – E4^{lxi})

Dessa forma, a parceira com a universidade foi estabelecida com maior tendência ao enfoque colaborativo em que ambos os lados se beneficiam da ação. Além disso, não foram identificadas outras formas de colaboração que auxiliassem no processo de desenvolvimento da ISUK2 de forma mais intensa.

Comunidade

Por ser uma empresa social comunitária (*community social enterprise*) a responsável principal pelo planejamento e execução da ISUK2, a comunidade local possui forte participação no seu processo. Além de beneficiária direta como no caso das organizações filantrópicas comunitárias, e indireta pelas ações que geram benefícios comuns, a comunidade é, ao lado do governo local, a responsável por financiar todo o processo.

Ao investir na ISUK2, integrantes da comunidade local se tornam membros da UK2. Por essa participação, eles recebem os rendimentos anuais correspondentes à taxa de mercado. Porém, o principal motivador para o engajamento de novos investidores da comunidade, conforme opinião do empreendedor entrevistado, é a possibilidade de auxiliar no combate a problemas relacionados ao acesso à energia e a expectativa de contribuir para a geração de energia renovável com baixa emissão de carbono.

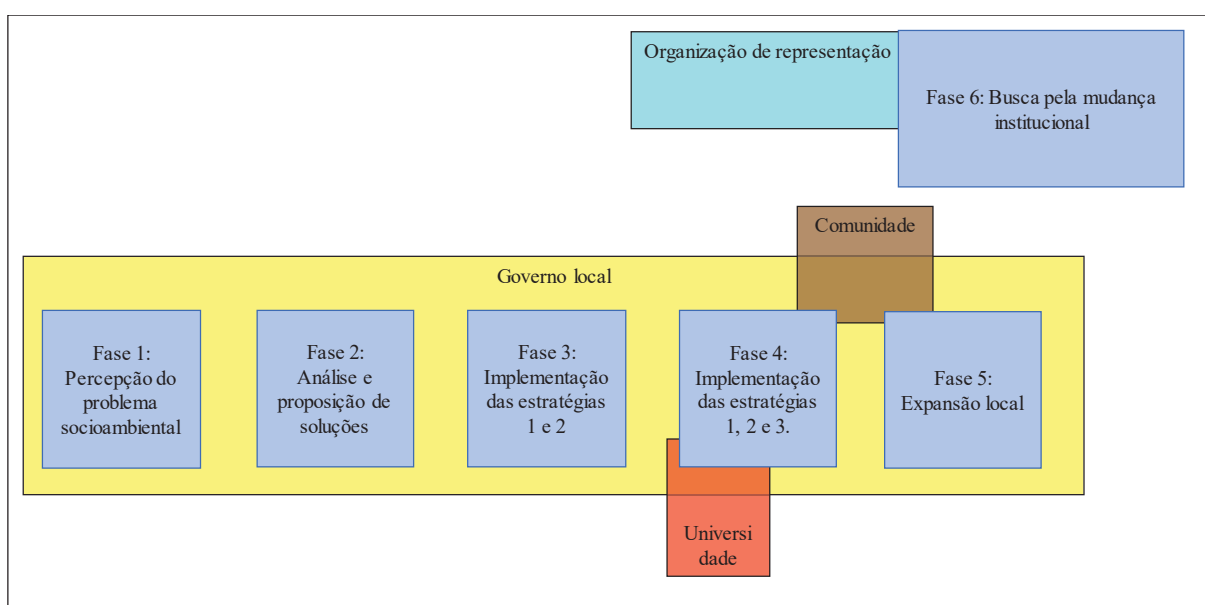
Organização de representação

A organização de representação do setor de empresas sociais da cidade, intitulada Plymouth Social Enterprise Network, atua em parceria na fase 6 do processo de desenvolvimento da ISUK2 de busca pela mudança social sistêmica. Isso pode ser observado no seguinte trecho “Sim, eles são um membro. Eles nos ajudam a criar um sistema melhor para empresas sociais. Eles estão muito perto do conselho da cidade e isso é bom para nós” (*Diretor da organização de representação - E3^{lxii}*).

Como participante dessa organização de representação, o empreendedor da inovação social em questão atua em conjunto com os demais membros com o objetivo de moldar um ambiente mais propício para o desenvolvimento de sua e de outras propostas com intenções de geração de impacto social.

As parcerias constituídas no decorrer do processo da ISUK2 com o governo local, com as universidades, com comunidade e com a organização de representação são apresentadas graficamente na Figura 21.

FIGURA 21 - AS PARCERIAS NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA ISUK2



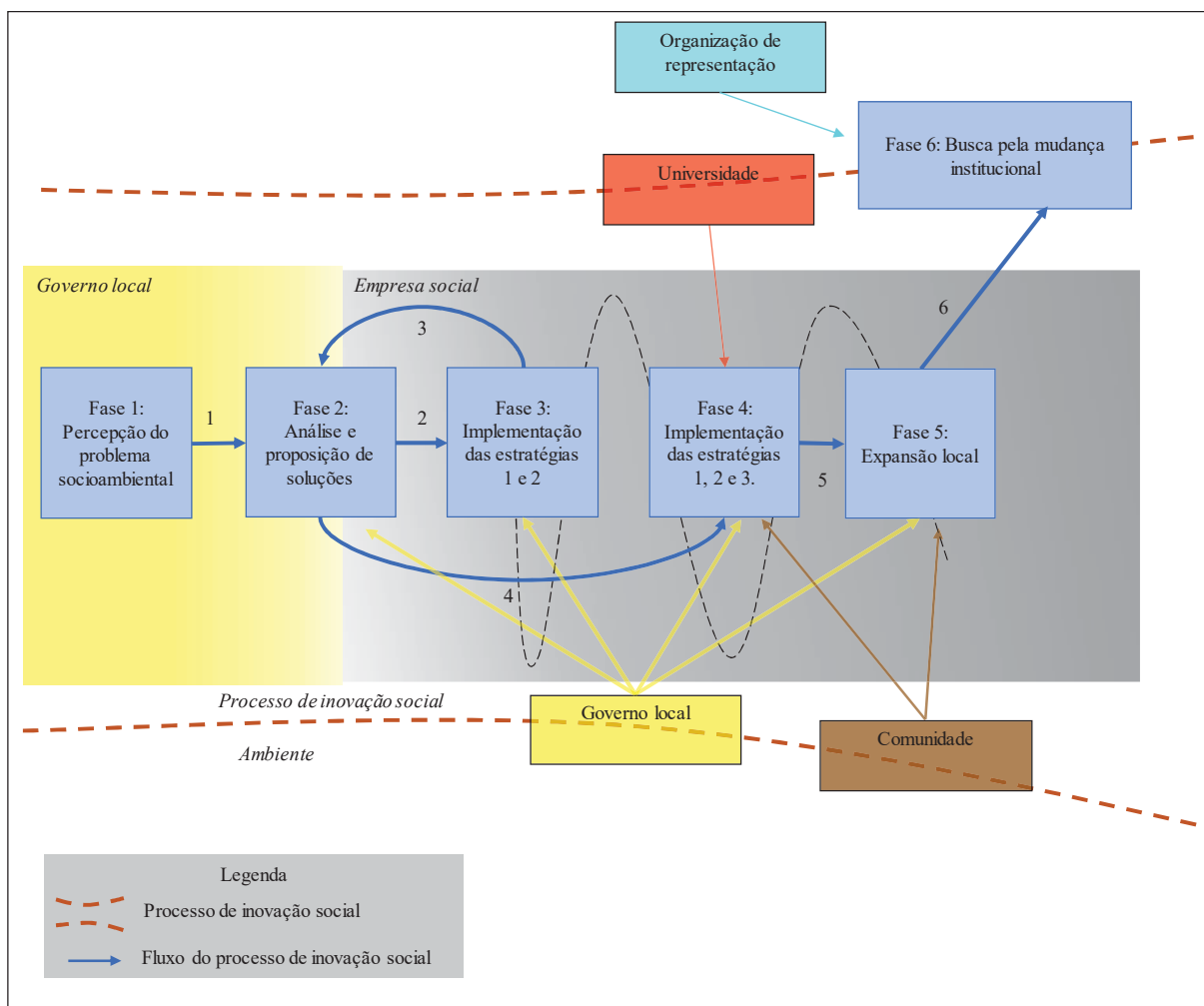
FONTE: O autor (2018).

Ao apresentar as diferentes parcerias estabelecidas ao longo do processo de desenvolvimento da ISUK2, pode-se perceber que todas as fases se desenvolveram com a participação de distintos atores. O governo local foi o ator que mais participou do processo de inovação social em questão, desde o seu planejamento e identificação de soluções, até o momento atual de busca pela expansão local.

4.4.2.4 Representação da análise empírica

Ao analisar o processo de desenvolvimento da ISUK2 e suas parcerias de modo conjunto, o modelo empírico completo foi construído conforme a Figura 22.

FIGURA 22 – MODELO EMPÍRICO DO PROCESSO DA ISUK2 E SUAS PARCERIAS



FONTE: O autor (2018).

A Figura 22 ilustra as seis fases do processo de desenvolvimento da ISUK2 (em quadrados azuis), o fluxo desse processo ao longo do tempo (em flechas azuis). Destaca-se também que o processo de desenvolvimento da ISUK2 foi desenvolvido inicialmente dentro do contexto do governo local e, posteriormente, na UK2, a empresa social criada especificamente para trabalhar com a proposta.

Como um todo, o processo de desenvolvimento da ISUK2 contou com a participação de distintos atores (em tons de vermelho, amarelo, verde-água e marrom) que, embora estabelecidos no ambiente externo, influenciaram de diferentes formas o processo de inovação social. Por isso, esses atores também fazem parte, mesmo que parcialmente, do processo da ISUK2 (em tracejado laranja).

4.4.3 Caso ISUK 3 – revitalização de prédios históricos

Neste tópico são apresentados o caso de inovação social investigado, seu processo de desenvolvimento, as parcerias constituídas ao longo do tempo e, por fim, o modelo empírico envolvendo o processo e suas parcerias.

4.4.3.1 Caracterização da inovação social

A terceira inovação social investigada no contexto britânico, a partir de agora identificada por ISUK3, atua na área de revitalização de prédios históricos. Seu objetivo principal é tornar esses espaços urbanos, até então deteriorados e desprezados, acessíveis ao uso da população e protegidos para serem contemplados por futuras gerações enquanto artefatos históricos.

O foco de atuação da ISUK3 vai ao encontro dos principais benefícios da revitalização de prédios históricos. De acordo com Bullen e Love (2011), essa pode ser uma atividade capaz de auxiliar na manutenção da identidade local, no desenvolvimento de um senso de responsabilidade sobre a preservação da história, na capacidade de ação conjunta, além de diminuir as chances de deterioração do patrimônio público.

Os projetos de revitalização de prédios históricos são aqueles que resgatam a originalidade da edificação, mas acrescentam uma função atual ao espaço (BULLEN; LOVE, 2011; MISIRLISOY; GÜNÇE, 2016), uma vez que sua função originária não é mais adequadas às necessidades da sociedade (MISIRLISOY; GÜNÇE, 2016). Dessa forma, a mudança de uso de prédios históricos geralmente exige adaptações e, muitas vezes, grandes reformas nas estruturas existentes para torná-las adequadas ao novo uso (BULLEN; LOVE, 2011).

A Inglaterra, assim como a maior parte dos países europeus, abriga uma variedade de prédios históricos e é reconhecida internacionalmente por isso. De acordo com dados do *National Heritage List for England*, o número de prédios históricos no país chegou aproximadamente 400.000 no ano de 2017 (HERITAGE COUNTS, 2017).

Apesar disso, parte significativa de seus prédios históricos foram destruídos durante os períodos das guerras mundiais, tornando relevantes atividades que busquem conservar aqueles que permaneceram íntegros (ROSS, 2005). Dessa forma, ao preservá-los, seria possibilitado às futuras gerações a oportunidade de visitá-los enquanto representações históricas (MISIRLISOY; GÜNÇE, 2016).

O cenário que se apresenta em Plymouth, cidade de atuação principal da ISUK3, é rico em edifícios históricos. Por se tratar de uma região portuária e um das sedes da Marinha Real Britânica, a cidade possui diversos prédios históricos construídos em seus quase 1000 anos de história (PLYMOUTH, 2018).

A atuação da ISUK3 envolve a prospecção dessas construções históricas que necessitam de revitalização; o planejamento da intervenção visando o uso futuro esperado; a execução propriamente dita das atividades de restauração, reforma e readequações; e, por fim, a gestão do prédio. Esse trabalho desenvolvido pela ISUK3 é motivado principalmente por três objetivos: tornar os prédios históricos em ambientes conservados para que futuras gerações possam utilizar esses espaços; adaptar prédios históricos em espaços atuais de uso conforme as necessidades da comunidade local; auxiliar na revitalização de áreas históricas da cidade, locais em que geralmente esses prédios estão localizados.

Como esses espaços históricos são, majoritariamente, de propriedade da prefeitura local, contratos são firmados para que eles sejam cedidos para a implementação dos projetos de revitalização. Em geral, como pouco recurso nos orçamentos públicos locais são destinados para investimentos em conservação da arquitetura, não são criadas grandes barreiras para essa negociação.

Da mesma forma, já com o controle do prédio, contratos de prestação de serviços sociais são submetidos à aprovação do Governo Nacional Britânico. Uma vez que esses contratos também incluem projetos de geração de renda programados para serem praticados após a execução da obra, também não são encontradas dificuldades da aprovação de financiamento. Essa característica de independência financeira das atividades programadas após a etapa de obras é, conforme a coleta de dados, um dos principais fatores de sucesso da aprovação dos financiamentos para a revitalização. Portanto, considerando o uso do espaço após a finalização das obras, a proposta é sustentável financeiramente.

A utilização desses espaços após as obras é feita de distintas formas, dependendo do projeto de uso desenvolvido no início da operação. Como até o momento três espaços na cidade foram revitalizados ou estão em processos, é necessário destacar a utilização de cada um deles. As atividades do primeiro prédio estão relacionadas a um espaço para programas educativos com crianças e jovens, para reuniões da comunidade e para a reunião mensal da organização que representa as empresas sociais na cidade. Nesse espaço também são desenvolvidas as atividades da empresa social responsável pela proposta, a UK3, que abrigam também as etapas de planejamento de atividades externas com a comunidade. A sustentabilidade financeira do

espaço é dada pela locação do salão principal para eventos realizados por pessoas da cidade, empresas, instituições de ensino e pesquisa, etc.

As atividades do segundo prédio revitalizado envolvem exposições de artes e dezenas de espaços para a utilização de empresas nascentes, principalmente empresas sociais da cidade. Ao formar um espaço de trabalho conjunto para esses empreendedores, a ISUK3 auxilia no desenvolvimento de novos negócios na localidade. A sustentabilidade financeira do negócio vem dos aluguéis cobrados dos empreendedores (preços menores que o de mercado) e da realização de eventos.

Quanto ao terceiro prédio, ainda em obras, as atividades a serem desenvolvidas estão relacionadas ao uso da mídia e da tecnologia como forma de entretenimento e inclusão social da comunidade do entorno a partir dessas formas de arte. A independência financeira se dará por meio de convênios com empresas privadas (patrocinadoras em geral), com universidades (que utilizarão para aulas práticas da área de mídia e artes) e com a realização de eventos.

Ao revitalizar prédios históricos na cidade para o uso atual de acordo com as necessidades da população e protagonizar atividades que buscam melhorar a qualidade da educação de crianças e jovens, criar um espaço para o desenvolvimento de novas empresas (em especial as sociais) e buscar entreter a população via mídias tecnológicas, a inovação social aqui investigada cria valor social a nível local para a população.

Atualmente, além dos três prédios revitalizados ou em processo de revitalização na cidade, são desenvolvidas atividades de consultoria na área em outras cidades, uma vez que a problemática de prédios históricos sem uso e em deterioração é constante na Inglaterra.

Após apresentar a ISUK3, é necessário explorar o ambiente principal na qual ela foi desenvolvida e implementada. Trata-se da UK3, uma empresa social fundada em 2007, de pequeno porte e com cerca de 25 funcionários. A certificação como ‘empresa social’ é confirmada pela Social Enterprise Mark, que é uma organização britânica de alcance internacional que busca, primordialmente, checar diferentes propostas e conferir um selo de reconhecimento para aquelas que se encaixam como empresas sociais. A atuação da UK3 envolve, em linhas gerais, o seguinte:

“Somos apaixonados por resolver problemas sociais. De uma nova vida a edifícios antigos a apoiar jovens a desenvolver habilidades para ter sucesso em um mundo em constante mudança, nós inovamos para proporcionar uma mudança social real e duradoura”. (D1 ^{lxiii})

Além da inovação social aqui investigada (a ISUK3), a UK3 apresenta cinco outras frentes de atuação:

- a) Suporte para empresas sociais: baseado na experiência com as diversas frentes de atuação da UK3, são oferecidos serviços de aconselhamentos (consultoria) para novos empreendedores;
- b) Organização-ponte: a UK3 foi escolhida pelo Governo Nacional da Inglaterra como um agente intermediária para investimentos em empresas sociais da área de artes, cultura e educação da região sudoeste do país;
- c) Educação e treinamento: serviços relacionados à educação de jovens e treinamento de adultos, principalmente na área de mídia e cultura, são oferecidos pela UK3 em parceria com diversas instituições educacionais da cidade e da região;
- d) Suporte em projetos de moradia: são ofertados serviços de apoio estratégico para que associações de moradia na região para que elas consigam desenhar um modelo de negócio mais eficiente e com menores custos aos cidadãos;
- e) Suporte para prefeituras: baseado na experiência com empresas sociais desenvolvidas para entregar serviços públicos a partir de propostas de mercado, a UK3 oferece uma série de treinamentos e consultorias para prefeituras de toda a região. Os clientes-alvo são poderes públicos locais que estão interessadas em criar um ambiente propício para o desenvolvimento de novas empresas sociais em suas cidades como forma de mitigar os problemas relacionados à política de austeridade.

Embora a empresa social atue junto a essas frentes, a inovação social relativa ao trabalho de revitalização de prédios históricos e seus novos usos para a comunidade foi escolhida para essa pesquisa. Os motivos para isso residem no fato de que a organização foi fundada para atender a essa inovação social e, portanto, ela é a mais antiga e a mais difundida. Além disso, é a frente de atuação com maior destaque em números de pessoas beneficiadas e todas as outras vieram em função do trabalho com a ISUK3.

4.4.3.2 O processo de inovação social

A análise do processo de desenvolvimento da ISUK3, iniciado em 2006 até o ano de 2018, permitiu seu detalhamento ao longo de seis fases: percepção do problema social, análise e proposição de soluções, implementação do projeto 1, busca pela mudança institucional, implementação do projeto 2 e 3 e escalabilidade. A seguir cada uma dessas fases são detalhadas:

Fase 1: Percepção do problema social

O início do processo de desenvolvimento da ISUK3 se dá no ano de 2006. Nesse período, os quatro cofundadores da proposta trabalhavam na área de educação e cultura na prefeitura da cidade de Plymouth. Em paralelo, no nível do governo nacional, estava sendo implementado em algumas cidades do país um projeto chamado de “*Creative Partnerships*”, a partir do trabalho conjunto entre o Ministério da Educação e Competências e o Ministério de Cultura, Mídia e Esportes, cujo foco consistia em buscar desenvolver habilidades relacionadas à inovação e criatividade em estudantes do Reino Unido. A finalidade do projeto pode ser ilustrada pelo seguinte trecho:

“A ideia por trás do Creative Partnerships é simples: engrandecer o currículo nacional (em ciências e as artes) e enriquecer a vida escolar, fazendo o melhor uso da riqueza criativa do Reino Unido e colocando a criatividade no centro da aprendizagem. É um programa ambicioso e transformador que constrói parcerias entre escolas e profissionais criativos. E o trabalho resultante já está mostrando um impacto” (D2 ^{lxiv})

Plymouth foi uma das primeiras cidades do Reino Unido a implementar o projeto a partir de uma parceria com a prefeitura da cidade. Os cofundadores da então futura proposta da ISUK3 foram os responsáveis por executar o projeto junto às escolas da cidade. Nesse processo, eles perceberam que a atuação ainda estava muito restrita e que muito do que eles gostariam de desenvolver estava além do escopo do projeto. Os seguintes trechos apresentam evidências dessa constatação:

“Então, alguns de nós, no início, fazíamos parte de um projeto do governo, chamado Creative Partnerships. Embora o governo seja tão estável e o líder [prefeito / conselheiros] mude de tempos em tempos. Então, não vimos nada acontecer”. (Diretor de Revitalização – E6 ^{lxv})

“Mas foi frustrante entregar também porque trabalhamos no setor público e foi bastante frustrante na época. Então, nós só pudemos trabalhar em uma determinada escola e queríamos trabalhar mais. Nós também queremos fazer outras coisas”. (Diretor de Impacto e pesquisa – E1 ^{lxvi})

A partir da compreensão de que a solução apresentada para problemática ainda estava muito restrita, principalmente por se tratar de um programa “lento” e com diversas mudanças ao longo do tempo devido à troca de equipes, os cofundadores se sentiram frustrados com o seu trabalho. Dessa forma, eles perceberam que o problema relacionado à qualidade da educação no que se refere à sua relação com artes e criatividade exigia ações mais efetivas que aquelas comportadas no escopo do projeto.

Em paralelo, um dos funcionários da prefeitura, que não estava participando do projeto *Creative Partnerships*, solicitou ajuda a uma das cofundadoras (atual Diretora Executiva da UK3) sobre a forma como um problema da cidade poderia ser resolvido. Tratava-se de um prédio histórico que deveria ser reformado, mas que ainda não se sabia o que poderia ser feito. A ideia da cofundadora foi transformar o prédio, após uma ampla reforma, em uma empresa social. Uma vez que a proposta seria manter a nova estrutura com recursos provenientes da sua própria operação, a prefeitura da cidade aceitou a sugestão. Os seguintes trechos apresentam evidências desse momento:

“Este edifício estava abandonado em uma área pobre, carente, mas muito importante. Mas eles precisavam encontrar uma solução para isso. O setor privado realmente não se importava porque não é lucrativo. Isso era complicado para o setor público do governo local não estar trabalhando lá. As instituições de caridade não estavam doando dinheiro e fazendo trabalhos que ninguém iria colocar dinheiro em prédios apenas para reconstruí-los. Então, a única ferramenta disponível era a empresa social”.
(*Diretor de Revitalização – E6^{lxvii}*)

“Era um amigo meu, duas portas abaixo. Ele estava fazendo um trabalho na regeneração no bairro de Devonport. E eles não sabiam o que fazer. [...] Ele conversou com muita gente e ele me disse: 'Posso te entrevistar?'. Então nós tivemos essa conversa. Essencialmente, ele disse: "Você acha que deveria ser um centro de artes, um centro comunitário ou um espaço de negócios?". E eu disse que o edifício deveria ser regenerado e transformado em uma empresa social como um centro comunitário, em resumo. Foi uma conversa muito boa. Ele adorou a ideia. Então, nós tivemos uma reunião com outras pessoas no conselho da cidade. Prefeitura, porque mais uma vez eles sabiam o que fizemos em Parcerias Criativas. Então, isso é interessante porque essencialmente estamos resolvendo um problema. O que aprendi se você quiser ter um forte relacionamento com os governos locais e o governo central, você precisa resolver o problema deles. E se você puder resolver seus problemas, todos os tipos de coisas se tornam possíveis, incluindo recursos, relacionamentos e parcerias”.
(*Diretora Executiva – E5^{lxviii}*)

Vale ressaltar que o prédio histórico em questão estava em uma área carente que precisava ser revitalizada, além de ser considerada uma construção importante para a cidade. Mesmo assim, não havia interesse do setor privado, uma vez que a proposta não era lucrativa, e não era possível para prefeitura atuar naquela área sem os recursos necessários para isso. Dessa forma, o fato de a proposta apresentada pela atual Diretora Executiva em buscar resolver um problema social foi elemento determinante para o aceite do poder público local em conceder o prédio para que ele fosse transformado em uma empresa social.

Além disso, como destacado pelo Diretor de Revitalização, a problemática da necessidade de revitalizar prédios históricos passou a fazer parte da busca de soluções da equipe, em conjunto com as necessidades percebidas anteriormente na área de educação. Esse momento da identificação das duas foi considerada a etapa da identificação dos problemas

sociais a serem abordadas pela equipe e, dessa forma, a Fase 1 do processo de desenvolvimento da ISUK3.

Fase 2: análise e proposição de soluções

Com a percepção dos problemas sociais em questão (necessidade de aperfeiçoar a educação de jovens e a demanda pela revitalização e prédios históricos), os cofundadores começaram a discutir novos meios para abordar a problemática de forma mais efetiva.

A proposição da solução de transformar a prédio histórico em uma empresa social foi tomada para que a ISUK3 fosse implementada na intenção de gerar valor social, inclusive na área de educação. Vale ressaltar, ainda, que o início desse processo ocorreu dentro da estrutura do governo local. Os seguintes trechos ilustram a forma como a solução foi delineada no contexto do governo e, na sequência, no ambiente da empresa social:

“E nos últimos dois anos de entrega, conseguimos permissão para criar uma estrutura como hoje. Trabalhamos alguns meses em nosso novo projeto, mas dentro da estrutura do governo local”. (*Diretor de Impacto e pesquisa – E3^{lxxix}*)

“Então, quando montamos o [UK3], o governo trabalhou conosco. Paramos de trabalhar para o Conselho de Artes na sexta-feira e na segunda-feira trabalhamos aqui.”. (*Diretora Executiva – E5^{lxx}*)

“No início, o grande desafio para nós foi ... tivemos que decidir o que faríamos, o que não faríamos. E onde nós estávamos. Como empresa independente, tivemos muitas oportunidades. Nós tentamos muitas coisas, algumas coisas funcionaram, outras não”. (*Diretor de Revitalização – E6^{lxxi}*)

“Então, a nossa diretora passou algum tempo nos EUA aprendendo a administrar uma empresa social. Negociamos com o governo a criação de uma empresa independente de interesse comunitário. Ele assumiu o contrato com o trabalho que estamos fazendo e então poderíamos fazer muitas coisas diferentes. Queríamos ser mais sustentáveis e acho que é importante para uma empresa social ser independente. Com essa independência, tivemos poder e liberdade”. (*Diretor de Revitalização – E6^{lxxii}*)

Os trechos supracitados demonstram que o processo de análise e proposição de soluções ocorreu a partir de dois ambientes: o governo e a nova empresa social formalizada. O foco definido nessa etapa foi que a problemática da educação seria abordada a partir da revitalização de prédios históricos que abrigariam as ações na área de educação e outras.

Fase 3: implementação do Projeto 1:

A partir da solução apresentada na Fase 2, de que a educação e a necessidade de revitalizar prédios históricos seriam trabalhados em conjunto, procedeu-se efetivamente para a

implementação do Projeto 1. O prédio histórico alvo dessa primeira etapa de implementação foi apresentado pelo poder público da cidade, conforme descrito na Fase 1,

O espaço foi cedido pelo governo local e, na primeira etapa de trabalho, recebeu uma reforma completa, considerando os aspectos originais de conservação e as necessárias adaptações aos novos usos. Os recursos financeiros para as reformas e adaptações foram obtidos por meio de contratos submetidos ao governo nacional, e por ele aprovados. Além disso, destaca-se a importância do prédio para a cidade, uma vez que foi sede da prefeitura no passado e abrigou diversos órgãos do poder público em décadas posteriores. A degradação veio com o tempo, mas a execução da proposta da ISUK3 fez que o prédio fosse considerado como integrante da camada dos 1% mais bem preservados do país. Os seguintes trechos apresentam evidência das formas com que as reformas do prédio foram financiadas, bem como sua relevância para história da cidade:

“Em particular a este edifício, o governo local possui a propriedade deste edifício. Então, eles nos deram o prédio. O governo nacional nos deu o dinheiro para consertar o prédio. Então o que fazemos é administrar a estrutura para o benefício da população”. (*Diretor de Revitalização – E6^{lxxiii}*)

“Então, aqui você tem muitos edifícios para serem revitalizados e eles estão custando ao público muito dinheiro. Nós resolvemos esse problema para eles. Porque ... Então o prédio foi transferido para nós. O conselho economizar dinheiro, poderíamos aplicar ao Heritage Lottery Fund e outros fundos para conseguir dinheiro para o prédio novo. O governo ... eles não têm dinheiro para esse tipo de projeto. Estamos na era da austeridade (*Diretor de Impacto e pesquisa – E2^{lxxiv}*)

“Este é um edifício histórico, uma construção histórica. Um edifício muito importante e foi abandonado. São quase 200 anos, 1821. Agora, esse prédio tem um padrão de conservação de alto nível. Estamos no topo de 1% dos edifícios em todo o país”. (*Diretor de Revitalização – E6^{lxxv}*)

O Projeto 1 foi implementado entre 2007, quando os recursos financeiros para as obras foram aprovados, e 2010, quando o prédio foi finalizado. Atualmente, o prédio é utilizado para atividades de programas educativos com crianças e jovens, para reuniões da comunidade e para a reunião mensal que é realizada com todos os membros da organização que representa as empresas sociais na cidade. Nesse espaço, para estimular o uso da comunidade e a movimentação de pessoas no prédio, também foram abertos uma padaria e um café. A sustentabilidade financeira vem das atividades comerciais realizadas, além da oferta do salão principal para eventos. Portanto, embora recursos provenientes do governo tenham sido utilizados para as obras de revitalização, a sustentabilidade financeira de sua operação é mantida de forma própria.

Fase 4: busca pela mudança institucional

Em paralelo com a implementação do Projeto 1 (por isso a sobreposição das fases 3 e 4 em alguns pontos) foram constatadas distintas formas de buscar a mudança do ambiente institucional para que a inovação social em questão e outras pudessem ser implementadas com maior facilidade. Os seguintes trechos ilustram a participação de alguns dos membros da ISUK3 na organização de representação das empresas sociais da cidade (Plymouth Social Enterprise Network - PSEN), a influência na prefeitura local e o fato da UK3 ser considerada uma organização-ponte entre o governo e as empresas sociais da região sudoeste da Inglaterra.

