

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JHORDANO MALACARNE BRAVIM

RELACIONAMENTO INTERORGANIZACIONAL PARA A ATUAÇÃO DE EMPRESAS
SOCIAIS: EVIDÊNCIAS DA AMAZÔNIA BRASILEIRA

Curitiba

2024

JHORDANO MALACARNE BRAVIM

RELACIONAMENTO INTERORGANIZACIONAL PARA A ATUAÇÃO DE EMPRESAS
SOCIAIS: EVIDÊNCIAS DA AMAZÔNIA BRASILEIRA

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

Orientadora: Prof.^a. Dr.^a. Andréa Paula Segatto

Curitiba

2024

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SISTEMA DE BIBLIOTECAS – BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

Bravim, Jhordano Malacarne

Relacionamento interorganizacional para a atuação de
empresas sociais : evidências da Amazônia Brasileira / Jhordano
Malacarne Bravim. – Curitiba, 2024.

1 recurso on-line : PDF.

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

Orientadora: Profa. Dra. Andréa Paula Segatto.

1. Empresas sociais. 2. Relacionamento interorganizacional.
3. Amazônia Brasileira. I. Segatto, Andréa Paula. II. Universidade
Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em
Administração. III. Título.

Bibliotecária: Maria Lidiane Herculano Graciosa CRB-9/2008

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da tese de Doutorado de **JHORDANO MALACARNE BRAVIM** intitulada: **RELACIONAMENTO INTERORGANIZACIONAL PARA A ATUAÇÃO DE EMPRESAS SOCIAIS: EVIDÊNCIAS DA AMAZÔNIA BRASILEIRA**, sob orientação da Profa. Dra. ANDRÉA PAULA SEGATTO, que após terem inquirido o aluno e realizada 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, 14 de Maio de 2024.

Assinatura Eletrônica
08/07/2024 21:00:59.0
ANDRÉA PAULA SEGATTO
Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica
08/07/2024 15:20:04.0
VALDESON AMARO LIMA
Avaliador Externo (INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DE RONDÔNIA)

Assinatura Eletrônica
24/07/2024 09:46:01.0
IRACI DE SOUZA JOÃO-ROLAND
Avaliador Externo (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO)

Assinatura Eletrônica
12/07/2024 16:10:59.0
RODRIGO LUIZ MORAIS DA SILVA
Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

AGRADECIMENTOS

As primeiras etapas da seleção do doutorado iniciaram-se em 2019, durante o processo, tivemos a notícia da gravidez de minha esposa. Cursar um doutorado e ser pai de primeira viagem já seria um desafio, sobretudo em um cenário agravado pela pandemia de Covid-19. Um semestre de estudos intensos já havia se passado e então a Lisa nasceu e, literalmente desde o início da sua vida, seu pai estava estudando e pesquisando. Inclusive ela participou de etapas de coleta de dados como a viagem de carro para Manaus.

A realização deste trabalho só se tornou possível graças ao apoio de diversas pessoas e organizações que acompanharam cada passo desta trajetória, pelas quais sou profundamente grato.

Agradeço a minha esposa, Juliana Braz da Costa, pela dedicação incansável, pelo estímulo constante e pela compreensão durante os momentos em que minha presença em casa foi limitada devido aos estudos e às noites em claro. Agradeço também à minha filha, Lisa, por iluminar nossas vidas com sua alegria contagiante e por me ensinar lições valiosas a cada dia.

À minha orientadora, Professora Andréa Paula Segatto, expresso minha sincera gratidão por compartilhar seu vasto conhecimento e por inspirar em mim a busca pela excelência em cada etapa deste trabalho. Suas orientações serão levadas comigo para além destas páginas.

Ao amigo Gelciomar Simão Justen, que tenho a honra de acompanhar desde o mestrado, agradeço pelos conselhos fundamentais e pela inspiração que seu conhecimento proporciona. A você, meu respeito e admiração.

A Ana Carolina Carvalho, colega de orientação que se tornou uma grande amiga, agradeço pelas conversas enriquecedoras, pelas reflexões compartilhadas e pela construção de ideias conjuntas.

Em nome do professor Rodrigo Morais da Silva, expresso minha gratidão aos professores do PPGADM/UFPR, pela partilha de conhecimentos e pela promoção de debates que foram cruciais para o desenvolvimento deste trabalho.

Aos meus colegas do DINTER – Aloir Pedruzzi Junior, Artur Virgílio Simpson, Everton Luiz Candido, Jonimar da Silva Souza, Lady Day Pereira de Souza, Quézia da Silva Rosa e Varlei Gomes de Oliveira- agradeço a amizade, pelos momentos de descontração e pelas discussões sérias que enriqueceram minha jornada acadêmica.

Em nome da amiga Priscila Cembranel, agradeço aos colegas de orientação que sempre estiveram dispostos a ajudar com ideias e sugestões construtivas.

Agradeço também aos professores Iraci João-Roland (UNIFESP), Jakson Renner Rodrigues Soares (Universidade da Coruña), Rodrigo Moraes da Silva (UFPR) e Váldeson Amaro Lima (IFRO) pelas valiosas contribuições na avaliação do ensaio teórico, qualificação do projeto de tese e defesa final.

Aos meus pais, irmão, sogros e amigos, expresso minha eterna gratidão pelo apoio incondicional não apenas nesta etapa, mas em todas as jornadas que a precederam.

Agradeço ainda aos representantes de empresas sociais e parceiros que se dispuseram a participar da pesquisa e que foram tão receptivos.

Por fim, agradeço ao Instituto Federal de Rondônia (IFRO) pelo apoio institucional para que eu pudesse me dedicar aos estudos e pelo financiamento.

RESUMO

A presente pesquisa objetiva investigar a configuração das relações interorganizacionais academia-empresa-governo-sociedade civil para a atuação de empresas sociais. Para isso, parte-se do entendimento de que as empresas sociais são organizações híbridas que buscam a sustentabilidade financeira e a geração de valor socioambiental e que para resolução de problemas sociais complexos, requer a colaboração de diversos atores. Diante disso, a partir de uma análise profunda da literatura, demonstrou-se a importância da participação ativa da Academia/Universidade, Empresas/Indústria, Estado/Governo e Sociedade Civil para impulsionar a transformação social. No entanto, as pesquisas que abordam conjuntamente os temas sobre modelos de inovação e de relacionamento interorganizacional e empresas sociais são recentes e focam em um único ator ou aspectos específicos do relacionamento e nenhum deles apresentou um modelo para o relacionamento, especialmente envolvendo todos os atores, seus papéis, fatores facilitadores, barreiras e resultados para as empresas sociais. A partir do objetivo delineado e com essa lacuna teórica, realizou-se uma pesquisa qualitativa com estudo de casos múltiplos e análise de conteúdo, envolvendo quatro empresas sociais na Amazônia Brasileira. Foram analisados 28 relacionamentos com organizações que representam os atores, por meio de 23 entrevistas e análise de 111 documentos. Os resultados mostram que as empresas sociais interagem com todos os atores, principalmente com a sociedade civil e empresas e, com menor interação, com academia e governo. Esses relacionamentos na maioria dos casos são formalizados e os atores desempenham papéis diversos nas parcerias, com destaque para a transferência de conhecimento que foi desempenhado por todos os atores nos relacionamentos estudados. Foram identificados 25 fatores facilitadores e 20 barreiras nos relacionamentos com os atores e as empresas sociais alcançaram 19 resultados que representam desenvolvimento empresarial, identidade organizacional, *networking*, produtos/serviços, qualificação, reconhecimento e sustentabilidade financeira. A partir desses resultados, foi possível ampliar o conhecimento acerca desses relacionamentos por meio de contribuições como a compreensão dos fatores que contribuem para a promoção de parcerias entre os atores e empresas sociais, a identificação e o detalhamento das barreiras presentes nos relacionamentos interorganizacionais, os papéis dos atores nos relacionamentos interorganizacionais e resultados alcançados pelas empresas sociais, e por fim, a elaboração de modelo para o relacionamento interorganizacional entre os atores do ecossistema para a atuação das empresas sociais.

Palavras-chave: empresas sociais; relacionamento interorganizacional; Amazônia Brasileira.

ABSTRACT

The present research aims to investigate the configuration of inter-organizational relationships among academia, industry, government, and civil society for the operation of social enterprises. To do so, it starts from the understanding that social enterprises are hybrid organizations that seek financial sustainability and the generation of socio-environmental value and that addressing complex social problems requires the collaboration of various actors. In light of this, through a thorough analysis of the literature, the importance of active participation from Academia/University, Industry/Businesses, Government, and Civil Society to drive social transformation has been demonstrated. However, research that jointly addresses the topics of innovation models, inter-organizational relationships, and social enterprises is recent and focuses on a single actor or specific aspects of the relationship, with none presenting a model for the relationship, especially involving all actors, their roles, facilitating factors, barriers, and outcomes for social enterprises. With the outlined objective and this theoretical gap, qualitative research with multiple case studies and content analysis was conducted involving four social enterprises in the Brazilian Amazon. Twenty-eight relationships with organizations representing the actors were analyzed, through 23 interviews and the analysis of 111 documents. The results show that social enterprises interact with all actors, mainly with civil society and businesses, and to a lesser extent, with academia and government. These relationships are formalized in most cases, and the actors play diverse roles in the partnerships, with knowledge transfer being a highlight performed by all actors in the studied relationships. Twenty-five facilitating factors and 20 barriers were identified in relationships with the actors, and social enterprises achieved 19 results representing business development, organizational identity, networking, products/services, qualification, recognition, and financial sustainability. Based on these results, this study was able to expand knowledge about these relationships through four theoretical contributions: understanding the factors that contribute to the promotion of partnerships between actors and social enterprises, identifying and detailing the barriers present in inter-organizational relationships, the roles of actors in inter-organizational relationships and their relationship to the outcomes achieved by social enterprises, and finally, demonstrating the development of a model for inter-organizational relationships among ecosystem actors aiming for the operation of social enterprises.

Keywords: social enterprises; inter-organizational relationships; Brazilian Amazon.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - INDICADORES DE DESENVOLVIMENTO DA AMAZÔNIA BRASILEIRA	15
FIGURA 2 - DESENVOLVIMENTO DE CONCEITOS SOBRE O PAPEL SOCIAL DAS EMPRESAS.....	19
FIGURA 3 - O ESPECTRO DA EMPRESA SOCIAL	19
FIGURA 4 - INTER-RELAÇÕES ENTRE OS VÉRTICES NO TRIÂNGULO DE SÁBATO	31
FIGURA 5 - CONFIGURAÇÕES DA HÉLICE TRÍPLICE.....	34
FIGURA 6 - CONCEITUALIZAÇÃO DA HÉLICE QUÁDRUPLA.....	37
FIGURA 7 - MODELO DE HÉLICE QUÍNTUPLA E SUAS FUNÇÕES	39
FIGURA 8 - HÉLICE TRÍPLICE GÊMEA	41
FIGURA 9 - MODELO DE INOVAÇÃO DE HÉLICE QUÁDRUPLA/QUÍNTUPLA PARA INOVAÇÃO SOCIAL.....	56
FIGURA 10 - MODELO CONCEITUAL BASEADO NO MODELO DE INOVAÇÃO DE HÉLICE QUÍNTUPLA E COM ABORDAGEM DE DESIGN THINKING..	58
FIGURA 11 - FRAMEWORK DA UNIVERSIDADE ENVOLVIDA NA INOVAÇÃO INCLUSIVA REGIONAL.....	62
FIGURA 12 - CATEGORIAS ANALÍTICAS E TEMAS PARA PARCERIAS INTERSETORIAIS	67
FIGURA 13 - MODELO SOBRE O PAPEL DOS LÍDERES EM ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇOS HUMANIZADOS QUE REALIZAM INOVAÇÃO SOCIAL....	72
FIGURA 14 - MODELO PROPOSTO PARA REPRESENTAÇÃO DO PROCESSO DE RELACIONAMENTO PARA ATUAÇÃO DE EMPRESAS SOCIAIS	77
FIGURA 15 – LOCALIZAÇÃO DOS CASOS	83
FIGURA 16 - SÍNTESE DO PROTOCOLO DA ANÁLISE DE CONTEÚDO	91
FIGURA 17 – RELACIONAMENTOS PRESENTES NO CASO 1 (ES1).....	130
FIGURA 18 – PAPÉIS POR ATOR PRESENTES NO CASO 1 (ES1)	131
FIGURA 19 – FACILITADORES POR ATOR PRESENTES NO CASO 1 (ES1)	132
FIGURA 20 – BARREIRAS POR ATOR PRESENTES NO CASO 1 (ES1)	133
FIGURA 21 – RESULTADOS POR ATOR PRESENTES NO CASO 1 (ES1).....	134
FIGURA 22 – MODELO EMPÍRICO DO PROCESSO RELACIONAL ENTRE ATORES DO ECOSSISTEMA E ES1	135

FIGURA 23 – RELACIONAMENTOS PRESENTES NO CASO 2 (ES2).....	158
FIGURA 24 – PAPÉIS POR ATOR PRESENTES NO CASO 2 (ES2)	160
FIGURA 25 – FACILITADORES POR ATOR PRESENTES NO CASO 2 (ES2)	161
FIGURA 26 – BARREIRAS POR ATOR PRESENTES NO CASO 2 (ES2)	162
FIGURA 27 – RESULTADOS POR ATOR PRESENTES NO CASO 2 (ES2).....	163
FIGURA 28 – MODELO EMPÍRICO DO PROCESSO RELACIONAL ENTRE ATORES DO ECOSSISTEMA E ES2	164
FIGURA 29 – RELACIONAMENTOS PRESENTES NO CASO 3 (ES3).....	186
FIGURA 30 – PAPÉIS POR ATOR PRESENTES NO CASO 3 (ES3)	187
FIGURA 31 – FACILITADORES POR ATOR PRESENTES NO CASO 3 (ES3)	188
FIGURA 32 – BARREIRAS POR ATOR PRESENTES NO CASO 3 (ES3)	189
FIGURA 33 – RESULTADOS POR ATOR PRESENTES NO CASO 3 (ES3).....	190
FIGURA 34 – MODELO EMPÍRICO DO PROCESSO RELACIONAL ENTRE ATORES DO ECOSSISTEMA E ES3	191
FIGURA 35 – RELACIONAMENTOS PRESENTES NO CASO 4 (ES4).....	212
FIGURA 36 – PAPÉIS POR ATOR PRESENTES NO CASO 4 (ES4)	214
FIGURA 37 – FACILITADORES POR ATOR PRESENTES NO CASO 4 (ES4)	215
FIGURA 38 – BARREIRAS POR ATOR PRESENTES NO CASO 4 (ES4)	216
FIGURA 39 – RESULTADOS POR ATOR PRESENTES NO CASO 4 (ES4).....	217
FIGURA 40 – MODELO EMPÍRICO DO PROCESSO RELACIONAL ENTRE ATORES DO ECOSSISTEMA E ES4	218
FIGURA 41 – FACILITADORES PRESENTES NOS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS.....	231
FIGURA 42 – BARREIRAS PRESENTES NOS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS.....	238
FIGURA 43 - RELAÇÃO ENTRE ATORES, PAPÉIS E RESULTADOS NO RELACIONAMENTO INTERORGANIZACIONAL COM EMPRESAS SOCIAIS	245
FIGURA 44 - MODELO DO RELACIONAMENTO INTERORGANIZACIONAL ENTRE ATORES PARA ATUAÇÃO DE EMPRESAS SOCIAIS	249

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - CONCEITOS DE EMPRESAS SOCIAIS	25
QUADRO 2 - CARACTERÍSTICAS DOS MODELOS DE INOVAÇÃO	48
QUADRO 3 - PUBLICAÇÕES ENVOLVENDO RELACIONAMENTO INTERORGANIZACIONAL E EMPRESAS / INOVAÇÃO / EMPREENDEDORISMO SOCIAL	49
QUADRO 4 – ENTREVISTAS REALIZADAS	88
QUADRO 5 - MATRIZ DE AMARRAÇÃO METODOLÓGICA	93
QUADRO 6 - ORGANIZAÇÕES QUE REPRESENTAM OS ATORES	100
QUADRO 7 – CARACTERÍSTICAS DOS RELACIONAMENTOS PRESENTES NO CASO 1	103
QUADRO 8 – CARACTERÍSTICAS DOS RELACIONAMENTOS PRESENTES NO CASO 2	138
QUADRO 9 – CARACTERÍSTICAS DOS RELACIONAMENTOS PRESENTES NO CASO 3	168
QUADRO 10 – CARACTERÍSTICAS DOS RELACIONAMENTOS PRESENTES NO CASO 4	194
QUADRO 11 - RESUMO DO CONTEXTO DOS CASOS PESQUISADOS	223
QUADRO 12 - PAPÉIS ATRIBUÍDOS AOS ATORES EVIDENCIADOS NA LITERATURA	245

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
1.1	OBJETIVOS DA PESQUISA.....	10
1.1.1	Objetivo geral	10
1.1.2	Objetivos específicos.....	10
1.2	JUSTIFICATIVA.....	10
1.3	ESTRUTURA DA TESE	17
2	REVISÃO DA LITERATURA	18
2.1	EMPRESAS SOCIAIS.....	18
2.1.1	Perspectivas e terminologias	21
2.1.2	Conceitos	24
2.1.3	A atuação de empresas sociais.....	27
2.2	MODELOS DE INOVAÇÃO VOLTADOS A RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS	30
2.2.1	Triângulo de Sábato.....	31
2.2.2	Hélice Tríplice	33
2.2.3	Hélices Quádrupla, Quintupla e Ênupla	37
2.2.4	Hélice Tríplice Gêmea.....	40
2.2.5	Sistemas Nacional e Regional de Inovação e Parcerias Intersetoriais.....	44
2.3	RELACIONAMENTO PARA A ATUAÇÃO DE EMPRESAS SOCIAIS	47
2.3.1	Papéis e barreiras ao relacionamento interorganizacional.....	51
2.3.1.1	Relacionamentos com a academia	51
2.3.1.2	Relacionamentos com a academia, empresas e governo	52
2.3.1.3	Relacionamentos com a academia, empresas, governo e sociedade civil	55
2.3.1.4	Relacionamentos com a academia, empresas e sociedade civil	60
2.3.1.5	Relacionamentos com a academia e governo	61
2.3.1.6	Relacionamentos com a academia, governo e sociedade civil	63
2.3.1.7	Relacionamentos com empresas	64
2.3.1.8	Relacionamentos com empresas e governo	65
2.3.1.9	Relacionamentos com empresas, governo e sociedade civil	66
2.3.1.10	Relacionamentos com empresas e sociedade civil	69
2.3.1.11	Relacionamentos com governo.....	70
2.4	SUPOSIÇÕES TEÓRICAS E MODELO DE PESQUISA	73
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	78

3.1	ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	78
3.2	CLASSIFICAÇÃO E MÉTODO DE PESQUISA.....	79
3.2.1	Seleção dos casos	80
3.3	CATEGORIAS DE ANÁLISE	84
3.4	COLETA DE DADOS	87
3.5	TRATAMENTO E ANÁLISE.....	89
3.6	RIGOR.....	91
3.7	MATRIZ DE AMARRAÇÃO	92
4	ANÁLISES.....	95
4.1	ATORES ENVOLVIDOS.....	95
4.2	CASO 1: EMPRESA SOCIAL 1	101
4.2.1	Caracterização da empresa social.....	102
4.2.2	Relações.....	103
4.2.2.1	Relação ES1 – Embrapa	104
4.2.2.2	Relação ES1 - IFRO	107
4.2.2.3	Relação ES1 - Fedex.....	111
4.2.2.4	Relação ES1 – Floresta Hub.....	114
4.2.2.5	Relação ES1 - Meu Pé de Árvore.....	116
4.2.2.6	Relação ES1 - Finep	120
4.2.2.7	Relação ES1 - Ecoporé.....	122
4.2.2.8	Relação ES1 - Sebrae	124
4.2.3	Síntese do caso	129
4.2.4	Representação da análise empírica.....	134
4.3	CASO 2: EMPRESA SOCIAL 2	136
4.3.1	Caracterização da empresa social.....	136
4.3.2	Relações.....	138
4.3.2.1	Relação ES2 - Embrapa.....	138
4.3.2.2	Relação ES2 – Investidor	141
4.3.2.3	Relação ES2 - Empresa de advocacia.....	144
4.3.2.4	Relação ES2 – Prefeitura Municipal	147
4.3.2.5	Relação ES2 – OSC Beta	149
4.3.2.6	Relação ES2 - Sebrae	155
4.3.3	Síntese do caso	157
4.3.4	Representação da análise empírica.....	163
4.4	CASO 3: EMPRESA SOCIAL 3	165