“Como atores neste ecossistema, preferimos trabalhar em conjunto. Assim, PSEN é uma maneira de trabalharmos juntos e ajudarmos para ver ‘Plymouth como um bom lugar para empreendimentos sociais’. Também temos a ideia de grupo”. (*Diretor de Revitalização – E6* ^{lxxvi})

“Todos os diretores do PSEN, nós, a universidade e outros, todos nós doamos um pouco de tempo para o conselho. Então a organização é gerida por membros. Quando temos que trabalhar e isso é único, oferecemos nossos membros para ajudar outras empresas sociais”. (*Diretor de Revitalização – E6* ^{lxxvii})

“Uma das coisas que trabalhamos em colaboração com outras pessoas é na PSEN. Nós somos atores importantes nessa rede que ajudamos a configurá-la dessa forma. Por isso, investimos nosso tempo para ajudar nessa rede a ser vibrante e energética. Ajudamos a criar um bom ambiente para a empresa social na cidade e tentamos beneficiar todos os empreendimentos sociais. PSEN nos ajuda indiretamente e nós os ajudamos diretamente”. (*Diretor de Impacto e pesquisa – E3* ^{lxxviii})

“Por isso, usamos o fato de que temos esse relacionamento positivo real incorporado com o governo local para nos envolvermos em parcerias de empresas sociais para todos. Nos envolvendo em grupos de formulação de políticas nessas autoridades locais, aqui em Plymouth e na Cornwall. [...] Para mim, todo tipo de negócio poderia ser uma espécie de empreendimento social, trabalhando em uma economia social”. (*Diretora Executiva – E5* ^{lxxix})

“Somos líderes em educação cultural. Como uma organização-ponte do Arts Council para o sudoeste da Inglaterra, trabalhamos com escolas, organizações juvenis e organizações culturais para conectar os jovens com grande arte e cultura. Nosso conjunto abrangente de apoio é oferecido em três níveis - informações e consultoria, treinamento e CPD e consultoria em profundidade - todos subsidiados pelo Arts Council England. Como Organização da Ponte, podemos oferecer suporte especializado a organizações em torno do Arts Award e Artsmark, para ajudar a incorporar os Princípios de Qualidade do Arts Council e desenvolver Planos de Educação Cultural”. (*D5* ^{lxxx})

Pode-se perceber, a partir dos três primeiros trechos, que a atuação da UK3 na organização de representação das empresas sociais na cidade auxilia a tornar a região um local mais propício para o desenvolvimento e crescimento de empresas sociais. Além disso, os empreendedores da UK3 ajudam os demais empreendedores na cidade, principalmente os

nascentes, com seu tempo para aconselhamentos. Por fim, ajudam, em conjunto com os demais, a influenciar na formação de políticas públicas da cidade que beneficiem o ecossistema de empresas e inovação social.

Já o quarto trecho apresenta a UK3 como um ator com relações estreitas com o governo local e regional. A partir disso, os empreendedores se utilizam disso para tentar influenciar a formulação de políticas públicas no intento de melhorar o ecossistema, tornando-o mais propício para as organizações do setor.

Por fim, já no quinto trecho, é constada uma nova forma de buscar mudanças institucionais. A partir da experiência acumulada e do papel de liderança no ecossistema para empresas sociais da região, a UK3 foi escolhida como uma organização-ponte do governo nacional para dar suporte às empresas sociais da região sudoeste da Inglaterra, auxiliando de uma forma distinta a modificação do ambiente institucional regional.

Fase 5: implementação dos Projetos 2 e 3:

Embora a finalização das obras e da operacionalização do Projeto 1, foi necessário repensar a proposta, ou seja, o método de implementação da ISUK3 foi reformulado a partir de um retorno para a fase de análise e proposição de soluções.

Dessa forma, constatou-se que o primeiro projeto ainda estava bastante focado na área de educação. Porém, aos poucos, esse enfoque migrou para a própria revitalização dos prédios históricos. Fato é que em 2013 um novo espaço foi localizado e definido para a implementação da ISUK3. No entanto, para esse projeto (Projeto 2) o foco seria a área de artes e a locação de espaços para novos empreendedores e empresas sociais. O seguinte trecho ilustra o momento em que o governo local procura a UK3 para que no espaço em questão fosse implementada a ISUK3:

“E assim, sobre o segundo edifício, a Prefeitura e o Conselho de Artes disseram que ‘este é um grande problema para nós porque fizemos algumas buscas, mas ninguém está usando os edifícios. Você pode ajudar?’ E, ‘sim, podemos fazer isso... sim, podemos ajudar’”. (*Diretora Executiva – E5 lxxxvi*)

O projeto em questão foi finalizado em 2016 e desde então é gerenciado pela UK3. As atividades comerciais desenvolvidas nesse prédio histórico revitalizado mantêm financeiramente a estrutura, enquanto contribuem para o desenvolvimento de novas empresas

sociais e para a disseminação de cultura por meio das artes expostas. O trecho a seguir apresenta algumas características do novo uso do espaço:

“Oferecemos um espaço para a criatividade na cidade de Plymouth, oferecendo estúdios e oficinas acessíveis para os artistas desenvolverem suas práticas no coração da história da antiga área portuária. Ao criar uma provisão especializada na forma de workshops gerenciados exclusivos, estimulamos o empreendimento criativo na cidade com o objetivo de envolver as pessoas locais nas artes”. (*D3^{lxxxii}*)

Quanto ao terceiro projeto (Projeto 3), que ainda está em processo de reformas e adaptações, o foco será o uso de mídias e tecnologias para o entretenimento de jovens e adultos, bem como a inclusão social da comunidade do entorno. Esse projeto, assim como os dois primeiros, foi possibilitado com a oferta do prédio histórico pela prefeitura local, com os recursos financeiros para as reformas e adaptações fornecidos a partir de acordos e contratos governo nacional, bem como a operacionalização e a manutenção financeira pela UK3 assim que a obra for finalizada.

Fase 6: escalabilidade (primeiros estágios)

A escalabilidade da ISUK3, enquanto um meio de levar a proposta para outras cidades e regiões ainda está em estágio inicial. A partir da experiência adquirida com a implementação dos três projetos na cidade de Plymouth, foi constatada uma expansão local. O próximo passo, conforme argumentado pelo entrevistado, é a escalabilidade do modelo para outras regiões. O seguinte trecho ilustra esse momento:

“Assim. Eu acho que seria difícil para nós escalar no momento. Nós nos tornamos maiores, mas não estamos realmente escalando. Estamos um pouco com os prédios da cidade, mas não estamos em muitos outros lugares. Eu acho que será o nosso próximo passo”. (*Diretor de Impacto e pesquisa – E1^{lxxxiii}*)

Dessa forma, pode-se perceber que a escalabilidade da ISUK3 está nos planos da organização, mas ainda não é uma realidade. Alguns passos já foram iniciados, como a identificação de potenciais áreas em outros locais. A região vizinha de Cornwall, onde alguns projetos de educação já estão sendo implementados, pode ser uma potencial nova área de atuação para a ISUK3. De acordo com a Diretora Executiva (*E5^{lxxxiv}*) “nós estamos começando a dar uma olhada por lá”.

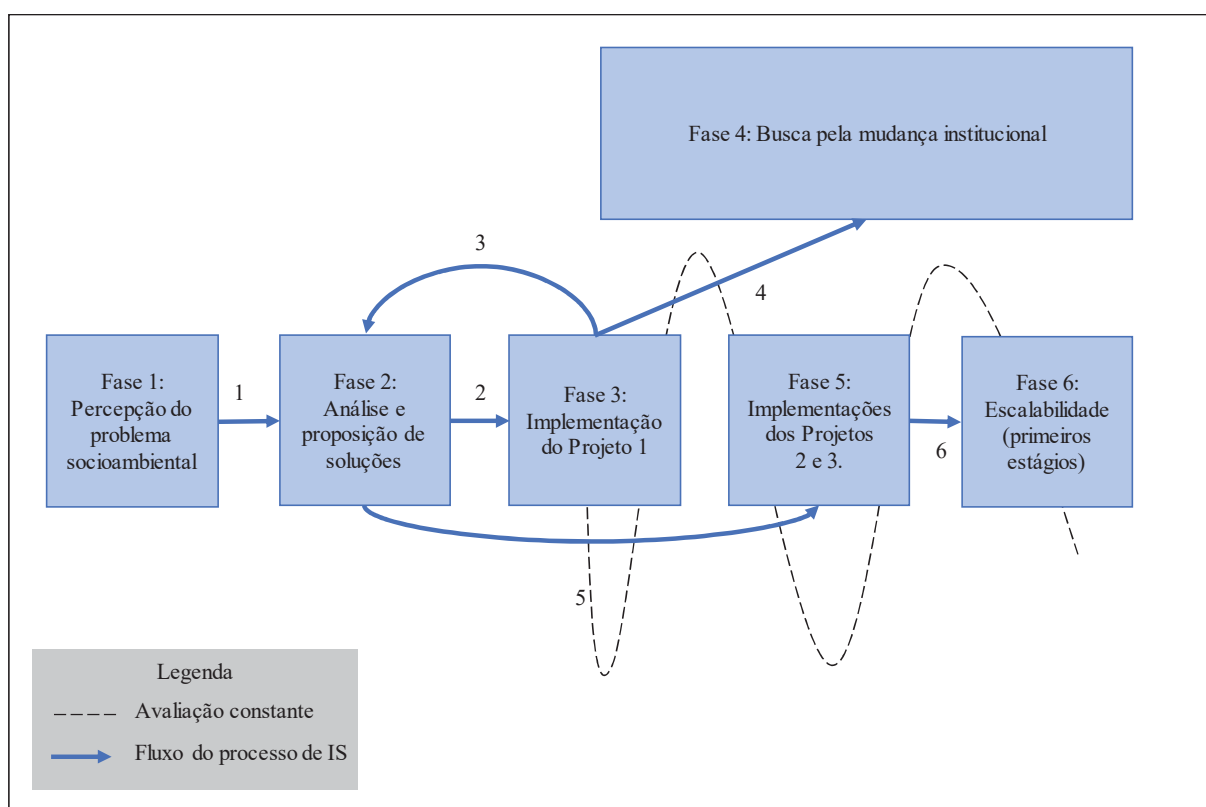
Avaliação constante

Ao analisar o processo de desenvolvimento da ISUK3, pode-se perceber a existência de vários momentos de avaliação. O primeiro deles pode ser considerado já ao final da implementação do Projeto 1 em que a proposta foi redesenhada (por isso um retorno da fase 3 para a 2 e, posteriormente, um avanço para a 4) para atender um número maior de demandas, não apenas aquelas na área de educação. Essa avaliação constante do processo ocorre por meio do auxílio de parceiros. Isso pode ser exemplificado pelo seguinte trecho:

“No começo, é como se estivesse no nevoeiro. Então não é tão preciso no começo, é como essa proposta nebulosa. E sim, nossa noção do que pode ser e isso é refinado ao longo do tempo, é bastante cíclico. E isso é refinado com parceiros. Então nossos parceiros estão envolvidos nisso” (*Diretor de Impacto e pesquisa – E3^{lxxxv}*)

Dessa forma, pode-se considerar que a avaliação é constante, e não preponderante em um único momento ou uma fase. A Figura 23 apresenta a esquematização gráfica das seis fases apresentadas para a ISUK1 e destaca em cinza tracejado a avaliação constante observada.

FIGURA 23 – O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA ISUK3



FONTE: O autor (2018).

A Figura 23 apresenta as seis fases processo de desenvolvimento da ISUK3. Destaca-se a sobreposição da fase 4 com a 3, 5 e 6, representando, portanto, um modelo não sequencial. Além disso, observa-se um momento de retorno da fase 3 para a fase 2 quando o modelo precisou ser reorganizado e uma nova etapa de proposição de soluções precisou ser delineada, incluindo outras áreas para criação de valor social, não somente a educação.

4.4.3.3 As parcerias constituídas

A análise das fases do processo da ISUK3 permite perceber que parte dele foi desenvolvido a partir da influência de parceiros, como governo, universidades, outras empresas, outras empresas sociais e organização de representação. A seguir, cada uma das parcerias é detalhada:

Governo

Como já mencionado, o governo local e o governo nacional tiveram intensa participação em todo o processo de desenvolvimento da ISUK3. A análise dos dados permitiu identificação sua atuação nas fases 1, 2, 3, 5 e 6. A primeira forma de atuação do governo local foi o auxílio na identificação da problemática, quando um membro dessa instituições questionou a atual diretora executiva sobre as possibilidades de atividades a serem desenvolvidas no espaço em discussão. A segunda foi o fato de ter cedido os prédios históricos para implementação dos três projetos até então finalizados ou em processo de reforma. A terceiro foi um empréstimo conseguido junto ao governo local para equilibrar o fluxo de caixa da UK3. Os seguintes trechos ilustram isso:

“Era um amigo meu, duas portas abaixo. Ele estava fazendo um trabalho na restauração em Devonport. E eles não sabiam o que fazer. [...] Ele conversou com muita gente e ele me disse: 'Posso te entrevistar?'. Então nós tivemos essa conversa. Essencialmente, ele disse: "Você acha que deveria ser um centro de artes, um centro comunitário ou um espaço de negócios?". E eu disse que o edifício deveria ser regenerado e transformado em uma empresa social como um centro comunitário, em resumo. Foi uma conversa muito boa. Ele adorou a ideia”. (*Diretora Executiva – E5^{lxxvi}*)

“Em particular a este edifício, o governo local possui a propriedade deste edifício. Então, eles nos deram o prédio”. (*Diretor de Revitalização – E6^{lxxvii}*)

“Então sim. Eles receberam dinheiro, mas apenas emprestaram e puseram o capital para ajudá-los a pagar suas contas”. (*Gestora da área de empresas sociais no governo local – E11^{lxxviii}*)

Já o governo nacional (a nível federal) participou do processo da ISUK3 a partir da disponibilidade de financiamento para a reforma dos três prédios históricos. Os trechos a seguir mostram evidências disso:

“O governo nacional nos deu o dinheiro para reformar o prédio. Então o que fazemos é administrar a estrutura para o benefício da população”. (*Diretor de Revitalização – E6^{lxxvix}*)

“E então nós dissemos ‘ok, vamos fazer isso, vamos encontrar o dinheiro para a reforma’. Então, ‘podemos fazer isso, podemos transformar isso em um negócio’. Então, começamos a procurar dinheiro em todo o país. Aí, algumas semanas depois, o governo central anunciou um fundo que tratava de fazer exatamente sobre o que nós estávamos falando. Então eles colocariam dinheiro em nosso projeto em que o poder público local estava transferindo a propriedade e a responsabilidade para uma organização comunitária” (*Diretora Executiva – E5^{xc}*)

Além dessas atuações específicas quanto ao nível local e nacional, os dois níveis de governo ainda participam como clientes dos serviços entregues pela UK3, especialmente os da proposta da ISUK3. Os dois primeiros trechos a seguir apresentam evidências sobre o governo local enquanto cliente dos serviços; o terceiro traz evidências sobre a relação de negócio entre os dois agentes em que o foco é definir aquele que melhor desempenhará o serviço, seja o governo ou a UK3; o quarto, por sua vez, apresenta as dificuldades dessa relação, principalmente pelas constantes mudanças de gestão no governo local, o que gera constantes mudanças nos objetivos dos projetos:

“O governo é nosso maior cliente. [...] Então, nós temos esse relacionamento”. (*Diretor de Impacto e pesquisa – E2^{xcxi}*)

“Então, você sabe, temos um relacionamento muito direto com o governo local em termos de que acabamos com um grande contrato de parceria como uma empresa social”. (*Diretora Executiva – E5^{xcii}*)

“Temos como um relacionamento ‘business-to-business’ com o governo local. Eles têm algo que fazem bem e também pensam que temos a capacidade de nos sair bem. O conselho da cidade gosta de nós, porque estamos resolvendo seus problemas”. (*Diretora Executiva – E5^{xciii}*)

“Eles são nossos clientes, mas são políticos. Então eles mudam com o tempo porque precisam responder à agenda do governo. Então você sabe que eles são um cliente difícil porque mudam muito de ideia. Portanto, você faz algo por eles por um tempo. E então, de repente, eles vão ‘oh, isso não está certo, você precisa fazer isso agora’”. (*Diretor de Impacto e pesquisa – E2^{xciv}*)

Pode-se perceber, portanto, que os dois níveis de governo, tanto o nacional quanto o local, como atores com relevante participação no processo de desenvolvimento da ISUK3.

Mesmo com algumas tensões no processo, ao ceder os espaços para as implementações das propostas de inovação social, financiar os projetos e permanecer como ‘cliente’ dos serviços prestados, o governo é o principal parceiro nesse processo.

Universidades

As universidades participaram das fases 3 e 4 do processo de desenvolvimento da ISUK3. Essa participação ocorreu primeiramente a partir da similaridade de áreas de interesse. O fato da ISUK3 e da universidade focarem em áreas como educação, revitalização e mídia, por exemplo, faz com que elas executem trabalhos em conjunto. Para a proposta de inovação social em questão, a parceria com universidades auxilia nos projetos em desenvolvimento a partir do envolvimento de um número maior de pessoas (estudantes e professores). Para a universidade, trata-se de uma oportunidade de engajar estudantes em propostas práticas complementares às atividades teóricas desenvolvidas em sala de aula.

Outra forma de participação ocorreu especificamente no projeto 3, sobre a inclusão digital e o espaço de artes e mídias tecnológicas. Nesse espaço, a universidade será um parceiro formal para que seus alunos da área de artes e mídias tenham acesso ao espaço e possam desenvolver suas pesquisas e expor suas atividades (trabalhos) de campo. Como esse projeto ainda está em fase inicial, os entrevistados esperam que a parceria possa crescer no futuro.

Cabe ressaltar que a universidade possui diferentes frentes de atuação em parceria com a ISUK3, como relatado anteriormente. No entanto o foco de nenhuma das parcerias é o auxílio com recursos financeiros. O objetivo principal da colaboração com esse parceiro é o trabalho conjunto e a execução de atividades específicas que beneficiam ambas as partes.

Os seguintes trechos ilustram as áreas de comum interesse para ambas as instituições, a forma de participação de universidades no Projeto 3, bem como o foco nas parcerias de trabalho conjunto, não na obtenção de recursos:

“Há um conjunto de relações entre as quais a universidade, obviamente aqui, está interessada. Como ... elas estão interessadas em moradia, alimentação e todas as oportunidades práticas para os estudantes. Então, o que temos feito é um conjunto de relacionamentos aqui, que é como se tivéssemos estudantes de arquitetura envolvidos em algumas coisas aqui”. (*Diretora Executiva – E5^{xcv}*)

“Então, há um monte de coisas que nos conectam. Quer dizer, estamos conectados por causa dos alunos, mas fundamentalmente é porque somos instituições que trabalham na mesma área, no mesmo lugar. Então, nós tivemos esse tipo de relacionamento com universidades em muitos casos, com um foco diferente.” (*Diretora Executiva – E5^{xcvi}*)

“Temos relações diferentes com diferentes reitores. Temos um parceiro formal no [projeto 3] para inclusão digital. Então, suponho que esta parceria irá crescer agora. Neste momento essa parceria está surgindo”. (*Diretora Executiva – E5^{xcvii}*)

“Então, nós pesquisamos juntos. Nós ajudamos uns aos outros com a educação. Nós fazemos eventos juntos. Eles são parceiros no [projeto 3], o outro projeto aqui. Então, temos muitos bons trabalhos juntos”. (*Diretor de Revitalização – E6^{xcviii}*)

“Então é quando você chega a esse ponto, então eu suponho que é o que eu descreveria como uma colaboração. Você sabe que não, então ... Nós não estamos esperando por eles para nos financiar, eles não estão esperando por nós para fornecer dinheiro para eles. Estamos ambos interessados nos mesmos objetivos. Como você pode trabalhar em conjunto para alcançá-los, mas ambos temos nosso próprio negócio”. (*Diretora Executiva – E5^{xcix}*)

“Então, não vamos atrás deles por dinheiro, mas pelo trabalho. As portas estão abertas. Acho que estamos pensando em entender a melhor maneira de ser um parceiro da universidade” (*Diretor de Impacto e pesquisa – E3^c*)

“Sim! [UK3] é um bom exemplo e temos uma relação de trabalho muito próxima, temos relações com eles em toda a universidade em muitas áreas diferentes onde trabalhamos com eles. Então, para nós, estamos particularmente interessados em levar nossos alunos para a UK3 para realmente descobrir como funciona uma empresa social. Nós fazemos muitas visitas. Assim, os alunos veem e sentem e experimentam o trabalho de uma empresa social de sucesso. Porque eles precisam ver”. (*Funcionária 1 da Universidade – E9^{ci}*)

“Sim, é melhor trabalhar em conjunto para obter fundos, isso é bom para ambas as partes. Depende de quem você se aplica ... Muitos financiadores querem ver que a universidade não está apenas operando sozinha, mas há resultados tangíveis da pesquisa. Não é apenas teórico, mas é pesquisa aplicada. Por isso, precisamos trabalhar com nossos parceiros na comunidade de maneira semelhante, se quisermos financiar a universidade. Isso tem uma certa seriedade em termos de pesquisa e da posição acadêmica que virá dela. Então é uma parceria muito solidária e eficaz que nós temos”. (*Funcionária 1 da Universidade – E9^{cii}*)

“Eles são fenomenais. Eles são muito grandes e ambiciosos e são um grande parceiro porque são grandes e ambiciosos. Então, isso é muito bom, eles também trabalham em toda a universidade, não apenas na área de empreendimento social. Eles também são uma empresa de regeneração, então eles trabalham bastante, trabalham bastante com alguns dos nossos funcionários mais técnicos. Agora estamos trabalhando em um Media Center. Então, se eu estou hospedando pessoas de outro país nós sempre descemos para o [UK3] e dizemos que esse é o tipo de coisa que fazemos, porque é fisicamente muito impressionante”. (*Funcionária 2 da Universidade – E10^{ciii}*)

Embora as universidades sejam consideradas importantes parceiras no processo de desenvolvimento da ISUK3, a relação não é livre de tensões. O seguinte trecho traz evidências da dificuldade de relacionamento entre os dois parceiros, uma vez que a universidade pode ser considerada, conforme opinião do entrevistado, como “lenta” e “um pouco ultrapassada”, o que pode ser considerada uma barreira para colaborações mais intensas:

“Temos um relacionamento cada vez mais forte com as universidades. Eu acho que é um pouco mais simples esse aqui. É uma espécie de desenvolvimento ao longo do tempo. Agora, falando honestamente, a universidade é muito difícil de trabalhar, mais difícil do que o governo. Porque são instituições lentas e pouco ultrapassada. Então

formar uma parceria com a universidade é uma coisa muito mais difícil de fazer do que um governo”. (*Diretor de Impacto e pesquisa – E3^{civ}*)

Embora essas questões que acabam por criar barreiras por uma colaboração mais intensa, constatou-se que as universidades são importantes parceiros para a ISUK3. O foco, em síntese, está em desenvolver e implementar projetos conjuntos que beneficiam ambas as partes, em seus respectivos interesses.

Outras empresas sociais

A parceria com outras empresas sociais foi mencionada em um momento específico: na prestação de serviços sociais conjuntos dentro da Fase 5. Nessas etapas, a UK3 pode, em algumas situações, estabelecer parcerias com empresas sociais da cidade antes da submissão do processo ao governo nacional. Isso pode ser considerado um fator positivo pela junção de competências entre as duas organizações sociais. Mesmo com essa atuação conjunta, nem todos os contratos estabelecem essa parceria. Em alguns casos, as mesmas empresas sociais passam a ser competidoras pelos fundos do governo nacional. Isso pode ser observado nos seguintes trechos:

“Então, [UK3], por exemplo, nós fazemos suporte de negócios e eles também fazem suporte a negócios. Por isso, muitas vezes indicamos clientes uns aos outros. Então, quando não podemos ajudar, dizemos ‘você pode falar com [UK3]’ e vice-versa”. (*Funcionário empresa social parceira – E12^{cv}*)

“A [Empresa Social X] é uma boa parceria e colaboramos em contratos com o governo. Eles têm sido parceiros há algum tempo porque estamos realmente envolvidos. Às vezes somos concorrentes porque nos candidatamos a alguns contratos, eles serão aplicados e também nos aplicaremos. Às vezes separados, às vezes juntos. Isso é realmente positivo e pragmático”. (*Diretor de Impacto e pesquisa – E3^{cvi}*)

No entanto, esse relacionamento com outras empresas sociais nem sempre é descomplicado e por vezes, como informa o entrevistado, “é mais difícil do que se relacionar com o governo ou com a universidade” (*Diretor de Impacto e pesquisa – E3^{cvii}*). O seguinte trecho explora essa percepção do entrevistado:

“Porque eu acho que essa área é muito interessante. Porque há um grau de competição, em equilíbrio com a colaboração. E acho que é muito fácil encontrar parcerias com universidades e governos porque são diferentes. E você conhece e entende muito bem. Com as empresas sociais, porque somos multidimensionais e estamos emergindo um pouco confusos, é mais difícil encontrar um ganha-ganha no meio, porque é um pouco confuso. Muitas vezes, até certo ponto, um concorrente. Então, é como evitar o lado ruim da competição”. (*Diretor de Impacto e pesquisa – E3^{cviii}*)

Dessa forma, pode-se perceber que as demais empresas sociais são potenciais parceiros e até participam de alguns trabalhos específicos no caso da ISUK3. No entanto, nem sempre desenvolver e executar atividades com esses atores é algo simples, mas está repleto de tensões. Por estarem no mesmo setor de atuação e pleitear mesmos recursos, essas organizações ora são competidoras, ora são parceiras.

Outras empresas

As parcerias com as empresas do setor privado ocorreram e estão correndo principalmente na Fase 5, quando houve a implementação dos projetos 2 e 3. Nesses casos, as empresas estão sendo utilizadas como parceiras na promoção de suas marcas, por exemplo, no projeto 3 relacionado à arte e mídia tecnológica. Essa parceria, porém, deverá crescer com o tempo. Pelo menos esse é o desejo do entrevistado responsável pela área de impacto e pesquisa. Isso pode ser observado nos seguintes trechos:

“Acho que precisamos de relacionamentos mais próximos com as empresas. Agora, no [projeto 3], estamos procurando por essas parcerias”. (*Diretor de Impacto e pesquisa – E2^{cx}*)

“Com o [projeto 3] estamos cada vez mais nos relacionando com o setor privado. Eu acho que a maneira como fazemos negócios mudará um pouco. O que é essencial, o que estamos tentando fazer é encontrar o ponto ideal. Estamos interessados em como podemos trabalhar com mais empresas do setor privado. Sobre como eles podem fazer negócios de maneira semelhante. Porque pensamos que, se pudermos, eles criarão mais valor financeiro. E se você chamar os valores sociais da mesma forma que o valor financeiro”. (*Diretor de Impacto e pesquisa – E3^{cx}*)

Embora já existam parcerias e foi constatado o desejo de que elas sejam incrementadas com o tempo, o entrevistado apontou dificuldades para que elas fossem efetivamente desenhadas. O principal motivo dessa barreira é a ideia de que ‘o problema não é comigo’, uma vez que as empresas já pagariam seus impostos, e o papel de auxiliar no desenvolvimento social seria do governo. O seguinte trecho ilustra isso:

“E minha opinião setor privado é bastante desacoplado ao setor social neste país. Eles apenas fazem negócios, generalizando isso é um padrão que eu vejo. Em comparação com a América em comparação com a maioria dos outros lugares, é uma fraqueza neste país. Eu acho que eles pensam "bem, nós pagamos impostos". (*Diretor de Impacto e pesquisa – E3^{cx}*)

Pode-se considerar, portanto, que a parceria com empresas privadas já é realidade em alguns casos de implementação. No entanto, ainda é menos estreita que as parcerias desenvolvidas com outros atores, como o governo e as universidades.

Organização de representação

A organização de representação do setor de empresas sociais da cidade, intitulada Plymouth Social Enterprise Network (PSEN), atua em parceria na fase 4 do processo de desenvolvimento da ISUK3 com foco na busca pela mudança social sistêmica. Isso pode ser percebido pelo seguinte trecho:

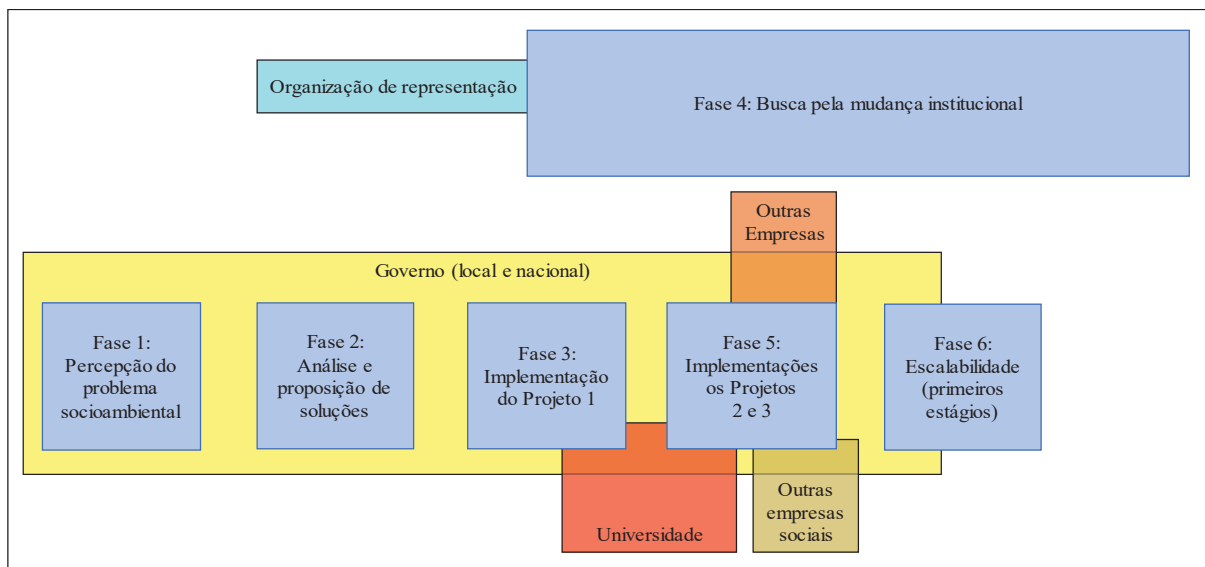
Então [UK3] é um membro. O [CEO] está no nosso conselho. Interessante porque acho que o [UK3] tem sido um ator muito forte e muito poderoso nesta cidade. Em comparação com as grandes empresas, elas são pequenas, mas são bem fortes. Então, eles dedicam muito tempo e esforço para desenvolver e apoiar, você sabe, da mesma maneira que eu. Eles tem sido bastante poderoso, eles estão avançando porque estão na Cornualha e em Bristol, onde há outros locais de empreendimentos sociais. Então eles têm sido muito muito favoráveis. Eu acho que provavelmente vou dizer que eles são os maiores atores aqui, não tão grandes quanto a universidade em termos de estrutura, mas pelo seu tamanho, eles fizeram muito para que isso [o ecossistema da empresa social] funcione. (*Diretor da organização de representação – E8^{xii}*)

A pretensão principal da participação da UK3 no ecossistema em conjunto com a organização de representação é criar um ambiente mais propício para a criação de novas empresas sociais, assim como favorável à ampliação de empresas sociais já existentes. Como membros da UK3 atuam na PSEN desde sua fundação, eles são considerados como fundamentais atores no ecossistema.

As parcerias constituídas no decorrer do processo da ISUK3 com o governo local, com as universidades, com outras empresas, com outras empresas sociais e com a organização de representação são apresentadas graficamente na Figura 24.

Ao apresentar as diferentes parcerias estabelecidas ao longo do processo de desenvolvimento da ISUK3, pode-se perceber que todas as suas fases contaram com a participação de ao menos um parceiro. Nota-se também que as fases 3 e 5, de implementação, foram as que mais obtiveram parceiros.

FIGURA 24 – AS PARCERIAS NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA ISUK3

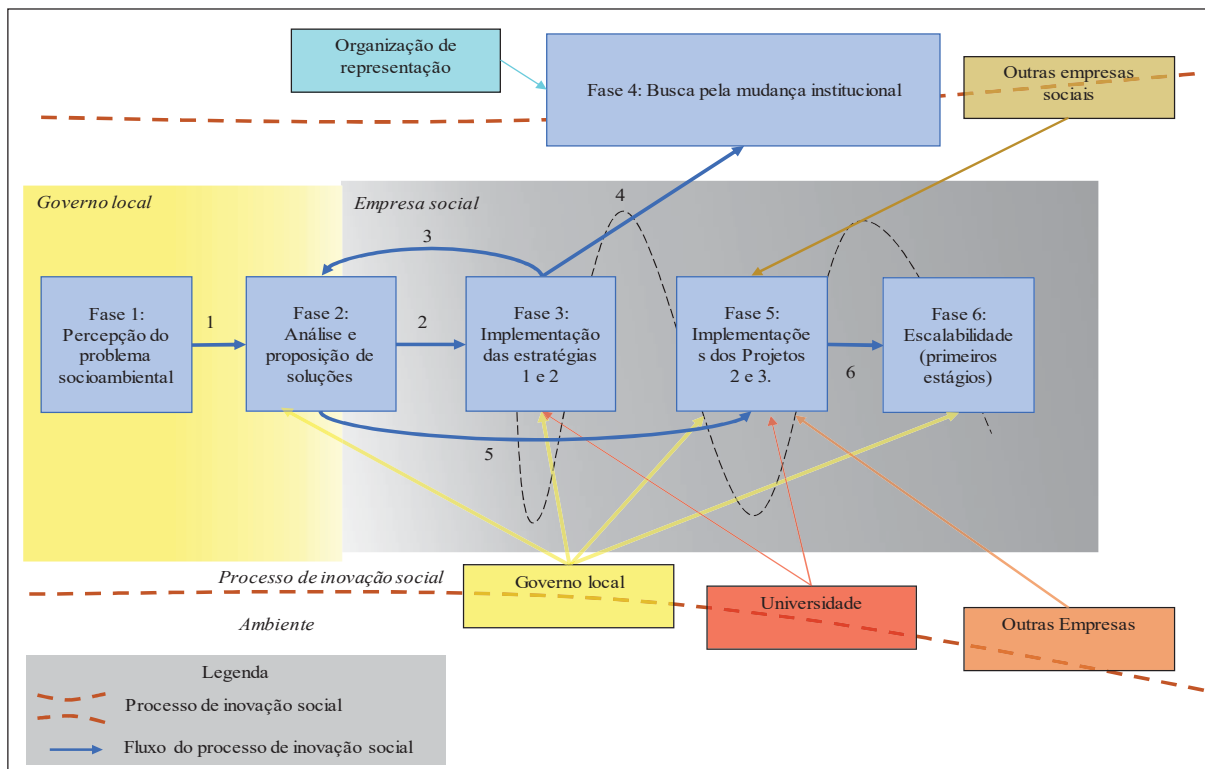


FONTE: O autor (2018).

4.4.3.4 Representação da análise empírica

Ao analisar o processo de desenvolvimento da ISUK3 e suas parcerias de modo conjunto, o modelo empírico completo foi construído conforme a Figura 25.

FIGURA 25 – MODELO EMPÍRICO DO PROCESSO DA ISUK1 E SUAS PARCERIAS



FONTE: O autor (2018).

A Figura 25 ilustra as seis fases do processo de desenvolvimento da ISUK3 (em quadrados azuis), o fluxo desse processo ao longo do tempo (em flechas azuis) e a avaliação da proposta realizada constantemente após a quinta fase, incluindo-a (em tracejado preto).

Destaca-se também que o processo de desenvolvimento da ISUK3 como um todo contou com a participação de distintos atores (em tons de vermelho, amarelo, verde-água, marrom-claro e laranja) que, embora estabelecidos no ambiente externo, influenciaram de diferentes formas o processo de inovação social. Por isso, esses atores também fazem parte, mesmo que parcialmente, do processo da ISUK3 como um todo (em tracejado laranja).

4.5 ANÁLISE CRUZADA DOS CASOS BRITÂNICOS

Esta seção tem o objetivo de confrontar as análises individuais dos três casos investigados (ISUK1, ISUK2 e ISUK3) a partir das fases dos processos de inovação social, do fluxo do processo e das parcerias estabelecidas.

4.5.1 As fases dos processos de inovação social

Para fornecer uma visão abrangente das fases que compõem cada um dos processos de desenvolvimento das três inovações sociais analisadas no contexto britânico, apresenta-se o Quadro 13.

A partir do Quadro 13, pode-se perceber que os três modelos partem de um momento de compreensão de uma problemática, ou seja, o **reconhecimento de um problema**. Essa etapa pode ocorrer com a identificação de problema social pelo empreendedor como algo ainda sem o devido atendimento, como no caso de ISUK1. Ela também pode ocorrer a partir de um processo de reconhecimento conjunto entre os empreendedores e o governo local, como nos casos ISUK2 e ISUK3. Em específico para o caso da ISUK1 esse momento inicial da identificação do problema a ser tratado contou como uma segunda fase em que os empreendedores buscaram formação específica na área como forma de auxiliá-los na identificação da área a ser trabalhada.

A partir disso, em um segundo momento, ocorre um processo de **análise e proposição de soluções**. As necessidades percebidas na primeira etapa dos três casos foram confrontadas com distintos modos de enfrentamento. Em específico, nos casos ISUK2 e ISUK3 o governo local participou efetivamente dessa etapa auxiliando com sugestões e financiamentos.

QUADRO 13 – FASES DO PROCESSO DAS IS NO CONTEXTO BRITÂNICO

ISUK1 Inclusão social pelas mídias de fotografia e filmagem	ISUK2 Energia comunitária	ISUK3 Revitalização de prédios históricos
Fase 1: Percepção do problema social	Fase 1: Percepção do problema social/ambiental	Fase 1: Percepção do problema social
Fase 2: Busca por capacitação	Fase 2: Análise e proposição de solução	Fase 2: Análise e proposição de solução
Fase 3: Análise e proposição de soluções	Fase 3: Fase 3: Implementação das estratégias 1 e 2	Fase 3: Implementação do Projeto 1
Fase 4: Implementação da estratégia 1 - fotografia	Fase 4: Implementação das estratégias 1, 2 e 3.	Fase 4: Busca pela mudança institucional
Fase 5: Implementação da estratégia 2 – fotografia e filmagem	Fase 5: Expansão local	Fase 5: Implementações dos Projetos 2 e 3.
Fase 6: Estratégia 2 + modelo de financiamento cruzado	Fase 6: Busca pela mudança institucional	Fase 7: Escalabilidade (primeiros estágios)
Fase 7: Busca pela mudança institucional		
Fase 8: Escalabilidade (primeiros estágios)		

Legenda:

Reconhecimento do problema
Análise e proposição de soluções
Implementação
Busca pela mudança institucional
Escalabilidade

FONTE: o autor (2018)

Em uma terceira fase, as ideias apresentadas na etapa anterior são postas em prática, ou seja, ocorre a **implementação** das soluções desenvolvidas com a intensão de resolver algum problema social e/ou ambiental pelo qual a proposta de atuação foi delineada. Para os casos três casos analisados, a proposta inicial foi remodelada para que fosse mais efetiva em seus propósitos e melhor aceita no mercado.

Para a ISUK1, foram feitas, no total, três tentativas de implementação e apenas na última delas o modelo, baseado em fotografia, filmagem e financiamento cruzado, foi considerado como satisfatório pelos empreendedores. Para a ISUK2, apenas a segunda tentativa, menos focada na educação e mais relacionada à revitalização dos prédios históricos e

seus diversos usos, é que o modelo foi considerado adequado. Para ISUK3, a primeira proposta, relativa às duas formas de atuação inicial de aconselhamentos e pequenos reparos, foi alterada para um novo modelo que adicionou a geração de energia comunitária sustentável e, então, passou a ser considerada mais efetiva pelo empreendedor.

Em paralelo à implementação da nova proposta de inovação social para os casos de ISUK1 e ISUK2 e à primeira versão de implementação de ISUK3, os três casos apresentaram ações de **busca pela mudança institucional**. O primeiro e o terceiro caso atuaram de forma mais pontual a partir da participação na organização de representação do setor de empresas sociais da cidade de Plymouth (PSEN), em que o foco é criar um ambiente mais propício para as empresas e inovações sociais no ecossistema, e de pequenas interações com os demais atores do setor com o objetivo de contribuir com a melhora do ambiente para o bem comum das demais organizações da área. Já no caso de ISUK3, a atuação no ambiente institucional se deu de forma mais intensa a partir da sua influência tanto na PSEN quanto no governo local e nacional, a partir do seu papel enquanto organização-ponte entre o governo nacional e as empresas sociais da região sudoeste da Inglaterra, oferecendo suporte às últimas, e a partir de outras ações desenvolvidas enquanto agente pioneiro na busca pela mudança institucional no ecossistema para empresas sociais da região.

Com ações paralelas à busca pela mudança institucional, todos os casos investigados buscaram uma forma de expansão de sua atuação, ou seja, algum meio de **escalabilidade**. Em ISUK2, a ampliação de suas atividades de ‘energia comunitária’ ocorre em nível local, uma vez que ainda há espaço para crescimento na cidade e pelo motivo de que uma quantia considerável de recursos seria necessária para uma escalabilidade em outras cidades e regiões. Já em ISUK1 e ISUK3 foram identificados primeiros passos em busca de escalabilidade em outras cidades e regiões. Em ISUK1 isso já ocorre por meio da ‘câmara escura’ de fotografia; em ISUK3 isso ocorre a partir da consultoria prestada às prefeituras da região e pelo início da prospecção de prédios históricos a serem revitalizados no entorno. Mesmo assim, os dois casos ainda podem ser considerados como em primeiros estágios de escalabilidade.

A partir da análise das fases dos processos dos três casos investigados no contexto britânico, pode-se perceber um padrão de atuação principalmente nos primeiros estágios. No entanto, uma variedade de disposição de fases relacionadas aos modelos de implementação e à expansão foi identificada. Além disso, a busca pela mudança institucional variou consideravelmente em todos os casos, com destaque para ISUK3 em que essa fase foi constatada ainda de forma conjunta com a primeira implementação de ideias, no ciclo inicial do seu processo.

4.5.2 O fluxo dos processos de inovação social

A segunda questão a ser observada a partir de uma análise conjunta dos casos investigados no contexto britânico é o fluxo pelo qual as fases dos processos de inovação social ocorrem. Identificou-se um padrão de modelo não sequencial, ou seja, cada etapa não ocorre de modo sequencial, uma vez que algumas fases se sobrepõem em algum ponto. Isso ocorre, por exemplo, em ISUK1 em que a busca por capacitação (fase 2) ocorreu, em algum ponto, de forma sequencial com a fase seguinte de análise e proposição de soluções. Dessa forma, não foi necessário encerrar uma etapa para que a outra pudesse iniciar. Um outro exemplo é a fase de busca pela mudança institucional uma vez que nos três casos analisados ela foi iniciada a partir de determinado ponto do processo, mas sem interromper o fluxo das atividades internas.

O modelo não sequencial pelo qual as inovações sociais investigadas foram desenvolvidas apresenta uma segunda característica relevante: o retorno para uma fase anterior no processo. Isso se deu a partir do momento em que determinada estratégia foi implementada e não houve o sucesso esperado, como ocorreu nos três casos analisados. Dessa forma, o processo não continuou a partir do ponto em que estava, mas foi necessário um movimento de retorno para fase anterior para que a proposta fosse remodelada. Como exemplo, pode-se citar o caso ISUK2 em que as frentes de atuações iniciais (aconselhamentos e pequenos reparos) não foram suficientes para reproduzir o resultado esperado. Houve, então, a necessidade de retornar à fase de análise e proposição de soluções para que o modelo adotado fosse remodelado, envolvendo as duas estratégias iniciais em conjunto com a geração de energia sustentável.

Destaca-se também a avaliação, enquanto meio de julgamento da trajetória seguida pela proposta, como algo de destaque em ISUK1, ISUK2 e ISUK3. Nesses casos foi identificado que a avaliação não ocorreu em um momento específico do processo, mas sim de forma transversal e quase todas as etapas, principalmente naquelas que envolvem a implementação da ideia. Nesse sentido, a avaliação não constitui por si só uma fase, mas de modo recorrente durante o processo.

4.5.3 As parcerias estabelecidas

Ao considerar os modelos referentes às parcerias de ISUK1, ISUK2 e ISUK3, nota-se que o processo de inovação social não ocorre de forma isolada dentro dos limites da empresa social. Nos casos analisados, foi identificado que seu processo de desenvolvimento vai além da empresa social, embora ela ainda permaneça como o agente principal, e envolve distintos atores,

como governos, universidades, organizações de representação do setor, empresas sociais, empresas privadas e comunidades.

O **governo** foi identificado como o principal parceiro dos três casos investigados. Em ISUK2 e ISUK3, esse ator também foi considerado como o agente responsável por ‘abrigar’ a inovação social em suas fases iniciais e, dessa forma, essas duas propostas podem ser consideradas *spin-off* do governo. Quanto à sua participação enquanto ator do ecossistema, nos três casos analisados, o governo apresenta o papel de agente financiador (empréstimos ou subsídios sem a necessidade de devolução dos recursos). Para ISUK1 e ISUK3, o papel se amplia também para cliente dos serviços ofertados.

As **universidades** participaram dos processos de desenvolvimento das três inovações sociais investigadas. A principal forma de participação foi a de parceiro para construção de projetos conjuntos, relacionados à pesquisa em ISUK3 e à projetos práticos em ISUK1 e ISUK2. Apenas em ISUK1 a universidade participou, mesmo que pontualmente, da fase em que a inovação social estava sendo desenvolvida. Nos dois demais casos, o foco foi apenas o desenvolvimento de projetos conjuntos.

A participação da **organização de representação** do setor de inovação e empresas sociais foi identificada em todos os três casos investigados. Em comum, todas as participações ocorrem na fase de busca pela mudança institucional, cujo foco reside em impulsionar mecanismos que auxiliem na criação de um ambiente mais propício ao setor. O auxílio direto nos processos específicos de cada caso não foi identificado.

As **empresas sociais** participaram ativamente do processo de desenvolvimento da ISUK1 principalmente na etapa de remodelação do modelo de negócio. Nesse estágio, as empresas sociais auxiliaram no desenvolvimento de uma proposta sustentável financeiramente no longo prazo. Já em ISUK3, a parceira com outras empresas sociais se dá a partir da construção de projetos conjuntos com foco na união de recursos e competências para a prestação de serviços específicos e de interesse de ambas as partes.

As **empresas privadas** participaram apenas do processo de desenvolvimento da ISUK3. Mesmo assim, sua participação ainda está sendo delineada dentro de um projeto que ainda está em fase de implementação. O foco, decidido até então, é que grupo de parceiros atue de forma pontual no patrocínio do projeto de mídias digitais e inclusão social pela tecnologia e arte.

A **comunidade** participou ativamente apenas do caso ISUK3. Sua atuação possibilitou que o modelo de geração de energia comunitária e sustentável fosse implementado a partir dos investimentos realizados pela comunidade.

5 ANÁLISE CONJUNTA (BR E UK), DISCUSSÕES E CONTRIBUIÇÕES

Essa seção tem o objetivo de apresentar a análise conjunta envolvendo todos os casos investigados nesse estudo, sendo: i) ISBR1: regularização fundiária; ii) ISBR2: serviços financeiros; iii) ISBR3: comercialização de crédito de carbono; iv) ISUK1: inclusão social e educação pela mídia; V) ISUK2: energia comunitária; vi) ISUK3: revitalização de prédios históricos. Além disso, buscou-se relacionar os resultados encontrados com as suposições apontadas na literatura, apresentando-se, ao final, as contribuições decorrentes. Dessa forma, são expostas a seguir as análises correspondentes (i) às fases do processo de inovação social; (ii) aos fluxos dos processos; e (iii) às parcerias estabelecidas.

5.1 AS FASES DOS PROCESSOS DE INOVAÇÃO SOCIAL

Nos casos analisados, tanto no contexto brasileiro, quanto no britânico, o processo de inovação social ocorreu, no geral, por meio de cinco fases, sendo: reconhecimento do problema social/ambiental, análise e proposição de soluções, implementação, busca pela mudança institucional e escalabilidade.

No que se refere ao **reconhecimento do problema** social ou ambiental a ser abordado pelas propostas de inovações sociais, algumas considerações podem ser feitas. Em primeiro, cabe destacar que esse é um processo que ocorre principalmente a partir da experiência prévia do empreendedor com a área na qual o problema é identificado. Isso ocorreu principalmente nos casos ISBR2, uma vez que o empreendedor já tinha experiência na área ambiental, ISBR3, pela experiência do empreendedor no mercado financeiro e em ISUK1, com a vivência do empreendedor como fotógrafo. Já nos casos de ISBR1, ISUK2 e ISUK3, o reconhecimento do problema ocorreu a partir de um processo conjunto entre o empreendedor e o governo local. Ao constar o empreendedor social como o principal ator no reconhecimento inicial da problemática, este estudo corrobora os argumentos de Austin, Stiverson e Wei-Skillern (2006), de Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) e de Phillips et al. (2015).

Em segundo, o problema social identificado está diretamente relacionado à realidade local na qual a inovação foi delineada. Isso foi identificado em ISBR1, em que as áreas ocupadas irregularmente estavam localizadas na cidade em que a inovação social foi implementada, em ISUK2, cujos problemas dos altos custos da energia e da necessidade da geração de energia renovável foram percebidos na cidade de origem, e em ISUK3, a partir da constatação do potencial da revitalização dos prédios históricos. Dessa forma, esse resultado

pode ser relacionado com a inovação social e a busca pelo desenvolvimento local. Isso corrobora a pesquisa de Justen, Morais-da-Silva, Takahashi e Segatto (2018)¹⁸ que argumentam que no início do processo de inovação social, dentro do contexto do desenvolvimento local, ocorre uma fase de reconhecimento das dificuldades enfrentadas pela população local e de suas potencialidades.

Já em ISUK1, ISBR2 e ISBR3, a fase inicial foi marcada pela busca da solução de um problema regional, nacional ou global, respectivamente, sendo: com base na identificação de uma necessidade de inclusão social pela mídia no estado de origem (problema regional); com base na identificação da necessidade de financiamento para microempreendedores (problema nacional); e com base na necessidade da implementação de políticas de comercialização de crédito de carbono (problema global). Dessa forma, esses casos de inovação social buscaram ampliar sua perspectiva para envolver problemas em outras localidades, além da sua de origem. Isso traz indícios de que nem sempre o empreendedor social busca solucionar um problema diretamente relacionados a ele ou ao seu local de origem, mas também de outras localidades.

Em relação à fase de **análise e proposição de soluções**, é relevante destacar que em nenhum caso investigado foi constatado o desenvolvimento de um projeto piloto com o objetivo de testar a ideia delineada no campo. Isso desfavorece os argumentos de Mulgan (2007) e de Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) que afirmam que o projeto piloto é utilizado para corrigir possíveis falhas antes de o produto ou serviço ser colocado no mercado. Dessa forma, a fase de proposição de soluções para implementação se mostrou mais emergente do que detalhadamente planejada, sem o teste a partir de um projeto piloto precedente à fase de execução.

Foi constatado também que nenhum dos casos analisados passou por um processo de aceleração. Embora Herrera (2015) sugira que essa estratégia possa auxiliar no aperfeiçoamento de propostas de inovação social, ela mesma não se mostrou presente nos casos analisados. Esse pode ser um dos fatores que contribuíram para a existência de várias fases de desenvolvimento-implementação de ideias sem êxito.

Na fase de **implementação**, as diversas ‘idas e vindas’ entre o desenvolvimento de ideias e a implementação de propostas foi um achado relevante desta pesquisa. Embora os modelos de Mulgan (2007), Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) e Bhatt e Altinay (2013) apresentem essa etapa de forma elementar e sem empecilhos, os resultados desta pesquisa contrariam tal simplicidade. Os dados apresentaram essa fase de proposição de soluções como

¹⁸ Artigo desenvolvimento e publicado no âmbito dessa tese.

algo complexo, demorado e repleto de ciclos de desenvolvimento. Várias propostas de implementação foram delineadas e não obtiveram sucesso em todos os casos analisados.

Com isso, os resultados dessa pesquisa se tornam mais alinhados com as rotações de criação “*creating loop*” de Benneworth e Cunha (2015), em que a criação da inovação social ocorre em um processo cíclico. No entanto, o modelo dos autores não apresenta a dinâmica de desenvolvimento da ideia com a implementação e seu processo iterativo. Para eles, a criação ocorre em um bloco de ações, e as etapas de execução e escalabilidade em outro. Portanto, os achados dessa pesquisa avançam essa linha de entendimento sobre a inovação social desenvolvida em processo cíclico para um processo cíclico e iterativo entre as duas fases (desenvolvimento da ideia e execução).

Considera-se, por fim, que a dinâmica entre a fase de análise e proposição de soluções com a fase de implementações em todos os casos analisados não ocorreu de forma apartada, pontual, efetiva desde a primeira tentativa e acelerada, mas sim de forma interativa, contínua, imprecisa e lenta nas primeiras implementações. Além disso, o caso de ISBR2 passou por uma nova fase de desenvolvimento-implementação mesmo após a escalabilidade do modelo de financiamento ser efetivada. Logo, isso pode sinalizar que esse processo de desenvolvimento e implementação das propostas pode ocorrer de forma recorrente ao longo do processo de inovação social, principalmente à dificuldade de sustentabilidade financeira do projeto e à sua complexidade de implementação. Isso poderá ser investigado em profundidade quando for possível analisar processos mais longos que os contemplados nesta pesquisa.

Quanto à fases da **busca pela mudança institucional** é válido ressaltar que ela não foi considerada como uma etapa do processo de inovação social por Mulgan (2007), Bhatt e Altinay (2013), Benneworth e Cunha (2015) e Herrera (2015). Em comum, esses autores argumentam que a escalabilidade da proposta é a etapa final do processo de inovação social. Os resultados desta pesquisa, no entanto, alinham-se mais com a proposta de mudança sistêmica de Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) sobre a atuação do empreendedor social, projetado por sua inovação social, no ambiente em que ele atua a partir de mudanças em legislações, por exemplo.

De forma específica aos casos analisados, apenas em ISBR2 não foram constatadas ações de busca pela mudança do ambiente institucional. Em todos os outros isso ocorreu de forma a implementar alterações na legislação específica sobre regularização fundiária (ISBR1), ao pressionar o poder público a regular o comércio de carbono e criar manuais sobre como esse serviço pode ser prestado (ISBR3), ao atuar como organização-ponte entre os financiamentos governamentais e as empresas sociais (ISUK3) e ao criar uma organização de representação

local para empresas sociais na intenção de auxiliar na criação de um ambiente mais propício para a disseminação de suas propostas (ISUK1, ISUK2 e ISUK3).

Em comum, os casos mencionados buscaram mudar o ambiente institucional no intento de criar um ecossistema mais propício para o desenvolvimento de suas inovações sociais e para o surgimento e/ou ampliação de outras. Isso corrobora o argumento de que a inovação social pode atuar em níveis institucionais a partir das tentativas de alterar o ambiente institucional para ampliar a criação de valor social (NICHOLLS; MURDOCK, 2012; NICHOLLS; SIMON; GABRIEL, 2015).

Assim, o presente estudo avança esse entendimento ao sugerir que a atuação do empreendedor, por meio de sua inovação social, busca a mudança institucional para criar um ambiente propício para o surgimento e ampliação de outras propostas, além da sua, ao mesmo tempo, criando melhores condições para a escalabilidade de novos negócios. Dessa forma, sugere-se que o altruísmo como elemento relevante nesse processo. Uma vez que o desejo do empreendedor em resolver problemas sociais e, com isso, criar um patamar de qualidade de vida mais justo, é sobressalente, ele acaba por auxiliar outros empreendedores engajados no campo.

Quanto à etapa de **escalabilidade**, os dados relativos aos casos analisados indicam que todos já alcançaram alguma forma de escalabilidade. No Brasil, as propostas se mostraram em um grau maior de expansão a partir da identificação de suas atuações em diferentes cidades e estados. Já na Inglaterra, foi identificado que os casos de inovação social investigados estão em uma etapa de fortalecimento de suas propostas no ambiente local (ISUK2) ou nos primeiros estágios de escalabilidade para outras localidades (ISUK1 e ISUK3). Isso pode ser explicado pelo argumento de Westley et al. (2014) de que nem todas as inovações sociais anseiam o atendimento de novas localidades. Portanto, restringem sua atuação em seu local de origem, geralmente fortalecendo suas atividades no mesmo ambiente.

Destaca-se, ainda, que antes da escalabilidade da proposta da ISBR3, houve um retorno à fase de análise e proposição de soluções. A partir desse retorno, a proposta de comercialização de crédito de carbono foi aperfeiçoada para atender diferentes contextos. Em outros casos investigados esse retorno à fase de análise e proposição de soluções não foi observada com a mesma intensidade, uma vez que o modelo aplicado em nível local já estava consolidado antes da escalabilidade, como em ISBR1 e ISBR2. Nos casos britânicos, essa análise não foi possível devido ao estágio inicial de escalabilidade constatado.

No que se refere à ordem em que as fases de escalabilidade e busca pela mudança institucional ocorreram, cabe uma consideração. Em ISBR1, ISBR3, ISUK1 e ISUK3 houve

um padrão de ocorrência da fase de busca pela mudança institucional antes do início da escalabilidade. Isso sugere que para conseguir ampliar a inovação social para outros ambientes, deve-se buscar meios para tornar o meio institucional mais propício à atuação das empresas sociais, bem como aos seus empreendedores. Tal achado difere do entendimento de Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) que considera a mudança institucional como o último estágio do processo de inovação social.

Ao considerar a análise conjunta dos casos provenientes dos dois contextos investigados neste estudo, pode-se observar o avanço em alguns pontos descritos na literatura relativa ao processo de inovação social. Dessa forma, a seguinte proposição foi delineada com a intenção de agrupar os principais achados relativos ao processo de inovação social.

Proposição 1: O processo de desenvolvimento da inovação social se dá a partir da execução das fases de reconhecimento do problema social ou ambiental, análise e proposição de soluções, implementação, busca pela mudança institucional e escalabilidade.

Essa proposição a partir dos dados empíricos é apresentada no intuito de contribuir de forma específica com o desenvolvimento da literatura sobre o processo de inovação social. Ela poderá ser utilizada por pesquisas futuras, tanto qualitativas quanto quantitativas, com o objetivo de confirmá-la, aperfeiçoá-la ou refutá-la.

5.2 O FLUXO DO PROCESSO

A partir da análise do fluxo do processo de desenvolvimento da inovação social nos dois contextos investigados, três principais achados podem ser apresentados. O primeiro deles se relacionada à constatação de um modelo **não sequencial** de desenvolvimento, ou seja, algumas fases se sobrepõem a outras em algum momento. Em ISBR1, se sobrepuseram as fases de mudança institucional com as de implementação e de escalabilidade. Em ISBR2, as três fases de implementação se sobrepuseram. Em ISBR3, isso ocorreu a partir da sobreposição da análise de campo, com a implementação, com a busca pela mudança institucional e com a busca de escalabilidade.

Essa sobreposição de fases também foi identificada nos casos britânicos. Em ISUK1, as fases de busca pela capacitação e análise e preposição de soluções se sobrepuseram; assim como as fases de busca pela mudança institucional, de implementação de uma nova estratégia

e de primeiros estágios de implementação também se sobrepuseram. Em ISUK2, isso correu com a busca pela mudança institucional e com a expansão local. Por fim, em ISUK3, as fases de busca pela mudança institucional, de implementações e de primeiros estágios de escalabilidade se sobrepuseram.

Com essas evidências observadas nos dois contextos, pode-se perceber que o processo de inovação social pode ser não sequencial, uma vez que em alguns casos não há a finalização de uma etapa para que a seguinte seja iniciada. Esse argumento contraria os modelos de Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) e Bhatt e Altinay (2013) Benneworth e Cunha (2015) que representam seus modelos de modo contínuo. Enquanto na representação de Herrera (2015), não há total clareza sobre a visão da autora acerca da sobreposição de fases, o que também não é especificado no texto.

Dessa forma, a presente pesquisa, ao apresentar a forma não sequencial pela qual o processo de inovação social ocorre em algumas etapas, contribui com o avanço da literatura na área. Em nenhum dos modelos que envolviam a dinâmica da disposição das fases, essa não linearidade estava clara.

O segundo achado está relacionado à ênfase no **retorno** de uma fase posterior para uma anterior no processo. Isso ocorreu principalmente em casos em que a estratégia implementada em campo não se efetiva ou não atingia o objetivo a ela atribuído pelo empreendedor e sua equipe. Em ISBR1, ISUK1, ISUK2 e ISUK3 foi identificado um movimento de retorno no processo; enquanto que em ISBR2 e ISBR3 isso ocorreu por duas vezes, ou seja, dois movimentos de retorno.

Dessa forma, os dados sugerem que o processo de inovação social não continuou a partir do ponto que estava, mas foi necessário um movimento de retorno para a fase anterior para que a proposta fosse remodelada antes de ser novamente implementada. Em nenhum dos modelos apresentados na literatura (MULGAN, 2007; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010; BHATT; ALTINAY, 2013; BENNEWORTH; CUNHA, 2015; HERRERA, 2015) isso foi identificado, constituindo, portanto, uma contribuição da presente investigação.

O terceiro achado relacionado ao fluxo do processo é a **avaliação constante** observada em todos casos analisados. Essa avaliação foi constatada principalmente a partir de diferentes modos para qualificar a proposta, desenvolvida ao longo de boa parte do processo, principalmente entre as fases de implementação e escalabilidade.

Esse achado se contrapõe ao modelo de Mulgan (2007) que argumenta que a avaliação é uma fase fixa do processo e realizada entre as fases de ‘desenvolvimento e prototipagem’ e ‘aprendizagem e evolução’. Os demais analisados (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN,

2010; BHATT; ALTINAY, 2013; BENNEWORTH; CUNHA, 2015; HERRERA, 2015) não fazem referência a essa constatação empírica da presente investigação. Portanto, esta pesquisa avança o conhecimento sobre o processo de inovação social ao reconhecer que a avaliação constante é um elemento frequente ao longo das fases que o compõem e, por conseguinte, não ocorre em um momento isolado, não constituindo uma fase por si própria.

Dessa forma, a seguinte proposição foi delineada com a intenção de agrupar os principais achados relativos ao fluxo do processo de desenvolvimento da inovação social:

Proposição 2: O desenvolvimento da inovação social pode ocorrer a partir de um modelo não sequencial com a sobreposição de algumas fases, em que o fluxo do processo pode retornar de uma fase posterior para uma anterior, sendo marcado pela avaliação constante.

Essa proposição a partir dos dados empíricos é apresentada no intuito de contribuir de forma específica com o desenvolvimento da literatura sobre o fluxo do processo de inovação social. Ela poderá ser utilizada por pesquisas futuras, tanto qualitativas quanto quantitativas, com o objetivo de confirmá-la, aperfeiçoá-la ou refutá-la.

5.3 AS PARCERIAS ESTABELECIDAS NO PROCESSO

A partir da análise dos dados nos contextos brasileiros e britânicos, foi possível perceber a atuação de diferentes parceiros ao longo do processo de desenvolvimento das inovações sociais investigadas. A seguir são expostas a análise cruzada de acordo com parceiro, sendo: governo, investidor anjo, fundo de investimento de impacto, universidades, empresas privadas, outras empresas sociais, ONGs, organizações de representação e comunidades:

O **governo** atuou de duas formas principais nos processos de inovação social analisados. A primeira delas foi a partir do ‘abrigo’ da inovação social nas etapas iniciais do seu processo, ou seja, o governo atuou como o *locus* da inovação em alguns dos casos investigados.