4.4.1	Caracterização da empresa social	166
4.4.2	Relações.....	168
4.4.2.1	Relação ES3 - APEX.....	169
4.4.2.2	Relação ES3 – FINEP	172
4.4.2.3	Relação ES3 - InovAtiva	174
4.4.2.4	Relação ES3 – SUFRAMA	176
4.4.2.5	Relação ES3 - CIDE	178
4.4.2.6	Relação ES3 - Idesam.....	180
4.4.2.7	Relação ES3 – Sebrae.....	183
4.4.3	Síntese do caso	185
4.4.4	Representação da análise empírica	190
4.5	CASO 4: EMPRESA SOCIAL 4	192
4.5.1	Caracterização da empresa social	192
4.5.2	Relações.....	194
4.5.2.1	Relação ES4 - Decostore	195
4.5.2.2	Relação ES4 – Flor de Jambu.....	196
4.5.2.3	Relação ES4 – Floresta Hub.....	198
4.5.2.4	Relação ES4 – Nedu	200
4.5.2.5	Relação ES4 - BNDES	202
4.5.2.6	Relação ES4 - Ecoporé.....	204
4.5.2.7	Relação ES4 – Sebrae.....	208
4.5.3	Síntese do caso	211
4.5.4	Representação da análise empírica	217
5	ANÁLISE CONJUNTA, DISCUSSÕES E CONTRIBUIÇÕES	219
5.1	CONTEXTO DAS EMPRESAS SOCIAIS PESQUISADAS	219
5.2	RELACIONAMENTO INTERORGANIZACIONAL PARA ATUAÇÃO DE ES 225	
5.2.1	Os relacionamentos estabelecidos	226
5.2.2	Barreiras ao relacionamento interorganizacional	233
5.2.3	Papéis dos atores.....	239
5.3	PROPOSIÇÃO DO MODELO DO RELACIONAMENTO INTERORGANIZACIONAL ENTRE ATORES PARA A ATUAÇÃO DE EMPRESAS SOCIAIS.....	247
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	251
6.1	RETOMADA DO PROBLEMA DE PESQUISA	251
6.2	PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS.....	256

6.3	PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES EMPÍRICAS.....	257
6.4	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	258
6.5	SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS	259
	REFERÊNCIAS	261
	APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS PARTICIPANTES QUE REPRESENTAM EMPRESAS SOCIAIS NA AMAZÔNIA BRASILEIRA...	272
	APÊNDICE 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS PARTICIPANTES QUE REPRESENTAM ATORES QUE SE RELACIONARAM COM EMPRESAS SOCIAIS NA AMAZÔNIA BRASILEIRA	274
	APÊNDICE 3 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	276
	APÊNDICE 4 – TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE PARTICIPAÇÃO DA EMPRESA SOCIAL.....	279
	APÊNDICE 5 – RELAÇÃO DE DOCUMENTOS COMPLEMENTARES COLETADOS	281
	APÊNDICE 6 – TRECHOS DAS ENTREVISTAS – CASO 1	291
	APÊNDICE 7 – TRECHOS DAS ENTREVISTAS – CASO 2	304
	APÊNDICE 8 – TRECHOS DAS ENTREVISTAS – CASO 3	314
	APÊNDICE 9 – TRECHOS DAS ENTREVISTAS – CASO 4	320

1 INTRODUÇÃO

O fenômeno das empresas sociais tem despertado interesse entre pesquisadores, formuladores de políticas e profissionais, devido às suas especificidades e à complexidade dos problemas socioeconômicos e ambientais que enfrentam (DAVIES; DOHERTY, 2019). A literatura sobre empresas sociais contribui para o debate sobre os papéis do mercado, governo e sociedade civil na busca pelo benefício e bem-estar da sociedade (DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014).

As empresas sociais são organizações híbridas que buscam a sustentabilidade financeira e a geração de valor socioambiental (COMINI; FISCHER; D'AMARIO, 2022; PAN, 2020; PETRINI; SCHERER; BACK, 2016; SOBRATEE; BODHANYA, 2017; YUNUS; WEBER, 2007). Isso implica em um propósito social de criação de valor que ultrapassa os limites dos setores privado, público e sem fins lucrativos (DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014). Dadas suas características, sua definição é flexível o suficiente para acomodar diversos formatos legais, que podem variar de acordo com o contexto institucional (MONROE-WHITE; ZOOK, 2018) ou com seus objetivos e interesses (COMINI, 2016).

Na literatura, essa temática sobre modelos organizacionais híbridos é considerada nova. Ainda gera discussões, especialmente em relação aos termos relacionados a negócios e impacto social, que alguns consideram incompatíveis (COMINI, 2016). Para esta pesquisa, é adotada a nomenclatura “empresa social”, mas é importante notar que existem outros termos para caracterizar esse tipo de organização. Esses termos derivam de perspectivas europeias, norte-americanas (COMINI, 2016; TORTIA; DEGAVRE; POLEDRINI, 2020) e de países em desenvolvimento (COMINI, 2016; ROSOLEN; PELEGRINI TISCOSKI; COMINI, 2014). Todos eles têm o fator socioambiental como propósito comum e oferecem diversas possibilidades em relação ao lucro, seja em termos de sua distribuição ou reinvestimento na organização. Além disso, sua estrutura de governança e formato jurídico podem assumir diversas formas.

Isto posto, problemas sociais surgem de áreas negligenciadas durante o desenvolvimento, como o desenvolvimento econômico que foi priorizado em relação ao meio ambiente (MONROE-WHITE; ZOOK, 2018). O objetivo principal das empresas sociais é abordar fatores socioambientais, como acesso à educação, saúde, moradia e geração de renda (COMINI; FISCHER; D'AMARIO, 2022; MORAIS-DA-SILVA et al., 2022), além de problemas complexos como pobreza, desigualdade, desemprego e emissões de carbono (DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014).

Pessoas com consciência social acreditam menos na capacidade de governos e empresas em resolver problemas sociais como pobreza e meio ambiente e, modelos de negócios voltados para a rentabilidade financeira podem contribuir para soluções inovadoras e eficazes, em parceria com governos e organizações do terceiro setor (CRUZ; QUITÉRIO; SCRETAS, 2019; DACIN; DACIN; TRACEY, 2011). Isso reforça a relevância das parcerias de forma que, ações conjuntas aumentam as chances de se alcançar os resultados pretendidos, como a resolução de problemas sociais complexos, que requer a colaboração de diversos atores (DESMARCHELIER; DJELLAL; GALLOUJ, 2020).

O envolvimento de partes interessadas por meio do diálogo e da coordenação é essencial para desenvolver inovações e empresas sociais. Parcerias entre organizações sem fins lucrativos, governos e empresas são necessárias para soluções sofisticadas, como enfrentar as mudanças climáticas (PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008).

Ao se abordar as parcerias, há a discussão sobre as relações entre organizações voltadas para o desenvolvimento socioambiental e diversos modelos acadêmicos têm sido propostos. A participação ativa da Academia/Universidade, Empresas/Indústria, Estado/Governo e Sociedade Civil¹ é importante nesse processo (AMRY; AHMAD; LU, 2021), com foco no usuário, que representa tanto clientes quanto cidadãos (BARTOLONI et al., 2021).

Esses quatro atores se mostraram fundamentais em diversas abordagens para o desenvolvimento econômico e têm sido abordados em vários modelos de inovação e de relações interorganizacionais. Eles incluem o Triângulo de Sábato, as Hélices Tríplice, Quádrupla, Quintupla, Ênuplas e as Hélices Tríplices Gêmeas, bem como os Sistemas Nacionais e Regionais de Inovação, além das Parcerias Intersetoriais, que, embora indiretamente, também envolvem esses quatro atores pelo foco nas estruturas institucionais.

Independentemente do modelo de inovação, o estabelecimento de parcerias é crucial para impulsionar a transformação social (COMINI; FISCHER; D'AMARIO, 2022), sobretudo entre os atores e empresas sociais. Elas criam valor social em áreas negligenciadas pelo Estado ou pouco atraentes para as empresas tradicionais (DI DOMENICO; HAUGH; TRACEY, 2010) e essas parcerias são essenciais para promover o desenvolvimento socioambiental, especialmente em eventos globais como a pandemia de COVID-19, que destacam a necessidade de apoio de outras instituições (IBÁÑEZ et al., 2021).

¹ Serão utilizados neste texto os termos “academia” representando universidades e institutos de pesquisa, “empresa” representando indústria, serviços e bancos, “governo” representando as distintas esferas do Estado, e “sociedade civil” representando organizações da sociedade civil como organizações não governamentais e organizações sem fins lucrativos.

Com isso, a literatura tem avançado no estudo dos papéis dos atores envolvidos na inovação social e nas empresas sociais. Embora os papéis desses atores sejam amplamente abordados em diversos contextos, há pouca discussão sobre os fatores que ajudam ou atrapalham o relacionamento dos atores em parceria com empresas sociais, bem como os resultados alcançados.

Assim, apesar dos estudos na área, observa-se uma lacuna teórica quanto a necessidade de aprofundamento do conhecimento desse tipo de relacionamento interorganizacional. Diante disso, essa pesquisa busca compreender **como se configuram as relações interorganizacionais entre academia, empresa, governo e sociedade civil para a atuação de empresas sociais.**

Para operacionalização desse problema de pesquisa, realizou-se estudo de caso envolvendo os relacionamentos interorganizacionais de quatro empresas sociais, no contexto da sociobioeconomia da Amazônia Brasileira. Elas comprometem-se com a produção sustentável aliada a restauração ambiental de forma a promover desenvolvimento e integração econômica de forma a valorizar os conhecimentos, culturas e modos de vida das comunidades. A Amazônia Brasileira trata-se de um bioma com características de grande diversidade biológica, socioeconômica e cultural, de importância internacional (JUSTEN et al., 2015) e tem grande potencial para expandir negócios, sobretudo aqueles baseados na bioeconomia (NOBRE et al., 2023; UNITED NATIONS, 2023), contudo, a região detém índices preocupantes quanto a pobreza, desigualdade social e de degradação ambiental (CHANCEL et al., 2022; IBGE, 2021; MAPBIOMAS, 2022a; REDE PENSSAN, 2022; THE WORLD BANK, 2024a).

Sendo assim, os resultados oriundos do problema apresentado contribuirão no desenvolvimento do conhecimento em nível detalhado. Isso favorecerá o entendimento dos relacionamentos interorganizacionais com as empresas sociais e, o foco no contexto de uma região como a Amazônia Brasileira, se torna relevante, por conta de que o desenvolvimento de pesquisas na área, as abordagens relativas a isto são baseadas majoritariamente em experiências do Norte Global (PARTHASARATHY; DEY; GUPTA, 2021) e, sobretudo, por associar os resultados desses relacionamentos à geração de valor social.

1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.1.1 Objetivo geral

Investigar a configuração das relações interorganizacionais academia-empresa-governo-sociedade civil para a atuação de empresas sociais.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Caracterizar os atores envolvidos nas relações interorganizacionais;
- b) Investigar relações, conexões e configurações das relações a partir das empresas sociais;
- c) Identificar barreiras e facilitadores ao relacionamento interorganizacional entre empresas sociais e atores envolvidos;
- d) Analisar as contribuições dos atores academia, empresas, governo e sociedade civil para os resultados de empresas sociais;
- e) Propor modelo de relacionamento interorganizacional entre atores do ecossistema para a atuação de empresas sociais.

1.2 JUSTIFICATIVA

A pesquisa se apresenta com relevância teórica e prática. A sua importância teórica se justifica tanto pela abordagem sobre o relacionamento de atores e empresas sociais, quanto pelo ineditismo da proposta. Essas justificativas são baseadas a partir de investigações em busca de compreender melhor o campo de pesquisa a respeito da relação entre os atores de modelos de inovação voltados a relações interorganizacionais e empresas sociais, em que foi realizado um levantamento das publicações disponibilizadas até março de 2024.

Deste modo, a justificativa que aborda sobre a conexão entre atores de modelos de inovação voltados a relações interorganizacionais e empresas sociais, demonstrou que é algo recente e pouco explorado, sobretudo em contexto da sociobioeconomia. Foram feitas buscas nas bases de dados *Web of Science*, *Scopus* e no periódico *Triple Helix Journal*.

Como protocolo utilizou-se os termos de busca quanto às nomenclaturas que definem modelos de inovação voltados a relações interorganizacionais ("*Triple Helix*", "*Quadruple Helix*", "*Quintuple Helix*", "*Triple helix twin**", "*n-tuple of Helix*", "*cross-sector partnership*",

“*national innovation system*”, ou “*regional innovation system*”). Quanto aos termos relativos às empresas sociais, devido a sua diversidade, foram utilizados “*social enterp**”, “*social business*”, “*social ventur**”, “*inclusive business*”, “*impact business*” e ainda, “*social innovation**”, ou “*social entrepreneur**” relativos à inovação social e empreendedorismo social como forma de se alcançar abordagens que, porventura não estivessem explícitas sobre empresas sociais nos títulos, resumos e palavras-chave.

Ainda quanto ao protocolo de busca, limitou-se às áreas *Business, Management and Accounting* (Scopus) ou *Business and Management (Web of Science)* e a artigos ou revisões. Após as buscas, foram realizadas verificações de duplicações e aderências ao tema a partir da leitura completa dos artigos. Os resultados são apresentados na Tabela 1.

TABELA 1 - RESULTADO DOS LEVANTAMENTOS DAS PUBLICAÇÕES

Combinação dos termos de busca	Número de artigo encontrados (por base/periódico)		
	Scopus	Web of Science	Triple Helix Journal
“triple helix” AND (“social enterp*” OR “social business” OR “social ventur*” OR “social innovation*” OR “social entrepreneur*” OR “inclusive business” OR “impact business”)	8	8	11
“quadruple helix” AND (“social enterp*” OR “social business” OR “social ventur*” OR “social innovation*” OR “social entrepreneur*” OR “inclusive business” OR “impact business”)	2	6	0
“quintuple helix” AND (“social enterp*” OR “social business” OR “social ventur*” OR “social innovation*” OR “social entrepreneur*” OR “inclusive business” OR “impact business”)	3	2	0
“triple helix twin*” AND (“social enterp*” OR “social business” OR “social ventur*” OR “social innovation*” OR “social entrepreneur*” OR “inclusive business” OR “impact business”)	0	0	1
“n-tuple of helix” AND (“social enterp*” OR “social business” OR “social ventur*” OR “social innovation*” OR “social entrepreneur*” OR “inclusive business” OR “impact business”)	0	0	0
“cross-sector partnership” AND (“social enterp*” OR “social business” OR “social ventur*” OR “social innovation*” OR “social entrepreneur*” OR “inclusive business” OR “impact business”)	24	4	1
“national innovation system” AND (“social enterp*” OR “social business” OR “social ventur*” OR “social innovation*” OR “social entrepreneur*” OR “inclusive business” OR “impact business”)	6	1	10
“regional innovation system” AND (“social enterp*” OR “social business” OR “social ventur*” OR “social innovation*” OR “social entrepreneur*” OR “inclusive business” OR “impact business”)	0	0	12
Total de artigos por base/periódico	43	21	35
Total de artigos	99		
Total de artigos após exclusão dos repetidos (35)	64		
Total de artigos analisados (após exclusão de não aderentes – 29 e sem download disponível – 4)	31		

FONTE: O autor (2024)

Dos 99 artigos encontrados, 35 eram repetidos e quatro não se encontravam disponíveis para acesso. Após a leitura na íntegra dos artigos, 29 publicações realizadas entre 2010 e 2024 foram excluídas da análise por não estarem aderentes ao objeto de pesquisa sendo que: 1 não se baseia em nenhum modelo de inovação voltado a relações interorganizacionais; 2 apresenta apenas o relacionamento entre os atores e não com empresa social ou elementos relacionados ao empreendedorismo ou inovação social; 11 não apresentam relacionamento com os atores que são objetos desta pesquisa; e, 15 apenas mencionam os termos buscados mas sem dedicar estudo a eles.

Ao todo foram identificadas 31 publicações que relacionam os atores de modelos de inovação voltados a relações interorganizacionais e empresas sociais ou inovação social/empreendedorismo social. De forma ampla, as publicações são datadas de 2010 a 2024 em que metade das publicações ocorreram em 4 anos, de 2020 a 2024, a outra metade de 2010 a 2019 e, não houve a presença de modelos de inovação voltados a relações interorganizacionais de Hélice Tríplice Gêmea nem de Hélice Ênupla. Estudos de caso e revisões da literatura são predominantes.

Os artigos analisados abordam aspectos teóricos e/ou práticos sobre os temas levantados, com a apresentação de estudos de caso e modelos conceituais. Apenas nove deles abordam especificamente a respeito de empresas sociais, dois mantêm-se na linha de negócios híbridos utilizando utilizam a nomenclatura “negócios inclusivos”, três discutem sobre inovação social baseado em modelos de hélices e 17 sobre inovação social, empreendedorismo social e parcerias intersetoriais sociais.

A pouca quantidade e a temporalidade das publicações que foram encontradas nas buscas realizadas e os elementos teóricos que são abordados sobre o relacionamento de empresas sociais e os atores dos modelos de inovação voltados a relações interorganizacionais demonstra que é algo recente. Chama-se a atenção ainda pelo fato que a maioria das pesquisas relacionadas a inovação social são desenvolvidas em experiências do Norte Global (PARTHASARATHY; DEY; GUPTA, 2021), sendo, majoritariamente em países desenvolvidos (HACKETT, 2016). Assemelha-se a isso, ao analisar que, das 31 publicações encontradas a partir do levantamento realizado, apenas 3 são pesquisa realizadas em países em desenvolvimento do Sul Global.

Somado a isso, a justificativa apresentada sobre o ineditismo da proposta se dá pela observação da inexistência de modelos para o relacionamento entre os atores do ecossistema de inovação específicos para a atuação de empresas sociais. Isto concorda com Carayannis *et al.* (2021) que sugere pesquisas futuras sobre análise dos papéis dos diferentes atores nos

ecossistemas de inovação social, de Rama Murthy, Roll e Colin-Jones (2021) que apresenta a necessidade de compreender se parcerias podem mitigar os principais desafios enfrentados por empresas sociais, assim como sugerido por Pan (2020) sobre a necessidade de se compreender fatores que podem facilitar a construção de parcerias com empresas sociais.

Como mencionado anteriormente, a pesquisa proposta também se apresenta com importância prática. Justifica-se tal argumento pelo entendimento que empresas sociais possuem como objetivo principal a sua missão socioambiental, focando-se na geração de valor social (COMINI; FISCHER; D'AMARIO, 2022; DI DOMENICO; HAUGH; TRACEY, 2010; PETRINI; SCHERER; BACK, 2016).

De acordo com o Banco Mundial (THE WORLD BANK, 2024a), a pobreza global vem diminuindo, porém 1.93 bilhões, (equivalente a 25% da população mundial) sobrevive com até US\$ 3,75 por dia (referência do ano de 2019). Esses dados são anteriores à pandemia de COVID-19 e conflitos armados relevantes que ocorreram após 2019. Isto significa os dados quanto atualizados pelo Banco Mundial possam indicar que mais pessoas se encontram na linha global de pobreza. Por outro lado, de acordo com o *World Inequality Lab*², em relação a população mundial, os 10% mais ricos detém 76% da riqueza global, enquanto os 90% restantes acumulam 24% (CHANCEL et al., 2022).

Ao se abordar sobre o meio ambiente, o Banco Mundial (THE WORLD BANK, 2024b) também traz dados a respeito área florestal com árvores naturais. Os dados mais atuais demonstram que de 2000 a 2021 o planeta perdeu 0,8% dessa área florestal, o que impacta na biodiversidade e, ainda de acordo com o Banco Mundial, estima-se que 10 milhões de pessoas estejam empregadas no manejo e conservação florestal e muitas outras pessoas dependem diretamente das florestas para sua subsistência (THE WORLD BANK, 2024b).

No contexto nacional, o Brasil ainda se apresenta como um dos países mais desiguais do mundo. De acordo com o índice de desigualdade calculado pelo coeficiente de Gini pelo Banco Mundial (THE WORLD BANK, 2024c), o Brasil vem diminuindo a desigualdade social desde o início do séc. XXI, mas ocupa a 8ª posição no *ranking* dos países mais desiguais. Neste cenário, em relação a população total do país, 10% dos mais ricos detém 80% da riqueza nacional em ativos financeiros, enquanto, a metade mais pobre da população, acumula menos de 1% (CHANCEL et al., 2022).

² *World Inequality Lab* é um laboratório de pesquisa com foco no estudo da desigualdade em todo o mundo, sediado na Escola Parisiense de Economia e apoiado por organizações como Nações Unidas, Conselho Europeu de Pesquisa, Conselho de Pesquisa Econômica e Social do Reino Unido e Universidade de Berkeley.

Em relação a Amazônia Brasileira, trata-se de um bioma com características únicas, considerando sua diversidade biológica, socioeconômica e cultural de importância internacional. A Amazônia Brasileira abarca uma lógica desenvolvimentista pautada na criação de sistemas produtivos com características locais, fortalecidos pelas trocas de conhecimentos, experiências e percepções de atores inseridos nesse contexto (JUSTEN et al., 2015).