Isso foi constatado no contexto brasileiro a partir do caso ISBR1 quando o governo local foi ambiente em que as duas fases iniciais (percepção do problema e análise e proposição de soluções) da proposta da regularização fundiária foram desenvolvidas. No contexto britânico, identificou-se que nos casos ISUK2 e ISUK3 isso também ocorreu a partir da participação do governo local na primeira fase e em partes da segunda fase. Dessa forma, a

estrutura governamental foi o local em que foram identificadas as necessidades, bem como o início das análises e proposições de soluções para os três casos em questão.

O interesse governamental pelos problemas sociais tratados pelos três casos investigados sugere que essa proximidade se dá pelo foco de atuação de ambos os agentes. Uma vez que ambos buscam gerar valor social por meio de ações de regularização fundiária (ISBR1), de geração de energia sustentável (ISUK2) e de revitalização de prédios históricos (ISUK3), a proximidade entre eles foi destacada. Isso corrobora o argumento de Crosby e Bryson (2010b) de que as fronteiras entre os governos e as organizações sociais são menos densas em função da lógica do bem público em ambas as abordagens (CROSBY; BRYSON, 2010).

Com isso, a fase de reconhecimento da problemática pode ser considerada como inerente ao empreendedor social, como destacado por Austin, Stiverson e Wei-Skillern (2006), por Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) e Phillips et al. (2015). No entanto, os dados empíricos mostram que o governo local também pode auxiliar nesse processo. Uma das razões para isso está no fato de que a maior parte dos problemas sociais e/ou ambientais alvos das ações de inovação e de empreendedorismo social são aqueles provenientes, segundo McMullen (2011), de uma falha na atuação do poder público. Dessa forma, devido a sua proximidade com a área social/ambiental necessária, o governo pode auxiliar nessa primeira etapa de reconhecimento do problema.

A principal diferença entre os casos que contaram com essa participação ativa do governo nas primeiras fases do processo de inovação social se dá quanto ao modo de atuação. No caso brasileiro, o governo cessou abruptamente a parceria no desenvolvimento da inovação social, levando o empreendedor a abrir sua empresa social sem nenhum apoio de sua parte. Já nos dois casos analisados no contexto britânico, o processo de saída da nova organização (*spin-off*) a partir do governo foi programado, acordado entre as partes, e contou com o apoio de recursos (financeiros e outros) para a implementação da proposta de inovação. Esse processo de *spin-off* da organização social a partir do governo pode estar relacionado ao argumento de Brinkerhoff (2002) de que há um consenso popular de que o mercado empresarial é mais eficiente e efetivo que governos, mesmo que o enfoque seja na entrega de valor social.

A segunda forma de participação do governo nos processos de inovação social investigado foi o apoio ofertado, ou seja, como parceiro. Nos três casos britânicos, o governo apresentou o papel de agente financiador (empréstimos ou subsídios sem a necessidade de devolução dos recursos). Nos casos específicos de ISUK1 e ISUK3, o papel se amplia também para cliente dos serviços ofertados. Embora tenha sido relatada a dificuldade de manter relações com o governo local por sua postura lenta para responder demandas emergenciais nos casos

ISUK2 e ISUK3, sua atuação foi considerada positiva pelos empreendedores nos casos britânicos.

Esses achados corroboram o argumento de que ao atuarem em conjunto, as organizações sociais (entre as quais podem ser incluídas as empresas sociais) são vistas como parceiras do governo na entrega de serviços públicos (LISTER, 2000), enriquecendo, assim, as ações de gestão pública em um cenário de menores investimentos por parte do governo (BODE; BRANDSEN, 2014). Dessa forma, pode-se perceber que o governo local atua como um facilitador das ações de inovação social a partir do seu engajamento (OJO; MELLOULI, no prelo).

Os estudos de Babiaki e Thebault (2009), com empresas sociais canadenses, e de Rodriguez (2015), com empreendimentos de inovação social na Colômbia, também concluíram que o governo pode atuar como um parceiro relevante, principalmente a partir do fornecimento de financiamento para projetos ou da posição como cliente ao contratar a prestação de serviços das organizações sociais.

No contexto brasileiro, no entanto, a participação direta do governo no processo de desenvolvimento das inovações sociais investigadas foi praticamente nula. Retirando a participação na fase de identificação e proposição de soluções do caso ISBR1, nos demais casos não houve participação. Vale destacar ainda que mesmo em ISBR1, o governo local passou a atuar como um concorrente de suas ações, agindo de forma a dificultar suas operações. Nos demais casos brasileiros (ISBR2 e ISBR3), a participação do governo local ou nacional identificada foi nula até o momento. De acordo com Kolk e Lenfant (2015a), o apoio governamental, quando não existente, dificulta o desenvolvimento e ampliação das inovações sociais.

Ao considerar as inúmeras ações de retorno às fases de análise e proposição de soluções nos casos brasileiros com o objetivo de enfrentar as diversas crises financeiras que os três casos passaram, pode-se sugerir que a falta de apoio governamental pode ter sido um dos agravantes para isso. Ao não contar com financiamentos provenientes do governo, demais incentivos e do seu papel como cliente das propostas de inovações sociais, os casos brasileiros encontraram um número maior de dificuldades para avançarem.

Uma das formas para tentar suprir essa demanda não atendida pelo governo local nos casos brasileiros foi a participação de investidores anjos e fundos de investimento de impacto. Os **investidores anjos** foram identificados como parceiros dos casos ISBR1 e ISBR2. Nestes casos, eles foram responsáveis por fornecer o capital financeiro nas primeiras etapas do

processo de inovação social e, adicionalmente, o apoio na gestão do negócio, inclusive no planejamento de longo prazo das inovações sociais.

Os **fundos de investimento de impacto**, por sua vez, participaram como parceiros nos três casos investigados. Da mesma forma como os investidores anjos, eles aportaram capital financeiro e ofereceram apoio de gestão que auxiliaram o empreendedor e sua equipe a tomarem decisões ao longo do tempo. Ressalta-se, no entanto, que diferentemente dos investidores anjos, os fundos de investimento de impacto iniciaram sua participação em ISBR1, ISBR2 e ISBR3 em fases mais desenvolvidas.

Entretanto, a participação dos investidores anjos e dos fundos de investimento de impacto pode ocasionar uma necessidade maior de tempo para tomar uma decisão, visto que diferentes membros do conselho de administração fazem parte. Esse ponto negativo foi levantado por todos os casos analisados no contexto brasileiro. De qualquer forma, todos os empreendedores dos casos brasileiros analisados ressaltaram a majoritária ação positiva desses atores ao possibilitar a implementação e a difusão de suas propostas.

A literatura já vem apontando o papel desses agentes financeiros em questões relacionadas à entrega de valor social por empresas sociais. Uma vez que essas organizações mantêm uma forte tendência à priorização das questões sociais em detrimento das econômicas, dificuldades são encontradas na obtenção de financiamentos (BREST; BORN, 2013; CLARKIN; CANGIONI, 2016; GLANZEL; SCHEUERLE, 2016), uma demanda por financiamento e aconselhamentos sobre a forma de manter a proposta autossustentável do ponto de vista financeiro é aberta.

Os investidores anjos e os fundos de investimento de impacto acabam por ocupar essa posição de apoio (BREST; BORN, 2013). De acordo com Clarkin e Cangioni (2016), esse tipo de investimento é considerado uma maneira para que recursos do mercado financeiro sejam utilizados para resolução de problemas sociais e ambientais, vistos como intratáveis até então. Tal posicionamento se mostrou condizente com a realidade dos casos brasileiros investigados, uma vez que todos contaram com o apoio financeiro e de gestão dos agentes financeiros, talvez para suprir a falta do apoio governamental.

A atuação das **universidades** no contexto brasileiro foi reduzida. Em ISBR1e ISBR3, elas participaram apenas em serviços específicos para o qual foram contratadas. Em ISBR2, as universidades auxiliaram a alinhar processos de mensuração de impacto social, mas também como uma atividade isolada.

No contexto britânico, porém, a participação das universidades se deu principalmente a partir da construção de projetos conjuntos. Isso ocorreu em projetos de pesquisa desenvolvidos

em ISUK3 com a colaboração de universidades e em projetos práticos em ISUK1 e ISUK2. Além disso, em ISUK1 a universidade participou, mesmo que pontualmente, da fase em que a inovação social estava sendo desenvolvida.

Pode-se compreender, portanto, que a ênfase das parcerias desenvolvidas com universidades nos casos brasileiros foi a prestação de serviços, enquanto que no contexto britânico o foco foi o desenvolvimento de projetos conjuntos. Essas formas de participação das universidades, no entanto, não foram identificadas na literatura consultada da área de inovação social. A contribuição de Yunus para o estudo de Kickul, Trejeson, Baco e Griffiths (2012), por sua vez, destaca o papel da universidade enquanto um ambiente propício para a apresentação e ensino de temáticas relacionadas aos negócios sociais.

Mesmo com essa contribuição específica para o papel da universidade na educação de futuros empreendedores, esta pesquisa envolve outras áreas relativas à conexão dos campos. Portanto, contribui-se com a temática ao incluir as universidades como parceiros capazes de executar serviços específicos e de alta complexidade para a implementação e difusão das inovações sociais; assim como podem participar da criação e entrega de valor social a partir do desenvolvimento e execução de projetos sociais conjuntos.

A participação de **empresas privadas** foi identificada em dois dos três casos brasileiros estudados. Em ISBR2 essa parceria, cujo enfoque se relaciona com o desenvolvimento e execução de serviços conjuntos, ocorreu a partir da etapa de implementação da segunda estratégia de negócio e continuam atuando até o momento de escalabilidade da proposta. Em ISBR3, as parcerias com as empresas também ocorreram por meio do desenvolvimento de projetos conjuntos, uma vez que três das quatro áreas que implementaram a inovação social eram pertencentes a grupos empresariais.

No contexto britânico, a atuação de empresas privadas em parceria com o desenvolvimento de inovações sociais foi identificada apenas em ISUK3. Esse trabalho conjunto relacionado com a implementação de um projeto do caso analisado, no entanto, ainda está em estágio inicial.

Embora isso não tenha acontecido em nenhum dos dois casos que tiveram parcerias com empresas privadas neste estudo, a literatura apresenta algumas outras possibilidades. Para Le Ber e Branzei (2010), é a partir do estabelecimento de conexões com empresas privadas que a filantropia, necessária para alguns casos de inovação social, é alcançada. Além disso, os autores também destacam a possibilidade do estabelecimento de parcerias com foco no desenvolvimento de competências e acesso a novas tecnologias.

Este estudo, ao apresentar evidências de três casos de inovação social que estabeleceram conexões com empresas privadas, sugere que essas duas formas de organização podem se unir para desenvolver e implementar projetos conjuntos que beneficiem ambas as partes. O resultado desse trabalho conjunto pode ser a criação concomitante de valor social, foco dos empreendimentos de inovação social, e a criação de valor econômico de interesse das empresas providas.

A relação com **outras empresas sociais** foi constada apenas em dois dos casos investigados no Reino Unido. Em ISUK1, duas empresas sociais da região ajudaram no processo de remodelagem da sua forma de operação (modelo de negócio) para que ele se tornasse autossustentável sob o aspecto financeiro, uma vez que elas já tinham experiência com isso em seus ambientes internos. Em ISUK3, a parceira com outras empresas sociais se deu a partir da construção de projetos conjuntos com foco na união de recursos e competências para a prestação de serviços específicos e de interesse de ambas as partes. Já no contexto brasileiro, não foi constatada nenhuma ação de colaboração entre os casos investigados e outras empresas sociais.

O trabalho conjunto entre empresas sociais foi explorado na literatura sob a perspectiva do mimetismo organizacional. De acordo com Bhatt e Altinay (2013), o contato com outras empresas sociais é algo importante para o desenvolvimento de inovações sociais. Isso permite que ocorram ações de mimetismo, quando uma empresa social se espelha em outra para formular suas estratégias, troca de experiências e até a possibilidade de fusão enquanto forma de ampliação da criação de valor social.

Mesmo corroborando os argumentos de Bhatt e Altinay (2013), o presente estudo avança o entendimento sobre a forma de colaboração entre empresas sociais a partir da ênfase no auxílio ao desenvolvimento de ambas e ao destacar o trabalho conjunto na entrega de produtos e serviços sociais.

A participação das **ONGs** nos processos de inovações sociais estudadas ocorreu apenas no contexto brasileiro. Em ISBR1 o foco da parceria foi na prestação de serviços. Em ISBR3, a uma ONG local atuou como um parceiro no desenvolvimento e na implementação de projetos da inovação social em questão por ter maior proximidade com as áreas beneficiadas, assim como em estudos científicos colaborativos na temática em que ambas desenvolvem seus trabalhos. Nos casos estudados no Reino Unido, no entanto, não foi identificada nenhuma parceria com ONGs ou organizações de caridade (*charities*), como são conhecidas localmente.

Na literatura consultada não foram identificadas atuações conjuntas entre empresas sociais empenhadas em projetos de inovação social e ONGs. Por isso, este estudo avança o

conhecimento na área ao destacar o papel desses agentes no desenvolvimento e na implementação de projetos de inovação social, principalmente quando estão mais próximos às áreas beneficiadas.

A atuação de **organizações de representação** do setor de empresas e inovações sociais foi identificada apenas no contexto britânico. Os dados empíricos mostram que todos os casos analisados nesse ecossistema exterior participam da ‘busca pela mudança institucional’ por meio de um arranjo coadministrado por todos os membros. O enfoque da união de esforços é a atuação conjunta para implementar ações que auxiliem na criação de um ambiente mais propício ao setor na cidade. Tal composição de empresas sociais empenhadas em buscar mudar o ambiente institucional mais favorável para elas e as demais organizações do setor pode ser considerada uma contribuição do presente estudo.

Por fim, a **comunidade**, enquanto parceiro e sem a necessidade de ser considerada beneficiária da inovação social, foi constada como relevante em apenas um caso analisado. Em ISUK2, a comunidade local possibilitou que o modelo de geração de energia comunitária e sustentável fosse implementado a partir dos investimentos por ela realizados.

Ao apresentar a análise conjunta referente às parcerias estabelecidas ao longo do processo de inovação social dos seis casos investigados, este estudo sugere que ele não ocorre de modo isolada. Embora os modelos de Mulgan (2007), Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010), Bhatt e Altinay (2013), Benneworth e Cunha (2015) e Herrera (2015) apresentem o processo de inovação social como desacoplado dos demais atores, este estudo avança a literatura ao propor um processo de inovação social que envolve distintos agentes ao longo de suas fases. Portanto, propõe-se o seguinte:

Proposição 3: O processo de inovação social não ocorre de forma isolada uma vez que conta com a participação distintos atores, como governo, investidores, empresas privadas, empresas sociais, ONGs, organizações de representação e comunidades, como parceiros ao longo das diversas fases que o compõem.

Assim como nas proposições anteriores, a Proposição 3 busca avançar o conhecimento específico sobre o processo de inovação social como decorrente da união de esforços de distintos atores. Espera-se que essa proposição seja testada por estudos futuros, que busquem confirmá-la, aperfeiçoá-la ou refutá-la.

Ao analisar de forma agregada os dados dos casos investigados no contexto brasileiro e britânico, algumas considerações podem ser delineadas a partir das parcerias estabelecidas ao longo do processo de inovação social. A primeira delas se refere à característica da **participação ou não do governo** no processo de desenvolvimento da inovação social. No Reino Unido, o governo local atuou de forma intensa em todos os casos analisados. As principais formas de atuação se caracterizam no governo enquanto agente financiador, enquanto cliente dos serviços prestados para a sociedade e, para dois casos (ISUK2 e ISUK3) enquanto principal parceiro nas etapas iniciais do processo de inovação social. Portanto, foram propiciadas condições para o desenvolvimento das fases iniciais e para a expansão (escalabilidade) das propostas de inovação social.

No Brasil, os três casos investigados alegaram que praticamente não houve colaboração com o setor público. Quando perguntados, os três empreendedores brasileiros resumiam a atuação do governo como mínima ou inexistente, chegando a ‘atrapalhar’ o progresso de seus negócios. Como o governo, em suas distintas esferas, não atuou de forma a propiciar o desenvolvimento das inovações sociais no Brasil, as colaborações com outros atores, principalmente do setor privado, foram estabelecidas primeiramente como forma de possibilitar o desenvolvimento e a implementação de suas propostas de inovação social.

Dessa forma, a colaboração governo e organizações sem fins lucrativos no contexto britânico podem ser classificadas dentro da tipologia de ‘Arena 3’¹⁹ de colaboração de Selsky e Parker (2005). Já no Brasil, a arena que mais se aproxima da realidade observada nos casos analisados é a Arena 1, que descreve a colaboração entre empresas e organizações sem fins lucrativos.

Porém, ao considerar que as empresas sociais brasileiras investigadas não são organizações sem fins lucrativos, mas sim organizações com fins lucrativos atuantes de forma intencional na geração de valor social, sua classificação em um dos três setores básicos da economia (estado, mercado e sociedade) poderia ser imprecisa. De acordo com Borgaza et al. (2002), as empresas sociais utilizam lógicas institucionais presentes no segundo (mercado) e no terceiro setor (sociedade) e, portanto, não são exclusivas de nenhum deles. Uma alternativa seria utilizar um termo advindo da prática que situa as empresas sociais como no ‘setor 2,5’ em relação às suas características que envolvem os setores de mercado e sociedade.

A segunda consideração a partir de uma análise agregada entre os dois contextos estudados é o **formato** da parceria estabelecida. No contexto britânico, como o financiamento

¹⁹ A discussão sobre as ‘arenas’ de colaboração é feita no item 2.2.3.4

de projetos é mais acessível devido à participação mais intensa do poder público (a nível regional e nacionais), as parcerias estabelecidas com o governo local, com as universidades, com outras empresas sociais e com empresas privadas ocorrem a partir da cocriação e da implementação conjunta de projetos sociais.

Essa forma de colaboração identificada no Reino Unido pode ser classificada de acordo com os níveis mais avançados de parceria identificados por Austin (2000, 2001) e Austin e Seitanidi (2012): o interativo e o transformacional. O primeiro deles ocorre a partir de uma interação significativa entre as missões e as atividades de ambos os parceiros e envolve a troca de recurso e de atividade, bem como a interação entre as equipes de cada organização. Desse modo, a criação de valor individual evolui para uma criação de valor conjunto (AUSTIN, 2000, 2001). O segundo, o transformacional, ocorre quando existe uma alta convergência de interesses e o foco é a criação de mudanças a nível de sociedade (AUSTIN; SEITANIDI, 2012).

Já as parcerias analisadas no contexto brasileiro ocorreram de forma a suportar principalmente a manutenção ou a sobrevivência da proposta no mercado. Isso foi identificado principalmente a partir das parcerias mais proeminentes que são aquelas estabelecidas com os fundos de investimentos de impacto e os investidores anjos. Nesse caso, essas parcerias poderiam ser classificadas entre os níveis de filantrópico e transacional. O primeiro deles está relacionado com o fornecimento de recursos financeiros para a proposta social e/ou ambiental. O segundo, por sua vez, não engloba apenas o fluxo de capital financeiro, mas também a troca efetiva de recursos como o conhecimento e a mão-de-obra qualificada.

Apenas algumas parcerias estabelecidas entre os casos brasileiros e ONGs, empresas privadas ou universidades podem ser consideradas como foco na construção conjunta de projetos. Dessa forma, alguns desses casos poderiam ser classificados em algum ponto entre o *continuum* de colaboração dos estágios interativo e o transformacional de Austin e Seitanidi (2012).

Portanto, este estudo sugere que o estabelecimento de parcerias segue a ordem de prioridade de sobrevivência da proposta para, posteriormente, o desenvolvimento e a implementação de projetos conjuntos. Quando as demandas por financiamento e manutenção da proposta são promovidas pelo governo como forma de apoio à entrega de valor social à sociedade, a tendência é de que as organizações de inovação social possam focar no estabelecimento de parcerias de cocriação de propostas sociais e/ou ambientais.

Essa característica intrínseca aos casos analisados se reflete também no tipo de **valores** que são compartilhados, sendo a terceira consideração a ser apresentada na análise agregada. No Reino Unido, os casos analisados compartilharam valores que podem ser categorizados

como o intercâmbio de competências centrais e a criação conjunta. O primeiro tipo está relacionado com a utilização de recursos provenientes de ambas as organizações para a geração de benefícios mútuos; já o segundo tipo ocorre quando o foco não é a troca ou a transferência de recursos, sejam eles genéricos ou centrais, mas sim a construção conjunta de produtos e serviços a partir da competência e de recursos provenientes de cada organização parceira (AUSTIN, 2000).

No Brasil, como o foco das parcerias está mais relacionado à sobrevivência das propostas em um ambiente sem o apoio governamental efetivo, os valores compartilhados permeiam a transferência de recursos genéricos e o intercâmbio de competências centrais. O primeiro deles ocorre quando cada organização transfere recursos variados para a outra conforme sua posição na relação, como no caso em que uma empresa com fins lucrativos transfere recursos às organizações sem fins lucrativos, e recebe prestígio e valor agregado à marca pela parceria estabelecida. O segundo, como explicado anteriormente, avança a intensidade da colaboração ao envolver a troca de recursos entre as parcerias para a geração de benefícios mútuos (AUSTIN, 2000).

Com base na análise empírica e na discussão com a literatura da área sobre a modo de participação do governo, bem como os formatos e os valores das parcerias desenvolvidas com outros atores, este estudo apresenta a quarta proposição, oriunda da análise comparativa entre o Brasil e o Reino Unido:

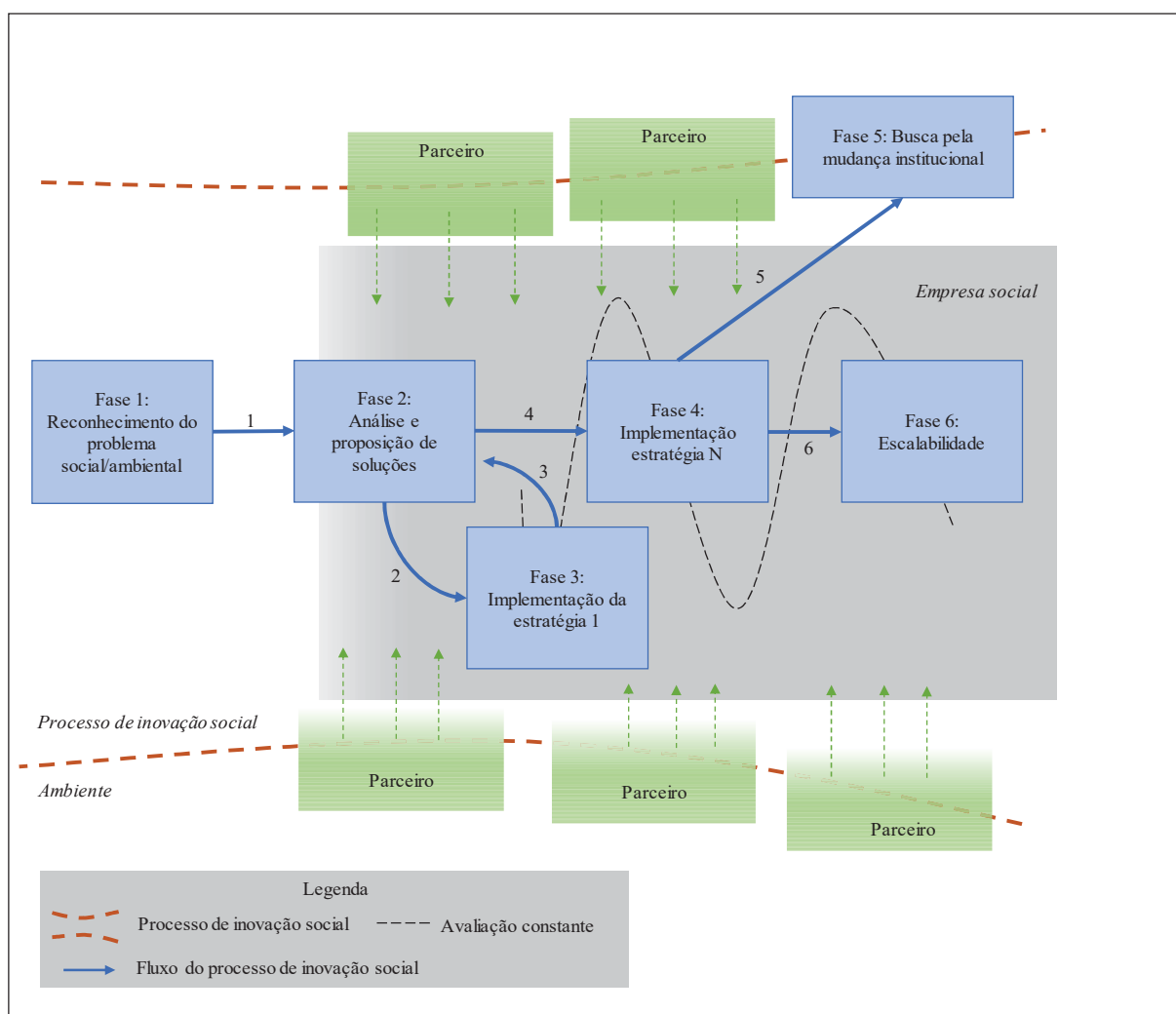
Proposição 4: Quanto maior o apoio governamental para possibilitar o desenvolvimento e a implementação de inovações sociais, maior a propensão de que as demais parcerias envolvam formatos mais transformacionais de atuação e o compartilhamento mais intenso de valores e competências com foco na cocriação de projetos sociais.

Dessa forma, a Proposição 4 busca avançar o conhecimento específico sobre a configuração das parcerias desenvolvidas ao longo do processo de inovação social, formulando uma contribuição da análise empírica dos casos do Reino Unido para a melhora da atuação governamental brasileira. Espera-se que essa proposição seja testada em estudos futuros, que busquem confirmá-la, aperfeiçoá-la ou refutá-la.

5.4 PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE ANÁLISE PARA O PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL

A partir das análises empíricas e da discussão dos resultados obtidos com a literatura, a presente tese propõe um modelo de análise para o processo de inovação social, conforme Figura 26. Cabe destacar que o modelo apresentado na sequência pode ser considerado uma evolução do modelo teórico apresentado na Figura 7 (item 2.3.3 da revisão de literatura), a partir das contribuições do campo empírico.

FIGURA 26 – PROPOSIÇÃO DE MODELO PARA ANÁLISE DO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL



FONTE: O autor (2018).

A Figura 26 apresenta o processo de inovação social (em tracejado laranja) envolvendo seis fases do seu desenvolvimento. A primeira fase está relacionada ao reconhecimento do

problema social ou ambiental a ser abordado. O principal agente dessa etapa é o empreendedor social, uma vez que geralmente os problemas socioambientais identificados advêm da experiência do empreendedor. Em alguns casos, o empreendedor pode atuar de forma conjunta com o governo local na identificação da problemática. A segunda fase é a análise e proposição e soluções que ocorre em paralelo com a formação da empresa social e envolve o delineamento de produtos ou serviços que possam atuar na resolução do problema identificado.

A terceira fase se relaciona com a implementação das proposições feitas na etapa anterior e ocorre em um processo cíclico de implementação e retorno à fase anterior de análise e proposição de soluções. Esse movimento de idealização-implementação-idealização ocorre principalmente pela complexidade dos problemas abordados pelas inovações sociais e pela dificuldade em dar sustentabilidade financeira aos negócios. Devido à essas dificuldades, esse momento pode contar com o apoio de parceiros como investidores (anjos e fundos de investimento de impacto, governos locais, universidades, ONGs, empresas privadas, entre outros, que auxiliam ofertando recursos (financeiros ou não) e apoio na gestão do negócio. Quando um modelo de atuação mais adequado é delineado, geralmente em parceria com diversos atores do ecossistema, a proposta é implementada com sucesso, já na quarta fase.

Na quinta fase ocorre a busca pela mudança institucional com a pretensão de alterar a configuração do ambiente (leis e normas, por exemplo) para que seja possível avançar com a proposta em desenvolvimento, assim como criar um ambiente propício para outras inovações sociais. Essa atuação pode ocorrer de modo isolado, a partir apenas do empreendedor e de sua equipe, ou em conjunto com outros representantes de propostas de inovação social. A busca pela mudança institucional não se relaciona diretamente com a mudança social sistêmica, que é a ampliação da proposta para beneficiar efetivamente pessoas a níveis nacionais e globais. Esse tipo de atuação não foi identificada em nenhum dos casos investigados nesta pesquisa. Isso pode ser em consequência do pouco tempo de maturidade dos casos. Com o tempo e com o aumento da atuação, a mudança social sistêmica poderá ocorrer.

Na sexta e última fase do processo de inovação social é dado início ao processo de escalabilidade do modelo para outras cidades ou regiões. O objetivo nessa fase é ampliar o número de pessoas beneficiadas com a proposta, fazendo com que o valor social gerado seja distribuído ao maior número de atores da sociedade.

Destaca-se que as seis fases do processo de inovação social ocorrem a partir de vários pontos de avaliação constante. Esses pontos buscam identificar as falhas do modelo para que elas sejam corrigidas, permitindo a ampliação de um modelo de negócio mais aperfeiçoado. Além disso, o modelo completo do processo de inovação social apresentado é composto por

um fluxo de fases que não necessariamente é sequencial, permitindo com que uma fase seja iniciada sem que a anterior tenha sido finalizada; e por um modelo que permite o retorno de um estágio para o anterior quando necessário.

Todo esse processo de inovação social, envolvendo as fases e o fluxo ocorrem dentro do contexto maior que o da empresa social. Nesse caso, embora a empresa e seu empreendedor sejam os principais agentes, o processo de inovação social envolve a participação de diversos atores do ambiente que auxiliam no seu desenvolvimento, implementação e escalabilidade.

Diante dessas constatações e das proposições formuladas pelo estudo, pode-se sintetizar que o processo de inovação social é composto pelas fases de reconhecimento do problema social/ambiental, análise e proposição de soluções, implementação, busca pela mudança institucional e escalabilidade, sendo avaliado constantemente, com possibilidade de retorno entre as fases e contanto com a participação de atores distintos como parceiros nas diversas etapas do processo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa seção faz a retomada do problema de pesquisa, dos objetivos e suas consecuições; discute as principais contribuições teóricas e empíricas; apresenta limitações do estudo; e aponta algumas considerações para pesquisas futuras.

6.1 RETOMADA DO PROBLEMA, DOS OBJETIVOS E SUAS CONSECUIÇÕES

Esta pesquisa foi desenvolvida a partir do *gap* teórico relativo à influência das parcerias estabelecidas ao longo do processo de inovação social. Uma vez que modelos que ilustravam o processo de desenvolvimento e implementação dessa forma de inovação (MULGAN, 2007; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010; BHATT; ALTINAY, 2013; BENNEWORTH; CUNHA, 2015; HERRERA, 2015), não incluíam os diferentes atores do ecossistema, uma incoerência frente à colocação de que a inovação social é caracterizada como um fenômeno complexo que busca encontrar soluções para problemas socioambientais tidos como intratáveis até então e, por isso, se desenvolve por meio da junção de recursos e competências a partir do trabalho conjunto com diferentes atores do ecossistema (HARRISSON; CHAARI; COMEAU-VALLEE, 2012; KOLK; LENFANT, 2015a; PHILLIPS et al., 2015; SAJI; ELLINGSTAD, 2016; WESTLEY; ANTADZE, 2010; WIJK et al., 2018; ZIEGLER, 2010).

Dada essa desconformidade entre o que é ilustrado nos modelos que retratam o processo de inovação social e aquilo que vem sendo discutido em relação às parcerias, esta pesquisa se dedicou a buscar melhor esclarecer essa intersecção. Dessa forma, a pergunta de pesquisa que guiou a presente investigação foi: Como se configura o processo de inovação social a partir das diferentes parcerias estabelecidas em cada uma de suas fases?

Para tanto, foram delineadas duas suposições teóricas a partir de reflexões realizadas com a literatura. A primeira argumentava que as etapas do processo de inovação social ocorrem por meio da participação de distintos atores do ambiente, e não de forma isolada. A segunda se referia ao papel colaborativo exercido pelas diferentes parcerias estabelecidas para a promoção da inovação social.

Para responder ao problema de pesquisa e discutir as suposições teóricas a partir dos dados empíricos, foi desenvolvido um estudo qualitativo com três casos brasileiros e três casos britânicos de inovações sociais desenvolvidas por meio da atuação de empresas sociais. As suposições teóricas foram confirmadas ao contatar que o processo de inovação social ocorre

por meio da participação de diferentes atores que exercem distintos papéis colaborativos ao longo de suas fases. De forma adicional, outros achados foram identificados no campo e, partir da discussão com a literatura, fizeram parte da presente tese.

Os principais achados foram organizados de acordo com os objetivos específicos estabelecidos, conforme a seguir:

a) Caracterizar as inovações sociais investigadas

O primeiro objetivo específico dessa pesquisa buscava caracterizar as inovações sociais, apresentando suas principais delimitações. Ele foi alcançado a partir da descrição e caracterização de cada um dos casos investigados nesse estudo na seção 4 (Análises). Contudo, cabe retomá-los aqui.

No contexto brasileiro foram investigados três casos atuantes em diferentes setores. O primeiro deles (ISBR1) busca criar e implementar mecanismos para a resolução do problema das ocupações irregulares para moradia. O segundo (ISBR2) atua no desenvolvimento e na prestação de serviços financeiros para especialmente desenhados para atender as necessidades de empreendedores da base da pirâmide. O terceiro (ISBR3) faz a gestão de projetos de venda de crédito de carbono com o objetivo de preservar florestas e remunerar seus proprietários ou, em alguns casos, as comunidades carentes que ali residem.

No contexto britânico foram investigados três casos atuantes em distintas áreas. O primeiro (ISUK1) busca, por meio da mídia de fotografia e filmagem, a inclusão social e a melhoria na qualidade da educação de jovens. O segundo (ISUK2) atua com mecanismos de economia e energia para a população local, assim como na geração e distribuição de energia sustentável comunitária. O terceiro (ISUK3) atua na revitalização de prédios históricos com a finalidade de torná-los espaços de uso comunitário.

Pode-se perceber que distintos foram as áreas de atuação dos casos investigados. No Brasil, os enfoques de atuação permaneceram, exceto em ISBR3 que também busca atender demandas ambientais, em tratar problemas relacionados à pobreza, como a dificuldade de obtenção de moradias legalizadas e financiamento para empreendedores da base da pirâmide. Já no Reino Unido, distintas foram as áreas de atuação. Apenas em ISUK3 a preocupação residia com problemas relacionados à pobreza. Nos demais casos, o interesse era em criar melhores padrões de qualidade de vida.

b) Identificar o processo de inovação social, incluindo suas fases e seu fluxo

Os processos de desenvolvimento das inovações sociais investigadas foram delimitados e apresentados na análise individual de cada caso. O estudo dessas análises permitiu identificar as seguintes fases: reconhecimento do problema social/ambiental, análise e proposição de soluções, implementação, busca pela mudança institucional e escalabilidade. Esse achado foi a base para a primeira proposição desta tese sobre as fases que compõem o processo de inovação social.

O fluxo por meio do qual o processo de inovação ocorre também foi investigado no presente estudo. De acordo com os dados analisados, trata-se de um processo (i) não sequencial, ou seja, há a possibilidade de que uma fase seja iniciada sem que a anterior tenha sido finalizada; (ii) que permite o retorno de uma fase posterior para uma anterior principalmente quando a solução implementada não alcança o sucesso planejado e, por isso, é necessário um retorno à fase anterior; (iii) e que é marcado pela avaliação constante do modelo, principalmente após a primeira tentativa de implementação. Esses três achados suportaram a segunda proposição deste estudo relacionada ao fluxo do processo de inovação social.

c) Identificar as principais parcerias desenvolvidas e sua influência no processo de inovação social

O terceiro objetivo específico foi executado a partir da identificação das principais parcerias ao longo do processo de inovação social dos casos analisados. Os principais achados permitem sugerir que o processo em questão não ocorre de modo isolado, mas sim a partir da participação de diferentes atores do ambiente, tais como governo, investidor anjo, fundo de investimento de impacto, universidades, empresas privadas, outras empresas sociais, ONGs, organizações de representação e comunidades.

A influência que os diferentes parceiros exercem no processo de inovação social variou consideravelmente em cada caso. No geral, os atores que mais participaram e exerceram influência foram os investidores (investidor anjo e fundo de investimento de impacto), enquanto agentes financiadores dos casos brasileiros; e o governo, enquanto agente financiador das propostas dos casos britânicos. Já os demais atores participaram, em ambos os contextos, principalmente das etapas de implementação e escalabilidade das inovações sociais investigadas.

Com os achados referentes às parcerias desenvolvidas ao longo do processo de inovação social e às distintas formas de influência em cada um deles, a terceira proposição deste estudo foi feita.

d) Analisar conjuntamente os processos de inovação social e as parcerias estabelecidas ao longo do tempo nos contextos brasileiro e britânico

O quarto objetivo específico foi respondido a partir da análise comparativa dos processos e das parcerias dos casos pesquisados nos dois contextos. Os achados dessa etapa podem ser sintetizados em duas contribuições principais. A primeira é que os processos de inovação social investigados no Brasil e no Reino Unido são similares, o que permitiu a proposição de um único modelo para ambos.

O segundo, por sua vez, diz respeito à participação (ou não) do governo e isso interferiu no formato das parcerias. No caso do Reino Unido, a atuação do governo nos casos investigados é intensa. Os principais papéis desenvolvidos estão relacionados à função de financiador com necessidade (ou não) de devolução do valor aportado, e de cliente a partir de contratos estabelecidos com as empresas sociais para a entrega de serviços em prol da comunidade local. Dessa forma, uma vez que as empresas sociais possuem recursos fundamentais para a sua operação por meio das colaborações com o governo, elas conseguem estabelecer parcerias mais efetivas com outros atores. Nesses casos, o enfoque da ação colaborativa é a união de recursos e competências para o desenvolvimento de projetos conjuntos, o que caracteriza parcerias com maior tendência aos modelos interativos e transformacionais de Austin e Seitanidi (2012).

No Brasil, no entanto, devido à baixa participação do governo nos processos de inovação social investigados, as parcerias desenvolvidas com os demais atores do ecossistema foram motivadas principalmente para a obtenção de recursos financeiros para possibilitar a implementação da proposta. Nesses casos, poucas foram as parcerias desenvolvidas com foco ação colaborativa para desenvolvimento conjunto. Portanto, esse formato de trabalho conjunto pode ser caracterizado como integrantes dos níveis filantrópico e transacional de Austin e Seitanidi (2012).

De forma similar, os valores compartilhados também seguiram a lógica da necessidade financeira em primeiro lugar para sobrevivência dos casos brasileiros. Nestes contextos, os valores compartilhados seguem a lógica de transferência de recursos genéricos e, em alguns casos, o intercâmbio de competências centrais, conforme a classificação sugerida por Austin (2000). Já no Reino Unido, os achados da pesquisa sugerem que os valores compartilhados

permeiam os modelos de intercâmbio de competências centrais e a criação conjunta, também com base em Austin (2000), uma vez que o foco da parceria é a criação conjunta de valor social.

Essas considerações sobre o processo de inovação social, bem como o formato e os valores compartilhados deram origem à quarta proposição desse estudo.

e) Propor um modelo de análise envolvendo as fases do processo de inovação social e as parcerias estabelecidas ao longo do tempo

O quinto objetivo desta tese foi executado a partir do estudo da análise cruzada dos três casos brasileiros em conjunto com a análise cruzada dos casos britânicos. A partir disso, um modelo (Figura 26) que reúne os padrões encontrados nos seis casos investigados foi proposto. Nesse modelo, o processo de inovação social envolve as cinco fases (reconhecimento do problema social/ambiental, análise e proposição de soluções, implementação, busca pela mudança institucional e escalabilidade) a partir de um fluxo não sequencial, que permite ações de retorno de uma fase posterior para uma anterior e que se destaca pela avaliação contínua desenvolvida principalmente após a etapa de implementação.

Quanto às parcerias, constatou-se que elas ocorreram com grande intensidade nos dois contextos investigados. Por isso, o modelo proposto contendo o processo de inovação social passou a abrigar os distintos atores identificados nos casos investigados, tais como governo, investidor anjo, fundo de investimento de impacto, universidades, empresas privadas, outras empresas sociais, ONGs, organizações de representação e comunidades.

A partir das considerações delineadas na fase empírica da pesquisa, os dados sobre os modelos visualizados em cada um dos casos investigados, envolvendo o processo e as parcerias, foram unificados a partir dos padrões encontrados. Como resultado, um modelo para análise do processo de inovação social foi proposto como resultado dessa tese.

6.2 PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

Considerando os resultados desta tese, quatro principais contribuições teóricas podem ser delineadas. A primeira delas envolve um avanço na literatura em relação aos modelos que buscam explicar o processo de inovação social (MULGAN, 2007; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010; BHATT; ALTINAY, 2013; BENNEWORTH; CUNHA, 2015; HERRERA, 2015). O modelo aqui desenvolvido apresenta um processo mais detalhado e complexo.

A segunda contribuição teórica se relacionada a um complemento inédito nos modelos que buscam explicar o processo de inovação social. Trata-se da inclusão de diferentes parceiros ao longo do processo de desenvolvimento da inovação social como atores que contribuem para que a proposta delineada seja implementada e, posteriormente, ampliada para novos locais. Dessa forma, o processo não estaria atrelado apenas à empresa social, por exemplo, mas sim a todos os demais atores, incluindo a empresa enquanto agente principal. Esse entendimento já é encontrado em algumas considerações teóricas na literatura (HARRISSON; CHAARI; COMEAU-VALLEE, 2012; KOLK; LENFANT, 2015b; PHILLIPS et al., 2015; SAJI; ELLINGSTAD, 2016; WESTLEY; ANTADZE, 2010), mas ainda não fazia parte dos modelos referentes ao processo de inovação social.

A terceira contribuição se relaciona com a apresentação de dados empíricos sobre inovação social e parcerias. Ao passo que apenas 14 artigos foram identificados na análise integrativa realizada, o presente estudo avança o entendimento sobre a intersecção das áreas. Além disso, considerando a temática abrangente de inovação social e empreendedorismo social, este estudo também contribui com dados empíricos, uma vez que a maior parte das publicações no campo ainda são teóricas (PHILLIPS et al., 2015), colaborando com um corpo teórico mais coerente com o campo empírico.

A quarta contribuição se relacionada à investigação de dois contextos distintos: o Brasil e o Reino Unido. Ao considerar o Reino Unido, este estudo contribui para o fortalecimento e o avanço das considerações sobre o modelo de inovação social nesse contexto. Ao abordar casos brasileiros, este estudo contribui com a geração de conhecimento em economias em desenvolvimento, uma vez que poucos são os estudos da área nesses ecossistemas (GRANADOS et al., 2011; HACKETT, 2016).

6.3 PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES EMPÍRICAS

Este estudo contribui para o campo empírico, principalmente para gestores privados e públicos, com três principais considerações. A primeira delas, relacionada ao modelo do processo de inovação social aqui desenvolvido, apresenta um detalhamento acerca das fases que constituem o processo de inovação social e sua dinâmica. Isso poderá ser utilizado por empreendedores iniciantes que podem se basear no modelo desenvolvido para repensarem suas estratégias de atuação.

A segunda contribuição empírica evidencia o papel do governo, frente aos resultados obtidos na análise da experiência britânica, para ampliação do potencial de geração de impacto social positivo das inovações sociais no contexto brasileiro.

A terceira contribuição está relacionada com o detalhamento da forma como os diferentes parceiros podem atuar junto à inovação social ao longo das suas diversas fases de desenvolvimento. Além disso, apresenta-se, de forma meticulosa, o papel dos diferentes atores (como governo, empresas privadas, universidades e ONGs, por exemplo) na construção de um modelo de negócio melhor delineado e nas fases de implementação das propostas. Isso pode despertar o interesse de empreendedores para buscar estabelecer parcerias em seus negócios.

6.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

As principais limitações nesse estudo se concentram em quatro pontos. O primeiro deles é a impossibilidade de generalização dos resultados obtidos para os dois contextos investigados. Embora algumas proposições tenham sido elaboradas com o objetivo de contribuir com o avanço da literatura na área, os resultados não representam estatisticamente as inúmeras possibilidades de processos de inovações sociais e suas parcerias.

A segunda limitação está relacionada com as barreiras linguísticas do pesquisador quando na etapa de coleta de dados no Reino Unido. Embora isso não tenha comprometido a realização das entrevistas, nem a análise dos dados, alguns erros de entendimento de termos específicos e de interpretação das falas podem ter ocorrido. Isso corrobora com a terceira limitação do estudo relacionada ao viés do pesquisador.

Ainda dentro da etapa de coleta de dados, a quarta limitação se relaciona com a impossibilidade do uso de documentos históricos que poderiam ser fornecidos pelos casos analisados. Uma vez que se tratavam, no geral, de pequenas organizações e com pouco tempo de mercado, elas não dispunham de arquivos consolidados e organizados. Como o foco dessa pesquisa envolvia questões processuais e pontos específicos ao longo da história da organização, documentos exclusivos não puderam ser utilizados. Para tentar contornar o problema, buscas foram feitas na internet com o objetivo de incluir a pesquisa documental como uma fonte de coleta adicional às entrevistas.

6.5 CONSIDERAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

No processo de construção dessa tese, alguns questionamentos que não poderiam ser respondidos com o escopo delimitado foram sendo concebidos. Com isso, eles passaram a compor sugestões para estudos futuros envolvendo o processo de inovação social e as parcerias desenvolvidas ao longo do tempo.

A primeira se refere com a realização de novas pesquisas que tenham como objetivo aprofundar e testar as proposições aqui sugeridas, bem como o modelo geral proposto. A segunda diz respeito às possibilidades analisar o processo e as parcerias para inovação social em outros contextos com o objetivo de corroborar ou não os resultados desta tese.

A terceira se baseia no papel do governo, uma vez que ele foi considerado como um agente primordial nos processos de inovação social investigados. Ele, por sua função única de agente financiador e cliente em alguns casos, acabou por gerar consequências em colaborações com outros autores. Por mais que os resultados dessa tese indiquem que isso possa ocorrer, ainda são necessários mais estudos que se dediquem a investigar as principais consequências da participação ou não do governo no processo de inovação social.

A análise da participação específica de cada ator envolvido no processo de inovação social pode ser considerada a quarta sugestão para estudos futuros. Dessa forma, poderiam ser empreendidas pesquisas delineadas exclusivamente para compreender, por exemplo, o papel das empresas privadas, das universidades ou das ONGs, ao longo do processo de desenvolvimento das propostas. Isso poderia fornecer um quadro mais pormenorizado a respeito das distintas formas que esses atores poderiam auxiliar no referido processo.

A quinta sugestão para pesquisas futuras poderia se dedicar a explorar as motivações e barreiras para a implementação de parcerias com foco em projetos de inovação social. Embora esses dois aspectos não fizessem parte dos objetivos da pesquisa, as análises dos dados empíricos sugerem alguns achados iniciais. Quanto às motivações, percebeu-se que elas se basearam em forças de nível macro. Excluindo algumas ações pontuais de prestação de serviço, como o de algumas universidades e empresas privadas no Brasil, a maior parte das parcerias estabelecidas nos dois ambientes investigados foram implementadas com o objetivo de ambas as partes (empresa social e parceiro) em alcançar, por exemplo, a um patamar maior de bem-estar social ou de preservação ambiental. Além disso, as parcerias foram motivadas pela complementariedade de recursos e competências com o objetivo de resolver um problema complexo.

Quanto às barreiras para a colaboração, as principais identificadas no campo empírico foram: tensões ou dificuldades de relacionamento devido às lógicas institucionais divergentes (posicionamentos inclinados mais à dimensão social, no caso das empresas sociais, e mais à dimensão econômica, no caso dos investidores, por exemplo); comportamento competitivo entre as próprias empresas sociais, bem como com ONGs, que muitas vezes se posicionam como competidoras tanto por mercado, quanto por financiamento governamental; e características de ‘organizações lentas’ quando são consideradas parcerias com instituições maiores, como governos e universidades.

Uma outra sugestão para estudos futuros que busquem relacionar a inovação social e parcerias é utilizar teorias já consolidadas no campo da administração. Teoria Institucional, Teoria dos Stakeholders e Teoria dos Custos de Transação são alguns exemplos que poderiam embasar futuras análises.

Ressalta-se, no entanto, que o campo da inovação social a nível organizacional, principalmente no contexto das empresas sociais, ainda é recente. Isso faz com que várias lacunas teóricas ainda demandem contribuições de estudos empíricos com o objetivo de melhor esclarecê-las. A cada novo estudo, novas oportunidades para esforços futuros de pesquisa podem ser delineadas no campo. Espera-se que o estudo aqui apresentado tenha contribuído com o avanço do conteúdo e o desenvolvimento teórico do campo em estudo.

REFERÊNCIAS

- ACHARYA, B. et al. Partnerships in mental healthcare service delivery in low-resource settings: developing an innovative network in rural Nepal. **Globalization and Health**, v. 13, n. 2, p. 1–7, 2017.
- AGARWAL, R.; CROSON, R.; MAHONEY, J. T. The role of incentives and communication in strategic alliances: An experimental investigation. **Strategic Management**, v. 31, n. 4, p. 413–437, 2010.
- AHUJA, G. The duality of collaboration: Inducements and opportunities in the formation of interfirm linkages. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 317–343, 2000.
- ALBUQUERQUE, A. C. C. **Terceiro setor: história e gestão de organizações**. São Paulo: Summus, 2006.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira Thomson, 1999.
- ANAND, B.; KHANNA, T. Do firms learn to create value? The case of alliances. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 295–315, 2000.
- ANDREASEN, A. R. Profits for nonprofits: find a corporate partner. **Harvard business review**, v. 74, n. 6, 1996.
- ANGOT, J.; PLÉ, L. Serving poor people in rich countries: the bottom-of-the-pyramid business model solution. **Journal of Business Strategy**, v. 36, n. 2, p. 3–15, 2015.
- ANTADZE, N.; WESTLEY, F. R. Impact Metrics for Social Innovation: Barriers or Bridges to Radical Change? **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 3, n. 2, p. 133–150, 2012.
- ARINO, A.; DE LA TORRE, J. Learning from Failure: Towards an Evolutionary Model of Collaborative Ventures. **Organization Science**, v. 9, n. 3, p. 306–325, 1998.
- ASHMAN, D. Civil society collaboration with business: Bringing empowerment back in. **World Development**, v. 29, n. 7, p. 1097–1113, 2001.
- AUSTIN, J. Apresentação. In: FISCHER, R. M. (Ed.). **O Desafio da colaboração**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 19–20.
- AUSTIN, J. **The collaboration challenge: How nonprofits and businesses succeed through strategic alliances**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.
- AUSTIN, J. E. Strategic Collaboration Between Nonprofits and Businesses. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 69–97, 2000.
- AUSTIN, J. E. **Parcerias: fundamentos e benefícios para o terceiro setor**. São Paulo: Editora Futura, 2001.
- AUSTIN, J. E.; SEITANIDI, M. M. Value creation through collaboration. In: RENZ, D. O.; HERMAN, R. D. (Eds.). **The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and**

management. 4. ed. New Jersey: Jossey-Bass, 2016. p. 428–443.

AUSTIN, J.; SEITANIDI, M. 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.

AUSTIN, J.; STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN, J. Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, n. 1, p. 1–22, 2006.

AYOB, N.; TEASDALE, S.; FAGAN, K. How social innovation “Came to Be”: Tracing the evolution of a contested concept. **Journal of Social Policy**, v. 45, n. 4, p. 635–653, 2016.

BABIAK, K.; THIBAUT, L. Challenges in Multiple Cross-Sector Partnerships. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 38, n. 1, p. 117–143, 12 fev. 2009.

BANDEIRA-DE-MELLO, R. Softwares em pesquisa qualitativa. In: **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégia e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Editora 70, 2011.

BARKI, E. et al. Social entrepreneurship and social business: retrospective and prospective research. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 4, p. 380–384, 2015.

BARRINGER, B. R.; HARRISON, J. S. Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships. **Journal of Management**, v. 26, n. 3, p. 367–403, 2000.

BARROSO-MÉNDEZ, M. J. et al. Cross-sector social partnership success: A process perspective on the role of relational factors. **European Management Journal**, v. 34, n. 6, p. 674–685, 1 dez. 2016.

BAS, E.; GUILLO, M. Participatory foresight for social innovation. FLUX-3D method (Forward Looking User Experience), a tool for evaluating innovations. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 101, p. 275–290, 2015.

BATTILANA, J.; LEE, M. Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises. **Academy of Management Annals**, v. 8, n. 1, p. 397–441, 2014.

BENNEWORTH, P.; CUNHA, J. Universities’ contributions to social innovation: reflections in theory & practice. **European Journal of Innovation Management**, v. 18, n. 4, p. 508–527, 2015.

BHATT, P.; ALTINAY, L. How social capital is leveraged in social innovations under resource constraints? **Management Decision**, v. 51, n. 9, p. 1772–1792, 2013.

BIERLY, P. E.; COOMBS, J. E. Equity alliances, stages of product development, and alliance instability. **Journal of Engineering and Technology Management - JET-M**, v. 21, n. 3, p. 191–214, 2004.

BIGNETTI, L. P. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 47, n. 1, p. 3–14, 2011.

BODE, I.; BRANDSEN, T. State–third Sector Partnerships: A short overview of key issues in

the debate. **Public Management Review**, v. 16, n. 8, p. 1055–1066, 2014.

BOEHS, C. G. E.; SEGATTO-MENDES, A. P. Identificação de Mecanismos de Controle em Alianças Estratégicas para Desenvolvimento Tecnológico: um Estudo Múltiplo de Casos no Setor Metal-mecânico ao longo das Fases do Relacionamento. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 3, p. 199–221, set. 2007.

BOOTH, T. I. M.; BOOTH, W. In the frame: photovoice and mothers with learning difficulties. **Disability & Society**, v. 18, n. 4, p. 431–442, 2003.

BORGAZA, C. et al. Interpreting social enterprises. **Revista de Administração - RAUSP**, v. 47, n. 3, p. 398–409, 2012.

BORZAGA, C.; DEFOURNY, J. (EDS.). Social enterprises in Europe: A diversity of initiatives and prospects. In: **The emergence of social enterprise**. London: Routledge, 2001. p. 350–370.

BOTELHO, L.; CUNHA, C.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**, v. 5, n. 11, p. 121–136, 2011.

BOULDING, K. E. General Systems Theory - The Skeleton of Science. **Management Science**, v. 2, n. 3, p. 197–208, 1956.

BRANDENBURGER, A.; STUART, H. Value-based business strategy. **& Management Strategy**, v. 5, n. 1, p. 5–24, 1996.

BREST, P.; BORN, K. When can impact investing create real impact. **Standford Social Innovation Review**, v. 21, n. 4, p. 33–48, 2013.

BRINKERHOFF, J. M. Government-nonprofit partnership: a defining framework. **Public Administration and Development**, v. 22, n. 1, p. 19–30, 1 fev. 2002.

BRITO, R. DE; BRITO, L. Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho—uma abordagem baseada em valor. **RAC-Revista de Administração**, v. 16, n. 3, p. 360–380, 2012.

BRUNING, C. et al. **Inadequação da utilização de triangulação nos estudos de casos na área de administração no brasil**. EnANPAD. Anais...2014

BRUNO, M. A.; VASCONCELLOS, E. Eficácia da aliança tecnológica: estudos de caso no setor químico. **Revista de Administração**, v. 31, n. 2, p. 73–84, 1996.

BRUTON, G. D.; KETCHEN, D. J.; IRELAND, R. D. Entrepreneurship as a solution to poverty. **Journal of Business Venturing**, v. 28, n. 6, p. 683–689, 2013.

BRYSON, J. M.; CROSBY, B. C.; STONE, M. M. **The design and implementation of cross-sector collaborations: Propositions from the literature** **Public Administration Review**, 2006.

BULLEN, P. A.; LOVE, P. E. D. Adaptive reuse of heritage buildings. **Structural Survey**, v. 29, n. 5, p. 411–421, 2011.

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

CAROLI, M. G. et al. Exploring Social Innovation Components and Attributes: A Taxonomy Proposal. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 9, n. 2, p. 94–109, 2018.

CASSON, M.; MOL, M. J. Strategic Alliances: a survey of issues from an entrepreneurial perspective. In: SHENKAR, O.; REUER, J. J. (Eds.). . **Handbook of Strategic Alliances**. Thousands Oaks: SAGE, 2006. p. 17–37.

CHALMERS, D. M.; BALAN-VNUK, E. Innovating not-for-profit social ventures: Exploring the microfoundations of internal and external absorptive capacity routines. **International Small Business Journal**, v. 31, n. 7, p. 785–810, 2013.

CHARALABIDIS, Y.; LOUKIS, E. Fostering social innovation through multiple social media combinations. **Information Systems**, v. 31, n. 3, p. 235–239, 2014.

CHELL, E.; NICOLOPOULOU, K.; KARATAŞ-ÖZKAN, M. Social entrepreneurship and enterprise: International and innovation perspectives. **Entrepreneurship and Regional Development**, v. 22, n. 6, p. 485–493, 2010.

CHRISTENSEN, C. **The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail**. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

CLARKE, A.; CRANE, A. Cross-Sector Partnerships for Systemic Change: Systematized Literature Review and Agenda for Further Research. **Journal of Business Ethics**, v. 150, n. 2, p. 303–313, 2018.

CLARKE, A.; FULLER, M. Collaborative Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation by Multi-Organizational Cross-Sector Social Partnerships. **Journal of Business Ethics**, v. 94, n. 1, p. 85–101, 2010.

CLARKIN, J.; CANGIONI, C. Impact Investing: A Primer and Review of the Literature. **Entrepreneurship Research Journal**, v. 6, n. 2, p. 135–173, 2016.

CLOUTIER, J. **Qu'est-ce que l'innovation sociale?** Montréal: [s.n.]. Disponível em: <<https://depot.erudit.org/retrieve/1857/ET0314.pdf>>. Acesso em: 23 maio. 2016.

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

COMINI, G. M. **Negócios sociais e inovação social: um retrato de experiências brasileiras**. [s.l.] Tese de livre-docência. Departamento de Administração. Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2016.

CONLEY, J. M.; WILLIAMS, C. A. Engage, Embed, and Embellish: Theory Versus Practice in the Corporate Social Responsibility Movement. **Journal of Corporation Law**, v. 31, n. 1, p. 1–38, 2005.

CONTRACTOR, F. J.; LORANGE, P. Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures. In: CONTRACTOR, F. J.; LORANGE, P. (Eds.). . **Cooperative strategies in international business**. Lexington: Lexington Books, 1988. p. 3–28.

CORAIOLA, D. M. et al. Estudo de caso. In: TAKAHASHI, A. R. W. (Ed.). . **Pesquisa qualitativa em administração: fundamentos, métodos e usos no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2013. p. 307–341.

CORNER, P. D.; HO, M. How opportunities develop in social entrepreneurship. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 34, n. 4, p. 635–659, 2010.

CORRÊA, R. O.; TEIZEIRA, R. M. Redes Sociais Empreendedoras Para Obtenção De Recursos E Legitimação Organizacional: Estudo De Casos Múltiplos Com Empreendedores Sociais. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 1, p. 62–95, 2015.

CRANE, A. Exploring Green Alliances. **Journal of Marketing Management**, v. 14, n. 6, p. 559–579, jul. 1998.

CREAMER, E. et al. Community energy: Entanglements of community, state, and private sector. **Geography Compass**, v. 12, n. 7, p. 1–16, jul. 2018.

CREDIT SUISSE; SCHWAB FOUNDATION FOR SOCIAL ENTREPRENEURSHIP. **Investment for impact: How social entrepreneurship is redefining the meaning of return**. Disponível em: <http://www.longfinance.net/images/reports/pdf/cs_impactinvesting_2012.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2016.

CRESWEL, J. W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Sage, 2010.

CRISES - LE CENTRE DE RECHERCHE SUR LES INNOVATIONS SOCIALES. **Les innovations sociales**. Disponível em: <<http://crises.uqam.ca/le-centre/presentation.html>>. Acesso em: 1 nov. 2016.

CROPPER, S. et al. Introducing inter-organizational relations. In: CROPPER, S. et al. (Eds.). . **The Oxford Handbook of inter-relational relations**. Orford: Oxford University Press, 2008. p. 3–21.

CROSBY, B. C.; BRYSON, J. M. **Leadership for the common good: tackling public problems in a shared-power world**. San Francisco: Jossey-Bass, 2005.

CROSBY, B. C.; BRYSON, J. M. Integrative leadership and the creation and maintenance of cross-sector collaborations. **Leadership Quarterly**, v. 21, n. 2, p. 211–230, 2010.

DACIN, M. T.; DACIN, P. A.; TRACEY, P. Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions. **Organization Science**, v. 22, n. 5, p. 1203–1213, 2011.

DACIN, P.; DACIN, T.; MATEAR, M. Social Entrepreneurship : Why We Don ' t Need a New Theory and How We Move Forward From Here. **The Academy of Management Perspectives**, v. 24, n. 3, p. 37–58, 2010.

DAGNINO, R.; BRANDAO, F.; NOVAES, H. Sobre o marco analítico-conceitual da tecnologia social. In: **Tecnologia Social: Uma estratégia para o desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Fundação Banco do Brasil, 2004. p. 1–50.

DART, R. The legitimacy of social enterprise. **Nonprofit management and leadership**, v. 14,

n. 4, p. 411–424, 2004.

DAS, T. K.; TENG, B.-S. Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 3, p. 491–512, 1998.

DAS, T.; TENG, B. The dynamics of alliance conditions in the alliance development process. **Journal of Management Studies**, v. 39, n. 9, p. 725–746, 2002.

DATTA, P. B.; GAILEY, R. Empowering Women Through Social Entrepreneurship: Case Study of a Women's Cooperative in India. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 36, n. 3, p. 569–587, 2012.

DAWSON, P.; DANIEL, L. Understanding social innovation: a provisional framework. **International Journal of Technology Management**, v. 51, n. 1, p. 9–21, 2010.

DEES, J. **The meaning of social entrepreneurship** Bonton, MA, 1998.

DEES, J.; ANDERSON, B.; WEI-SKILLERN, J. Scaling social impact. **Stanford Social Innovation**, v. 1, n. 4, p. 24–33, 2004.