Fazem parte da Amazônia Legal Brasileira os estados do Acre, Amazonas, Amapá, Maranhão, Mato Grosso, Pará, Rondônia, Roraima e Tocantins (IBGE, 2019b). Dentre estes estados, todos os que compõem a Região Norte do Brasil estão inseridos no bioma da Amazônia Brasileira. Esta região possui abundância de recursos naturais, entretanto, apresenta baixos índices de desenvolvimento e carência de políticas públicas adaptadas ao seu contexto (JUSTEN; PAES-DE-SOUZA, 2017).

Ao se considerar os índices de degradação ambiental na Amazônia Brasileira, em quase 40 anos, o bioma perdeu 11,5% de sua cobertura de vegetação nativa (MAPBIOMAS, 2022a). Por outro lado, o baixo desenvolvimento social da região é evidenciado em relatórios do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2021) e da Rede Brasileira de Pesquisa em Soberania e Segurança Alimentar e Nutricional³ (REDE PENSSAN, 2022).

Os mapas que compõem a Figura 1 - INDICADORES DE DESENVOLVIMENTO DA AMAZÔNIA BRASILEIRA

evidenciam indicadores do Brasil separados individualmente por cada estado da federação. Sob a ótica monetária, sete dos nove estados que compõem a Amazônia Brasileira apresentam entre 5% e 14,4% da população que se encontram em extrema pobreza (renda *per capita* de até US\$ 1,90 por dia)⁴. Quanto a saúde, seis dos nove estados da Amazônia Brasileira possuem de 18,4% até 48,3% da sua população com restrição de acesso a serviços de saúde. Essas restrições impactam em condições de vida mais precárias. A Amazônia Brasileira também é evidenciada quando comparada com os demais estados e Distrito Federal ao se tratar de aspectos de insegurança alimentar. Neste caso, há a presença de insegurança alimentar em até 63,3% dos domicílios que tenham menores de 10 anos de idade.

³ Rede Brasileira de Pesquisa em Soberania e Segurança Alimentar e Nutricional é uma associação de abrangência nacional que envolve pesquisadores em segurança alimentar e nutricional que realiza inquéritos sobre o tema e é apoiado por organizações como Instituto Ibirapitanga, ActionAid Brasil, FES-Brasil e Oxfam Brasil.

⁴ Neste caso é utilizada a referência monetária de US\$ 1,90 dado que a publicação do IBGE é anterior à atualização da referência de US\$ 2,15 pelo Banco Mundial.

FIGURA 1 - INDICADORES DE DESENVOLVIMENTO DA AMAZÔNIA BRASILEIRA

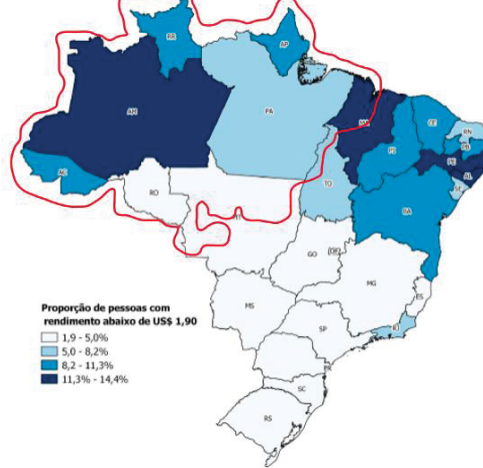
FIGURA 1.1 - Proporção da população com rendimento *per capita* abaixo de US\$ 1,90

FIGURA 1.2 - Proporção da população com restrição de acesso à serviços de saúde

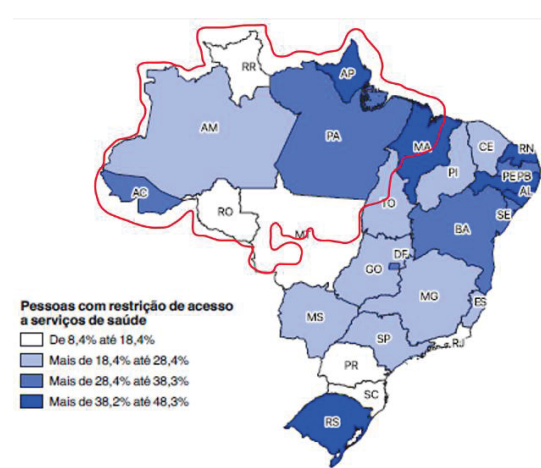
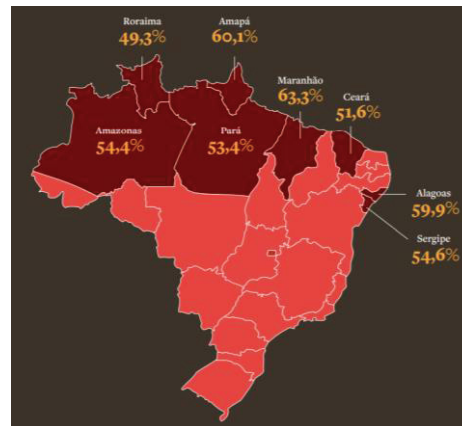


FIGURA 1.3 - Insegurança alimentar nos domicílios com menores de 10 anos



FONTE: Adaptado de IBGE (2021) e Rede PENSSAN (2022)

Os indicadores socioeconômicos da Amazônia Brasileira por si só abrem janelas de oportunidades para a atuação de empresas sociais. Isso ocorre pela sua atuação aproxima-se de comunidades que tem restrições de acessos a recursos e serviços e, há vazios institucionais (DI DOMENICO; HAUGH; TRACEY, 2010), já que tem potencial para promover desenvolvimento regional e geração de benefícios para a sociedade (BEZERRA-DE-SOUSA et al., 2020).

Portanto, preservar a floresta e diminuir as emissões representa uma chance de impulsionar a sociobioeconomia regional, promovendo atividades econômicas competitivas e inclusivas. A bioeconomia gera hoje R\$ 12 bilhões no Produto Interno Bruto (PIB) da região e, com investimentos em infraestrutura, energia, mineração e agropecuária de baixo impacto, o estímulo a inovação a partir de produtos da biodiversidade e a restauração da floresta possam gerar até 2050 um aumento do PIB da região para R\$ 38,6 bilhões e gerar 833 mil novos empregos (NOBRE et al., 2023).

A Amazônia tem potencial para expandir negócios nacionalmente e internacionalmente, mas enfrenta obstáculos como baixa capacidade operacional e falta de planejamento em bioeconomia, limitando seu crescimento. Minimizar riscos e melhorar a posição internacional do Brasil exigem investimento em iniciativas que promovam escala e retorno econômico a longo prazo (UNITED NATIONS, 2023).

De forma geral, em relação ao meio ambiente, o Brasil se apresenta com biodiversidade importante não apenas para o país, mas também para o mundo. Entretanto, em relatório sobre a cobertura e uso da terra no Brasil entre 1985 e 2021, o MapBiomas⁵ (MAPBIOMAS, 2022b) destaca que, neste período houve perda de 13,1% da vegetação nativa, o que é equivalente a 84,7 milhões de hectares, equiparando-se a pouco menos que a área do estado do Mato Grosso.

Há na sociedade diversos problemas e, o aumento do número de empresas sociais evidencia falha na solução deles por parte do poder público (AMRY; AHMAD; LU, 2021). Com isso, empresas sociais apesar de existirem em diversos contextos, normalmente estão relacionados a comunidades carentes (DI DOMENICO; HAUGH; TRACEY, 2010).

Os exemplos relacionados a problemas sociais apresentados abrem janelas de oportunidades para criação de novos mercados, produtos e serviços (DI DOMENICO; HAUGH; TRACEY, 2010). Em ambientes com abundância de problemas sociais e pouca atividade governamental para sua solução são onde as empresas sociais ganham mais importância (STEPHAN; UHLANER; STRIDE, 2015). Neste sentido, as empresas sociais buscam novas maneiras de atender às necessidades sociais, de promover a mudança social e construir capital social (DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014). Desse modo, a relevância prática desta pesquisa proposta, se mostra em destaque, especialmente para países como o Brasil.

Diante do exposto, para resolver os problemas sociais é necessária a participação e parcerias entre vários atores (DESMARCHELIER; DJELLAL; GALLOUJ, 2020; PHILLS;

⁵ MapBiomas é formado por uma rede entre ONGs, universidades e startups de tecnologia que produz mapeamento da cobertura e uso do solo que utiliza tecnologia de processamento em parceria com a plataforma Google Earth.

DEIGLMEIER; MILLER, 2008). Sendo assim, o entendimento de como se dão as relações entre os atores como academia, empresas, governo e sociedade civil para que a atuação de empresas sociais, ajuda a resolver ou diminuir problemas sociais, jogando-se luz às práticas que envolvem o relacionamento interorganizacional de forma a conhecer os fatores que configuram o relacionamento entre atores e empresa social.

1.3 ESTRUTURA DA TESE

A estrutura da tese foi organizada em cinco seções: introdução, revisão da literatura, procedimentos metodológicos, análises e considerações finais. Na introdução foi apresentado contexto e proposta do trabalho, assim como os objetivos de pesquisa e justificativas teóricas e práticas. Na revisão da literatura, foram apresentadas discussões sobre empresas sociais e modelos de inovação voltados a relações interorganizacionais, partindo do Triângulo de Sábato, passando pelos modelos de hélice tríplice, quádrupla, quádrupla, ênupla e hélice tríplice gêmeas. Complementado pelos sistemas nacional e regional de inovação e parcerias intersetoriais. Ainda foi apresentada a análise conjunta das temáticas através de uma revisão da literatura e apresentação de três suposições de pesquisa.

Por sua vez, na terceira seção foram apresentados os procedimentos metodológicos que foram adotados na pesquisa. Na quarta seção, foram realizadas as análises e discussões com base nos dados coletados de quatro casos pesquisados e apresentadas as principais contribuições. Por fim, na quinta seção foi exposta as considerações finais.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura é composta por quatro subseções que abordam sobre empresas sociais, os modelos de inovação voltados a relações interorganizacionais, o relacionamento para a atuação de empresas sociais, e ao final, são apresentadas as proposições elaboradas para esta pesquisa.

2.1 EMPRESAS SOCIAIS

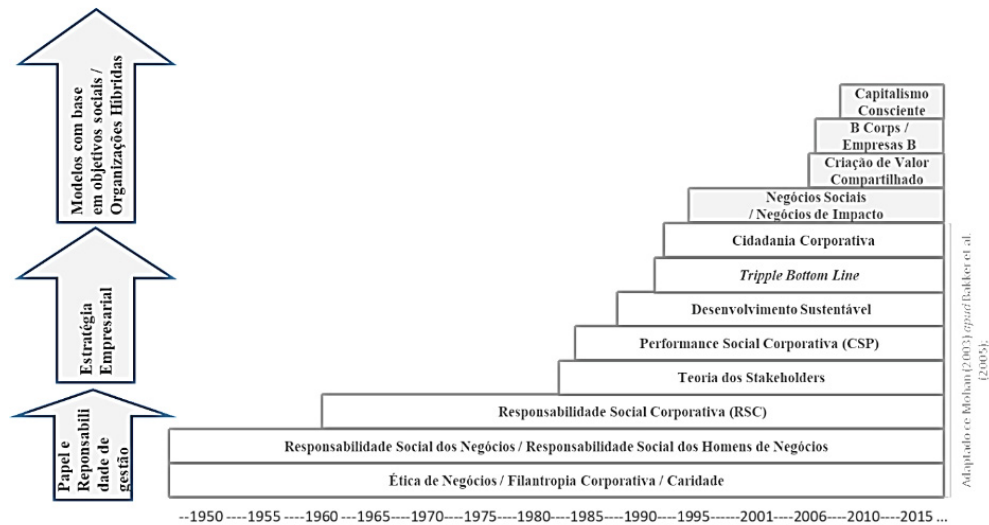
Empresas sociais foram criadas para combater falhas de mercado, para entregar serviços que não são providos pelo setor público ou privado e criar valor por meio da qualidade dos serviços prestados (HAUGH, 2005). Este tipo de organização possui estratégias que ficam no meio termo entre a filantropia e a atuação comercial (DEES, 1998) e se caracterizam como organizações híbridas de forma que, ao mesmo tempo em que buscam a sustentabilidade financeira, objetivam a geração de impactos socioambientais (COMINI; FISCHER; D'AMARIO, 2022; DI DOMENICO; HAUGH; TRACEY, 2010; HAUGH et al., 2021; PETRINI; SCHERER; BACK, 2016; YUNUS; WEBER, 2007).

Este entendimento, apesar de se demonstrar consolidado, são geradas discussões pela associação de objetivos financeiros e de geração de valor social que são considerados incompatíveis (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012). Neste sentido, joga-se luz na evolução do conceito sobre o papel social das organizações que parte da filantropia e alcança os modelos de negócios com base em objetivos sociais e híbridos.

O papel social das organizações não é recente e são evidenciadas na década de 1950 com abordagens relacionadas à responsabilidade corporativa (BARKI; RODRIGUES; COMINI, 2020). A partir de então, diversos conceitos e abordagens foram construídos como um processo evolutivo das mudanças dos negócios e são ilustrados na Figura 2.

Os conceitos que envolvem o papel de responsabilidade de gestão iniciam em ações relacionadas a filantropia. Ao entender que isto era insuficiente, o conceito relativo a Responsabilidade Social Corporativa emerge sob a premissa das empresas compensarem positivamente os impactos gerados a partir de sua atuação. Por sua vez, com a evolução de temas que permeiam o desenvolvimento social, os conceitos buscaram a inserção da geração de valor socioambiental na estratégia organizacional. Isso ocorre tendo em vista a importância de criação de valor para diferentes *stakeholders* da organização e a conexão entre a melhoria econômica e a social (BARKI; RODRIGUES; COMINI, 2020).

FIGURA 2 - DESENVOLVIMENTO DE CONCEITOS SOBRE O PAPEL SOCIAL DAS EMPRESAS



FONTE: Barki, Rodrigues e Comini (2020, p. 483)

Por fim, os conceitos mais recentes abordam o hibridismo organizacional. Com o passar do tempo, para abordar o papel social das empresas, se convergiu para a inclusão deste tema na estratégia central das organizações e assim, passaram a combinar diferentes lógicas institucionais, como a de mercado e a missão social (BARKI; RODRIGUES; COMINI, 2020).

Este modelo baseado em organizações híbridas é ilustrado por Dees (1998) por meio de um modelo ao qual diferencia características de organizações puramente filantrópicas e puramente comerciais (Figura 3). O autor posiciona a empresa social entre esses dois tipos de organizações, como forma de demonstrar os elementos que a caracteriza como uma organização híbrida.

FIGURA 3 - O ESPECTRO DA EMPRESA SOCIAL

		Puramente filantrópico	↔	Puramente comercial
Motivos, Métodos e Objetivos		Apelo à boa vontade Orientado para a missão Valor social	Motivos mistos Orientado por missão e mercado Valor social e econômico	Apelo ao interesse próprio Orientado pelo mercado Valor Econômico
Stakeholders chave	Beneficiários	Não paga nada	Taxas subsidiadas, ou mistura de pagadores plenos e aqueles que não pagam nada	Preços de mercado
	Capital	Doações e concessões	Capital abaixo do mercado, ou combinação de doações e capital a taxa de mercado	Capital a preço de mercado
	Força de trabalho	Voluntários	Salários abaixo do mercado ou totalmente remunerados	Remuneração de taxa de mercado
	Fornecedores	Fazer doações em espécie	Descontos especiais ou uma combinação de doações em espécie e de valor integral	Preços de mercado

FONTE: Dees (1998, tradução nossa)

Complementarmente, há outros fatores que diferem empresas sociais de empresas com lógica puramente comercial. Elementos como seus objetivos sociais, estruturas de propriedade, governança e responsabilidade. Por sua vez, quanto as diferenças de empresas sociais das organizações tradicionais sem fins lucrativos, reitera-se principalmente o fato da busca de atividade comercial, em vez de depender de doações (DI DOMENICO; TRACEY; HAUGH, 2009).

Os conceitos relativos a modelos de negócios baseados em organizações híbridas se estabelecem na década de 1990 (BARKI; RODRIGUES; COMINI, 2020; DEFOURNY; NYSSSENS, 2006). Entretanto, conceitos sobre empresa social são produzidos na década de 1970, sob um contexto de pessoas ligadas a associações e cooperativas de caridade que visavam reduzir necessidades sociais (BARKI; RODRIGUES; COMINI, 2020; KERLIN, 2006; TORTIA; DEGAVRE; POLEDRINI, 2020).

De todo modo, o fenômeno das empresas sociais foi desenvolvido em paralelo na Europa e nos Estados Unidos da América a partir da década de 1990 e, posteriormente recebeu novas influências de outras regiões geográficas. O conceito de empresas sociais nos Estados Unidos da América está inserido sob um contexto de dependência dos recursos do mercado (TORTIA; DEGAVRE; POLEDRINI, 2020). Assim, universidades renomadas como Harvard, Columbia, Stanford e Yale constituíram programas para apoio a empresas sociais, visto o reconhecimento de dinâmicas empresariais distintas como forma para enfrentamento dos desafios sociais contemporâneos (DEFOURNY; NYSSSENS, 2006).

Por sua vez, o conceito europeu está inserido nas políticas de bem-estar (TORTIA; DEGAVRE; POLEDRINI, 2020). Assim como nos Estados Unidos da América, o conceito se desenvolveu na década de 1990 a partir do desenvolvimento do terceiro setor e de organizações cooperativas. Já na Europa, o desenvolvimento teórico e prático de empresas sociais neste período culminou em dois marcos importantes: o estabelecimento de um grupo de pesquisa internacional denominado “Surgimento da Empresa Social na Europa” (*Emergence of Social Enterprise in Europe* – EMES) e o estabelecimento de formato legal específico para empresas sociais (DEFOURNY; NYSSSENS, 2006).

A formação do grupo de pesquisa foi motivada pela existência de iniciativas semelhantes em diversos países da Europa. O campo de pesquisa demonstrara que havia terminologias e formatos legais distintos, porém com objetivos semelhantes. Com isso, os pesquisadores do grupo de pesquisa elaboraram uma abordagem comum para estudo sobre empresas sociais (DEFOURNY; NYSSSENS, 2006).

Alinhada a ampliação do debate acadêmico sobre empresas sociais, isso impactou as empresas sociais “na prática”. Propostas de governo sobre empresas sociais no Reino Unido foram aprovadas pelo parlamento estabelecendo um novo formato legal no início dos anos 2000 (DEFOURNY; NYSENS, 2006; HAUGH et al., 2021). Inspirada nos resultados práticos sobre empresas sociais no continente europeu, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico ou Econômico (OCDE) publica um guia prático para formuladores de políticas de elaboração de modelos legais para empresas sociais dado o forte potencial de empresas sociais em promover atividades econômicas com impacto social. Com isso, a existência de legislação específica para empresa sociais apoia este tipo de organização trazendo mais clareza quanto a seus objetivos, identificação, suporte e visibilidade (OECD, 2022).

2.1.1 Perspectivas e terminologias

A partir do desenvolvimento do campo sobre empresas sociais, envolvendo inicialmente os contextos estadunidense e europeu, perspectivas e terminologias que representam este tipo de negócios foram mapeados na literatura. Estas representações envolvem contextos políticos, econômicos e sociais distintos, além de diversos formatos organizacionais e são delineados sob as perspectivas europeia, norte-americana e de países em desenvolvimento (BARKI; RODRIGUES; COMINI, 2020; COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012; COMINI, 2016).

A perspectiva europeia apresenta principalmente a terminologia “empresa social” (“*social enterprise*”). Este termo, apesar de nomear um formato legal, pode assumir diferentes modelos que assumem características distintas. Neste rol, encontram-se empresas que promovem inclusão social e emprego e baseiam-se na ideia de Responsabilidade Social Corporativa. Também há empresas que apresentam como objetivo principal a produção de bens e serviços com utilidade social ou interesse coletivo ou ainda, empresas que envolvem cidadãos e governo local na gestão de suas atividades para o desenvolvimento econômico e social. Para ambas, a ideia origina-se no terceiro setor e nas cooperativas sociais (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012; KERLIN, 2006)

É importante destacar que, as empresas sociais sob a perspectiva europeia, têm o propósito de complementaridade aos serviços ofertados pelo setor público. Para isso, pratica-se custos menores em seus produtos e/ou serviços visto que seu foco se encontra ao atendimento de populações marginalizadas. Com esse propósito, ressalta-se a importância de elementos

sobre a governança e o lucro (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012; COMINI, 2016; KERLIN, 2006).