DEES, J. G. A Tale of Two Cultures: Charity, Problem Solving, and the Future of Social Entrepreneurship. **Journal of Business Ethics**, v. 111, n. 3, p. 321–334, 2012.

DEFOURNY, J. From third sector to social enterprise. In: BORGAZA, C.; DEFOURNY, J. (Eds.). . **The Emergence of Social Enterprise**. London: Routledge, 2001. p. 1–28.

DEFOURNY, J.; NYSSSENS, M. Defining social enterprise. In: NYSSSENS, M. (Ed.). . **Social Enterprise**. Abingdon: Routledge, 2006. p. 3–26.

DEGEN, R. J. Empreendedorismo: uma filosofia para o desenvolvimento sustentável e a redução da pobreza. **Revista de Ciências da Administração**, v. 10, n. 21, p. 11–30, 2008.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: **DENZIN, N. K. O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DESS, J. G. **The Meaning of Social Entrepreneurship**. Disponível em: <https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article_Deess_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf>. Acesso em: 26 abr. 2017.

DOHERTY, B.; HAUGH, H.; LYON, F. Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 16, n. 4, p. 417–436, 2014.

DOHRMANN, S.; RAITH, M.; SIEBOLD, N. Monetizing Social Value Creation - A Business Model Approach. **Entrepreneurship Research Journal**, v. 5, n. 2, p. 127–154, 2015.

DOMENICO, M. L.; HAUGH, H.; TRACEY, P. Social Bricolage: Theorizing Social Value Creation in Social Enterprises. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 34, n. 4, p. 681–703, 2010.

DOSI, G. Sources, procedures, and microeconomic effects of innovation. **Journal of Economic Literature**, v. 26, n. 3, p. 1120–1171, 1988.

DOZ, Y. L. The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes? **Strategic Management Journal**, v. 17, n. 1, p. 55–83, 1996.

DRUCKER, P. F. Social innovation—Management’s new dimension. **Long Range Planning**, v. 20, n. 6, p. 29–34, 1987.

DUFOUR, S.; LESSARD, D.; CHAMBERLAND, C. Facilitators and barriers to implementation of the AIDES initiative, a social innovation for participative assessment of children in need and for coordination of services. **Evaluation and Program Planning**, v. 47, p. 64–70, 2014.

EGELS-ZANDÉN, N.; WAHLQVIST, E. Post-partnership strategies for defining corporate responsibility: The business social compliance initiative. **Journal of Business Ethics**, v. 70, n. 2, p. 175–189, 2007.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532–550, out. 1989.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory Building From Cases: Opportunities and Challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 25–32, 2007.

EISENHARDT, K. M.; SCHOONHOVEN, C. B. Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms. **Organization Science**, v. 7, n. 2, p. 136–150, abr. 1996.

ESTENSORO, M. How Can Social Innovation be Facilitated? Experiences from an Action Research Process in a Local Network. **Systemic Practice and Action Research**, v. 28, n. 6, p. 527–545, 2015.

ESTRIN, S.; MICKIEWICZ, T.; STEPHAN, U. Entrepreneurship, Social Capital, and Institutions: Social and Commercial Entrepreneurship Across Nations. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 37, n. 3, p. 479–504, 2013.

EVAN, W. M. Towards a theory of interorganizational relations. **Management Science**, v. 11, n. 10, p. 217–230, 1965.

FAGERBERG, J.; FOSAAS, M.; SAPPRASERT, K. Innovation: Exploring the knowledge base. **Research Policy**, v. 41, n. 7, p. 1132–1153, 2012.

FERREIRA, M.; STOROPOLI, J.; SERRA, F. Two decades of research on strategic alliances: analysis of citations, co-citations and themes researched. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 18, n. 6, p. 109–133, 2014.

FISCHER, R. Estado, Mercado e Terceiro Setor: uma análise conceitual das parcerias intersetoriais. **Revista de Administração, São Paulo**, 2005.

FISCHER, R. M. **O desafio da colaboração**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FLICK, U. **Qualidade na pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

FLORES, J. G. **Análisis de datos cualitativos**. Barcelona: PPU, 1994.

FORÇA-TAREFA BRASIL. **Carta de Princípios para Negócios de Impacto no Brasil**. Disponível em: <<http://forcatarefafinancassociais.org.br/wp-content/uploads/2015/07/Carta-de-Principios-Negocios-de-Impacto-no-Brasil.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2017.

FREEMAN, C. Innovation and growth. In: ROTHWELL, R.; DODSON, M. (Eds.). . **The Handbook of Industrial Innovation**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 1994. p. 78–93.

FREITAS, C. C. G.; SEGATTO, A. P. Ciência, tecnologia e sociedade pelo olhar da Tecnologia Social: um estudo a partir da Teoria Crítica da Tecnologia. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 12, n. 2, p. 302–320, 2014.

GABOR, D. **Innovations: Scientific, technical and social**. Oxford: Oxford University Press, 1970.

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

GAZLEY, B. The Current State of Interorganizational Collaboration: Lessons for Human Service Research and Management. **Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance**, v. 46, n. 1, p. 1–5, 23 jan. 2017.

GERSHUNY, J. **Social innovation and the division of labour**. Oxford: Oxford University Press, 1983.

GILLESPIE, D.; MELCHING, M. The Transformative Power of Democracy and Human Rights in Nonformal Education: The Case of Tostan. **Adult Education Quarterly**, v. 60, n. 5, p. 477–498, 2010.

GILLETT, A. et al. An Examination of Tensions in a Hybrid Collaboration: A Longitudinal Study of an Empty Homes Project. **Journal of Business Ethics**, p. 1–19, 2018.

GLANZEL, G.; SCHEUERLE, T. Social Impact Investing in Germany: Current Impediments from Investors' and Social Entrepreneurs' perspectives. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 27, n. 4, p. 1638–1668, 2016.

GODOI, C. K.; BALSANI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. (Eds.). . **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégia e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 89–114.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. D. (Eds.). . **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégia e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 301–324.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. In: **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115–146.

GOLDSTEIN, J.; JAMES, K. H.; SILBERSTANG, J. A Complexity Science Model of Social Innovation in Social Enterprise. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 1, n. 1, p. 101–125, 2010.

GOMES, E.; BARNES, B. R.; MAHMOOD, T. A 22 year review of strategic alliance research in the leading management journals. **International Business Review**, v. 25, n. 1, p. 15–27, 2016.

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

GREENPEACE. **Florestas**. Disponível em: <<https://www.greenpeace.org/brasil/topico/florestas/>>. Acesso em: 7 jul. 2018.

GROOT, A.; DANKBAAR, B. Does Social Innovation Require Social Entrepreneurship? **Technology Innovation Management Review**, v. 4, n. 12, p. 17–26, 2014.

GRUDINSCHI, D. et al. Management challenges in cross-sector collaboration: elderly care case study. **The Innovation Journal**, v. 18, n. 2, p. 1–22, 2013.

GUTIÉRREZ, R.; MÁRQUEZ, P.; REFICCO, E. Configuration and development of Alliance Portfolios: A comparison of same-sector and cross-sector partnerships. **Journal of Business Ethics**, v. 135, n. 1, p. 55–69, 2016.

HACKETT, M. T. Solving ‘Social Market Failures’ with Social Enterprises? Grameen Shakti (Village Energy) in Bangladesh. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 7, n. 3, p. 312–341, 2016.

HAGEDOORN, J. Inter-firm R&D partnerships: an overview of major trends and patterns since 1960. **Research Policy**, v. 31, n. 4, p. 477–492, 2002.

HAGEDOORN, J.; SCHAKENRAAD, J. Choosing organizational modes of strategic technology partnering: International and sectoral differences. **Journal of International Business Studies**, v. 27, n. 2, p. 265–284, 1996.

HALL, P. D. Historical Perspectives on Nonprofit Organizations in the United States. In: HERMAN, R. D. (Ed.). **The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2005. p. 3–38.

HARRISSON, D.; CHAARI, N.; COMEAU-VALLEE, M. Intersectoral alliance and social innovation: When corporations meet civil society. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 83, n. 1, p. 1–24, 2012.

HART, S. L. **Capitalism at the Crossroads: The unlimited business opportunities in solving the world’s most difficult problems**. New Jersey: Pearson Education, 2005.

HATFIELD, L.; PEARCE, J. A. Goal achievement and satisfaction of joint venture partners. **Journal of Business Venturing**, v. 9, n. 5, p. 423–449, 1994.

HAZY, J.; MOSKALEV, S. Mechanisms of social value creation: extending financial modelling to social entrepreneurship and social innovation. **International Journal of Society Systems**

Science, v. 2, n. 2, p. 134–157, 2010.

HEDE SKAGERLIND, H.; WESTMAN, M.; BERGLUND, H. Corporate Social Responsibility through Cross-sector Partnerships: Implications for Civil Society, the State, and the Corporate Sector in India. *Business and Society Review*, v. 120, n. 2, p. 245–275, 2015.

HENDERSON, H. Social innovation and citizen movements. *Futures*, v. 25, n. 3, p. 322–338, 1993.

HERITAGE COUNTS. **Heritage indicators 2017**. Disponível em: <<https://content.historicengland.org.uk/content/heritage-counts/pub/2017/heritage-indicators-2017.pdf>>. Acesso em: 1 set. 2018.

HERLIN, H. Better Safe Than Sorry: Nonprofit Organizational Legitimacy and Cross-Sector Partnerships. *Business and Society*, v. 54, n. 6, p. 822–858, 2015.

HERRERA, M. E. B. Creating competitive advantage by institutionalizing corporate social innovation. *Journal of Business Research*, v. 68, n. 7, p. 1468–1474, 2015.

HERVIEUX, C.; VOLTAN, A. Framing Social Problems in Social Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, v. 151, n. 2, p. 279–293, 2018.

HITT, M. A. et al. Partner selection in a merging and developed market context: Resource-based and organizational learning perspectives. *Academy of Management Journal*, v. 43, n. 3, p. 449–467, 2000.

HM GOVERNMENT. **The UK Low Carbon Transition Plan**. Disponível em: <[http://www.carbonaction2050.com/sites/carbonaction2050.com/files/document-attachment/UK Low Carbon Transition Plan.pdf](http://www.carbonaction2050.com/sites/carbonaction2050.com/files/document-attachment/UK%20Low%20Carbon%20Transition%20Plan.pdf)>. Acesso em: 10 ago. 2018.

HODGES, J.; HOWIESON, B. The challenges of leadership in the third sector. *European Management Journal*, v. 35, n. 1, p. 69–77, 2017.

HOGGAN, F. The American Negro and Race Blending. *The Sociological Review*, v. 2, n. 4, p. 349–360, 1909.

HUXHAM, C. (ED.). **Creating Collaborative Advantage**. London: SAGE, 1996.

IBGE. **Censo Demográfico 2010: Aglomerados Subnormais - informações territoriais**. [s.l.: s.n.]. Disponível em: <http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/552/cd_2010_agrn_if.pdf>.

IBGE. **Síntese de indicadores sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira**. Rio de Janeiro: [s.n.]. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv98965.pdf>>.

INDEPENDENT. **More than one in 10 households living in fuel poverty, figures show**. Disponível em: <<https://www.independent.co.uk/news/uk/home-news/fuel-poverty-uk-figures-poor-bills-cost-households-a8417426.html>>. Acesso em: 5 ago. 2018.

INKPEN, A. C.; LI, K.-Q. Joint venture formation: Planning and knowledge-gathering for success. *Organizational Dynamics*, v. 27, n. 4, p. 33–47, 1999.

IPAM. **Cartilha: o que é e como surgiu o REDD?** Disponível em: <<http://ipam.org.br/cartilhas-ipam/o-que-e-e-como-surgiu-o-redd/>>. Acesso em: 1 out. 2018.

JAKADA, B. A. Building global strategic alliances and coalitions for foreign investment opportunities. **International Journal of Global Business**, v. 7, n. 1, p. 77–94, 2014.

JAMALI, D. NGOs in development: Opportunities and challenges. **Labor and Management in Development Journal**, v. 4, n. 2, p. 2–18, 2003.

JAMALI, D. Success and failure mechanisms of public private partnerships (PPPs) in developing countries. **International Journal of Public Sector Management**, v. 17, n. 5, p. 414–430, 2004.

JAMALI, D.; KESHISHIAN, T. Uneasy Alliances: Lessons Learned from Partnerships Between Businesses and NGOs in the context of CSR. **Journal of Business Ethics**, v. 84, n. 2, p. 277–295, 26 jan. 2009.

JAY, J. Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. **Academy of Management Journal**, v. 56, n. 1, p. 137–159, 2013.

JENSON, J.; HARRISSON, D. **Social Innovation Research in the European Union - Approaches, Findings and Future Directions**. Disponível em: <http://www.net4society.eu/_media/social_innovation.pdf>. Acesso em: 1 mar. 2016.

JOHNSON, R. A.; KAST, F. E.; ROSENZWEIG, J. E. Systems theory and management. **Management Science**, v. 10, n. 2, p. 367–385, 1964.

JUSTEN, G. S. et al. **Inovação Social e Desenvolvimento Local: uma Análise de Meta-síntese**. XXI Seminários em Administração da USP. **Anais...**São Paulo: 2018

KALAKAY, M. C. D.-O.; JERRID. The winding road of social entrepreneurship definitions: a systematic literature review. **Social Enterprise Journal**, v. 12, n. 2, p. 131–160, 2016.

KANTER, R. M. From spare change to real change: The social sector as beta site for business innovation. **Harvard Business Review**, v. 77, n. 3, p. 122–132, 1999.

KELINGER, F. N. **Metodologia de Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Edusp, 1980.

KERLIN, J. Social enterprise in the united states and europe: understanding and learning from the differences. **International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 17, n. 3, p. 247–263, 2006.

KERLIN, J. A comparative analysis of the global emergence of social enterprise. **Voluntas**, v. 21, n. 2, p. 162–179, 2010.

KERLIN, J. A. Defining Social Enterprise across Different Contexts: A Conceptual Framework Based on Institutional Factors. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 42, n. 1, p. 84–108, 2013.

KICKUL, J. et al. Social business education : an Interview with Nobel Laureate Muhammed Yunus. **Academy of Management Learning and Education**, v. 11, n. 3, p. 453–462, 2012.

KOLK, A.; LENFANT, F. Cross-Sector Collaboration, Institutional Gaps, and Fragility: The Role of Social Innovation Partnerships in a Conflict-Affected Region. **Journal of Public Policy & Marketing**, v. 34, n. 2, p. 287–303, 2015a.

KOLK, A.; LENFANT, F. Partnerships for peace and development in fragile states: identifying missing links. **Academy of Management Perspectives**, v. 29, n. 4, p. 422–437, 2015b.

KONDA, I.; STARC, J.; RODICA, B. Social Challenges are Opportunities for Sustainable Development: Tracing Impacts of Social Entrepreneurship Through Innovations and Value Creation. **Economic Themes**, v. 53, n. 2, p. 211–229, 2015.

KOOIMAN, J. Social-Political Governance: overview, reflections and design. **Public Management: an international journal of research and theory**, v. 1, n. 1, p. 67–92, 1999.

KOSCHMANN, M. A.; KUHN, T. R.; PFARRER, M. D. A communicative framework of value in cross-sector partnerships. **Academy of Management Review**, v. 37, n. 3, p. 332–354, 2012.

KRISHNA, A. An integrative review of sensory marketing: Engaging the senses to affect perception, judgment and behavior. **Journal of Consumer Psychology**, v. 22, n. 3, p. 332–351, 2012.

KROEGER, A.; WEBER, C. Developing a conceptual framework for comparing social value creation. **Academy of Management Review**, v. 39, n. 4, p. 513–540, 2014.

LAUTERMANN, C. The ambiguities of (social) value creation: towards an extended understanding of entrepreneurial value creation for society. **Social Enterprise Journal**, v. 9, n. 2, p. 184–202, 2013.

LAVILLE, C. .; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

LE BER, M. J.; BRANZEI, O. (Re)Forming Strategic Cross-Sector Partnerships Relational Processes of Social Innovation. **Business & Society**, v. 49, n. 1, p. 140–172, 2010.

LE PENNEC, M.; RAUFFLET, E. Value Creation in Inter-Organizational Collaboration: An Empirical Study. **Journal of Business Ethics**, v. 148, n. 4, p. 817–834, 2018.

LETTICE, F.; PAREKH, M. The social innovation process: themes, challenges and implications for practice. **International Journal of Technology Management**, v. 51, n. 1, p. 139–158, 2010.

LEVINE, S.; WHITE, P. E. Exchange as a Conceptual framework for the study of interorganizational relationships. **Administrative Science Quarterly**, v. 5, n. 4, p. 583–601, 1961.

LIM, C.; HAN, S.; ITO, H. Capability building through innovation for unserved lower end mega markets. **Technovation**, v. 33, n. 12, p. 391–404, 2013.

LIN, W. Factors affecting the correlation between interactive mechanism of strategic alliance and technological knowledge transfer performance. **The Journal of High Technology Management**, v. 15, n. 2, p. 139–155, 2007.

LISTER, S. Power in partnership? An analysis of an NGO's relationships with its partners.

Journal of International Development, v. 12, n. 2, p. 227–239, 2000.

LITWAK, E.; HYLTON, L. F. Interorganizational analysis: a hypothesis on co-ordinating agencies. **Administrative Science Quarterly**, v. 6, n. 4, p. 395–420, 1962.

LOPEZ, A.; RAMOS, D. Innovation in Services: The Case of Rural Tourism in Argentina. **Emerging Markets Finance and Trade**, v. 51, n. 3, p. 635–646, 2015.

LORANGE, P.; ROSS, J. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1995.

LORENTZEN, H. Sector Labels. In: TAYLOR, R. (Ed.). . **Third sector research**. Johannesburg: Springer, 2005. p. 21–35.

LUNDEVALL, B.-A. **National systems of innovation: toward a theory of innovation and interactive learning**. London: Anthem Press, 2010.

MACLEAN, M.; HARVEY, C.; GORDON, J. Social innovation, social entrepreneurship and the practice of contemporary entrepreneurial philanthropy. **International Small Business Journal**, v. 31, n. 7, p. 747–763, 2013.

MAIR, J.; MARTÍ, I. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. **Journal of World Business**, v. 41, n. 1, p. 36–44, 2006.

MANDELL, M.; STEELMAN, T. Understanding what can be accomplished through interorganizational innovations The importance of typologies, context and management strategies. **Public Management Review**, v. 5, n. 2, p. 197–224, 2003.

MANNING, S.; ROESSLER, D. The Formation of Cross-Sector Development Partnerships: How Bridging Agents Shape Project Agendas and Longer-Term Alliances. **Journal of Business Ethics**, v. 123, n. 3, p. 527–547, 2014.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MÁRQUEZ, P.; REFICCO, E.; BERGER, G. Una nueva mirada a la relación entre los mercados y los pobres. In: MÁRQUEZ, P.; REFICCO, E.; BERGER, G. (Eds.). . **Negócios inclusivos: iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica**. Bogotá: SEKN - Social Enterprise Knowledge Network, 2010. p. 1–28.

MARSHALL, R. S. Conceptualizing the International For-Profit Social Entrepreneur. **Journal of Business Ethics**, v. 98, n. 2, p. 183–198, 2011.

MARTIN, R. L.; OSBERG, S. Social Entrepreneurship : The Case for Definition. **Stanford Social Innovation Review**, v. 5, n. 2, p. 1–18, 2007.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sócias aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MATTHEW, M.; DANIEL, A.; JOAN, B. M. Value Creation in Cross-Sector : The Roles of Experiences and Alignment. **Journal of Business Ethics**, v. 130, n. 1, p. 145–162, 2015.

MAURER, A. M.; SILVA, T. N. **Como as inovações sociais criam e sustentam suas práticas? Integrando empreendimentos de Inovação Social e Teoria de Práticas**. XXIX Encontro da ANPAD - EnANPAD. **Anais...**Belo Horizonte: 2015

MCMULLEN, J. S. Delineating the Domain of Development Entrepreneurship: A Market-Based Approach to Facilitating Inclusive Economic Growth. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 35, n. 1, p. 185–193, 2011.

MCMULLEN, J. S. Organizational hybrids as biological hybrids: Insights for research on the relationship between social enterprise and the entrepreneurial ecosystem. **Journal of Business Venturing**, v. 33, n. 5, p. 575–590, 2018.

MCMULLEN, R. S.; ADOBOR, H. Bridge leadership: a case study of leadership in a bridging organization. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 32, n. 7–8, p. 715–735, 2011.

MENDEZ-PICAZO, M. T.; RIBEIRO-SORIANO, D.; GALINDO-MARTIN, M. A. Drivers of social entrepreneurship. **European Journal of International Management**, v. 9, n. 6, p. 766–779, 2015.

MERRIAM, S. B. **Qualitative Research: a guide to design and implementation**. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE BRASIL. **REDD + Brasil**. Disponível em: <<http://redd.mma.gov.br/pt/redd-unfccc>>. Acesso em: 10 jun. 2018.

MIRVIS, P. et al. Corporate social innovation: How firms learn to innovate for the greater good. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 11, p. 5014–5021, 2016.

MISIRLISOY, D.; GÜNÇE, K. Adaptive reuse strategies for heritage buildings: A holistic approach. **Sustainable Cities and Society**, v. 26, p. 91–98, 2016.

MOORE, M.; WESTLEY, F. Surmountable chasms: networks and social innovation for resilient systems. **Ecology and Society**, v. 16, n. 1, p. 1–13, 2011.

MORAIS-DA-SILVA, R. L.; NOBRE, F. S.; ORSIOLLI, T. A. E. Enterprises operating in the bottom of the pyramid and their contributions to sustainability: framework of analysis and empirical evidences. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 2, p. 286–301, 2018.

MORAIS-DA-SILVA, R. L.; SEGATTO, A. P.; DE-CARLI, E. **A caixa preta da inovação social: A necessidade de um olhar processual**. International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability. **Anais...**São Paulo: 2017

MORAIS-DA-SILVA, R. L.; SEGATTO, A. P.; SOUSA, I. G. B. **Inovação social e cooperação interorganizacional: uma revisão sistemática**. XX Seminários em Administração - SemeAd. **Anais...**São Paulo: 2017

MORAIS-DA-SILVA, R. L.; TAKAHASHI, A. R. W.; SEGATTO, A. P. Scaling up social innovation: a meta-synthesis. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, n. 6, p. 134–163, 2016a.

MORAIS-DA-SILVA, R.; TAKAHASHI, A.; SEGATTO, A. **A Conquista da Dignidade:**

Fatores Condicionantes de Sucesso na Relação entre uma Empresa Social e as Comunidades Carentes Envolvidas. XL Encontro da ANPAD - Enanpad. **Anais...**Costa do Sauípe/BA: 2016b

MULGAN, G. The process of social innovation. **Inovations**, v. 1, n. 2, p. 145–162, 2006.

MULGAN, G. et al. **Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated.** London: The Basingstoke Press, 2007.

MUMFORD, M. Social innovation: ten cases from Benjamin Franklin. **Creativity Research Journal**, v. 14, n. 2, p. 253–266, 2002.

MUNSHI, N. V. Value Creation, Social Innovation, and Entrepreneurship in Global Economies. **Journal of Asia-Pacific Business**, v. 11, n. 3, p. 160–165, 17 ago. 2010.

MURPHY, M.; PERROT, F.; RIVERA-SANTOS, M. New perspectives on learning and innovation in cross-sector collaborations. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 12, p. 1700–1709, 2012.

MURRAY, R.; CAULIER-GRICE, J.; MULGAN, G. **The Open Book of Social Innovation.** London: The Young Foundations, 2010.

MUTHURI, J. N.; CHAPPLE, W.; MOON, J. An integrated approach to implementing “community participation” in corporate community involvement: Lessons from magadi soda company in kenya. **Journal of Business Ethics**, v. 85, n. 2, p. 431–444, 2009.

NARAYANAN, V.; ZANE, L.; KEMMERER, B. The cognitive perspective in strategy: An integrative review. **Journal of Management**, v. 37, n. 1, p. 305–351, 2011.

NECK, H.; BRUSH, C.; ALLEN, E. The landscape of social entrepreneurship. **Business horizons**, v. 52, n. 1, p. 13–19, 2009.

NEUMAN, W. L. **Social research methods: qualitative and quantitative approaches.** 7. ed. Boston: Pearson, 2009.

NEUMEIER, S. Why do social innovations in rural development matter and should they be considered more seriously in rural development research?—Proposal for a stronger focus. **Sociologia Ruralis**, v. 52, n. 1, p. 48–69, 2012.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisa em Administração**, v. 1, n. 3, p. 1–5, 1996.

NICHOLLS, A. (ED.). **Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change.** Oxford: Oxford University Press, 2006.

NICHOLLS, A. Institutionalizing social entrepreneurship in regulatory space: Reporting and disclosure by community interest companies. **Accounting, Organizations and Society**, v. 35, n. 4, p. 394–415, 2010.

NICHOLLS, A.; MURDOCK, A. (EDS.). **Social Innovation: Blurring Boundaries to Reconfigure Markets.** Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2012.

NICHOLLS, A.; SIMON, J.; GABRIEL, M. Introduction: dimensions of social innovation. In: NICHOLLS, A.; SIMON, J.; GABRIEL, M. (Eds.). . **New frontiers in social innovation research**. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2015. p. 1–29.

NIELSEN, B. B. Multilevel issues in strategic alliance research. In: DAS, T. K.; HITT, M. A. (Eds.). . **Researching strategic alliances**. Breinigsville: Age Publishing, 2010. p. 267.

NOBRE, C. A. et al. Land-use and climate change risks in the Amazon and the need of a novel sustainable development paradigm. **Proceedings of the National Academy of Sciences**, v. 113, n. 39, p. 10759–10768, 2016.

NOBRE, F. S.; MORAIS-DA-SILVA, R. **Capabilities and Organization Typology of Bottom of the Pyramid (BoP) Systems**. 78th Academy of Management Annual Meeting. **Anais...**Chicago: 2018

OCDE. **The social enterprise sector: a conceptual framework**. Disponível em: <<http://www.oecd.org/dataoecd/43/40/37753595.pdf>>. Acesso em: 1 fev. 2017.

OECD. **Frascati Manual: Proposed Standard Practice for Surveys on Research and Experimental Development**. Paris: [s.n.].

OJO, A.; MELLOULI, S. Deploying governance networks for societal challenges. **Government Information Quarterly**, 2014.

ORMISTON, J.; RICHARD, S. Understanding Value Creation in Social Entrepreneurship: The Importance of Aligning Mission, Strategy and Impact Measurement. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 2, n. 2, p. 125–150, 2011.

OSBORN, R. N.; BAUGHN, C. C. Forms of Interorganizational Governance for Multinational Alliances. **Academy of Management Journal**, v. 33, n. 3, p. 503–519, 1990.

OSEI-KYEI, R.; CHAN, A. P. C. Review of studies on the Critical Success Factors for Public–Private Partnership (PPP) projects from 1990 to 2013. **International Journal of Project Management**, v. 33, n. 6, p. 1335–1346, 2015.

PACHE, A.-C.; SANTOS, F. When Worlds Collide: The Internal Dynamics of Organizational Responses to Conflicting Organizational Demands. **Academy of Management Review**, v. 35, n. 3, p. 455–476, 2010.

PACHE, A.-C.; SANTOS, F. Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. **Academy of Management Journal**, v. 56, n. 4, p. 972–1001, 2013.

PACHECO, A. S. V.; SANTOS, M. J.; SILVA, K. V. DA. Social innovation: what do we know and do not know about it. **International Journal of Innovation and Learning**, v. 24, n. 3, p. 301–326, 2018.

PARMIGIANI, A.; RIVERA-SANTOS, M. Clearing a path through the forest: A meta-review of interorganizational relationships. **Journal of Management**, v. 37, n. 4, p. 1108–1136, 2011.

PENROD, J. et al. A Discussion of Chain Referral As a Method of Sampling Hard-to-Reach Populations. **Journal of Transcultural Nursing**, v. 14, n. 2, p. 100–107, 2003.

- PEREZ-ALEMAN, P.; SANDILANDS, M. Building value at the top and bottom of the global supply chain: MNC-NGO partnerships and sustainability. **California Management Review**, v. 51, n. 1, p. 24–49, 2008.
- PERRINI, F.; VURRO, C.; COSTANZO, L. A. A process-based view of social entrepreneurship: From opportunity identification to scaling-up social change in the case of San Patrignano. **Entrepreneurship and Regional Development**, v. 22, n. 6, p. 515–534, 2010.
- PETRINI, M.; SCHERER, P.; BACK, L. Modelo de negocios com impacto social. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 56, n. 2, p. 209–225, 2016.
- PHILLIPS, W. et al. Social Innovation and Social Entrepreneurship: A Systematic Review. **Group & Organization Management**, v. 40, n. 3, p. 428–461, 2015.
- PHILLS, J.; DEIGLMEIER, K.; MILLER, D. Rediscovering social innovation. **Stanford Social Innovation**, v. 6, n. 4, p. 34–43, 2008.
- PIEKKARIM, R.; WELCH, C.; PAAVILAINEN, E. The case study as disciplinary convention: evidence from international business journals. **Organizational research methods**, v. 12, n. 3, p. 567–589, 2009.
- PIPE. **1º Mapa de Negócios de Impacto Social + Ambiental**. Disponível em: <<https://www.pipe.social/mapa2017>>. Acesso em: 1 abr. 2018.
- PITZ, T. G.; INTINDOLA, M. Exploring absorptive capacity in cross-sector social partnerships. **Management Decision**, v. 53, n. 6, p. 1170–1183, 2015.
- PLONSKI, G. A. Mantras da Inovação. In: FLEURY, M. T.; FLEURY, A. (Eds.). **Política Industrial**. São Paulo: Publifolha, 2004. p. 93–118.
- PLYMOUTH. **History & Heritage**. Disponível em: <<https://www.visitplymouth.co.uk/things-to-do/attractions/history-and-heritage>>. Acesso em: 1 ago. 2018.
- PLYMOUTH SOCIAL ENTERPRISE NETWORK. **What's happening**. Disponível em: <<https://plymsocent.org.uk/>>. Acesso em: 1 ago. 2018.
- POL, E.; VILLE, S. Social innovation: Buzz word or enduring term? **The Journal of Socio-Economics**, v. 38, n. 6, p. 878–885, 2009.
- PONGSIRI, N. Regulation and public-private partnerships. **International Journal of Public Sector Management**, v. 15, n. 6, p. 487–495, 11 nov. 2002.
- PRAHALAD, C. K. **The fortune at the bottom of the pyramid: eradicating poverty through profits**. New Jersey: Pearson Education India, 2005.
- PRAHALAD, C. K.; HART, S. L. The Fortune at the Bottom of the Pyramid. **Strategy + Business**, n. 26, p. 1–26, 2002.
- PRAKASH, A. Beyond Seattle: globalization, the nonmarket environment and corporate strategy. **Review of International Political Economy**, v. 9, n. 3, p. 513–537, 2002.
- PROULX, K. E.; HAGER, M. A.; KLEIN, K. C. Models of collaboration between nonprofit

organizations. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 63, n. 6, p. 746–765, 2014.

PURCELL, R. Images for change: Community development, community arts and photography. **Community Development Journal**, v. 44, n. 1, p. 111–122, 2009.

PURI, M.; TAVOLETTI, E.; CERRUTI, C. Business Model Innovation in Emerging Economies: Leveraging Institutional Voids. In: **Entrepreneurship in BRICS: Policy and Research to Support Entrepreneurs**. Cham: Springer, 2015. p. 143–161.