A governança em empresas sociais europeias é baseada em gestão democrática e *multi-stakeholder*. Inclui-se nas tomadas de decisões dessas organizações *stakeholders* como os beneficiários, empregados, clientes, comunidade local, das empresas sociais e parceiros com que estejam se relacionando. Por sua vez, o lucro é tratado prioritariamente com propósito social. Neste sentido ele pode ser reinvestido na própria organização, ser distribuídos para *stakeholders* ou utilizado como forma de aumentar o seu impacto social (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012; COMINI, 2016; KERLIN, 2006).

Por sua vez, o entendimento sobre empresas sociais na perspectiva estadunidense é mais amplo tanto que, na academia, além da terminologia “empresa social” (“*social enterprise*”), também são encontrados termos na academia como “iniciativa social” (“*social venture*”) ou ainda “negócio social” (“*social business*”). Dada a amplitude do conceito sob esta perspectiva, diversas iniciativas que tenham objetivos sociais combinadas com ações comerciais, podem ser compreendidas como empresas sociais, independentemente de algum formato jurídico específico (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012; COMINI, 2016; KERLIN, 2006).

Com o principal propósito de possibilitar acesso a bens e serviços que antes encontravam-se disponíveis a apenas parte da população, o desenvolvimento de empresas sociais na perspectiva norte-americana consiste principalmente no suporte financeiro de organizações privadas. Negócios orientados para o lucro engajados em atividades socialmente benéficas; negócios de dupla missão com objetivos financeiros e sociais; e, organizações sem fins lucrativos envolvidas em atividades comerciais ilustram possibilidades distintas de tipos de organizações que compõem o entendimento sobre empresas sociais na perspectiva em questão. Com isso, essas organizações abordam filantropia, responsabilidade social corporativa, hibridismo e propósitos sociais (KERLIN, 2006).

Apesar da diversidade de possibilidades quanto a operacionalização do conceito de empresas sociais na perspectiva estadunidense, ressalta-se a participação do governo no suporte a esse tipo de organização em que, quando há, na maioria dos casos é limitado e indireto. Sendo assim, ao se evidenciar a participação de organizações privadas neste contexto, a relação com o lucro e sua estrutura de governança difere da perspectiva europeia. Quanto ao lucro, segue-se a lógica de mercado quanto a sua distribuição, porém há casos em que os ganhos da empresa social são reinvestidos nela para seu desenvolvimento ou realização de alguma missão específica. Por sua vez, visto que na perspectiva norte-americana há a figura de “proprietários”

ou “empreendedores”, as decisões podem ser centralizadas ou compartilhadas com parceiros (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012; COMINI, 2016).

Por fim, se destaca a perspectiva de países em desenvolvimento, que sua caracterização está relacionada a intencionalidade da criação de valor social à comunidade e não a um formato jurídico específico. A terminologia mais comum que representam empresas sociais é “negócios inclusivos” (“*inclusive business*”) em contexto da América Latina, porém é comum a utilização de outros termos como “negócios sociais” (“*social business*”) quando no contexto do continente Asiático (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012; COMINI, 2016).

Ressalta-se que, no continente Asiático, encontra-se a inspiração no termo graças a Muhammad Yunus, fundador Banco Grammen em Bangladesh. Este banco, por meio do livre mercado, buscou resolver a pobreza extrema e falta de moradia ao conceder empréstimos de microcrédito às pessoas em situação de vulnerabilidade, sem exigir garantias. Além de se demonstrar um negócio lucrativo, também impulsionou mudanças sociais e transformou o mercado de crédito (CAJAIBA-SANTANA, 2014).

Se, por um lado as empresas sociais asiáticas são caracterizadas por prover benefícios sociais e maximização de lucro, quando esta é de propriedade dos marginalizados (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012), por outro, empresas sociais latino-americanas propõem a inclusão dos mais pobres tanto no consumo quanto no processo produtivo (ROSOLEN; PELEGRINI TISCOSKI; COMINI, 2014). Da mesma forma, os contextos asiático e latino-americano diferem quanto ao comportamento em relação ao lucro e ao modelo de governança.

O lucro deve ser somente reinvestido no negócio quando no contexto asiático, por sua vez, adota um modelo de governança colaborativo que envolve inclusive os beneficiários no processo de tomada de decisões. Já o contexto latino-americano, além do reinvestimento do lucro no negócio, é aceito a distribuição de dividendos. Quanto ao processo decisório e de governança, adota tanto os modelos participativo e baseados em decisões centralizadas e/ou com participação de parceiros.

Ao se apresentar as três perspectivas quanto ao conceito que envolve empresas sociais, se destaca ainda uma abordagem predominantemente brasileira: “Negócios de impacto”, “negócios de impacto social” ou ainda, “negócios com impacto social”. Trata-se de uma terminologia recente e ainda ausente de consenso (BARKI; RODRIGUES; COMINI, 2020).

De acordo com o Fórum Brasileiro de Finanças Sociais (2015) e Cruz, Quitério e Scretas (2019), qualquer organização com ou sem fins lucrativos pode ser um negócio de impacto como, por exemplo, organizações da sociedade civil com geração de receita,

organizações da sociedade civil com negócio social, cooperativas, negócio com missão social ou ambiental com ou sem restrição da distribuição de dividendos.

O Fórum Brasileiro de Finanças Sociais (2015) ainda destaca que se encontram fora do escopo de abrangência dos negócios de impacto as Organizações da Sociedade Civil sem geração de receita e empresas puramente comerciais. Isto ocorre visto que, se espera o cumprimento quatro princípios norteadores pelas organizações candidatas a se tornarem um negócio de impacto:

- a) **O compromisso com a missão social e ambiental**, que envolve a citação formal e expressa deste compromisso em seus instrumentos de comunicação e na sua missão;
- b) **O compromisso com o impacto social e ambiental monitorado**, que se dá a partir do monitoramento das transformações socioambientais que fazem e a apresentação dos resultados de forma transparente;
- c) **O compromisso com a lógica econômica**, que se dá por meio da sustentabilidade financeira com base em modelo de operação comercial a partir da geração de receitas por meio do fornecimento de produtos ou serviços. Sendo permitido financiamento por capital filantrópico, não superior a 50% da cobertura dos seus custos;
- d) **O compromisso com a governança efetiva**, que ocorre a partir da transparência nas tomadas de decisões e envolvimento dos *stakeholders*, em especial o público-alvo.

Embora tenha se destacado a lógica econômica e a importância da receita para sua manutenção, a relação com o lucro dependerá do formato legal da organização. A distribuição de dividendos, remuneração de dirigentes e destinação dos ativos facultativa e determinada nos limites da operacionalização dos negócios de impacto.

2.1.2 Conceitos

A literatura sobre empresas sociais demonstra que seu conceito acumula diversos significados. Apesar de diferentes terminologias e abordagens sobre a representação desse tipo de organização, visualiza-se o consenso de que ela é diferente de uma empresa tradicional (puramente comercial) dado o interesse na geração de valor socioambiental para a sociedade

(BARKI; RODRIGUES; COMINI, 2020; COMINI; FISCHER; D'AMARIO, 2022). De todo modo, as definições sobre empresas sociais são diversas e influenciadas por diferenças regionais (DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014).

Essa geração de valor socioambiental encontra-se alinhada à solução dos grandes desafios como pobreza, desigualdades, desemprego e emissões de carbono. Para isso, são necessárias estratégias mais inclusivas que vão além do crescimento econômico e tecnológico, como a análise de aspectos sociais (CARL, 2020) e a criação de um ecossistema que permita o desenvolvimento social e criação de riqueza (REFICCO; MÁRQUEZ, 2012).

Sendo assim, são diferentes discussões nomenclaturas e conceitos que tratam questões de geração de valor social. Isto ocorre a partir da busca de formas inovadoras de se fazer negócios a partir da ótica da reconstrução das bases do capitalismo, de forma a associar o impacto social e o lucro (BARKI; RODRIGUES; COMINI, 2020) que, como apresentado anteriormente, não é algo recente. Considerando isso, o fenômeno das empresas sociais tem chamado atenção para praticantes, formuladores de políticas e acadêmicos, conforme apresentado por Haugh (2012, p. 9):

Para os profissionais, a empresa social é percebida como um elemento importante na organização da sociedade que visa resolver problemas sociais locais, nacionais e internacionais. As corporações também ficaram mais interessadas no potencial da empresa social, particularmente em relação a capacitá-las para cumprir as responsabilidades sociais e ambientais corporativas. As organizações comunitárias, voluntárias e de caridade do setor sem fins lucrativos também se interessaram pelos modelos de negócios da empresa social como estratégia para alcançar a sustentabilidade financeira. Além disso, os formuladores de políticas em nível local e nacional, bem como instituições de desenvolvimento internacional, reconheceram o potencial da empresa social para fornecer bens e serviços de maneira eficiente e eficaz a indivíduos e grupos empobrecidos e difíceis de alcançar. Para os acadêmicos, o interesse pela empresa social estimulou uma série de projetos de pesquisa que ampliaram nossa compreensão do fenômeno. A literatura acadêmica foi publicada em livros, periódicos revisados por pares e outras publicações, por ex. documentos de conferências e relatórios da indústria.

Dessa forma, alguns conceitos respectivos a empresas sociais são apresentados no Quadro 1 e demonstram a sua multiplicidade:

QUADRO 1 - CONCEITOS DE EMPRESAS SOCIAIS

Referência	Conceito
Haugh (2005, p. 349, tradução nossa)	“As empresas sociais são organizações democráticas e visam envolver as partes interessadas locais diretamente em sua governança e gestão. Pretendem estar ligados a outras organizações, a nível local, regional e/ou nacional, com base na cooperação mútua entre a empresa social e a economia local e regional mais vasta. Essas características distinguem as

	empresas sociais das empresas com fins lucrativos em termos de seus objetivos, resultados e envolvimento da comunidade.”
Yunus e Weber (2007, p. 23, tradução nossa)	“um negócio social é concebido e operado como um empreendimento comercial, com produtos, serviços, clientes, mercados, despesas e receitas – mas com o princípio da maximização do lucro substituído pelo princípio do benefício social.”
Phills, Deiglmeier e Miller (2008, p. 41, tradução nossa)	“Muitas inovações sociais envolvem a criação de novos modelos de negócios que podem atender às necessidades de populações carentes de maneira mais eficiente, eficaz e, se não lucrativa, pelo menos sustentável. Eles fazem isso por terem estruturas de custo mais baixo e canais de distribuição mais eficientes, e muitas vezes misturando abordagens de mercado e não mercado, em particular combinando receitas comerciais com apoio financeiro público ou filantrópico. Esses modelos de negócios híbridos envolvem trade-offs e estão repletos de tensões, mas superam muitas das limitações que organizações puramente comerciais ou de caridade enfrentam ao atacar problemas e necessidades sociais.”
Di Domenico, Haugh e Tracey (2010, p. 682, tradução nossa)	“As empresas sociais procuram atingir um determinado objetivo social ou um conjunto de objetivos por meio da venda de produtos e/ou serviços e, ao fazê-lo, visam alcançar a sustentabilidade financeira independente do governo e de outros doadores. As empresas sociais, portanto, compartilham a busca pela geração de receita com organizações do setor privado, bem como a realização de metas sociais (e ambientais) de organizações sem fins lucrativos.”
Comini, Barkdeï e Aguiar (2012, p. 386, tradução nossa)	“Empresas sociais, negócios inclusivos e negócios sociais são alguns dos termos usados atualmente para explicar organizações que visam resolver problemas sociais com sustentabilidade financeira e eficiência por meio de mecanismos de mercado.”
Doherty, Haugh e Lyon (2014, p. 420, tradução nossa)	“Uma empresa social é uma organização que comercializa, não para ganho privado, mas para gerar externalidades sociais e ambientais positivas.”
Sobratee e Bodhanya (2017, p. 120, tradução nossa)	“Um negócio social é uma empresa que tem resultados duplos de estabilidade financeira e lucro social. Isso corresponde de perto à interpretação de Muhammad Yunus, ganhador do Prêmio Nobel de 2009 e fundador do Grameen Bank, de que um negócio social é um subconjunto da ideia de empreendedorismo social. Refere-se a uma empresa que usa os princípios do mercado livre para resolver um problema social urgente como a pobreza ou a falta de moradia.”
Monroe-White e Zook (2018, p. 498)	“[...] empresas sociais são organizações não governamentais que usam táticas baseadas no mercado para resolver problemas sociais.”
Bezerra-de-Sousa et al. (2020, p. 76)	[...] empresa social é uma atividade que pretende resolver um problema social e/ou ambiental complexo, a partir de uma lógica de mercado, sendo a principal diferença entre esse tipo de empresa e a empresa tradicional, a motivação na transformação social positiva causada intencionalmente pelo primeiro tipo.”
Pan (2020, p. 2, tradução nossa)	“A empresa social é uma organização que tem como missão resolver problemas sociais como sua missão e tem a capacidade de identificar oportunidades de mudança trazidas pela dupla falha do governo e do mercado. Possui modelos inovadores de solução de problemas que se diferenciam das instituições de caridade tradicionais e possui comportamentos ou mecanismos para proteger sua missão social dos danos ao perseguir os objetivos de negócios.”
Carayannis et al. (2021, p. 3, tradução nossa)	“Para empresas sociais, os objetivos sociais e ambientais devem estar ligados ao núcleo da empresa e não devem ser complementos ou parte do marketing.”
Haugh et al. (2021, p. 1224, tradução nossa)	“As empresas sociais perseguem a sustentabilidade financeira ao mesmo tempo em que geram impactos sociais e ambientais, como reduzir a exclusão social, aumentar as oportunidades de emprego e proteger o meio ambiente. As empresas sociais distinguem-se das instituições de caridade e outras organizações sem fins lucrativos por gerarem uma proporção da receita proveniente do comércio.”

OCDE (2022, p. 16, tradução nossa)	“Uma empresa social é qualquer entidade privada cuja atividade é conduzida no interesse geral, organizada com uma estratégia empresarial, cujo objetivo principal não é a maximização do lucro para fins de enriquecimento pessoal, mas a sua utilização para a consecução de determinados objetivos econômicos e sociais.”

FONTE: O autor (2024)

Ao analisar as definições em conjunto, se observa a convergência dos conceitos para a empresa social enquanto promotora de valor social. Cabe ressaltar que, conforme demarcado por Phills, Deiglmeier e Miller (2008, p. 39) o valor social diz respeito a “criação de benefícios ou redução de custos para a sociedade – por meio de esforços para atender às necessidades e problemas sociais – de maneiras que vão além dos ganhos privados e benefícios gerais da atividade de mercado”.

Torna-se importante o destaque ao enfoque de que empresas sociais não são instituições de caridade. Estas dependem de doações, subsídios ou apoio do governo para implementar suas ações enquanto a empresa social enquanto um negócio, deve recuperar seus custos ao mesmo tempo em que atinge seus objetivos sociais (YUNUS; WEBER, 2007).

Sendo assim, a diversidade de conceitos correspondentes às empresas sociais permite flexibilidade quanto as suas características. Formato jurídico, relação com o lucro, estrutura de governança, foco na produção de valor social e dentre outras características variam a depender do contexto institucional em que se encontra.

Diante do exposto, utilizando como base características e definições apresentadas pelos diversos autores citados anteriormente, compreende-se que empresas sociais são organizações legalmente formalizadas, independente de algum formato jurídico específico, que possuem objetivo principal o desenvolvimento socioambiental e, para alcançá-lo desenvolve atividade comercial como forma de garantir sua sustentabilidade financeira. O relacionamento com os *stakeholders* no processo de governança e tratamento do lucro é livre, seja no processo decisório compartilhado ou centralizado, seja por distribuição de dividendos ou não. Isto posto, essas empresas sociais têm potencial contribuição no desenvolvimento regional e estão presentes em diversos contextos para geração de benefícios para a sociedade ou melhores condições de vida para as pessoas, entretanto, são mais associadas a regiões carentes.

2.1.3 A atuação de empresas sociais

As empresas sociais normalmente são criadas devido a necessidade de atender demandas em determinada comunidade (DI DOMENICO; HAUGH; TRACEY, 2010). Neste

sentido, elas desenvolvem atividades no intuito de resolver determinados problemas sociais e, seu surgimento é consequência do contexto social, dos recursos disponíveis e dos atores envolvidos (JUSTEN, 2021). Desse modo, empresas sociais contribuem para o desenvolvimento regional por meio de criação de riqueza, desenvolvimento de infraestrutura e produção de conhecimento (HAUGH, 2005).

Além da criação de empresas sociais sob o ponto de vista da necessidade, o desenvolvimento desse tipo de organização abre janelas de oportunidades para líderes de organizações sem fins lucrativos. A necessidade de acesso a fontes de financiamento mais confiáveis, faz com que administradores de organizações sem fins lucrativos busquem desenvolver atividades de fornecimento de bens e serviços sociais que consideram atividades comerciais para sua sustentabilidade financeira (DEES, 1998).

Dado isso, permitiu-se que empresas sociais sejam desenvolvidas em diferentes contextos. Como apresentado anteriormente, ambientes institucionais diversos permitiram o desenvolvimento de conceitos distintos sobre empresas sociais como o europeu, norte-americano e de países em desenvolvimento (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012; KERLIN, 2006; TORTIA; DEGAVRE; POLEDRINI, 2020). De todo modo, a atuação dessas empresas sociais normalmente se converge para comunidades que passam por limitações de acesso a recursos e serviços e vazios institucionais (DI DOMENICO; HAUGH; TRACEY, 2010).

O desenvolvimento das atividades de empresas sociais nos moldes apresentados é facilitado quanto em um ambiente que se tenha liberdades. Etzkowitz (2015, p. 19, tradução nossa) aponta que “a capacidade de se reunir, falar livremente e formar novas organizações incentiva a experimentação social” como a inovação social.

A inovação social fundamenta-se na literatura sobre inovação que resulta na construção de conhecimento sobre formas de promover mudanças sociais (PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008). Neste sentido, tendo a inovação social como instrumento para mudança relativa aos problemas sociais, Phills, Deiglmeier e Miller (2008, p. 36, tradução nossa) apresentam sua definição quanto a inovação social como “uma nova solução para um problema social que é mais eficaz, eficiente, sustentável ou justa do que as soluções existentes e para o qual o valor criado reverte principalmente para a sociedade como um todo, e não para indivíduos privados”.

Sendo assim, a criação de valor social como principal elemento da inovação social, é tema fortemente vinculado aos estudos e a prática de empresas sociais (MORAIS-DA-SILVA; TAKAHASHI; SEGATTO, 2016). A criação de valor social é objetivo das empresas sociais e, há em sua proposta a solução de problemas desafiadores à sociedade realizado a partir de

produto, serviço ou processo novos ou melhorados (MONROE-WHITE; ZOOK, 2018) e, para sustentar a inovação social em empresas sociais, Tortia, Degavre e Poledrini (2020, p. 7, tradução nossa) destacam quatro fatores:

(i) as motivações intrínsecas e pró-sociais dos atores envolvidos; (ii) ação coletiva e cooperação, no lugar de trocas de mercado e relações hierárquicas, como o mecanismo de coordenação dominante que cria um contexto relacional adequado; (iii) governança *multistakeholder* baseada na coordenação horizontal, responsabilidade social corporativa e deliberação, como critérios de inclusão social e equidade; (iv) a socialização dos ativos e a natureza sem fins lucrativos da organização como contexto institucional de fundo no qual as motivações sociais são melhor expressas e cultivadas.

Por sua vez, ao se trazer a discussão para o contexto brasileiro, conceitualmente as delimitações quanto a empresas sociais são influenciadas por traduções das terminologias apresentadas (BARKI; RODRIGUES; COMINI, 2020). De todo modo, o setor voltado para empresas sociais tem crescido no Brasil, sendo composto por cada vez mais empreendedores sociais, aceleradoras e fundos de investimentos, grandes empresas, fundações, institutos e novas organizações nacionais e internacionais. Soma-se a estes atores, a academia e governos para fomento do setor que envolve as empresas sociais (BARKI; COMINI; TORRES, 2019).

A relação entre a geração de impacto social e a sustentabilidade financeira é tênue e, apesar de no Brasil o setor ter crescido, há ainda desafios que são enfrentados por esse tipo de negócio. O aumento de escala, a utilização de ferramentas para avaliação e monitoramento do impacto social e o acesso à cadeia de valor de empresas de grande porte e governos são desafios econômicos que estão postos. Por outro lado, a evidenciação do protagonismo de populações atendidas pelos negócios e aumento da colaboração entre o primeiro, segundo e terceiro setores para a atuação das empresas sociais se mostram desafios que permeiam os desafios sociais e econômicos (BARKI; COMINI; TORRES, 2019). De toda forma, a superação dessas e de outras barreiras pode ser alcançada por meio da ação conjunta entre os atores envolvidos com a produção de impacto social.