QUANDT, C. et al. Social innovation practices in the regional tourism industry: case study of a cooperative in Brazil. **Social Enterprise Journal**, v. 13, n. 1, p. 78–94, 2017.

QUÉLIN, B. V.; KIVLENIECE, I.; LAZZARINI, S. Public-Private Collaboration, Hybridity and Social Value: Towards New Theoretical Perspectives. **Journal of Management Studies**, v. 54, n. 6, p. 763–792, 2017.

REAST, J. et al. The Manchester Super Casino: Experience and Learning in a Cross-Sector Social Partnership. **Journal of Business Ethics**, v. 94, n. 1, p. 197–218, 2010.

REAY, T.; HININGS, C. Managing the rivalry of competing institutional logics. **Organization Studies**, v. 30, n. 6, p. 629–652, 2009.

REDD MONITOR. **REDD: an introduction**. Disponível em: <<https://redd-monitor.org/redd-an-introduction/>>. Acesso em: 1 jun. 2018.

REED, A. M.; REED, D. Partnerships for Development: Four Models of Business Involvement. **Journal of Business Ethics**, v. 90, n. 3, p. 3–37, 2009.

REIN, M.; STOTT, L. Working together: Critical perspectives on six cross-sector partnerships in southern Africa. **Journal of Business Ethics**, v. 90, n. 1, p. 79–89, 2009.

RIDLEY-DUFF, B. R.; BULL, M. **Understanding Social Enterprise : Theory and Practice**. 2. ed. London: Sage, 2016.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 1, p. 90–118, 1994.

ROCHA, S. **Pobreza no Brasil: afinal, de que se trata?** Rio de Janeiro: FGV Editora, 2003.

RODRIGUEZ, Y. O. Preliminary phase in the process of social innovation with agricultural and milk producers of Viracacha - Boyaca. **Inquietud Empresarial**, v. 15, n. 1, p. 53–74, 2015.

ROGERS, P. P.; JALAL, K. F.; BOYOD, J. A. **An introduction to sustainable development**. London: Earthscam, 2008.

RONDINELLI, D. A.; LONDON, T. How corporations and environmental groups cooperate: Assessing cross- sector alliances and collaborations. **The Academy of Management Executive**, v. 17, n. 1, p. 61–76, 2003.

ROSENBERG, N. **Inside the black box: technology and economics**. Cambridge: Cambridge University Press, 1983.

ROSS, M. **Planning and the heritage: policy and procedures**. 2. ed. London: Taylor & Francis, 2005.

SAEBI, T.; FOSS, N. J.; LINDER, S. Social Entrepreneurship Research: Past Achievements and Future Promises. **Journal of Management**, 2018.

SAJI, B. S.; ELLINGSTAD, P. Social innovation model for business performance and innovation. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 65, n. 2, p. 256–274, 2016.

SANTOS, F.; PACHE, A. C.; BIRKHOLZ, C. Making Hybrids Work: Aligning Business Models and Organizational Design for Social Enterprises. **California Management Review**, v. 57, n. 3, p. 36–58, 2015.

SANZO, M. J. et al. Business–nonprofit partnerships: a new form of collaboration in a corporate responsibility and social innovation context. **Service Business**, v. 9, n. 4, p. 611–636, 2015.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico**. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1997.

SCHUSTER, T.; HOLTBRÜGGE, D. Benefits of Cross-sector Partnerships in Markets at the Base of the Pyramid. **Business Strategy & the Environment (John Wiley & Sons, Inc)**, v. 23, n. 3, p. 188–203, mar. 2014.

SCOTT, L. et al. Enterprise and Inequality: A Study of Avon in South Africa. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 36, n. 3, p. 543–568, 2012.

SEBRAE (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS); DIEESE (DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS). **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal Sebrae/Anexos/Anuario do Trabalho Na Micro e Pequena Empresa_2013.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf)>. Acesso em: 20 jul. 2018.

SEELOS, B. C.; MAIR, J. Innovation is not the Holy Grail. **Stanford Social Innovation Review**, v. Fall, p. 44–49, 2012.

SEELOS, C.; MAIR, J. Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. **Business Horizons**, v. 48, n. 3, p. 241–246, 2005.

SEITANIDI, M. Adaptive responsibilities: Nonlinear interactions in cross sector social partnerships. **Emergence: Complexity & Organization**, v. 10, n. 3, p. 51–64, 2008.

SEITANIDI, M. M.; KOUFOPOULOS, D. N.; PALMER, P. Partnership formation for change: Indicators for transformative potential in cross sector social partnerships. **Journal of Business Ethics**, v. 94, n. 1, p. 139–161, 2010.

SELSKY, J. W.; PARKER, B. Cross-sector partnerships to address social issues: Challenges to theory and practice. **Journal of Management**, v. 31, n. 6, p. 849–873, 2005.

SELSKY, J. W.; PARKER, B. Platforms for Cross-Sector Social Partnerships: Prospective Sensemaking Devices for Social Benefit. **Journal of Business Ethics**, v. 94, p. 21–37, 2010.

SENGE, P. M.; DOW, M.; NEATH, G. Learning together: new partnerships for new times. **Corporate Governance: The International Journal of Business in Society**, v. 6, n. 4, p. 420–430, 2006.

SERRIERE, S. C. Carpet-time democracy: digital photography and social consciousness in the early childhood classroom. **The Social Studies**, v. 101, n. 2, p. 60–68, 2010.

SEYFANG, G. et al. A grassroots sustainable energy niche? Reflections on community energy in the UK. **Environmental Innovation and Societal Transitions**, v. 13, p. 21–44, 2014.

SHARMA, G.; BANSAL, P. Partners for Good: How Business and NGOs Engage the Commercial–Social Paradox. **Organization Studies**, v. 38, n. 3–4, p. 341–364, 2017.

SIEGNER, M.; PINKSE, J.; PANWAR, R. Managing tensions in a social enterprise: The complex balancing act to deliver a multi-faceted but coherent social mission. **Journal of Cleaner Production**, v. 174, p. 1314–1324, 2018.

SMITH, B.; STEVENS, C. Different types of social entrepreneurship: The role of geography and embeddedness on the measurement and scaling of social value. **Entrepreneurship and Regional**, v. 22, n. 6, p. 575–598, 2010.

SOCIAL ENTERPRISE UK. **Social enterprises places in the UK**. Disponível em: <<https://www.socialenterprise.org.uk/about-places>>. Acesso em: 1 jan. 2017.

SOUSA, E. G. .; VALADÃO JÚNIOR, V. M. Alianças Estratégicas: Articulações entre o Terceiro setor e o Governo. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 8, n. 2, p. 158–172, 2010.

TAYLOR, J. B. Introducing Social Innovation. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 6, n. 1, p. 69–77, 1970.

TAYLOR, M.; DEES, G.; EMERSON, J. The question of scale: Finding an appropriate strategy for building on your success. In: DEES, G.; EMERSON, J.; ECONOMY, P. (Eds.). . **Strategic tools for social entrepreneurs: Enhancing the performance of your enterprising nonprofit**. New York: Wiley, 2002. p. 117–139.

TEASDALE, S.; LYON, F.; BALDOCK, R. Playing with Numbers: A Methodological Critique of the Social Enterprise Growth Myth. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 4, n. 2, p. 113–131, 2013.

TEASDALE, S.; MCKAY, S.; PHILLIMORE, J. Exploring gender and social entrepreneurship: women’s leadership, employment and participation in the third sector and social enterprises. **Voluntary Sector**, v. 2, n. 1, p. 57–76, 2011.

TEECE, D. J. Competition, cooperation, and innovation: Organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 18, n. 1, p. 1–25, 1992.

TEPSIE - THEORETICAL EMPIRICAL AND POLICY FOUNDATIONS FOR SOCIAL

INNOVATION IN EUROPE. **Social innovation theory and research: a guide for researchers.** Disponível em: <http://www.tepsie.eu/images/documents/research_report_final_web.pdf>. Acesso em: 7 jun. 2016.

THE WORLD BANK. **The Global Findex Database: measuring financial inclusion and the fintech revolution.** Washington: [s.n.]. Disponível em: <<https://static.poder360.com.br/2018/06/The-Global-Findex2017.pdf>>.

THE WORLD BANK. **Poverty headcount ratio at \$1.90 a day.** Disponível em: <<https://data.worldbank.org/indicator/SI.POV.DDAY>>. Acesso em: 1 abr. 2018.

THE YOUNG FOUNDATION. **Defining Social Innovation.** Disponível em: <<http://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/12/TEPSIE.D1.1.Report.DefiningSocialInnovation.Part-1-defining-social-innovation.pdf>>. Acesso em: 1 nov. 2016.

THOMPSON, J. Social enterprise and social entrepreneurship: where have we reached? A summary of issues and discussion points. **Social Enterprise Journal**, v. 4, n. 2, p. 149–161, 2008.

TIDD, J. Innovation management in context: environment, organization and performance. **International Journal of Management Reviews**, v. 3, n. 3, p. 169–183, 2001.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TODEVA, E. ; KNOKE, D. Strategic alliances and models of collaboration. **Management Decision**, v. 43, n. 1, p. 123–148, 2005.

TORRACO, R. J. Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples. **Human Resource Development Review**, v. 4, n. 3, p. 356–367, 2005.

TRACEY, P.; PHILLIPS, N.; HAUGH, H. Beyond philanthropy: Community enterprise as a basis for corporate citizenship. **Journal of Business Ethics**, v. 58, n. 4, p. 327–344, 2005.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** [s.l.] Atlas, 1987.

TRUJILLO, D. Multiparty Alliances and Systemic Change: The Role of Beneficiaries and Their Capacity for Collective Action. **Journal of Business Ethics**, v. 150, n. 2, p. 425–449, 2018.

TURKER, D.; VURAL, C. A. Embedding social innovation process into the institutional context: Voids or supports. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 119, p. 98–113, 2017.

TURNER, D.; MARTIN, S. Social entrepreneurs and social inclusion: building local capacity or delivering national priorities? **International Journal of Public Administration**, v. 28, n. 9, p. 797–806, 2005.

VAN DE VEN, A. H. **Engaged scholarship: A guide for organizational and social research.** Oxford: Oxford University Press, 2007.

VAN DER HAVE, R. P.; RUBALCABA, L. Social innovation research: An emerging area of innovation studies? **Research Policy**, v. 45, n. 9, p. 1923–1935, 2016.

VENN, R.; BERG, N. The gatekeeping function of trust in cross-sector social partnerships. **Business and Society Review**, v. 119, n. 3, p. 385–416, 2014.

VURRO, C.; DACIN, M. T.; PERRINI, F. Institutional Antecedents of Partnering for Social Change: How Institutional Logics Shape Cross-Sector Social Partnerships. **Journal of Business Ethics**, v. 94, n. 1, p. 39–53, 2010.

WADDELL, S. Core competences a key force in business–government–civil society collaborations. **Journal of Corporate Citizenship**, v. 7, p. 43–56, 2002.

WADDELL, S. **Societal learning and change: how governments, business and civil society are creating solutions to complex multi-stakeholder problems**. Sheffield: Greenleaf Pub., 2005.

WADDOCK, S. A typology of social partnership organizations. **Administration and Society**, v. 22, n. 10, p. 480–515, 1991.

WADDOCK, S. A. Understanding Social Partnerships. **Administration & Society**, v. 21, n. 1, p. 78–100, 26 maio 1989.

WAN, F.; WILLIAMSON, P. J.; YIN, E. Antecedents and implications of disruptive innovation: Evidence from China. **Technovation**, v. 39–40, n. 1, p. 94–104, 2015.

WANG, Y.; RAJAGOPALAN, N. Alliance capabilities review and research agenda. **Journal of Management**, v. 41, n. 1, p. 236–260, 2015.

WEBER, J. M. Social Innovation and Social Enterprise in the Classroom: Frances Westley on Bringing Clarity and Rigor to Program Design. **Academy of Management Learning & Education**, v. 11, n. 3, p. 409–418, 2012.

WEBSTER, F. E. The Changing Role of Marketing in the Corporation. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 6, p. 1–17, 1992.

WESTLEY, F. et al. Five Configurations for Scaling Up Social Innovation: Case Examples of Nonprofit Organizations From Canada. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 50, n. 3, p. 234–260, 2014.

WESTLEY, F.; ANTADZE, N. Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact. **The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal**, v. 15, n. 2, p. 1–19, 2010.

WHETTEN, D. A. What Constitutes a Theoretical Contribution? **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 490–495, 1989.

WIJK, J. et al. Social Innovation: Integrating Micro, Meso, and Macro Level Insights From Institutional Theory. **Business and Society**, p. 1–32, 2018.

WILSON, F.; POST, J. Business models for people, planet (& profits): exploring the phenomena of social business, a market-based approach to social value creation. **Small**

Business Economics, v. 40, n. 3, p. 715–737, 2013.

WORLD BANK GROUP. **Decline of Global Extreme Poverty Continues but Has Slowed: World Bank**. Disponível em: <<http://www.worldbank.org/en/news/press-release/2018/09/19/decline-of-global-extreme-poverty-continues-but-has-slowed-world-bank>>. Acesso em: 1 out. 2018.

WWF. **Amazon deforestation**. Disponível em: <http://wwf.panda.org/our_work/forests/deforestation_fronts/deforestation_in_the_amazon/>. Acesso em: 2 ago. 2018.

WYMER, W. W.; SAMU, S. Dimensions of Business and Nonprofit Collaborative Relationships. **Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing**, v. 11, n. 1, p. 3–22, 3 fev. 2003.

YIN, R. K. **Applications of case study research**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YOSHINO, M. Y. ; RANGAN, U. S. **Strategic alliances : an entrepreneurial approach to globalization**. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

YOUNG, J.; BRANS, M. Analysis of factors affecting a shift in a local energy system towards 100% renewable energy community. **Journal of Cleaner Production**, v. 169, p. 117–124, 2017.

YUNUS, M. **Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism**. New York: Public Affairs, 2007.

YUNUS, M. **Building Social Business: The new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs**. New York: Public Affairs, 2010.

ZAHRA, S. A. et al. A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. **Journal of Business Venturing**, v. 24, n. 5, p. 519–532, 2009.

ZANI, F. B. ; TENÓRIO, F. G. Gestão social do desenvolvimento: o desafio da articulação de atores sociais no Programa Territórios da Cidadania Norte-RJ. **Organizações & Sociedade**, v. 21, n. 68, p. 97–118, 2014.

ZESCHKY, M.; WIDENMAYER, B.; GASSMANN, O. Frugal innovation in emerging markets. **Research-Technology**, v. 54, n. 4, p. 38–45, 2011.

ZIEGLER, R. Innovations in Doing and Being: Capability Innovations at the Intersection of Schumpeterian Political Economy and Human Development. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 1, n. 2, p. 255–272, 2010.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA EMPRESA SOCIAL



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

Roteiro de entrevista semiestruturado

I) Perfil do entrevistado e da empresa:

- a) Nome:
- b) Formação:
- c) Cargo que ocupa na empresa:
- d) Local das instalações:
- e) Possui filial:
- f) Ano de fundação:
- g) Número de funcionários:
- h) Número de sócios:

II) Caracterização da inovação social

- a) Você poderia contar um pouco sobre a missão da organização?
- b) Qual o principal produto/serviço é fornecido?
- c) Quem são os principais clientes ou beneficiários?
- d) Vocês se auto-intitulam que tipo de organização (empresa social, negócio social, organização da sociedade civil, ONG)? Existe uma regulamentação legal para isso?
- e) Como a organização consegue se manter financeiramente? Vocês negociam com o mercado (compra e venda), recebem doações?
- f) A proposta da organização inclui outros produtos ou serviços? Ou é focada em apenas um?

III) Processo de inovação social – fase de investigação

- a) Como a proposta de vocês surgiu?
- b) Algum problema social ou ambiental específico marcou o início da empresa?
- c) Essa fase de investigação contou apenas com o empreendedor ou outros atores fizeram parte (amigos, empresários, governo...)?
- d) Qual foi o papel desses atores? Como eles influenciaram nesse processo inicial?
- e) Quais os benefícios dessas relações naquele momento?
- f) Houve alguma consequência negativa?

IV) Processo de inovação social – fase de análise e proposição de soluções

- a) A partir da investigação sobre o problema que vocês ajudariam a resolver, como foi o processo de análise das ideias que foram surgindo?
- b) Muitas ideias/propostas concorrentes surgiram?
- c) Essas propostas foram concebidas apenas pelo empreendedor? Ou outros atores participaram?
- d) Qual foi o papel desses atores na proposição das ideias?

- e) Qual foi o papel desses diferentes atores na avaliação dessas ideias?
- f) Você se recorda de algumas consequências negativas da participação desses atores?

V) Processo de inovação social – fase de formalização e projeto piloto

- a) Após a fase de formalização e avaliação de ideias, como foi o processo de desenvolvimento do projeto piloto ou do primeiro teste prático da ideia de vocês?
- b) A ideia sofreu alterações ou foi descontinuada para dar lugar a outra?
- c) Vocês contaram com o apoio de outros atores nessa fase de teste e projeto piloto?
- d) Esses atores participaram ativamente desse processo?
- e) Os recursos investidos eram próprios ou não? Se não, quem os forneceu?
- f) Houve alguma consequência negativa dessa participação de diferentes atores?

VI) Processo de inovação social – fase de manutenção

- a) Após a formalização e o projeto piloto, como foi o processo de oferta do produto/serviço de vocês ao mercado?
- b) Vocês contaram com a ajuda de outras organizações para isso?
- c) Qual o papel de cada uma dessas organizações no processo de oferta dos produtos e serviços?
- d) Se serviço, vocês contam com o apoio de outras organizações para a prestação dos serviços?

VII) Processo de inovação social – fase de avaliação

- a) Qual foi a receptividade dos produtos ou serviços ofertados?
- b) Quais foram as principais dificuldades?
- c) A proposta de negócios (produto ou serviço) teve que ser alterada ou reformulada? Como esse processo ocorreu?
- d) Algumas organizações auxiliaram nesse processo de avaliação, seja econômico-financeira ou social (como consultorias de empresas sociais ou intuições de apoio)?

VIII) Processo de inovação social – fase de escalabilidade

- a) A organização conseguiu aumentar seu mercado atendido/seu alcance?
- b) Como foi esse processo de ampliação dos atendimentos?
- c) Como esse processo de ampliação das opções disponíveis foi desenvolvido?
- d) Essa etapa de escalabilidade foi conseguida apenas por meio de recursos e competências próprios? Se não, que atores apoiaram esse processo?
- e) Algumas consequências negativas a partir da participação desses atores no processo?

IX) Processo de inovação social – fase de mudança sistêmica

- a) Além da expansão do negócio para outros bairros e cidades, vocês conseguiram atingir um número maior de pessoas em outras regiões, estados ou países?
- b) Como esse processo ocorreu?
- c) Quais as principais dificuldades para atingir esse nível de mudança sistêmica?
- d) Quais foram os atores que auxiliaram nesse processo?
- e) Qual o papel de cada um deles?
- f) Houve consequências negativas para isso?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA ATORES ENVOLVIDOS



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

Roteiro de entrevista semiestruturado

I) Perfil do entrevistado:

- a) Nome:
- b) Formação:
- c) Trajetória profissional:
- d) Cargo que ocupa na empresa:
- e) Quanto tempo trabalha na empresa:

II) Perfil da organização envolvida

- a) Local das instalações:
- b) Possui filial:
- c) Data de fundação:
- d) Ramo de atividade:
- e) Número de funcionários:
- f) Número de sócios:

III) Caracterização da atuação

- a) Qual a missão da organização de vocês?
- b) Como vocês iniciaram o contato com a empresa social X?
- c) Foi iniciativa de vocês? Como isso aconteceu?
- d) Foi iniciativa da empresa/do empreendedor?
- e) Como foi a primeira reunião?
- f) Quais eram as principais demandas apresentadas pela empresa social X?
- g) Vocês estavam aptos a fornecer apoio à empresa social X?
- h) Existe alguns critérios para o apoio fornecido por vocês?
- i) Vocês fizeram alguma solicitação de adequação para a empresa X antes dar início ao apoio?
- j) Como foi o processo de auxílio (forma, duração, etc).
- k) Vocês acompanharam o desenvolvimento da empresa X após o auxílio?
- l) Quais foram as exigências para a continuidade do apoio?
- m) Em resumo, qual o papel que, na opinião de vocês, dessa organização no desenvolvimento e manutenção da proposta da empresa X?
- n) Vocês acreditam que poderiam melhorar esse apoio para a empresa X? Qual seriam esses próximos passos?

APÊNDICE C – RELAÇÃO DE DOCUMENTOS COLETADOS

ISBR1

Código do documento	Tipo	Descrição	Data	N. de páginas
D1	Notícia do site da organização	Notícia sobre novos postos de atendimentos nas comunidades beneficiadas do Paraná	10/09/2018	2
D2	Notícia do site da organização	Notícia sobre novos postos de atendimentos nas comunidades beneficiadas em São Paulo	01/08/2018	3
D3	Relatório interno	Relatório desenvolvido pela própria organização como forma de apresentação à uma premiação internacional	2013	34
D4	Notícia do site da organização	Notícia sobre inauguração de um centro comunitário, pelo poder público local e viabilizada por iniciativa da ESBR1	31/07/2018	1
D5	Notícia do site da organização	Notícia sobre a assinatura de um termo de cooperação técnica entre a organização e uma universidade de Minas Gerais	05/01/2018	1
D6	Dissertação de mestrado	Dissertação desenvolvida em uma das áreas atendidas pela organização	2016	112
D7	Notícia em site de jornal	Notícia sobre a conquista de um prêmio de empreendedorismo social pelo fundador da organização	28/11/2008	4
D8	Notícia em site do governo de São Paulo	Notícia sobre a entrega de escrituras públicas de áreas regularizadas no Estado de São Paulo	10/2015	2
D9	Artigo acadêmico	Estudo de caso acadêmico sobre a atuação da organização	2011	7
D10	Cartaz	Cartaz sobre um “feirão de regularização” que seria iniciado nos dias posteriores em uma comunidade do Paraná	26/07/2018	1
D11	Notícia em site de jornal	Notícia sobre o acordo entre a organização investigada e o poder público de uma cidade do Estado do Paraná	12/09/2018	3
D12	Foto	Foto obtida na sede da organização com o “antes e depois” de uma comunidade regularizada	-	1
D13	Notícia no site da organização	Notícia sobre o início das negociações de regularização de uma área no Paraná	30/08/2017	1
D14	Relatório de premiação	Relatório sobre uma premiação de empreendedorismo social, no qual a organização investigada foi finalista	2013	14
D15	Apresentação em slides (documento interno)	Apresentação sobre o modelo de negócio da organização	2017	25
D16	Site da organização	Área do site da organização em é apresentada a metodologia de regularização adotada	2018	1
D17	Matéria em site de jornal	Notícia sobre o aspecto “pacificador” da ISBR1 analisada	03/04/2014	4
D18	Notícia em site de prefeitura	Notícia sobre a regularização de 1600 moradias em uma cidade do Paraná	2018	2
D19	Entrevista para site de notícias locais	Entrevista cedida pelo empreendedor da ISBR1 sobre o modelo de negócio da organização	2018	3
D20	Relatório de investimento	Relatório divulgado pelo fundo de investimento de impacto parceiro da organização investigada	2016	7

D21	Matéria em site	Entrevista cedida pelo empreendedor da ISBR1 sobre sua a metodologia utilizada	18/03/2011	5
D22	Matéria em revista de circulação nacional	Matéria em revista impressa sobre o papel fundamental da ISBR1 na resolução de conflitos sobre a propriedade de terras no Brasil	2012	2
D23	Termo jurídico	Termo de ajustamento de conduta para a regularização de uma área no Paraná	-	10
D24	Website da empresa	Página sobre a missão e os objetivos da organização	2018	1
D25	Notícia em site de jornal	Notícia sobre uma premiação internacional recebida pela proposta da ISBR1	2005	3
D26	Matéria em site de jornal	Notícia sobre a oportunidade de negócio observada pelo empreendedor da ISBR1	10/08/2011	2
D27	Website da organização	Página “quem somos”	20/08/2018	2
D28	Palestra	Transcrição de palestra ministrada pelo empreendedor	2016	40 min.
D29	Website da organização	Página “nossos projetos”	2018	3
D30	Palestra	Transcrição de uma palestra ministra pelo empreendedor	-	17 min.

ISBR2

Código do documento	Tipo	Descrição	Data	N. de páginas
D1	Entrevista para site de notícias	Entrevista concedida pelo empreendedor sobre os objetivos e o impacto esperado pela ISBR2	05/10/2015	2
D2	Slides	Slides utilizados em uma apresentação internacional sobre <i>fintechs</i>	-	20
D3	Matéria em revista	Matéria publicada em uma revista de alcance nacional sobre a proposta inovadora da organização	29/01/2015	5
D4	Estudo de caso acadêmico	Estudo de caso sobre a proposta da organização (publicado por uma universidade brasileira)	-	18
D5	Notícia em site	Notícia sobre uma rodada de investimento recebida pela organização	19/07/2007	1
D6	Matéria em site	Matéria sobre o modelo de negócio da organização	29/07/2017	6
D7	Notícia em site	Notícia sobre uma rodada de investimento recebida pela organização	07/05/2017	1
D8	Matéria em site de revista	Matéria sobre a rapidez com que novos clientes de classes menos favorecidas são conquistados pela organização	06/01/2018	2
D9	Matéria em revista nacional	Matéria sobre a nova forma de capitalismo (mais consciente) em que a organização ISBR1 foi utilizada como exemplo	20/10/2017	2
D10	Matéria em site de revista	Matéria sobre o modelo de negócio inovador para ofertar serviços financeiros para as comunidades	29/07/2017	3
D11	Matéria em site de jornal	Matéria sobre a imersão cultural do empreendedor da ISBR1 no sertão nordestino	11/07/2017	4
D12	Matéria em site de jornal	Matéria sobre a oferta de microcrédito por Fintechs às pessoas carentes	31/01/2018	4
D13	Notícia em site de jornal	Notícia sobre uma inovação incremental atrelada à ISBR1	22/05/2018	2
D14	Matéria em site de revista	Matéria sobre a forma que a ISBR1 combina impacto social e retorno financeiro	10/09/2015	8

D15	Website da organização	Detalhes da organização, incluindo alguns números.	01/10/2018	8
D16	Relatório do fundo de investimento	Relatório de impacto do fundo investidor da organização	2017	35
D17	Slides (uso interno)	Slides atualizados em 2018 sobre a evolução da ISBR2 ao longo do tempo, incluindo planejamento futuro.	2018	16
D18	Website do fundo de investimento	Website do fundo de investimento com explicações sobre a forma como as empresas investidas são auxiliadas	2018	3
D19	Empresa parceira	Website da empresa parceira com sua missão e seu foco de atuação	2018	1

ISBR3

Código do documento	Tipo	Descrição	Data	N. de páginas
D1	Website da empresa	Seção “quem somos” no site da empresa	2018	2
D2	Website da empresa	Notícia sobre o potencial de redução de emissões em um projeto específico	2018	4
D3	Website da empresa	Seção sobre a metodologia de compensação de reserva legal	2018	1
D4	Notícia em site de revista	Notícia sobre o desmatamento da Amazônia e as formas como superar isso	29/06/2017	9
D5	Relatório sobre o REDD	Relatório produzido por várias organizações no setor, inclusive a BR3, sobre as possibilidades de REDD no Brasil	2018	16
D6	Site da empresa	Seção de apresentação do REDD enquanto metodologia utilizada no Brasil	2018	4
D7	Website da empresa	Seção de apresentação da equipe da BR3	2018	10
D8	Website da empresa	Notícia sobre um prêmio de melhor desenvolvedora de projetos florestais	02/07/2015	1
D9	Relatório do fundo investidor	Relatório do fundo de investimento de impacto atuante na BR3	2016	48
D10	Website da empresa	Notícia sobre as diferentes estratégias para diminuir as emissões de gás carbônico e cumprir o Acordo de Paris	2018	3
D11	Notícia em site de revista	Notícia sobre o combate ao aquecimento global e as diferentes oportunidades de negócio nesse contexto	16/10/2015	6
D12	Apresentação de slides	Apresentação de uso interno da BR3 sobre a reforma do Código Ambiental	05/2013	37
D13	Entrevista com o empreendedor da ISBR3	Entrevista concedida pelo empreendedor da ISBR3 sobre sua histórica e a metodologia de trabalho adotada	05/12/2016	3
D14	Notícia em site de revista	Notícia sobre a falta de financiamentos para negócios verdes (exemplo dado: BR3)	2017	1
D15	Apresentação de slides (uso interno)	Apresentação de slides utilizada pela BR3 para comercialização da ISBR3	2018	7
D16	Guia sobre elaboração de projetos ambientais	Guia desenvolvido pela BR3 sobre como desenvolver projetos de carbono e demais serviços ambientais	2009	74

D17	Notícia em site internacional	Notícia sobre o prêmio recebido pela BR3 como melhor desenvolvedora de projetos	2015	1
D18	Notícia em site de jornal	Notícia sobre a oportunidade de mercado existente ao conservar áreas de floresta (ISBR3 como exemplo)	21/09/2014	2
D19	Website de uma ONG parceira (ONG 1)	Seção “quem somos” de uma ONG parceira na implementação da ISBR3	2018	3
D20	Website de uma ONG parceira (ONG 2)	Seção “quem somos” de uma ONG parceira na implementação da ISBR3	2018	3
D21	Descrição do projeto 1	Descrição do projeto 1 (plano de gestão)	14/02/2011	144
D22	Resumo da descrição do projeto 1	Resumo da descrição do projeto 1 (plano de gestão)	14/02/2011	29
D23	Website da empresa	Descrição geral do projeto 1	2018	3
D24	Descrição do projeto 2	Descrição do projeto 2 (plano de gestão)	14/02/2011	233
D25	Resumo da descrição do projeto 2	Resumo da descrição do projeto 2 (plano de gestão)	16/06/2016	19
D26	Website da empresa	Descrição geral do projeto 2	2018	3
D27	Website de uma ONG parceira (ONG 3)	Seção “quem somos” de uma ONG parceira na implementação da ISBR3	14/10/2016	1
D28	Slides de uso interno	Slides utilizados pela BR3 para apresentar a metodologia da ISBR3 em uma premiação internacional	09/2015	16
D29	Transcrição de vídeo	Transcrição de vídeo com a entrevista do empreendedor da ISBR3 para uma associação internacional de comércio	2018	4:28 min
D30	Transcrição de vídeo	Transcrição de vídeo com a entrevista do empreendedor da ISBR3 para uma ONG brasileira	2018	13:27 min
D31	Transcrição de vídeo	Transcrição de vídeo institucional sobre um projeto implementado pela BR3	2018	6:54 min