Sendo assim, a atuação das empresas sociais em se dá também por meio da colaboração entre os atores e empresas sociais. Isso é importante dada a conciliação de resultados positivos para uma comunidade e a criação de riqueza, produzindo assim um novo arranjo político-econômico (DI DOMENICO; TRACEY; HAUGH, 2009). Assim, a atuação conjunta entre negócios híbridos quanto a seus resultados socioambientais e financeiros, somados com os diversos atores, contribuem para a resolução de problemas socioambientais por meio de soluções inovadoras ou não.

2.2 MODELOS DE INOVAÇÃO VOLTADOS A RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

Inovação é um processo contínuo de mudança econômica (SCHUMPETER, 1997), de ideias (TIDD; BESSANT, 2015), de produtos como bens e serviços, processos (BAREGHEH; ROWLEY; SAMBROOK, 2009; OECD/EUROSTAT, 2019), dependente do contexto de sua realização que objetiva sua implementação (OECD/EUROSTAT, 2019), gerando competitividade e diferenciação no mercado ou resultados sociais. As mudanças tecnológicas trazidas pela inovação, além de novos produtos também criam empresas, o que influencia o crescimento econômico (MOWERY; ROSENBERG, 1998). O governo surge como ator de papel fundamental em influenciar a inovação em determinados setores (ROSENBERG, 1982), seja por meio da contratação de determinada tecnologia afetando a demanda, ou por incentivos para aumentar escala e eficiência (MOWERY; ROSENBERG, 1998).

A inovação tecnológica tem um papel importante nas organizações e, conseqüentemente na economia. Sendo que o processo de inovação tecnológica nas empresas depende do seu contexto, tanto em termos de ambientes interno, externo e de mercado, que podem ter influência do estado ou não. A participação de diversos atores nesse processo como universidades, governos e empresas não é linear, pois considera “diferentes níveis e de diferentes perspectivas dentro dessa dinâmica complexa” (ETZKOWITZ; LEYDESDORFF, 2000, p. 113, tradução nossa) e simplificam o processo de inovação (ETZKOWITZ; ZHOU, 2007).

Por conta desses diversos atores, o processo de inovação envolvendo o relacionamento interorganizacional tem sido tema de estudo de diversos autores, que produziram modelos baseados em “hélices” (CARAYANNIS; CAMPBELL, 2009; CARAYANNIS; CAMPBELL; REHMAN, 2016; ETZKOWITZ; LEYDESDORFF, 1995, 2000; ZHOU; ETZKOWITZ, 2021) ou com abordagens diferentes (LUNDVALL, 2010; SÁBATO; BOTANA, 1968; SELSKY; PARKER, 2005).

Sendo assim, esta seção tem o objetivo de demonstrar os modelos de inovação voltados a relações interorganizacionais e seus conceitos e abordagens. Eles são apresentados sob uma perspectiva histórica dos modelos baseados em hélices e encerrados com modelos que não apresentam tal abordagem.

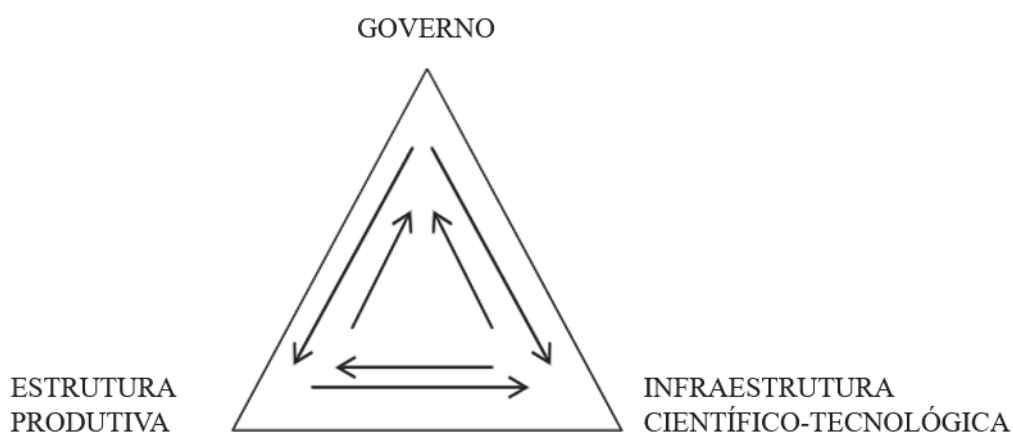
2.2.1 Triângulo de Sábato

Considerado predecessor aos modelos baseados em hélices (CAI; ETZKOWITZ, 2020), o Triângulo de Sábato tem sua origem em 1986. Jorge Sábato e Natalio Botana apresentaram na Conferência de Modelos da Ordem Mundial, realizada na Itália um trabalho que destaca a importância da inovação tecnológica para desenvolvimento da América Latina (SEGATTO-MENDES; SBRAGIA, 2002). Ao estudarem o papel da ciência e tecnologia para o desenvolvimento da América Latina, destacam que os países deste continente deveriam investir em ciência, tecnologia e em pesquisa para que passassem de espectadores para protagonistas do desenvolvimento tecnológico (SÁBATO; BOTANA, 1968). Neste sentido, como estratégia de inovação, seria necessário além de capacidade técnico-científica, também capacidades de tomadas de decisões políticas, econômicas e sociais.

Faz-se relevante o destaque da contextualização quanto a apresentação deste modelo e posicionamento dos autores. A discussão é realizada sob uma demarcação temporal dos últimos anos da década de 1960 e um estudo voltado aos países da América Latina, com objetivo de propor uma estratégia para o desenvolvimento dos países deste continente.

De todo modo, o modelo de inovação intitulado de “Triângulo de Sábato” é apresentado como vértices de um triângulo de relações entre Governo, infraestrutura científico-tecnológica (academia) e estrutura produtiva (empresas) (SÁBATO; BOTANA, 1968), conforme demonstrado na Figura 4. Cada vértice deste triângulo representa um ator que tem seus papéis específicos no processo de inovação de modo que, “a universidade (cria), a empresa (aplica) e o governo (estimula)” (PERUCCHI; MUELLER, 2016, p. 139).

FIGURA 4 - INTER-RELAÇÕES ENTRE OS VÉRTICES NO TRIÂNGULO DE SÁBATO



FONTE: Sábato e Botana (1968, p. 7, tradução nossa)

Neste sentido, ao governo, atribui-se o papel de liderança no processo de inovação e desenvolvimento. Isso se dá pelos seus papéis institucionais de formação de políticas que unam a infraestrutura científico-tecnológica e estrutura produtiva, mobilização de recursos, geração de demanda para setores da estrutura produtiva e processos administrativos e legislativos (SÁBATO; BOTANA, 1968).

Por sua vez, à infraestrutura científico-tecnológica são atribuídos papéis relacionados aos sistema de educação coordenado pelo governo. Assim, seus papéis são vinculados à difusão de conhecimento atrelado a aplicação para a estrutura produtiva com a formação de pessoas capacitadas e realização de pesquisa motivadas por objetivos de política tecnológica demanda pelo governo (SÁBATO; BOTANA, 1968).

Por fim, na estrutura produtiva, os papéis são relacionados à capacidade empresarial pública ou privada. Ou seja, seus papéis são atrelados à produção de bens e serviços demandados pela sociedade, o desenvolvimento tecnológico e aplicação do conhecimento produzido pela infraestrutura científico-tecnológica (SÁBATO; BOTANA, 1968). Os papéis de cada ator são relacionados a sua função e, como exemplo apresenta-se um caso em que haja uma empresa estatal, os seus papéis serão relacionados à estrutura produtiva e não ao governo (SÁBATO; BOTANA, 1968).

Os papéis associados a cada ator do modelo em questão prestam suas respectivas funções no processo de inovação e desenvolvimento. Por outro lado, Sábato e Botana (1968, p. 5) relatam obstáculos que existem neste processo que são de natureza sociocultural com o “predomínio de atitudes rotineiras, ausência de agressividade empresarial, medo da ação sindical”; econômica por meio da “existência de mercados monopolizados ou altamente protegidos, mecanismos rígidos de marketing, estruturas artificiais de preços e custos”; financeira devido a “escassez de capital e falta de otimização dos recursos existentes”; política ao se abordar fatores como o “regime tributário, legislação de patentes, leis trabalhistas, leis de desenvolvimento industrial”; e, científica que predomina-se a relação com a “infraestrutura científico-tecnológica fraca ou inexistente”.

Esses papéis e obstáculos destacados são levados ao relacionamento entre os atores. Neste sentido, essas relações podem ocorrer dentro de cada vértice (intra-relações), entre os três vértices (inter-relações) ou externas ao triângulo constituído (extra-relações). Inter-relações de sentido vertical dependem diretamente da ação governamental em que, a infraestrutura científico-tecnológica depende da ação do governo, especialmente no que se trata de recursos. Por outro lado, o governo pode agir também como impulsionador de demandas, como ocorreu nos Estados Unidos com o desenvolvimento da bomba atômica (SÁBATO; BOTANA, 1968).

Por sua vez, as inter-relações verticais entre governo e estrutura produtiva dependem da capacidade do uso do conhecimento existente em novos sistemas de produção. O governo atua principalmente quanto ao desenvolvimento de setores estratégicos e, a estrutura produtiva ajuda a desenvolver a infraestrutura científico-tecnológica, por exemplo, por meio de laboratórios de pesquisa e desenvolvimento privados (SÁBATO; BOTANA, 1968).

Já, a inter-relação horizontal entre estrutura produtiva e infraestrutura científico-tecnológica ocorre quando já existe uma infraestrutura científico tecnológica para determinada estrutura produtiva. Entretanto, quanto se aborda um novo negócio, a via mais simples é a o de reciprocidade entre os vértices, porém há de se destacar que esse intercâmbio (empresários e cientistas) é difícil e poucas vezes teve sucesso (SÁBATO; BOTANA, 1968).

Havendo inter-relações desconexas, as ligações externas também são prejudicadas, fazendo com que vértices isolados promovam este relacionamento e não o sistema como um todo. No contexto da América Latina à época, isso implicou em prejuízos aos países como, por exemplo, fuga de cientistas para países mais desenvolvidos. Para solucionar tais aspectos atribui-se ao governo o papel da liderança no processo de formação de políticas para unir infraestrutura científico-tecnológica (academia) e estrutura produtiva (empresas) gerando inovação como produto desta relação (SÁBATO; BOTANA, 1968), sendo este formato caracterizado como um modelo estatista (CAI; ETZKOWITZ, 2020; ETZKOWITZ; ZHOU, 2017).

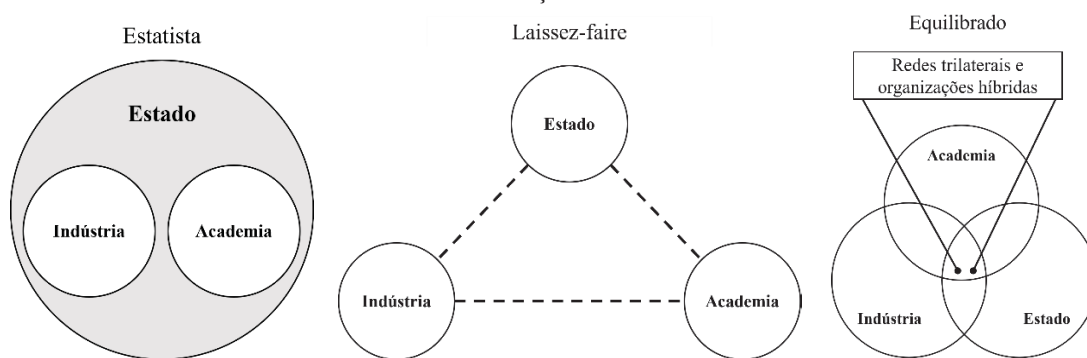
2.2.2 Hélice Tríplice

Posterior ao modelo do Triângulo de Sábato ora apresentado, Etzkowitz e Leydesdorff (1995) propõem o modelo de Hélice Tríplice tendo as relações entre academia-indústria-governo como principal elemento estratégico para inovação. Essas relações são consideradas fatores chave para o desenvolvimento econômico e social (ETZKOWITZ; ZHOU, 2017), assim como no modelo apresentado por Sábato e Botana (1968).

O Modelo de Hélice Tríplice traz em seu núcleo teórico as interações entre três atores (CAI; ETZKOWITZ, 2020). Isso traz vantagem às relações bilaterais que são sujeitas a questões inerentes ao seu formato, como por exemplo o domínio de uma organização perante outra ou conflitos sobre objetivos de forma que não haja mediação quanto às decisões a serem tomadas (ETZKOWITZ; ZHOU, 2017). A presença de um terceiro ator, transformando estas relações bilaterais em trilaterais adiciona a possibilidade de mediação nestas interações e incentiva a inovação (ETZKOWITZ; ZHOU, 2017).

A Hélice Tríplice posiciona três atores primários (academia, indústria e estado)⁶ que interagem para promover o desenvolvimento por meio da inovação e do empreendedorismo (ETZKOWITZ; ZHOU, 2017). A relação destes atores forma esferas que se sobrepõem formando organizações híbridas como parques científicos, incubadoras (ZHOU; ETZKOWITZ, 2021), *spin-offs* universitárias, grupos de pesquisa e laboratórios governamentais (ETZKOWITZ; LEYDESDORFF, 2000). Sendo assim, a Hélice Tríplice é apresentada em três principais configurações do posicionamento e relacionamento entre academia, indústria e estado visto que o papel de liderança se altera a depender da configuração: a configuração estatista, *laissez-faire* e equilibrado, ilustradas na Figura 5.

FIGURA 5 - CONFIGURAÇÕES DA HÉLICE TRÍPLICE



FONTE: Etzkowitz e Leydesdorff (2000)

Para a configuração de Hélice Tríplice estatista o governo desempenha o papel principal, assim como no modelo apresentado por Sabato e Botana (1968). Academia e indústria são distantes uma da outra e controladas pelo governo (CAI; ETZKOWITZ, 2020). Logo, suas capacidades de desenvolvimento de transformações inovadoras são limitadas (RANGA; ETZKOWITZ, 2013). O governo absorve a responsabilidade do desenvolvimento tecnológico e o papel das universidades se limita ao de fornecimento de pessoas treinadas para trabalharem no governo e nas indústrias (ETZKOWITZ; ZHOU, 2017). Esta configuração foi observada na ex-União Soviética, nos Estados Unidos da América durante a Segunda Guerra Mundial e no Brasil durante o regime militar (CAI; ETZKOWITZ, 2020; ETZKOWITZ; ZHOU, 2017; RANGA; ETZKOWITZ, 2013).

A configuração Laissez-faire é caracterizada pela intervenção limitada do Estado (RANGA; ETZKOWITZ, 2013), o seu papel é restrito à regulamentação, aquisição de produtos

⁶ Reitera-se que serão utilizados neste texto os termos "academia", "empresa", "governo" e "sociedade civil" entretanto, nas apresentações teóricas sobre os modelos, optou-se por utilizar as terminologias originais.

ou quando o mercado falhar (ETZKOWITZ; ZHOU, 2017). O papel principal é desempenhado pela indústria sendo, a universidade provedora conhecimento, de pesquisa básica e pessoas treinadas. A separação institucional ocorre por fronteiras bem definidas e a interação entre os atores se dá por intermediários (ETZKOWITZ; LEYDESDORFF, 2000; ETZKOWITZ; ZHOU, 2017; RANGA; ETZKOWITZ, 2013). Esta configuração foi observada nos Estados Unidos da América e em alguns países da Europa Ocidental (RANGA; ETZKOWITZ, 2013).

A configuração apresentada como um “modelo equilibrado” em que, seu desenvolvimento pode ser liderado por qualquer dos atores. Ainda, cada ator pode assumir o papel do outro, como por exemplo, empresas produzindo treinamento, governo criando empresas e proporcionando financiamentos e, a academia criando empresas (CAI; ETZKOWITZ, 2020; ETZKOWITZ; LEYDESDORFF, 2000; RANGA; ETZKOWITZ, 2013). Neste sentido denota-se importância dos papéis das universidades numa sociedade baseada no conhecimento, deixando de ter o papel secundário como evidenciado na sociedade industrial (CAI; ETZKOWITZ, 2020). Com isso, Etzkowitz e Zhou (2017, p. 24, tradução nossa) ainda destacam que “a Academia é assim inspirada a desempenhar um papel criativo no desenvolvimento econômico e social”, sendo independente quanto as prioridades do governo, da indústria e do cidadão.

Com isso, a academia mantém seu papel tradicional de ensino e pesquisa, mas não se limita a apenas esses (CAI; ETZKOWITZ, 2020). O papel da academia relaciona-se a produção, desenvolvimento e aplicação de conhecimento avançado, assim como transferência de tecnologia e empreendedorismo (ZHOU; ETZKOWITZ, 2021).

Por sua vez, empresas continuam com o papel de produzir bens e serviços tradicionalmente e, adicionalmente, realização de pesquisa e treinamento (CAI; ETZKOWITZ, 2020). Seu papel está relacionado ao desenvolvimento e aplicação de novas tecnologias, fortalecimento de competitividade e fomento à *startups* (ZHOU; ETZKOWITZ, 2021).

Já o governo tem o papel tradicional de regular o mercado, disponibilizar capital de risco para negócios e resolver falhas de mercado (CAI; ETZKOWITZ, 2020). Adicionalmente, ao governo atribui-se o papel da produção de políticas para suporte à inovação, organização de plataforma para colaboração e comunicação (ZHOU; ETZKOWITZ, 2021).

Assim, o papel das universidades torna-se mais importante para desenvolvimento econômico e de inovação (ETZKOWITZ; LEYDESDORFF, 2000; ETZKOWITZ; ZHOU, 2017; RANGA; ETZKOWITZ, 2013). Isso ocorre devido a capacidade de geração de novos formatos (híbridos entre academia, empresas e governo) institucionais e sociais para produção, transferência e aplicação do conhecimento (RANGA; ETZKOWITZ, 2013).

Zhou e Etzkowitz (2021, p. 6, tradução nossa) lembram que “os atores da Hélice Tríplice são seres humanos, com consciência e motivação, compreendendo esferas institucionais em interação”. Sobre esse aspecto, remete-se à necessidade de liderança de pessoas e organizações com respeito aos demais atores para operacionalização de uma Hélice Tríplice (CAI; ETZKOWITZ, 2020). Assim, se destacam os papéis fundamentais dos organizadores regionais de inovação e dos iniciadores regionais de inovação. Os primeiros, possuem capacidades de convocação na relação da tríade, de forma a promover direção estratégica para um projeto. Os segundos, possuem prestígio e autoridade para unir recursos e iniciar uma empresa. Ambos podem ser indivíduos ou organizações e assim, conseguem reunir todos os atores necessários para desenvolvimento de um projeto comum (ETZKOWITZ; ZHOU, 2007).

Desse modo, a Hélice Tríplice apresenta-se como um modelo de inovação não linear, os atores primários interagem livremente permitindo a produção de organizações híbridas (ETZKOWITZ; ZHOU, 2007). O resultado dessa interação entre academia, empresa e governo é a formação dos espaços de conhecimento, consenso e inovação da Hélice Tríplice que trazem como função principal gerar, difundir e utilizar conhecimento e inovação (RANGA; ETZKOWITZ, 2013).

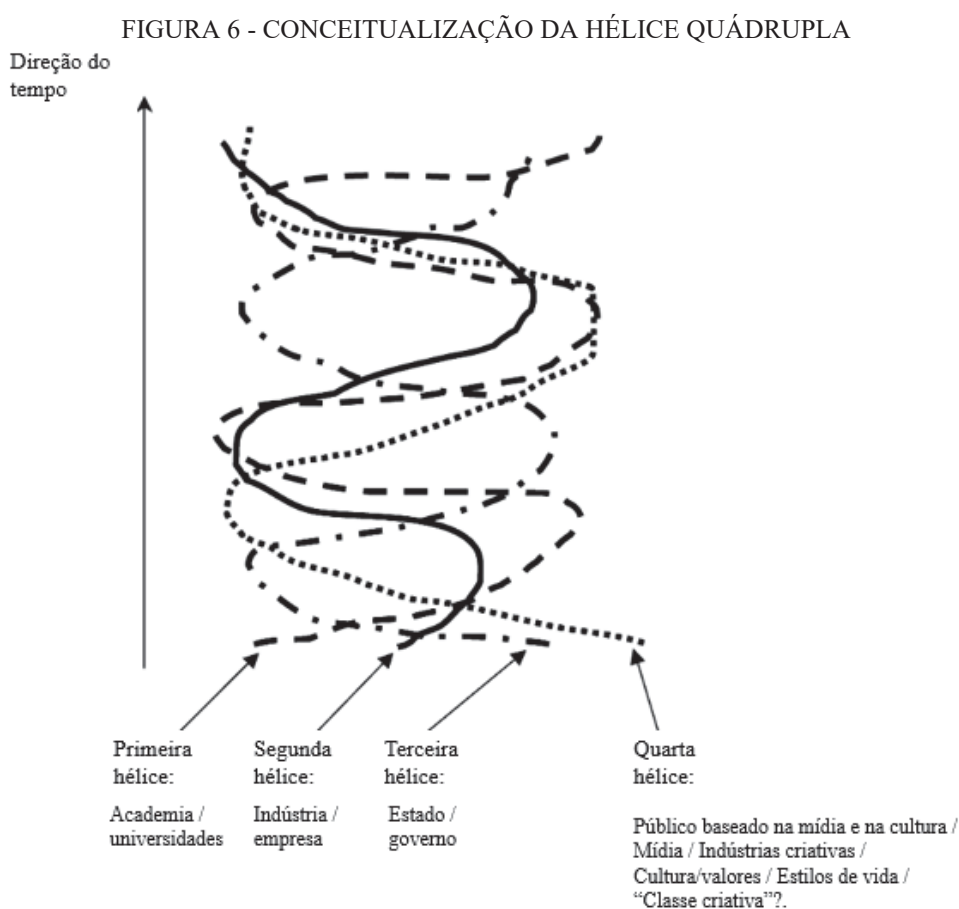
O espaço do conhecimento abrange as competências de geração, difusão e uso do conhecimento pelos atores da Hélice Tríplice e busca desenvolver recursos para fortalecer a base de conhecimento regional e nacional e assim, reduzir a fragmentação e duplicação de esforços de pesquisas. Por sua vez, o espaço de consenso é interdependente e não é isolado dos demais. Nele, são discutidas e avaliadas propostas e a inclusão de atores tornando o processo colaborativo, que tem a interação baseada na confiança e regulada pelas regras negociadas e aceitas pelos participantes (RANGA; ETZKOWITZ, 2013).

Por fim, o espaço da inovação é onde ocorrem as atividades de inovação (ETZKOWITZ; ZHOU, 2017). Consiste nas competências particulares dos atores, de organizações híbridas e de empreendedores individuais (RANGA; ETZKOWITZ, 2013) mas não ocorre de um único inventor, mas a partir do esforço intelectual de uma “entidade inovadora” (ETZKOWITZ; ZHOU, 2017). Então, conforme afirmado por Etzkowitz e Zhou (2017, p. 25, tradução nossa) “a Hélice Tríplice é um modelo universal de inovação” que foi identificado nos anos 1980 e validado por meio da observação da coevolução da Universidade Stanford e o Vale do Silício (ZHOU; ETZKOWITZ, 2021).

2.2.3 Hélices Quádrupla, Quintupla e Ênupla

Com o modelo inicial da Hélice Tríplice estabelecido, passou-se então a haver considerações, cada vez mais presentes, sobre o papel das inovações em relação ao desenvolvimento sustentável. Anos depois da consolidação do modelo da Hélice Tríplice, Zhou e Etzkowitz (2021) afirmam que o progresso tecnológico traz efeitos positivos e negativos tanto para a humanidade quanto para o planeta e que, trabalhar o desenvolvimento sustentável sem utilização da inovação e vice-versa pode ser algo perigoso.

Assim, buscando resolver questões relativas a essas considerações, modelos que estendiam a Hélice Tríplice foram propostos com quatro, cinco e “n” hélices (ZHOU; ETZKOWITZ, 2021). Carayannis e Campbell (2009) sugerem um modelo de Hélice Quádrupla (Figura 6) que, além das hélices que representam academia, indústria e Estado previstos no modelo de Hélice Tríplice, soma-se a hélice da “sociedade civil” (também sendo o público baseado na mídia e baseado na cultura) (CARAYANNIS et al., 2021; CARAYANNIS; CAMPBELL, 2009).



FONTE: Carayannis e Campbell (2009, p. 207, tradução nossa)

A sociedade civil é influenciada por sua cultura, valores e, sua realidade é comunicada pela mídia. Por isso a quarta hélice também é identificada pelo público baseado na mídia e baseado na cultura (CARAYANNIS; CAMPBELL, 2009). Seu papel enquanto ator do modelo, está relacionado com a promoção e difusão do conhecimento para a sociedade como esclarecido por Carayannis, Barth e Campbell (2012, p. 5, tradução nossa):

A Hélice Tríplice é difundida dentro da Hélice Quádrupla por meio de um subsistema público baseado em mídia e cultura. O objetivo desta extensão é incluir o público, bem como a sociedade civil como um quarto subsistema. O público baseado na mídia não só apoia a difusão do conhecimento em um estado (nação-estado), mas também o público baseado na cultura com seus valores, experiências, tradições e visões, que promove o conhecimento para a sociedade do conhecimento.

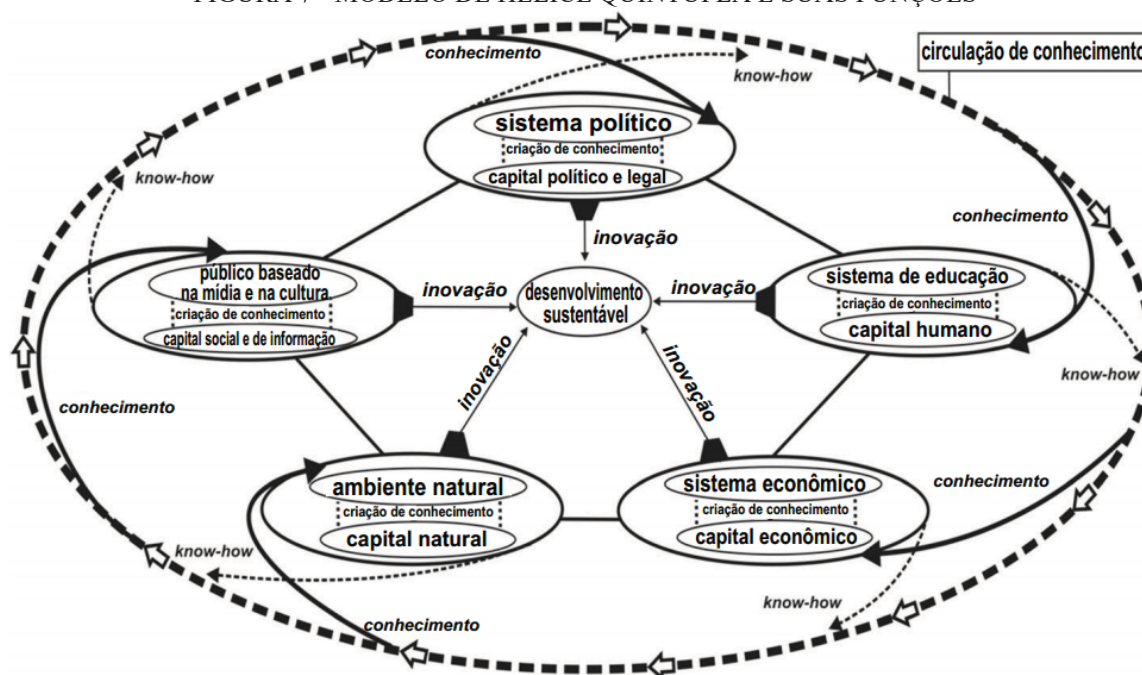
Sendo assim, a quarta hélice, representada pelo público, permite-se que a sociedade priorize a inovação e o conhecimento (como pesquisa, tecnologia e educação). Isso se dá por meio da realidade pública que é construída a partir da cultura, valores, experiências e tradições e comunicada pela mídia e os meios de comunicação (CARAYANNIS; CAMPBELL, 2009).

Apesar das hélices da academia, indústria e Estado terem semelhanças com o discutido pelo modelo da Hélice Tríplice, os modelos de Hélice quádrupla e quádrupla passam a adotar uma nomenclatura de “subsistemas”, relativa à teoria dos sistemas de inovação. Deste modo, no modelo de inovação de Hélice Quíntupla, Carayannis, Barth e Campbell (2012) adicionam o “ambiente natural” ao modelo proposto de quatro hélices. Este modelo tem como objetivo a inclusão do subsistema do ambiente natural para que a natureza atue como elemento preponderante para a produção de conhecimento e inovação (CARAYANNIS; BARTH; CAMPBELL, 2012).

Se por um lado, o modelo de inovação de Hélice Quádrupla traz luz à necessidade de que público esteja mais integrado à aplicação da inovação em um sistema de inovação, por outro, o modelo de inovação de Hélice Quíntupla foca-se no meio ambiente e sustentabilidade. Em ambos os modelos, considera-se que há um conjunto de “empresas, instituições e outros *stakeholders* entrelaçados por meio de um aprendizado helicoidal, dinâmico, complexo, não linear, auto-semelhante (fractal) e com uma arquitetura de aprendizagem de ordem superior auto-organizada” (CARAYANNIS et al., 2021, p. 10, tradução nossa).

Por conta disso, são apresentados cinco subsistemas: o sistema de educação; o sistema econômico; o ambiente natural; o público baseado na mídia e baseado na cultura; e, o sistema político (CARAYANNIS et al., 2021; CARAYANNIS; BARTH; CAMPBELL, 2012), que tem sua interação demonstrada na Figura 7.

FIGURA 7 - MODELO DE HÉLICE QUÍNTUPLA E SUAS FUNÇÕES



FONTE: Carayannis, Barth e Campbell (2012, p. 7, tradução nossa)

O sistema de educação é representado pela academia em geral e seu capital humano como pesquisadores, professores, alunos e empreendedores acadêmicos. O sistema econômico é representado por indústrias, empresas, serviços e bancos e foca no capital econômico. O ambiente natural refere-se ao capital natural como animais e plantas, sendo estes fundamentais para o desenvolvimento sustentável. O público baseado na mídia e baseado na cultura, representa o capital social com suas tradições e valores e o capital da informação como jornais e redes sociais. Por fim, o sistema político, que tem responsabilidade de administrar as condições para a nação, representam o capital político e legal como leis, planos e políticas (CARAYANNIS; BARTH; CAMPBELL, 2012).

É importante ressaltar que o subsistema ambiente natural tem o seu papel relacionado como um componente central ao processo de produção de conhecimento e a criação de inovação que objetiva “preservação, sobrevivência e vitalidade da humanidade e, a possibilidade de se produzir novas tecnologias verdes” (CARAYANNIS; BARTH; CAMPBELL, 2012, p. 5, tradução nossa). O ator/subsistema ambiente natural então se demonstra fundamental ao desenvolvimento sustentável e seu papel é vinculado ao fornecimento de recursos naturais, a fim de fomentar inovações sustentáveis.

Em meio a esta discussão Leydesdorff (2012), a partir de um conjunto de estudos de caso sobre sistemas nacionais de inovação percebeu que no contexto da inovação, havia aspectos diversos que sugeririam a extrapolação da relação academia, empresa e governo. O

autor destaca que definir previamente três hélices para explicar algo complexo é uma limitação. Deste modo, modelos com várias hélices podem ser pensados.

Portanto, a utilização de Hélices Ênuplas exige um cuidadoso desenvolvimento que permita explicar a inserção de cada hélice. A adição de dimensões (hélices) em um modelo exige clareza quanto a especificação e operacionalização e isso se dá por meio de dados relevantes. A depender do estudo a ser realizado, o pesquisador pode sugerir uma nova hélice além das três apresentadas no modelo de Hélice Tríplice, porém, caso não se consiga demonstrar o desenvolvimento de relações nas três dimensões (hélices) principais, é importante ter parcimônia em generalizar para um modelo com várias hélices (LEYDESDORFF, 2012).

2.2.4 Hélice Tríplice Gêmea

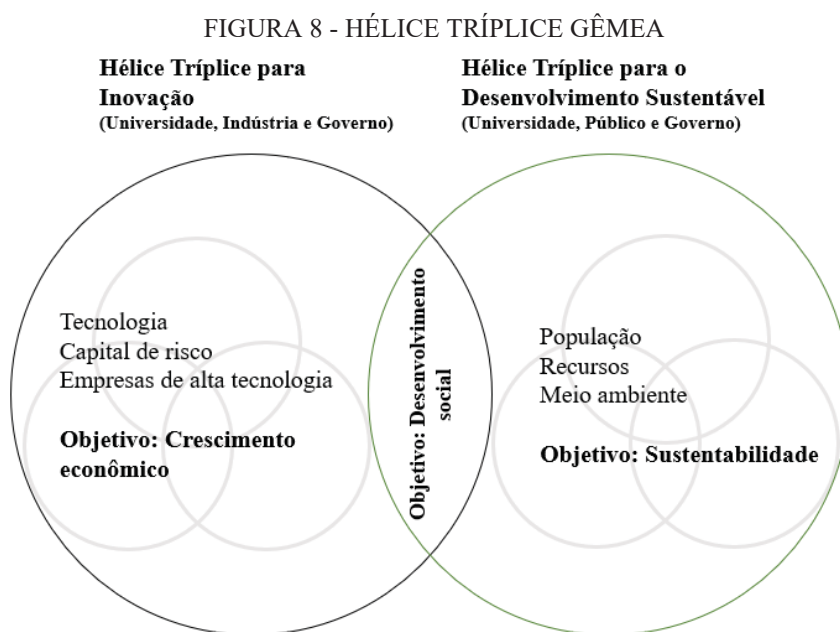
Reagindo às propostas de novos modelos de inovação ampliados a partir do modelo de Hélice Tríplice, Etzkowitz e Zhou (2006) problematizam a dinâmica da inovação em relação às questões de sustentabilidade e adicionam uma dimensão crítica ao modelo da Hélice Tríplice. Como proposta de solução desta questão, os autores refutam a ideia de adição de “hélices” ao modelo como discutido por Carayannis e Campbell (2009), Leydesdorff (2012) e Carayannis et al. (2021). A proposta de Etzkowitz e Zhou (2006) destacam que o público passa a desempenhar um papel direcionado a corrigir as consequências negativas do desenvolvimento ou inovação e isso ocorre, por exemplo, a partir de movimentos sociais, protestos etc. Então, sugerem a expansão de um modelo de Hélice Tríplice para dois simultâneos: A Hélice Tríplice Gêmea.

A Hélice Tríplice Gêmea foi elaborada com foco na abordagem dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) (ZHOU; ETZKOWITZ, 2021). Tentou-se desenvolver os ODS com a Hélice Tríplice que envolve academia, empresa e governo, mas foram encontrados muitos obstáculos visto que esta Hélice Tríplice nem sempre trabalha para a solução das questões do desenvolvimento sustentável (ZHOU; ETZKOWITZ, 2021).

Na prática, a Hélice Tríplice Gêmea se divide em duas, sendo que uma tem como objetivo promover inovação e crescimento econômico e outra volta-se para o desenvolvimento sustentável (ETZKOWITZ; ZHOU, 2006; ZHOU; ETZKOWITZ, 2021). A primeira, denominada Hélice Tríplice para Inovação, apresenta como atores primários os originais do Modelo de Hélice Tríplice já discutido (universidade, indústria e governo).

A segunda, denominada Hélice Tríplice para o Desenvolvimento Sustentável, é composta também por atores primários universidade e governo e ainda pelo público. Nela,

permeia-se o desenvolvimento que satisfaz as necessidades atuais sem comprometer recursos naturais, desenvolvimento econômico, ambiental e social de gerações futuras (ETZKOWITZ; ZHOU, 2006; ZHOU; ETZKOWITZ, 2021). Este modelo da integração das duas hélices tríplices é demonstrado na Figura 8.



FONTE: Adaptado de Zhou e Etzkowitz (2021, p. 11, tradução nossa)

Este modelo é composto de duas hélices tríplices que se sobrepõem e interagem de forma a alcançar inovação e o desenvolvimento sustentável. As ações relacionadas ao modelo de Hélice Tríplice Gêmea correspondem a espaços em que são desenvolvidas. Na Hélice Tríplice para Inovação, há os espaços de conhecimento, consenso e inovação como previsto no modelo original, discutido anteriormente.

Por sua vez, na Hélice Tríplice para o Desenvolvimento Sustentável, são previstos os espaços de consenso, de risco e, de inovação do desenvolvimento sustentável. A definição de cada espaço é apresentada por Zhou e Etzkowitz (2021, p. 14–15, tradução nossa) conforme descrito a seguir:

Um espaço de risco é uma área de contestação entre aqueles que definem um efeito como negativo e aqueles que o veem sob uma luz menos ameaçadora ou mesmo não ameaçadora ou positiva. [...] O espaço do risco é a arena de legitimação e deslegitimação na qual tanto argumentos racionais quanto apelos emocionais são usados pelos competidores para convencer os outros do risco ou não risco ou pelo menos risco aceitável.

Neste espaço de risco, universidade, público e governo são todos ativos e se apoiam. É discutida a relação custo/benefício quanto ao uso de determinada tecnologia, avaliando seus efeitos positivos e negativos (ZHOU; ETZKOWITZ, 2021). Ações desenvolvidas neste espaço são exemplificadas como o ocorrido nos anos 1950 em Los Angeles, nos Estados Unidos, em que um grupo de cidadãos pressionou o governo para que fossem reduzidas as emissões de veículos, tendo em vista que um pesquisador de uma universidade provou que a baixa qualidade do ar e a fumaça que existia na cidade era oriunda dos veículos. Assim, a inovação tecnológica na indústria automotiva para redução de poluentes ocorreu apenas por conta dessas pressões que fizeram com que o governo da Califórnia regulamentasse padrões de qualidade do ar (ETZKOWITZ; ZHOU, 2006).

Neste exemplo apresentado, evidencia-se o papel de cada ator e se observa as duas hélices tríplices. Em uma, houve o desenvolvimento de inovação e o crescimento econômico, porém, dentro de parâmetros que se alcançasse sustentabilidade e, ao todo, o desenvolvimento social. Por sua vez, o espaço de inovação do desenvolvimento sustentável, de acordo com Zhou e Etzkowitz (2021, p. 14–15, tradução nossa)

[...] é a adaptação ou criação de mecanismos organizacionais para preencher uma lacuna no ambiente regional de inovação. [...] A inclusão de atores dessas diversas origens no processo de revisão e formulação da estratégia muitas vezes fornece acesso aos recursos necessários para implementar o projeto. O processo de inovação é potencializado quando um espaço se torna base para o desenvolvimento de outro.

Neste espaço promove-se as organizações híbridas⁷ que representam elementos de cada uma das hélices. Por exemplo, cita-se empresas de capital de risco, parques científicos, escritórios de transferência de conhecimento/tecnologia, parques de inovação social e plataformas/organizações de empreendedorismo social (ZHOU; ETZKOWITZ, 2021).

Por fim, o espaço de consenso do desenvolvimento sustentável é caracterizado por ser “[...] um terreno neutro onde os diferentes atores, de diferentes origens e perspectivas organizacionais, podem se unir para gerar e ganhar aceitação e apoio para novas ideias para promover o desenvolvimento econômico e social” (ZHOU; ETZKOWITZ, 2021, p. 15, tradução nossa). Neste espaço, os principais atores trabalham em conjunto realizando análise de problemas e formulação de planos para alcance dos resultados visando o desenvolvimento econômico e social.

⁷ Apesar de utilizar a mesma terminologia aplicadas às organizações que possuem lógica de sustentabilidade econômica e socioambiental apresentada na sessão sobre empresas sociais, “organizações híbridas”, neste contexto apresentado pelos modelos de Hélice Tríplice, se traduzem em organizações que representam as três hélices.

Ao se abordar os papéis de cada um dos atores no modelo de Hélice Tríplice Gêmea, é relevante destacar que eles são relacionados às respectivas Hélices Tríplices que o compõe. Por um lado, a Hélice Tríplice para Inovação atribui ao papel da universidade a produção, desenvolvimento e aplicação de conhecimento avançado, assim como transferência de tecnologia e empreendedorismo, sendo protagonista no espaço de conhecimento; por outro lado, a Hélice Tríplice para o Desenvolvimento Sustentável atribui ao papel da academia o desenvolvimento e aplicação de conhecimento para o desenvolvimento sustentável, transferência de tecnologia verde, fornecimento de consultoria para apoio a políticas governamentais. Desenvolvendo, assim, papel principal no espaço de conhecimento para o desenvolvimento sustentável (ZHOU; ETZKOWITZ, 2021).

O papel do governo, quando na Hélice Tríplice para Inovação, é relacionado a produção de políticas para suporte à inovação, organização de plataforma para colaboração e comunicação e desenvolvimento dos espaços de conhecimento e inovação. Seu papel principal está relacionado ao espaço de consenso. Em contrapartida, quando na Hélice Tríplice para o Desenvolvimento Sustentável, atua na conciliação dos interesses da indústria ao interesse público para o desenvolvimento sustentável, organizando uma plataforma para colaboração, comunicação e supervisão, assim como desenvolvimento dos espaços de conhecimento para o desenvolvimento sustentável e de risco do desenvolvimento sustentável. Aqui, seu papel principal está relacionado ao espaço de consenso para o desenvolvimento sustentável (ZHOU; ETZKOWITZ, 2021).