ISUK1

Código do documento	Tipo	Descrição	Data	N. de páginas
D1	Website da organização	Página “quem somos” no website da organização		
D2	Website de agência internacional	Website da Comissão Europeia com explicações sobre as ações desenvolvidas pela BR1.	10/08/2015	6
D3	Matéria em site local	Matéria explicando a forma como a ISUK1 é desenvolvida	08/05/2018	5
D4	Matéria em site de apoio a refugiados	Matéria explicativa sobre o projeto de produção e venda de um livro com pratos típicos produzidos por refugiados. A ISUK1 ajudou na produção das fotos e no suporte técnico	2018	3
D5	Matéria em site de organização	Matéria sobre a proposta da ISUK1 em site de uma organização certificadora de empresas sociais	2018	2

	certificadora para empresas sociais			
D6	Matéria em site de organização certificadora para empresas sociais	Matéria com detalhes sobre a proposta da ISUK1 em site de uma organização certificadora de empresas sociais	2018	3
D7	Vídeo sobre o impacto da ISUK1 em 2017	Vídeo ilustrativo com informações sobre o impacto social gerado pela ISUK1 no ano de 2016	2017	2,10 min
D8	Website da empresa	Página “nosso impacto” no site da empresa	2018	2
D9	Website da organização que representa as empresas sociais de Plymouth	Página “home” da organização que representa as empresas sociais da cidade de Plymouth	2018	4

ISUK2

Código do documento	Tipo	Descrição	Data	N. de páginas
D1	Website da organização	Página “sobre” no website da organização	2018	2
D2	Vídeo produzido pela organização	Vídeo sobre como manter as residências sem problemas de umidade durante o inverno	2015	4,32 min
D3	Estudo de caso	Estudo de caso produzido por uma organização focada em geração de energia	2018	2
D4	Relatório anual	Relatório anual (Annual Report)	2017	18
D5	Relatório anual	Relatório anual (Annual Report)	2016	18
D6	Relatório anual	Relatório anual (Annual Report)	2015	16
D7	Relatório anual	Relatório anual (Annual Report)	2014	16
D8	Ata de reunião	Ata da reunião geral anual	2017	2
D9	Relatório anual	Relatório anual específico para a geração de energia comunitária	2017	34
D10	Estudo de caso	Estudo de caso produzido por uma organização com foco em cooperativas e inovação social	-	2
D11	Ata de reunião	Ata da reunião geral anual	2016	2
D12	Ata de reunião	Ata da reunião geral anual	2017	2
D13	Relatório	Relatório nacional sobre a geração de energia comunitária na Inglaterra	2015	20
D14	Plano estratégico do governo	Plano estratégico para mudança na matriz energética da Inglaterra	2009	220
D15	Estudo de caso	Estudo de caso sobre a ISUK2 desenvolvido por um jornal local	2017	4
D16	Website da organização	Página “Ajuda e suporte” no website da organização	2018	2
D17	Website da organização	Página “Eventos” no website da organização	2018	1

ISUK3

Código do documento	Tipo	Descrição	Data	N. de páginas
D1	Website da organização	Página “home” no website da organização	2018	1
D2	Website do governo britânico	Página sobre o projeto “Creative Partnerships”	2004	2
D3	Website do projeto 2	Descrição do objetivo do espaço para o projeto 2	2018	1
D4	Website do projeto 3	Descrição do objetivo do espaço para o projeto 3	2018	1
D5	Website da UK3	Página sobre o trabalho enquanto organização-ponte do governo Britânico	2018	1
D6	Relatório da associação de confere o selo de empresas sociais na Inglaterra	Relatório contendo diversas informações sobre as diferentes frentes de trabalho da UK3	2018	3
D7	Website da UK3	Página sobre os diferentes trabalhos realizados em cada um dos três projetos relacionados à proposta da ISUK3	2018	2
D8	Relatório sobre a parceria com a universidade	Relatório sobre as atividades desenvolvidas em parceria pela UK3 com a universidade local	2018	2
D9	Website da Prefeitura de uma cidade próxima a Plymouth	Página de apresentação da UK3 enquanto empresa social pioneira na região	2018	1

APÊNDICE D – TRECHOS DAS ENTREVISTAS (EM LÍNGUA INGLESA)

-
- ⁱ Original: “give people a voice, so they tell their own stories” (D1)
- ⁱⁱ Original: “Elitist mass-media often mis-represent the views of ordinary people” (D1)
- ⁱⁱⁱ Original: “If you have a large profit income, the profit can pay for any community project that we want to run”. (*Fundador e Diretor - E1*)
- ^{iv} Original: “So we had a mindset of ways that we were a trading organisation, trading should be the main way we are funding. Also, we've always been very worried... you see other organisations become very reliant on grant funding. Funding goes then the company goes to end. So we quite worried about that”. (*Fundador e Diretor - E1*)
- ^v Original: “And I think we've become more effective in terms of how we measure social impacts in a very strong way. How we report on that other administration side, the company is quite strong. So we're applying for funding often now”. (*Diretor – E2*)
- ^{vi} Original: “So that's been incredibly useful we've made two applications and funding twice. One for our Camper Obscura and a second time for development and maintain a project which is like looking at the feasibility. So the Camper funding was in 2015 I think we then did the work in 2016. And the funding for the other projects, which is a research funding was earlier this year, maybe February” (*Fundador e Diretor – E1*)
- ^{vii} Original: “areas with the highest levels of deprivation in the city” (D7)
- ^{viii} Original: “We use creative media as a powerful and inclusive tool to enable people’s voices to be heard. Our work is rooted in place; we nurture possibility and ambition; we create positive social change for individuals and tangible outcomes for the communities we serve.” (D8)
- ^{ix} Original “That was in the south of England, living on the Isle of Wight. And I became very frustrated about just running a business doing photography in a very commercial way. Just to earn money. It was frustrating for any creativity within me. Some of the clients weren't particularly interesting. They just wanted that something was photographed”. (*Fundador e Diretor – E2*).
- ^x Original: “So I thought: social enterprise! But I didn't know anything about that in that time... in 2005 or 2006. So, I have decided to do a master in Cornwall. That decision was great. It was a very creative kind of open my mind in terms of how I thought about the world” (*Fundador e Diretor – E2*)
- ^{xi} Original: “They have started to see small pieces of work with a shared interest in education. They have started to think of the proposal to use photography for education and ideas exploration”. (*Diretor – E2*)
- ^{xii} Original: “Quite quickly we have perceived that we wanted to succeed. So, we have moved to Plymouth. And there wasn't really much social enterprise scene here. I knew that we were

just a bigger city. So, more people to work with and maybe bigger problems, because we wanted to solve problems. So you put yourself where there are more problems”. (Fundador e Diretor – E2)

^{xiii} Original: “I think they realised that they had just a small scope of work available because it was quite a rural area. So they moved to Plymouth”. (Diretor – E2)

^{xiv} Original: “An interest in creating opportunities for young people; finding ways to use photography as a social tool; creating an audience for photographic practice in the South West of England”. (D2)

^{xv} Original: ”We believe in the power of creative media to enable people’s voices to be heard. We’re passionate about nurturing ambition, growing confidence and empowering both individuals and communities through media and education” (D1)

^{xvi} Original: “Is an organisation which has been based in Plymouth since 2010, whose ambition is to educate and empower individuals through access to creative media which may have not been possible before”.

^{xvii} Original: “The company originally was only photography”. (Diretor - E1)

^{xviii} Original: “I mean I think we've changed the company. The other director joined as a director two years ago and he and I now direct the company together. We have this good balance of film and photography. I tend to lead on the photography projects. Him in the film projects. In terms, the communities we work with young people has been a real focus”. (Fundador e Diretor E2)

^{xix} Original: “And filmmaking has become very important in our work. Because people want to learn and filmmaking is a harder media to learn. Everybody is doing photography on their phones we do photography all the time. I think it was natural for us to work with filmmaking as well”. (Fundador e Diretor E2)

^{xx} Original: “I don't think he drew a salary at that stage. A very small turnover maybe” (Diretor – E1)

^{xxi} Original: “We are Plymouth Social Enterprise Networks and we represent all kind of business joined by a common bond – that of doing business for a good cause” (D9)

^{xxii} Original: “[ISUK1] is was always set up with a concept that it should be regional, across the southwest. It is something that on some parts we already do. I think we achieve a small amount”. (Diretor – E1)

^{xxiii} Original: “We are evaluating the model for a possible escalation in the coming semesters”. (Fundador e Diretor E2)

^{xxiv} Original: “So we've done consulting work with the council. So we've done lots of work service with went to summer school, with the young people, lots of communities engaged in a project with some photography, filmmaking. My colleague works three years and a film around houses and the city, the local council partner” (Fundador e Diretor E2)

^{xxv} Original: “So, for instance, the youth service from the city council pay for us to come and run a work with the workshops. It has a community value but also has a financial value”. (Diretor E1)

^{xxvi} Original: “Yeah. Primarily we're small organisation so we are not accessing or working in terms of high level. The national government particularly we don't link up with national government. But our local level, the council across a number of departments we've got very good relationships with them. Essentially for a number of years as one of the biggest clients in terms of our work. So there's a client relationship that we have in certain departments. Particularly with youth and community department”. (Diretor E1)

^{xxvii} Original: “Then, of course, Plymouth is in a very fortunate position to have a social enterprise investment fund, which is a council funded grant and Loan scheme. That's very unusual in the UK. It's not something that I think exists anywhere else possibly. So it's a very unusual fund and the social enterprise network in Plymouth worked very hard with the council to set up a few years back. So that's been incredibly useful we've made two applications and funding twice. One for our Camper Obscura and a second time for development and maintain a project which is like looking at the disability” (Fundador e Diretor E2).

^{xxviii} Original: “Yes, they received some money, you know, to the van's camera, the van that's got the camera. So we provided funding for the refurbishment of the van and we've also given the feasibility many to look at creating a container structure”. (Gestora da área de empresas sociais no governo local – E4)

^{xxix} Original: “I think the relationship with the city council as a client we have I'd like to see... Obviously as a business you always hope that you can grow client relationships... there is more work to do. Of course with the national and the local government means that there's little budget available to our needs. And I think what we're interested in is how our relationship maybe changes from being always a beneficiary and taking money but also now maybe to consider more level partnership environment [...]. So there's potential that we will do work along those lines more often. It might be the only way to make some community work camp” (Diretor E1)

^{xxx} Original: “We had a little bit of business support from [University 2]. I think a little bit of advice and help with our work from business studies students, but not much”. (Fundador e Diretor E2)

^{xxxi} Original: “[University 2] I think we have had a deal a kind of a service level agreement with, with kind of contract. I think we're at least three or probably four or five years maybe. So, it's quite a significant amount of time. We delivered a kind of a package of things with them, including some teaching, support for the graduate intern that we have here, and they have there. And actually, I think that one of the projects that we have is part of the teaching there. You yearly do one module of teaching and so there's a kind of there's a financial support and connection with our work through. [...] That kind that agreement generates not a huge kind of financial thing but also a support and a connection”. (Diretor E1)

^{xxxii} Original: “We have partnered with two or three universities in the region. So, there is a kind of connection with that. The university has probably been the most active for us is [University 1] has been very supportive. They are one of the few universities to run within a community degree shows to very important in the UK. If you want to work in the youth service, you have

to have a special degree. So, the [University 1] run that course we've linked up with them quite a lot. The course and the teachers on that course have supported that type of work we do, a lot". (Diretor E1)

^{xxxiii} Original: "If I'm not mistaken, we've already partnered with them for several years. It's not much, but we work together". (Funcionária 1 da Universidade – E4)

^{xxxiv} Original: "So I mean I used to teach at Plymouth University as an associate lecturer. So I was there to 30 hours a year, maybe a little bit more. And one day they asked me if the class could be at my social enterprise. [...] The team of them can come and get involved with us. [...] So over the last four years we've had this partnership agreement. Which [x] pounds a year, which is useful. We know it comes over to plan. Those relationships are very usefull". (Fundador e Diretor E2)

^{xxxv} Original: "The [social enterprise A] gave us some advice for free. We've paid him for another job, to deliver social impact work". (Fundador e Diretor - E2)

^{xxxvi} Original: "The [social enterprise B] supported us with business development work. We've restructured the company massively. We've gone from being disorganized to being an organized organization". (Fundador e Diretor - E2)

^{xxxvii} Original: "So the folks from [ISUK1] are a member of our network and also one of the directors, one member of our executive committee. They help us on different projects." (E3 - Diretor da organização de representação)

^{xxxviii} Original: "Reducing energy bills; Improving energy efficiency; Generating a green energy supply in the city" (D1)

^{xxxix} Original: "to give the people of Plymouth the power to transform how they buy, use and generate power". (D1)

^{xl} Original: "The UK got energy infrastructure dominated by private companies since purposefully in the 1980s... the era of privatization. So individuals have very little control where they get energy". (Empreendedor E1)

^{xli} Original: "13.4% of Plymouth households live in fuel poverty. In England, this means that were they to heat their home to a comfortable temperature, their remaining income would be below the official poverty line, in essence they have to choose between a heated home and food on the table" (D1)

^{xlii} Original: "They were already interested, years before, in the transition to low carbon energy" (Empreendedor E1)

^{xliii} Original: "To play our part in reducing global emissions, Britain needs to become a low carbon country. The 2008 Climate Change Act made Britain the first country in the world to set legally binding 'carbon budgets', aiming to cut UK emissions by 34% by 2020 and at least 80% by 2050 through investment in energy efficiency and clean energy technologies such as renewables, nuclear and carbon capture and storage" (D14).

^{xliv} Original: “In early 2013, led by my team, we created PEC. We were formed in June or July 2013. And at that point, the beginning, the [ISUK2] was in a service level agreement between two structures: the council and the new organization. [...] In eight or six months the council went from idea to create to complete the spin-off process. That it was very hard”. (Empreendedor – E1)

^{xlv} Original: “Our council service offers educational tips and instructions on how people, especially the most marginalized, can save energy and thus decrease the value of their accounts”. (D3)

^{xlvi} Original: “Our second service includes, for example, affordable or free insulation and boiler schemes, a fuel debt advice service, a home energy team”. (D1)

^{xlvii} Original: “In 2016, we secured funding through The Healthy Homes Fund from the British Gas Trust to address the impact that poor housing can have on health. During the year long project we worked with health providers to target individuals with existing health conditions exacerbated by the cold or damp”. (D1)

^{xlviii} Original: “In June 2016, the Big Lottery gave us almost £500,000 to use for 4 years to help people living with disabilities and illness in Plymouth stay warm and well” (D1)

^{xlix} Original: “In October 2017, after adding five new advisors to our Energy Team, we started a new project, in partnership with Plymouth City Council in Ham, Devonport and St Budeaux. Home owners and private renters receive free home visits and energy saving measures such as LED lighting, draught proofing and heating controls. This is funded by Intereg's Climate Action Neighbourhood Programme” (D1)

^l Original: “So, the [ISUK2] is called 'equity rebels' who own and manage renewable energy assets” (Empreendedor – E1)

^{li} Original: “So, we got private members because of its desire to see solutions in your property space. We have members because they want to see energy renewables and they are interested in the low carbon transition. They're interested in investment and personal financial gain to circling around that where they are. [...] They want to make money from good investing, not in tobacco companies or arms companies or something like that. They say 'I want to put five thousand pounds on my savings because you are doing good stuff for renewable energy’”. (Empreendedor – E1)

^{lii} Original: “So I've been working in local government for 14 years. I had a number of different roles in that space [...]. Energy is a relatively new focus for me, but it's always been a mystical area for all. We make things happen here. I want to make it happen now rather than finding other things.” (Empreendedor E1)

^{liii} Original: “In line with its co-operative ethos, Plymouth City Council (PCC) recognised community energy as a potential solution to rising fuel poverty and carbon emissions. They provided a start-up loan and grant, got together founder members and after much community engagement, helped formulate a business plan for a new community energy group in the city.” (D1)

^{liv} Original: “Então foi em 2012, como uma ideia política, que levou a algum planejamento de negócios. No início de 2013, liderado por minha equipe, levamos à criação da [UK2]” (Empreendedor E1)

^{lv} Original: “In July 2013, Plymouth Energy Community (PEC) was born. With 100 founder members, the Council passed entire control to a newly formed Board of volunteer Directors from across the community.” (D1)

^{lvi} Original: “In 2014, members of the public were invited to buy community shares with a minimum of £50 [...]. In addition to a £500,000 loan from Plymouth City Council, this was used to provide 21 schools and community buildings with free solar panels. In 2015, a second opportunity [...] again alongside a £500,000 loan from Plymouth City Council, another nine solar roofs were built [...]” (D1)

^{lvii} Original: “Yeah, we invested. We have invested perhaps a big amount of money and that was to help them get the solar site set up” (Gestora da área de empresas sociais no governo local – E6)

^{lviii} Original: “About decision making, we definitely know that the city council collective is not as fast as the energy sector needs. We are having success because of we a commercial organization, an enterprise. We are flexible and fast with things that could take a long time if they depend on council decisions.” (Empreendedor E1)

^{lix} Original: “We have had some opportunities for research linked to the piece of work we do. We have similar research interests with the university, like consumer responses to energy efficiency work. We've worked, and it's interesting, the climate change agenda and local solutions to help that”. (Empreendedor E1)

^{lx} Original: “We'll be talking to MSc students taking the Climate Change Policy & Science module at Plymouth University. Giving students an example of how community energy is working in their own city will help shape the decision makers of the future – showing that there are solutions to the energy crisis and that thinking outside of the box can work.” (D17)

^{lxi} Original: “ We've had them as partners. So that's a new year, a new relationship. But again we're keen to develop very good relationships with them. So we're very keen to work together. We're always keen to work with people who are energetic, excited, exciting, who are keen to act for our students”. (Funcionária 1 da Universidade – E4)

^{lxii} Original: “Yeah, they are a member. They help us to create a better system for social enterprises. They are very close to the city council and this is good for us.” (Diretor da organização de representação – E3)

^{lxiii} Original: “We're passionate about solving social problems. From breathing new life into old buildings, to supporting young people to develop the skills to succeed in an everchanging world, we innovates to deliver real and lasting social change.” (D1)

^{lxiv} Original: “The idea behind Creative Partnerships is simple: to animate the national curriculum (the sciences and the arts) and to enrich school life by making best use of the UK's creative wealth and to put creativity at the heart of learning. It is an ambitious, transformative

programme that builds partnerships between schools and creative practitioners and the resulting work is already showing an impact.” (D2)

lxv Original: ““So, a few of us, at the beginning, we were a part of a government project, called Creative Partnerships. Although, the government is so stable and the leader change in time in time. So, we didn’t see nothing happens” (Diretor de Revitalização – E6).

lxvi Original: ““But it was frustrating to deliver, as well because we work in the public sector and it was quite frustrating at time. So we were only allowed to work a certain school and we wanted to work more. We also want to do other things”. (Diretor de Impacto e pesquisa – E1)

lxvii Original: “This building was derelict in a poor deprived area very important but they needed to find a solution for it. The private sector doesn't really care and is not profited, it's complicated for local government public sector wasn't working there. So charities were not been donating money and doing jobs no one was going to put money into buildings just to be rebuilding. So the only tool available was a social enterprise.” Diretor de Revitalização – E6

lxviii Original: “It was a friend of mine, two doors down. He was doing a piece of work in regeneration in Devonport. And they didn't know what to. [...] He talked to many people and he said to me: 'Can I interview you?'. So we had this conversation. Essentially, he said 'Do you think it should be an arts centre or a community centre or a business space'. And I said that the building should be regenerated and transformed in a social enterprise as a community centre, in summary. It was a very good conversation. He loved the idea. So, we had a meeting with others in the city council. City council, because again they knew what we did in Creative Partnerships. So, this is interesting because essentially we are solving a problem. What I have learned if you want to have a strong relationship with local governments and central government, you need to solve their problem. And if you can solve their problems, all sorts of things become possible, including resources, relationships and partnerships.” (Diretora Executiva – E5)

lxix Original: “And in the last two years of delivering it, we got permission to looked to set up a structure like we are today. We worked few months in our new project, but inside the local government structure” (Diretor de Impacto e pesquisa – E3)

lxx Original: “So when we set up [UK3] the government worked with us. We stopped working for the Arts Council on Friday and on Monday we work here. In fact, a few small number of our colleagues came with us.” (Diretora Executiva – E5)

lxxi Original: “At the first beginning, the big challenge for us was... We have had to decide what we were going to do, what we were not going to do. And where we were. As an independent company, we had a lot of opportunities. We tried many things, somethings worked, something did not work”. (Diretor de Revitalização – E6)

lxxii Original: “So, Lindsey spent some time in the US learning how to run a social enterprise. We negotiate with the government to set up an independent community interest company. It took up the contract with the work we're doing and then we could do lots of different things. We wanted to be more sustainable and I think is important to a social enterprise to be independent. With that independence, we had power and freedom”. (Diretor de Revitalização – E6)

^{lxxiii} Original: “In particular with this building, the local government own this building. So, they gave us the building. The national government gave us the money to fix the building. Then what we do is run the building for the benefit of the people”. (Diretor de Revitalização – E6)

^{lxxiv} Original: “So, here you have quite a lot of buildings to repair and they are costing to the public a lot of money. We solve that problem for them. Because... So the building was transferred to us. The council save money, we could apply to the Heritage Lottery Fund other funds to get money to the building new. The government... they don't have money for this type of projects. We are in the era of austerity” (Diretor de Impacto e pesquisa – E2)

^{lxxv} Original: “This is a heritage building, historic building. A very important building and it was derelict. It is almost 200 years, 1821. Now, this building has a top grade conservation standard. We are in a top 1% of buildings in the whole country. (Diretor de Revitalização – E6)

^{lxxvi} Original: “As a player in this ecosystem, I prefer to work together. So the social network is a way for us to work together and helping to see 'Plymouth as a good place for social enterprises', We also have the group idea”. (Diretor de Revitalização – E6)

^{lxxvii} Original: “All the directors of the PSEN, us, the university and others, we all donate a bit of time to the board. So the organization is run by members. When we have to piece of work and this is unique, we offer out our members to help others social enterprises.” (Diretor de Revitalização – E6)

^{lxxviii} Original: “One of the things we work in collaboration with other is in the Social Enterprise Network. We are an important player in that network we helped set it up in that way. So we invest our time to help in that network be vibrant and energetic. It helps to create a climate for social enterprise in the city and benefits all social enterprises. PSEN help us indirectly and we help them directly” (Diretor de Impacto e pesquisa – E3)

^{lxxix} Original: “So we use the fact that we have this real positive embeddedness relationship with local government to getting involved in social enterprises partnerships for all. We getting involved in policy-making groups in those local authorities, here in Plymouth and in Cornwall. [...] For me, all kind of business could be a kind of social enterprise, working in a social economy”. (Diretora Executiva – E5)

^{lxxx} Original: “We are leaders in Cultural Education. As the Arts Council Bridge Organisation for the South West of England, we work with schools, youth settings and cultural organisations to connect young people with great art and culture. Our comprehensive suite of support is offered at three levels – information and advice, training and CPD, and in-depth consultancy – all subsidised by Arts Council England. As Bridge Organisation we can provide specialist support to organisations around the Arts Award and Artsmark, to help embed the Arts Council’s Quality Principles and to develop Cultural Education Plans.” (D5)

^{lxxxi} Original: “And so, about the second building, the City Council and the Arts Council said 'this is a major problem for us because we've done some searches, but nobody is using the buildings. Can you help?' And, 'yes we can make it... yeah we can help’” (Diretora Executiva – E5)

^{lxxxii} Original: “We offers a space to creativity for the city of Plymouth, providing affordable studios and workshop facilities for artists to develop their practices in the heart of the history of the old port area. By creating specialist provision in the form of unique managed workshops, we boost creative enterprise in the city aiming to engage local people in the arts”. (D3)

^{lxxxiii} Original: “So. I think it would be hard for us scaling at the moment. We became bigger, but we're not really scaling. We are a little bit with the buildings in the city but we are not in many other places. I think it will be our next step.” (Diretor de Impacto e pesquisa – E1)

^{lxxxiv} Original: “We're starting to take a look over there”. (Diretora Executiva – E5)

^{lxxxv} Original: “In the beginning, it's like it's in fog. So it's not that precise at the beginning it's like this foggy proposition you. And yes our sense of what it might be and this sort of gets refined through time, it is quite cyclical. And it gets refined with partners. So our partners are involved in that.” (Diretor de Impacto e pesquisa – E3)

^{lxxxvi} Original: “It was a friend of mine, two doors down. He was doing a piece of work in regeneration in Devonport. And they didn't know what to. [...] He talked to many people and he said to me: 'Can I interview you?'. So we had this conversation. Essentially, he said 'Do you think it should be an arts centre or a community centre or a business space'. And I said that the building should be regenerated and transformed in a social enterprise as a community centre, in summary. It was a very good conversation. He loved the idea.” (Diretora Executiva – E5)

^{lxxxvii} Original: “In particular with this building, the local government own this building. So, they gave us the building”. (Diretor de Revitalização – E6)

^{lxxxviii} Original: “So, yeah. They have received money, but just loan and that put the capital to help them for paying their accounts”. (Gestora da área de empresas sociais no governo local – E11)

^{lxxxix} Original: “In particular with this building, the local government own this building. So, they gave us the building. The national government gave us the money to fix the building. Then what we do is run the building for the benefit of the people”. (Diretor de Revitalização – E6)

^{xc} Original: “And so we said "okay we'll do it, we will found the money to the refurbish'. So 'we can make this, we can run this into a business'. So, we started to look for money in all the country. So, some weeks after, the central government had announced a fund which was all about doing exactly what you were talking about. So they would put some money into a project where the local authority was transferring the ownership and the responsibility to a community organization” (Diretora Executiva – E5)

^{xci} Original: “The government are our biggest costumers. [...] So, we have that relationship”. (Diretor de Impacto e pesquisa – E2)

^{xcii} Original “So you know a very direct relationship with the local government in terms of certainly we ended up with a great partnership contract as a social enterprise”. (Diretora Executiva – E5)

^{xciii} Original: “We have like a business to business relationship with the local government. They have something they do well and also thinks we have the capacity to do well. The city council like us, because we are solving their problems”. (Diretora Executiva – E5)

^{xciv} Original: “They're our costumers, but they political. So they change over time because they have to respond to the government agenda. So you know they are a difficult customer because of the customer that sort of changes their mind a lot. So, therefore, you do something for them for a little while. And then suddenly they'll go 'oh that's not right, you need to do this now’”. (Diretor de Impacto e pesquisa – E2)

^{xcv} Original: “There are a role set of relationships which is the university, obviously here, is interested in. How... they are interested in housing, food, an all the practical opportunities for the students. So what we've done we have is a whole set of relationships here which is things like we've had architecture students come on to be involved in some stuff here” (Diretora Executiva – E5)

^{xcvi} Original: “So there's a whole bunch of stuff which connects us. I mean we are connected because of the students, but fundamentally it's because we are institutions that work in the same area, in the same place. So we had these type of relationships with universities in many cases, with a different focus” (Diretora Executiva – E5)

^{xcvii} Original: “We've got different relationships with different deans. We've got a formal partner in the [projeto 3] for digital inclusion. So... I suppose this partnership will grow now. At this moment that partnership is arising”. (Diretora Executiva – E5)

^{xcviii} Original: “So we do research together. We help each other with education. We do events together. They are a partner in the [projeto 3], the other project over here. So lots of good work together”. (Diretor de Revitalização – E6)

^{xcix} Original: “So it's once you get to that point then I suppose that's what I would describe this as a collaboration. You know you don't then... We're not waiting for them to fund us they're not waiting for us provide money for them. We're both interested in the same goals. How can you work together to achieve those, but we both have our own business”. (Diretora Executiva – E5)

^c Original: “So we don't go for them for money, but by work. Them, the doors are open. I think we are thinking about to understand the best way to be a partner of the university” (Diretor de Impacto e pesquisa – E3)

^{ci} Original: “Yes! [UK3] is a good example and we have a very close working relationship, we have relations with them across the whole university in lots of different areas where we work with them. So for us, we're particularly interested in taking our students to [UK3] to actually find out what a working social enterprise looks like. We do a lots of visits. So students see and feel and taste work a successful social enterprise looks like. Because they need to see.” (Funcionária 1 da Universidade – E9)

^{cii} Original: “Yes it's better to work together to get funds, that's is good for both parties. It depends on who you apply to... A lot of the funders want to see that the university is not just operating on its own but there's there is tangible output from the research. It's not just theoretical but it's applied research. So we need to work with our partners in the community similarly if

we are looking to bid for funding the university has a certain gravitas in terms of the research and the academic standing that will come out of it. So it's a very supportive and effective partnership that we've got going.” (Funcionária 1 da Universidade – E9)

^{ciii} Original: “They are phenomenal. They are very big and ambitious and they are a great partner because they're big and ambitious. So that's very good, they also work across the university not only in the social enterprise area. They are also regeneration company so they work, they work quite hard with some of our more techie people. Now we are working in a Media Center. So, if I'm hosting people from another country we always go down to [UK3] out to them and say look this is the kind of thing we do, because it's physically very impressive.” (Funcionária 2 da Universidade – E10)

^{civ} Original: “We have an increasingly strong relationship with the universities. I think it's a bit more simple this one. It is sort of developed over time. Now speaking honestly, the university is very difficult to work with, harder than the government. Because that's slow and little old-fashioned institutions. So forming a partnership with the university is a much harder thing to do than a government”. (Diretor de Impacto e pesquisa – E3)

^{cv} Original: “So [UK3], for example, we do business support and they do business support stuff as well. So we often indicate clients to each other. So when we can't help, we say 'you can speak to [UK3]' and vice versa.” (funcionário empresa social parceira – E12)

^{cvi} Original: “The [Social Enterprise A] is a good partner and we collaborate on contracts with the government. They have been partners for a while because we're really involved. Sometimes we are competitors because we apply for some contracts, they will apply, and we will apply too. Sometimes separate, sometimes together. This is really positive and pragmatic”. (Diretor de Impacto e pesquisa – E3)

^{cvi} Original: “it is more difficult than to relate to government or university” (Diretor de Impacto e pesquisa – E3)

^{cvi} Original: “Because I think this area is very interesting. Because there's a degree of competition, in balance with collaboration. And I think actually it's quite easy to find partnerships with university and governments because they're different. And you know and understand them quite well. With social enterprises, because we are multidimensional and emerging a bit fuzzy, it's harder to find a win-win in the middle, because it's a little bit fuzzy. Quite often to an extent a competitor. So it's how to avoid the bad side of the competition.” (Diretor de Impacto e pesquisa – E3)

^{cix} Original: “I think we need more close relationships with companies. Now, at the [project 3] we are looking for those partnerships”. (Diretor de Impacto e pesquisa – E2)

^{cx} Original: “With the [project 3] we're increasingly having relationships with the private sector. I think the way that we do business will change a little. Which is essential, what we are trying to do is to find the sweet spot. We're interested in how we can work with more private sector companies. About how they can do business in a similar way. Because we think if they can, they'll create more financial value. And if you call social values the same as financial value”. (Diretor de Impacto e pesquisa – E3)

^{cx}_i Original: “In my opinion, private sector is quite disengaged to the social sector in this country from. They just do business, generalizing that's a pattern I see. Compared with America compared to most other places, it's a weakness in this country. I think they think 'well, we pay taxes'”. (Diretor de Impacto e pesquisa – E3)

^{cx}_{ii} Original: “So [UK3] is a member. The [CEO] is on our board. Interesting because I think [UK3] has been a very strong and very powerful player in this city. Compared to the big companies, they're small but they've been quite strong. So, they put a lot of time and effort into developing and supporting, you know, in the same way as me. [UK3] has been quite powerful, they are inching up because they are Cornwall and in Bristol where there are others social enterprise places. So they have been very very supportive. I think I'll probably say that they are the biggest player here, not as big as the university in structure terms, but for their size, they've done a lot to make it [the social enterprise ecosystem] works” (Diretor da organização de representação – E8)