Já o papel das indústrias, na Hélice Tríplice para Inovação está relacionado ao desenvolvimento e aplicação de novas tecnologias, fortalecimento de competitividade e fomento à *startups*. Seu papel está vinculado principalmente ao espaço de inovação. Na Hélice Tríplice para o Desenvolvimento Sustentável o ator primário indústrias é substituído pelo público. Este então tem o papel de supervisionar o efeito negativo das empresas sobre o meio ambiente, disseminar conhecimento sobre o desenvolvimento sustentável por meios formais e informais e participar da formulação de políticas e medidas relacionadas ao desenvolvimento sustentável. Seu papel principal está relacionado ao espaço de risco do desenvolvimento sustentável (ZHOU; ETZKOWITZ, 2021).

Este modelo apresentado por Etzkowitz e Zhou (2006) e detalhado por Zhou e Etzkowitz (2021) mantém a sua proposta do estabelecimento de três atores que movimentam o processo criativo promovendo o debate e buscando resolver as controvérsias. A Hélice Tríplice Gêmea, tanto os atores primários academia, empresa e governo por um lado, e academia, público e governo por outro, agregam as funções e espaços de ambos os modelos de Hélices

Tríplices, promovendo equilíbrio ao alcance da inovação e do desenvolvimento sustentável sendo que, a interseção das duas produz o desenvolvimento social.

2.2.5 Sistemas Nacional e Regional de Inovação e Parcerias Intersetoriais

Enquanto modelos voltados a relações interorganizacionais, aborda-se ainda os Sistemas Nacionais e Sistemas Regionais de Inovação, bem como as parcerias intersetoriais. Assim como os demais previamente apresentados, esses também compartilham dos elementos comuns do conhecimento e a inovação. O conhecimento e o aprendizado, são elementos fundamentais à dinâmica da economia moderna (JOHNSON, 2010; LUNDVALL, 2010) e são essenciais, num contexto regional, para ampliação da competitividade e da economia (SERRA et al., 2021), sendo que, um conhecimento novo introduzido na economia é um fenômeno fundamental para a competitividade e sustentabilidade das empresas (JOHNSON, 2010).

Nesse sentido, Schumpeter ao abordar a inovação como elemento que desenvolve o capitalismo, também a classifica como um fenômeno social e inerente a economia. Logo, a inovação não deve ser vista como um evento isolado, mas sim como um processo (LUNDVALL, 2010). O conhecimento e a inovação são interativos e para serem compreendidos deve-se considerar seu contexto cultural e institucional.

Destaca-se que o conhecimento e a inovação são atividades sociais que se traduzem na principal prática do sistema de inovação que é composto por “elementos e relações que interagem na produção, difusão e utilização de novos conhecimentos economicamente úteis” (LUNDVALL, 2010, p. 2, tradução nossa). Quando localizados dentro das fronteiras de uma nação, estes elementos e relações são considerados um sistema nacional. Neste contexto, os atores produtores e utilizadores de conhecimento, diretamente relacionados com a criação, difusão e exploração de inovações (como universidades, instituições públicas de pesquisa e a indústria), mantêm a competitividade nacional, conceituando assim o sistema nacional de inovação (CHUNG, 2002)

Sendo assim, Lundvall (2010, p. 40, tradução nossa) define um sistema nacional de inovação como “todos os fatores inter-relacionados, institucionais e estruturais em uma nação, que geram, selecionam e difundem a inovação”. Sua estrutura abrange relacionamentos dentro e entre organizações, instituições e estruturas socioeconômicas, que levam a entender como a inovação está incorporada em diferentes países (PARTHASARATHY; DEY; GUPTA, 2021) e é composto por funções e interações entre atores e instituições (NELSON, 1993; SURIE, 2017; WU; ZHUO; WU, 2017) que criam, difundem e exploram inovações.

Chung (CHUNG, 2002) traz luz sobre a formação de um sistema nacional de inovação a partir de subsistemas, uma ótica semelhante a abordada por Carayannis et al. (2021) ao substituir a perspectiva de atores primários demonstrada por Etzkowitz e Leydesdorff (1995, 2000) ou ainda por Zhou e Etzkowitz (2021). Um sistema nacional de inovação é formado por sistemas regionais de inovação (CHUNG, 2002) que correspondem a um grupo de organizações que interagem para criar e difundir conhecimento e inovação em um local específico (THEERANATTAPONG; PICKERNELL; SIMMS, 2021), sendo os sistemas regionais de inovação importantes para a manutenção de sistemas nacionais de inovação (WU; ZHUO; WU, 2017).

A abordagem regional está associada às capacidades e particularidades regionais (SERRA et al., 2021) e a abordagem do sistema regional de inovação permite prevenir a concentração injusta de capacidades econômicas e tecnológicas que podem prejudicar a economia nacional (CHUNG, 2002). Ao se abordar os Sistemas Nacional e Regional de Inovação ressalta-se que diversos os atores podem estar envolvidos a depender do relacionamento existente, porém a liderança do processo de inovação é dedicada às empresas (LUNDVALL, 2010; NELSON, 1993)

Quando se trata dos sistemas de inovação, são abordadas organizações, instituições e estruturas socioeconômicas (LUNDVALL, 2010) de forma que, diversos atores podem assumir seus papéis para produção de conhecimento (THEERANATTAPONG; PICKERNELL; SIMMS, 2021). A título de exemplificação, apresenta-se o papel de universidades, que neste contexto desempenha o papel de promover difusão do conhecimento de acordo com a demanda da sociedade. Isso se dá por meio do conhecimento científico e tecnológico, habilidades ao capital humano, formação de redes de capacidades tecnológicas, desenvolvimento de novos produtos e processos, ampliação da estrutura de governança, moldando o caminho para o desenvolvimento econômico (YAO; LI; WENG, 2018).

A interação entre atores e instituições que caracterizam os Sistemas Nacional e Regional de Inovação objetivam o desenvolvimento econômico. Como um contraponto, e como último modelo voltado a relações interorganizacionais, apresenta-se as Parcerias Intersetoriais que “são definidos como projetos intersetoriais formados explicitamente para abordar questões e causas sociais que envolvem ativamente os parceiros de forma contínua” (SELSKY; PARKER, 2005, p. 850, tradução nossa).

As parcerias intersetoriais são apresentadas como uma colaboração que visa o bem coletivo maior a partir de alianças entre atores de diferentes setores (LOOSEMORE et al., 2021) como o setor privado, governamental, público e o setor social (como empresas sociais e terceiro

setor) (REY-GARCÍA; CALVO; MATO-SANTISO, 2019) ou sem fins lucrativos (MAASE; BOSSINK, 2010; REY-GARCÍA; CALVO; MATO-SANTISO, 2019) ou ainda a sociedade civil (SANZO et al., 2015) e organizações não governamentais (SELSKY; PARKER, 2005). Estas organizações têm em comum os seus objetivos quanto a solução de problemas sociais, apesar de suas diferenças organizacionais.

Este modelo de colaboração une atores que representam setores da sociedade, sendo público ou privados, com ou sem fins lucrativos (SELSKY; PARKER, 2005; SHIER; HANDY, 2016) e assim busca, através de princípios de negócios, resolver problemas sociais (REY-GARCÍA; CALVO; MATO-SANTISO, 2019). Deste modo, são facilitadores para o sucesso desse tipo de colaboração, a governança e liderança focada no relacionamento. Para isso, é importante considerar elementos como os processos e culturas colaborativos, as competências das pessoas envolvidas e a presença ou não dos intermediários neste tipo de colaboração (LOOSEMORE et al., 2021).

Nas parcerias intersetoriais, os atores podem estar envolvidos nos setores governamental, empresarial e sem fins lucrativos. Deste modo, há a convergência de competências distintas desses diversos atores. Cada ator tem seus papéis naturais e, dependendo do tipo de parceria, os atores podem substituir o outro assumindo seus papéis para alcançar ou trabalharem em conjunto para alcance do objetivo (MORAIS-DA-SILVA et al., 2020).

Por outro lado, há fatores inibidores desse tipo de parceria intersetorial, sem ser necessariamente associado a um ator específico. Fatores como os princípios chave para estabelecimento de parcerias; a falta de certas habilidades profissionais; falta de representatividade corporativa; dificuldade dos parceiros em trabalhar objetivos integrados; atrasos; diferentes tempos para decisões semelhantes entre parceiros; preocupações quanto ao desenvolvimento de ideias e garantia da autoria; escalabilidade dos resultados; e, apresentação de evidências para criação de comprometimentos dos parceiros para desenvolvimento da parceria são barreiras à realização de parcerias intersetoriais (MAASE; BOSSINK, 2010).

Apesar dos inibidores para realização de parcerias intersetoriais, este modelo permite que diferentes organizações troquem conhecimento objetivando resolver uma mesma questão (PITTTZ et al., 2019) como o desenvolvimento econômico, educação, saúde, redução da pobreza e sustentabilidade ambiental (SELSKY; PARKER, 2005). Para isso quatro categorias de alianças intersetoriais estão mais presentes na literatura, sendo elas: empresas e organizações sem fins lucrativos; governos e empresas; governos e organizações sem fins lucrativos; e, empresas e organizações sem fins lucrativos e governos. Essas categorias são apresentadas como arenas por Selsky e Parker (2005, p. 854, tradução nossa), apresentadas a seguir.

A Arena 1 representa parcerias entre organizações sem fins lucrativos e empresas que englobam questões e causas sociais. Eles tendem a se concentrar em questões ambientais e iniciativas de desenvolvimento econômico, mas também abordam questões de saúde, equidade e educação.

A Arena 2 representa parcerias entre governos e empresas. A principal forma aqui é a parceria público-privada [...]. Eles tendem a não se concentrar diretamente em questões ou causas sociais, mas no desenvolvimento de infraestrutura e serviços públicos, como água e eletricidade, que têm importantes implicações sociais.

A Arena 3 representa parcerias entre governos e organizações sem fins lucrativos. Isso inclui a contratação de serviços públicos e abordagens de políticas públicas de “terceira via” [...]. Os estudos nessa área tendem a se concentrar no desenvolvimento do trabalho e no bem-estar.

A Arena 4 representa parcerias que envolvem atores dos três setores. Essa arena se concentra em projetos multissetoriais nacionais ou internacionais de grande escala, mas também estão incluídos projetos subnacionais. Os estudos nessa área tendem a se concentrar no desenvolvimento econômico e comunitário, serviços sociais, preocupações ambientais e saúde.

Nas parcerias entre empresas e organizações sem fins lucrativos, de forma geral, está relacionada a garantia de vantagem competitiva por parte das empresas, seja por conta do conhecimento das organizações sem fins lucrativos em áreas sociais ou até por aproximação com empresas interessadas na responsabilidade social corporativa. Por sua vez, as parcerias entre governos e empresas é apresentada como atribuição de responsabilidade entre setores públicos e privados nas falhas de mercado. Já as parcerias entre governos e organizações sem fins lucrativos estão relacionadas ao apoio por parte das organizações sem fins lucrativos ao governo na entrega de serviços públicos. Por fim, na parceria que envolve os três setores, para gerar valor social, cada um pode assumir papel que é tradicionalmente do outro (MORAIS-DASILVA, 2018).

Sendo assim, a complexidade das demandas de soluções ultrapassa as capacidades de um setor específico e, com as parcerias intersetoriais, permite que sejam exploradas possibilidades de soluções que vão além da visão limitada de um único ator.

2.3 RELACIONAMENTO PARA A ATUAÇÃO DE EMPRESAS SOCIAIS

A importância de uma sociedade baseada na democracia é essencial para o relacionamento interorganizacional entre academia, empresas, governo e sociedade civil. A democracia é o que possibilita interação, coexistência e coevolução do conhecimento e inovação que se unem pela perspectiva do desenvolvimento sustentável (CARAYANNIS et al., 2021; CARAYANNIS; CAMPBELL, 2009; ETZKOWITZ; ZHOU, 2017; LEYDESDORFF; ETZKOWITZ, 2003).

Os modelos apresentados na sessão anterior buscam demonstrar o processo de inovação sob perspectivas e objetivos distintos. No Quadro 2 é apresentada uma síntese das características dos modelos discutidos por meio de seus atores, objetivos e autores correspondentes.

QUADRO 2 - CARACTERÍSTICAS DOS MODELOS DE INOVAÇÃO⁸

Modelo	Atores	Objetivos	Principais publicações
Triângulo de Sábato	Governo; Infraestrutura científico-tecnológica (academia); Estrutura produtiva (empresas).	Produção de Inovação e desenvolvimento econômico	Sábato e Botana (1968)
Hélice Tríplice	Academia; Empresa; Governo.	Desenvolvimento econômico e de inovação	Etzkowitz e Leydesdorff (1995, 2000) Etzkowitz e Zhou (2017)
Hélice Quádrupla	Academia; Empresa; Governo; Sociedade civil	Desenvolvimento sustentável	Carayannis <i>et al.</i> (2021) Carayannis e Campbell (2009)
Hélice Quíntupla	Sistema de educação; Sistema econômico; Ambiente natural; Público baseado na mídia e baseado na cultura; Sistema político	Desenvolvimento sustentável	Carayannis <i>et al.</i> (2021) Carayannis e Campbell (2009)
Hélices Ênuplas	Podem ser diversos	Podem ser diversos	Leydesdorff (2012)
Hélice Tríplice Gêmea	Academia; Empresa; Governo; Público	Desenvolvimento econômico e de inovação sustentável; Desenvolvimento social	Etzkowitz e Zhou (2006) Zhou e Etzkowitz (2021)
Sistema Nacional de Inovação	Organizações; Instituições; Estruturas socioeconômicas	Desenvolvimento econômico e de inovação nacional	Johnson (2010) Lundvall (2010)
Sistema Regional de Inovação	Organizações; Instituições; Estruturas socioeconômicas	Desenvolvimento econômico e de inovação regional	Chung (2002)
Parcerias intersetoriais	Setor privado; Setor governamental; Setor público; Setor social	Resolução de problemas sociais	Selsky e Parker (2005)

FONTE: o autor (2024)

Na discussão dos modelos abordados anteriormente (seção 2.2), é possível observar que apenas nos modelos do Triângulo de Sábato e das Parcerias Intersectoriais que foram abordados obstáculos. Por outro lado, vale-se destacar que todos os modelos abordados apresentam papéis de atores que se relacionam diretamente ao atingimento dos seus respectivos objetivos.

Ao refletir sobre a utilização de modelos convencionais de inovação para análise de casos sobre empresas sociais, se faz importante trazer o posicionamento quanto a fundamentação da inovação social na literatura sobre inovação (PHILLS; DEIGLMEIER;

⁸ A terminologia “modelos de inovação” apresentada na literatura está inserida no contexto de modelos de relacionamentos focados para o desenvolvimento de inovação.

MILLER, 2008). Isso resulta na construção de conhecimento sobre formas de promover mudanças sociais.

Ao se aproximar de diversos modelos de inovação voltados a relações interorganizacionais, os modelos convencionais (aqui sendo posicionados como aqueles que objetivam o desenvolvimento econômico) possuem limitações para abordar temas relacionados ao desenvolvimento socioambiental e empresas sociais. Porém, assim como a literatura sobre inovação social que tem sua base na literatura de inovação, com a análise histórica dos modelos, observa-se que aqueles modelos que evoluíram para resultados relacionados ao desenvolvimento social ou a sustentabilidade, também se basearam nos modelos convencionais.

Independentemente da utilização de um modelo em específico, esta pesquisa foi norteada pela presença dos atores academia, empresas, governo e sociedade civil que estão previstos (direta ou indiretamente) nos modelos apresentados anteriormente. Estes atores, têm papel importante quanto ao seu relacionamento para a atuação de empresas sociais, assim como serem pertinentes à inovação/empreendedorismo social.

Tal afirmação foi comprovada a partir do levantamento da literatura⁹ com a abordagem conjunta das temáticas de modelos de inovação voltados relações interorganizacionais e empresas sociais (ou ainda inovação/empreendedorismo social). Neste levantamento foram identificadas 31 publicações que abordam as duas temáticas listados no Quadro 3.

QUADRO 3 - PUBLICAÇÕES ENVOLVENDO RELACIONAMENTO INTERORGANIZACIONAL E EMPRESAS / INOVAÇÃO / EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Título	Autores (ano)	Categoria de relacionamento
<i>From technological to social innovation: toward a mission-reorientation of entrepreneurial universities</i>	Menter (2024)	Academia
<i>Expanding the vision of entrepreneurial universities: a case study of UNIRIO in Brazil</i>	Almeida et al. (2016)	
<i>Promoting Entrepreneurial Culture in the University: The Institutional Collaborative Model at the Universidad Autónoma de Madrid</i>	de Pablo et al. (2011)	
<i>Supporting Transformational Social Innovation through Nonprofit and Local Government Relations: A Scoping Literature Review</i>	Lenz e Shier (2021)	Academia, Empresas e Governo
<i>The new inclusive role of university technology transfer: Setting an agenda for further research</i>	Amry, Ahmad e Lu (2021)	
<i>Innovation policy is a team sport' - insights from non-governmental intermediaries in Canadian innovation ecosystem</i>	Tamtik (2018)	
<i>Creating the innovation ecosystem for renewable energy via social entrepreneurship: Insights from India</i>	Surie (2017)	

⁹ Critérios de seleção, exclusão e apresentação da visão geral das publicações analisadas foram demonstrados na seção 1.2 Justificativa.

<i>Overcoming wicked problems and institutional voids for social innovation: University-NGO partnerships in the Global South</i>	Parthasarathi, Dey e Gupta (2021)	Academia, Empresas, Governo e Sociedade Civil
<i>Social Business Model Innovation: A Quadruple/Quintuple Helix-Based Social Innovation Ecosystem</i>	Carayannis et al. (2021)	
<i>Towards designing society 5.0 solutions: The new Quintuple Helix - Design Thinking approach to technology</i>	Bartoloni et al. (2021)	
<i>From technological to social innovation – the changing role of principal investigators within entrepreneurial ecosystems</i>	Carl (2020)	
<i>The Impact of Participatory Governance on Regional Development Pathways: Citizen-driven Smart, Green and Inclusive Urbanism in the Brainport Metropolitan Region</i>	Gebhardt (2020)	Academia, Empresas e Sociedade Civil
<i>Early Evolution of an Innovation District: Origins and Evolution of MID and RMIT University's Social Innovation Precinct in Melbourne's City North</i>	Fernández e Bentley (2022)	Academia e Governo
<i>Social innovation governance and the role of universities: Cases of quadruple helix partnerships in Italy</i>	Bellandi, Donati e Cataneo (2021)	
<i>The Role the University Could Play in an Inclusive Regional Innovation System</i>	Yao, Li e Weng (2018)	
<i>Inclusive Networks for Building BOP Markets</i>	Reficco e Márquez (2012)	
<i>The Evolutionary Emergence of Quintuple Helix Coalitions: A Case Study of Place-Based Sustainability Transition</i>	Donati, Stefani e Bellandi (2023)	Academia, Governo e Sociedade Civil
<i>Making a humanities town: knowledge-infused clusters, civic entrepreneurship and civil society in local innovation systems</i>	Etzkowitz (2015)	
<i>Business–nonprofit partnerships: a new form of collaboration in a corporate responsibility and social innovation context</i>	Sanzo et al. (2015)	Empresas
<i>Promoting innovation based on social sciences and technologies: The prospect of a social innovation park</i>	Lundström e Zhou (2011)	
<i>Platforms for Cross-Sector Social Partnerships: Prospective Sensemaking Devices for Social Benefit</i>	Selsky e Parker (2010)	
<i>Co-creation for sustainable development: The bounds of NGO contributions to inclusive business</i>	Nahi (2018)	
<i>Rural and Urban Place Renewal in Cross-Sector Partnerships</i>	Loor, Moos e Han (2023)	Empresas e Governo
<i>Collective social enterprises for social innovation: Understanding the potential and limitations of cross-sector partnerships in the field of work integration</i>	Rey-García, Calvo e Mato-Santiso (2019)	
<i>Cross-Sector Partnerships: Factors Supporting Social Innovation by Nonprofits</i>	Shier e Handy (2016)	Empresas, Governo e Sociedade Civil
<i>The development of social enterprise in China: Chengdu city's innovative practice</i>	Pan (2020)	
<i>Factors that inhibit partnering for social start-up enterprises</i>	Maase e Bossink (2010) ¹⁰	Empresas e Sociedade Civil
<i>The international growth of a social business: A case study</i>	Moura, Comini e Teodósio (2015)	
<i>Ending business-non-profit partnerships: The spinout of social enterprises</i>	Rama Murthy, Roll e Colin-Jones (2021) ¹¹	Governo
<i>National innovation system, social entrepreneurship, and rural economic growth in China</i>	Wu, Zhuo e Wu (2017)	
<i>Leadership in Nonprofits: Social Innovations and Blurring Boundaries</i>	Shier e Handy (2020)	

FONTE: O autor (2024)

¹⁰ A publicação destacada apresenta apenas barreiras em questão ao relacionamento interorganizacional existente.

¹¹ A publicação destacada apresenta apenas barreiras em questão ao relacionamento interorganizacional existente.

A partir das publicações destacadas no Quadro 3, se observa que há 11 categorias de relacionamento envolvendo os atores e empresas/inação/empreendedorismo social. As pesquisas são majoritariamente estudos de caso, entretanto também são evidenciados outros métodos como pesquisas conceituais, pesquisa-ação, revisão sistemática da literatura e abordagens qualitativas e quantitativas. Sendo assim, este tópico se dedicará a apresentar o contexto, os papéis e barreiras vinculados ao relacionamento interorganizacional evidenciados a partir da revisão dos estudos na área.

2.3.1 Papéis e barreiras ao relacionamento interorganizacional

Esta seção destacará os papéis associados aos atores e as barreiras que permeiam o relacionamento interorganizacional que foram evidenciados pelos estudos abordados na revisão da literatura. Como uma proposta extra de representação dos papéis e barreiras ao relacionamento interorganizacional encontrados na literatura pesquisada, apresenta-se no Apêndice 4 uma lista sumarizada da relação de publicações e papéis e/ou barreiras.

2.3.1.1 Relacionamentos com a academia

Nesta categoria, foram identificados dois estudos que apresentam características do relacionamento apenas com o ator academia. Ambos os estudos evidenciaram os papéis atribuídos à academia em relacionamento interorganizacional pautado para atividades relacionadas ao empreendedorismo social.

Almeida *et al.* (2016), em um contexto brasileiro, analisaram um conjunto de atividades empreendedoras desenvolvidas por grupos de pesquisa da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO). À época, foi constatado que havia grupos de pesquisas relacionadas às áreas do conhecimento: Ciências agrárias; Ciências biológicas; Ciências da saúde; Ciências da Terra e física; Ciências humanas; Ciências sociais aplicadas; Engenharia; e, Linguística, literatura e artes.

No levantamento realizado, identificaram que membros de grupos de pesquisa de todas as áreas do conhecimento participaram de 212 atividades relacionadas ao empreendedorismo comercial. Por outro lado, apenas 21 atividades foram identificadas relacionadas ao empreendedorismo social que foram desenvolvidas por grupos de pesquisa de 6 das 8 áreas do conhecimento presentes na UNIRIO sendo, mais da metade das Ciências da Saúde.

Sendo assim, apesar de em menor quantidade ao se comparar com atividades relacionadas ao empreendedorismo comercial, destacam que as atividades sociais empreendedoras desenvolvidas na universidade são reforçadas por meio da interação com setores governamentais e empresariais. Neste sentido, para promoção das atividades relacionadas ao empreendedorismo social, Almeida *et al.* (2016) atribuem à **academia** os papéis de desenvolvimento de projetos; criação de grupo de pesquisa específico; oferta de curso em nível de mestrado; oferta de serviços; financiamento; doação de materiais; e, treinamento. De todo modo, apesar dos papéis evidenciados, os autores concluem que a incorporação de atividades comerciais relacionada à terceira missão da universidade não é atividade simples.

Já em um contexto espanhol, De Pablo *et al.* (2011) realizaram um estudo de caso na Universidade Autônoma de Madrid. Analisaram a colaboração entre setores público e privados na promoção de cultura empreendedora na universidade e, apesar de envolver empreendedorismo comercial, também se incluiu atividades relacionadas diretamente ao empreendedorismo social que foram evidenciadas.

Os autores destacam a importância da relação entre academia, empresas e governo para o desenvolvimento de empreendedorismo social na universidade. Por sua vez, destacam que, neste processo, a **academia** desempenha papéis de consultoria; treinamento; identificação de necessidade específica de setores não orientados ao lucro; e, oferta de cursos relacionados ao empreendedorismo social. Neste sentido, a academia pode agir como catalisadora de políticas de promoção do empreendedorismo e transformação do modelo produtivo.

2.3.1.2 Relacionamentos com a academia, empresas e governo

Ao abordar características que pautam o relacionamento interorganizacional que objetivam inovação e empreendedorismo social, nesta categoria, quatro estudos destacam papéis dos atores e, em um deles, as barreiras quando há relacionamento envolvendo os atores academia, empresa e governo.

Lenz e Shier (2021) em uma revisão da literatura, apresentam um modelo conceitual de elementos relacionais necessários para sustentar a inovação social. Neste modelo, são evidenciados o papel dos indivíduos dentro e entre as instituições de forma a permitir a análise do engajamento organizacional e social no processo de inovação social transformacional.

Apesar dos autores jogarem luz principalmente nos papéis das empresas e do governo, em sua discussão sob aspectos práticos do modelo, ressaltam que, dentre esses elementos, reserva-se importância a atuação da **academia**. Sendo assim, a ela atribui-se o papel do

desenvolvimento de currículo sobre políticas sociais. Já às **empresas**, o papel é relacionado a oferta de serviços e comunicação. Por sua vez, o **governo** assume o papel de suporte de infraestrutura; suporte de políticas; criação de estabilidade; regulação política; e, comunicação. Por outro lado, são destacadas as **barreiras** quanto a falta de políticas legitimadoras da inovação social; as relações de poder; e, falta de recursos disponibilizados na parceria.

Também por meio de uma revisão da literatura, Amry, Ahmad e Lu (2021) analisaram publicações sobre transferência de tecnologia universitária para a promoção de inovação social. Os autores reforçaram o papel da universidade para com o desenvolvimento socioeconômico e, evidenciam que a sociedade deve ser vista como um *stakeholder* importante no processo de transferência de tecnologia.

Os autores ainda ressaltam que, o empreendedorismo acadêmico deve ser conceitualizado novamente. Isso inclui a compreensão das inovações baseadas na sociedade, facilitando assim o desenvolvimento da terceira missão das universidades. Com isso, são apresentadas três proposições de pesquisa (AMRY; AHMAD; LU, 2021, p. 17–18, tradução nossa):

- a) Proposição 1: “As atividades mais amplas das universidades empreendedoras para abordar a inovação baseada na sociedade alterarão os indicadores de desempenho da transferência de tecnologia universitária”;
- b) Proposição 2: “A pesquisa universitária de todos os tipos pode resultar em inovações baseadas na sociedade que levarão a um maior valor social”;
- c) Proposição 3: “O envolvimento de várias partes interessadas no conceito Hélice Quádrupla e Quíntupla alinhará o mecanismo transferência de tecnologia universitária à inovação baseada na sociedade”.

Assim sendo, os autores enfatizam que a inovação baseada na sociedade por parte das universidades pode alterar positivamente o mecanismo formal de transferência de tecnologia. E assim, remetem a **academia** os papéis relacionados a difusão do conhecimento; mensuração de qualidade de pesquisa com base no seu impacto social; e, desenvolvimento de parcerias para aplicação de pesquisa. Já às **empresas** foi identificado somente o papel relacionado a realização de pesquisa. Por sua vez, ao **governo**, seus papéis são atribuídos ao estímulo de pesquisas em áreas determinadas; e, financiamento por meio de chamadas de pesquisa.

Tamtik (2018) ao realizar um estudo de caso no Canadá, examinou o trabalho de três intermediários no ecossistema de inovação canadense (*Canadian Science Policy Centre, MaRS*

Discovery District e University Vice Presidents Research). Dentre estes, o intermediário MaRS (sigla para *Medical and Related Sciences* - Ciências Médicas e Relacionadas), dentre o seu rol de atividades, encontram-se as relacionadas à inovação social.

O estudo apesar de investigar como as conexões entre academia, empresa e governo podem facilitar e aprimorar as oportunidades do cenário de inovação (em sentido amplo) no Canadá, foram evidenciados os papéis dos atores no contexto de cada um dos três intermediários. Especificamente associando os papéis destes atores quando relacionado ao MaRS, que apresentou atividades de inovação social, à **academia** atribuiu-se o papel de coordenação política e treinamento. Por sua vez, às **empresas** destacou-se os papéis de financiamento, doação e capital de risco. Por fim, financiamento e liderança política são papéis do **governo**.

Ao realizar um estudo de caso no contexto de energias renováveis na Índia, Surie (2017) buscou compreender como o empreendedorismo social auxilia a desenvolver o sistema nacional de inovação. A autora, apresenta um modelo conceitual que incorpora organizações de empreendedorismo social no projeto de ecossistemas, sendo especialmente relevante para a criação de novos mercados em energia renovável para populações rurais e da base da pirâmide.

O estudo ressalta que o desenvolvimento do ecossistema é facilitado por meio da entrada de novos empreendimentos acelerados com o empreendedorismo social. Isso ocorre por meio do envolvimento de empreendedores sociais que promovem a difusão de *know-how*, recursos e capacidades empreendedoras.

Esse entendimento é produzido a partir dos resultados da análise dos dados oriundos de entrevistas com CEOs, funcionários do governo, executivos de empresas, cientistas e pesquisadores em universidades e empresas do setor de energia renovável. Assim, os achados do estudo perpassam por papéis relacionados à academia, empresas e ao governo relacionado as ações que envolvem o empreendedorismo social. À **academia** atribui-se o papel da criação de empresas sociais e, difusão de *know-how* e de tecnologia. Já as **empresas** têm seu papel relacionado a disseminação da tecnologia ou produto. Por fim, o **governo** assume papéis relacionados à formulação de políticas para sustentar a inovação social e estimular a entrada de novas organizações; difusão de iniciativas de inovação social; desenvolvimento de programas para atendimento de necessidades das regiões que precisam de determinada tecnologia; e, subsídios para utilização de determinada tecnologia.

2.3.1.3 Relacionamentos com a academia, empresas, governo e sociedade civil

Esta categoria representa publicações que demonstram papéis de todos os quatro atores que são foco dessa pesquisa. São apresentados ao todo quatro estudos. Três deles, abordam o relacionamento interorganizacional sob contexto de inovação social e, um, o relacionamento interorganizacional é evidenciado diretamente sobre empresas sociais. Deste quatro, um estudo evidencia barreiras no relacionamento.

Parthasarathi, Dey e Gupta (2021) ao realizar um estudo de caso na Índia, investiga como o Instituto Internacional de Tecnologia da Informação Bangalore aproveitou as políticas estatais em parceria com a ONG Vision Empower para produzir conhecimento para gerar inovação social. Esta ONG atua principalmente na inclusão de crianças com deficiência visual por meio da educação apoiada pela tecnologia.

Isso foi possível devido à transformação do ambiente político para inovação social na Índia além de mudanças na política econômica. Os autores relatam que, os índices de baixo desenvolvimento social do país evidenciaram que o crescimento econômico que ocorrera não era suficientemente inclusivo para determinados grupos. Assim sendo, era necessário buscar o crescimento sustentável e inclusivo. Para isso, a comissão de planejamento do governo indiano envolveu *stakeholders* de diferentes setores da sociedade para aprimorar as ações governamentais.

Com mais investimento em inovação e focado no desenvolvimento social, houve o encorajamento ao desenvolvimento de ações voltadas à inovação social. Empresas que gerassem impacto social foram incentivadas para ajudar a resolver os problemas do país e, frente a isso, o relacionamento com universidades e organizações da sociedade civil passaram a ser destacados assim como com empresas e governo.

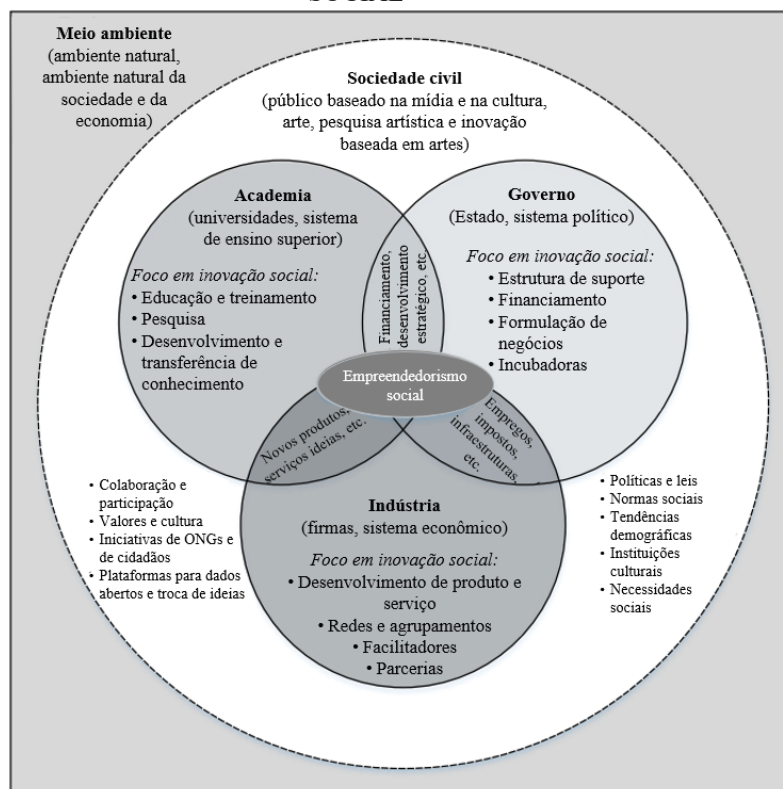
Sendo assim, Parthasarathi, Dey e Gupta (2021) ao analisarem as parcerias com a ONG Vision Empower, identificaram que representantes de todos os atores estavam presentes. Duas organizações que representavam a academia, dez que representaram empresas, três representaram o governo e quatro a sociedade civil. Com isso, a **academia** atribuiu-se os papéis relacionados a democratização e coprodução de agenda de pesquisa e inovação; difusão do conhecimento; incubação; mentoria; desenvolvimento organizacional; projetos tecnológicos; e, projeto de parcerias. Às **empresas** seus papéis foram vinculados ao fornecimento de tecnologia; redução de custos; fabricação de material; infraestrutura de tecnologia; e, publicação de pesquisas. Por sua vez, ao **governo** seus papéis foram relacionados ao treinamento de professores, alteração de currículo escolar; e, implementação de programas. Por fim, às

organizações de **sociedade civil**, neste relacionamento mantiveram os papéis de auditoria; desenvolvimento de conhecimento tácito; criação de conteúdo; e, treinamento dos professores. Os autores ainda destacam que o alto custo do ensino para cegos e a falta de acesso a tecnologias específicas foram **barreiras** que influenciaram as relações entre os atores para atingir o objetivo da parceria.

Já Carayannis *et al.* (2021) analisaram 17 estudos de casos publicados que evidenciaram relacionamento com os atores-foco desta pesquisa (academia, empresas, governo e sociedade civil). Estes estudos de caso envolvem projetos e iniciativas de inovação social em diversos países da Europa, América do Norte, Central e do Sul, África e Ásia. Para análise, os autores se basearam em tipologias de inovação social, que parte da oferta de novos produtos e serviços, avança para novas práticas e processos e, finalmente alcança novas regulações e formatos organizacionais.

A partir da identificação dos atores, seus papéis e os resultados de valor social em cada estudo de caso analisado, Carayannis *et al.* (2021) sugerem um modelo de inovação de hélice quádrupla/quíntupla para inovação social, representado na Figura 9.

FIGURA 9 - MODELO DE INOVAÇÃO DE HÉLICE QUÁDRUPLA/QUÍNTUPLA PARA INOVAÇÃO SOCIAL



FONTE: Carayannis *et al.* (2021, p. 11, tradução nossa)

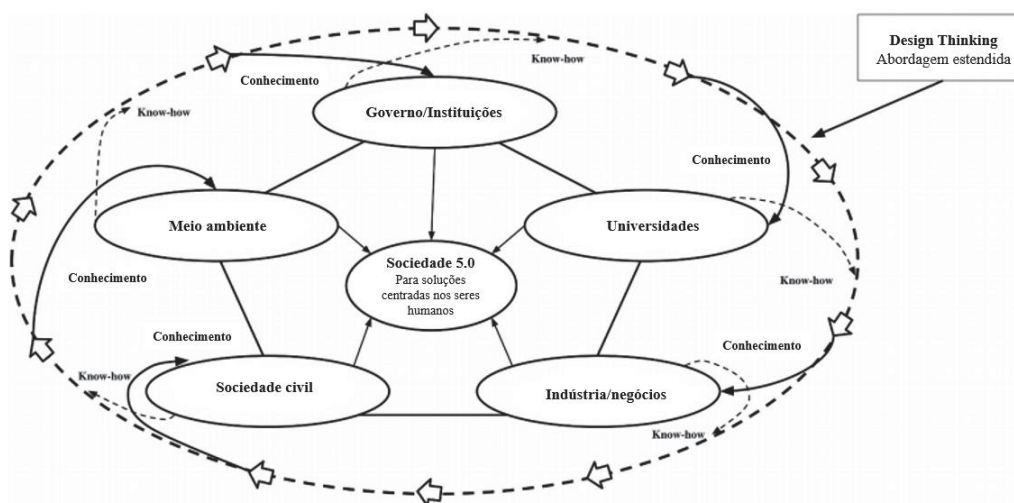
Neste modelo apresentado, se destacam como elementos principais da inovação social a academia, indústria (empresas), governo e a sociedade civil. Os autores evidenciam também a importância dos empreendedores sociais e das interações entre todos os elementos, que resultam em crescimento econômico e sustentável, por meio da coopetição, coevolução e coespecialização.

A partir das análises dos estudos de caso, Carayannis *et al.* (2021) destacam os papéis de cada ator. À **academia** atribuíram o papel de difusão do conhecimento; oferta de serviços; pesquisa em temas relacionados à inovação social; e, transferência de conhecimento para outros *stakeholders* no ecossistema de inovação social. Às **empresas**, os papéis são vinculados ao financiamento; programa de suporte; doações; parcerias; investimentos; abertura de empregos; patrocínio; oferta de serviços; uso de serviços; participação; colaboração; desenvolvimento de produtos e serviços adequado às necessidades sociais; e, criação de redes e grupos e parcerias. Os papéis do **governo** são relacionados ao financiamento; programa de suporte; suporte a projetos de P&D; construção de redes; promoção e difusão de iniciativas de inovação social; formulação de políticas; e, suporte para incubadoras de inovação social. Por fim, a **sociedade civil** tem seu papel atribuído à participação; colaboração; empoderamento; doações; emprego; apoio; treinamento; filiação; uso de serviços; e, voluntariado.

Bartoloni, *et al.* (2021) por meio de um estudo de caso na Itália explicou que problemas sociais podem ser resolvidos integrando tecnologias da Indústria 4.0 e debate a Sociedade 5.0 que tem os humanos no centro da inovação. A pesquisa demonstra como empresas sociais promovem assistência à saúde para idosos em isolamento por conta de abalos sísmicos e, potencializado quando houve a Pandemia de Covid-19.

Os autores apresentam um modelo conceitual (Figura 10) baseado no modelo de inovação de Hélice quádrupla e com abordagem de *Design Thinking*, uma metodologia para criação de novos produtos e soluções. Ao envolver os atores, favorece o fluxo de conhecimento que contribui para soluções centradas nas pessoas. Neste sentido, dentro de uma lógica circular, o processo de inovação permite que haja participação e *feedback* de todos os atores ao se desenvolver as soluções.

FIGURA 10 - MODELO CONCEITUAL BASEADO NO MODELO DE INOVAÇÃO DE HÉLICE QUÍNTUPLO E COM ABORDAGEM DE *DESIGN THINKING*



FONTE: Bartoloni *et al.* (2021, p. 6, tradução nossa)

Os autores ressaltam ainda que estas soluções resultantes da interação dos atores devem ser ambiental, social e economicamente sustentáveis, pilares dos paradigmas da indústria 4.0 e da sociedade 5.0. Com isso, o modelo proposto é apresentado como um conjunto de ferramentas teóricas e práticas que é capaz de implementar produtos e serviços a partir de uma perspectiva focada nas pessoas.

Uma solução para resolver a situação do acesso à saúde a estas pessoas idosas exigiu participação de todos os atores. Devido ao isolamento geográfico e a exigência de cuidados específicos dado a pandemia, os serviços de saúde exigiam da equipe de saúde turnos mais longos e isso impactava a frequência e eficácia dos atendimentos. Como solução, utilizou-se a tecnologia para monitoramento da saúde de um grupo de pessoas por meio de sensores (pressão arterial, temperatura, distanciamento social, monitoramento de atividades e dentre outros).

Para isso, houve realização de pesquisa e desenvolvimento de *software* em uma universidade, para comunicação dessa rede de sensores, houve parceria com empresas provedoras de serviços de conexão, o governo apoiou o desenvolvimento de empresas sociais nas áreas afetadas e, uma cooperativa realizava os cuidados das pessoas idosas passou a monitorar remotamente as condições de saúde dos usuários dessa nova tecnologia.

Sendo assim, Bartoloni, *et al.* (2021) relatam os papéis atribuídos a todos os atores para viabilização de assistência à saúde para idosos por empresas sociais. À **academia** atribui o papel de desenvolver habilidades empreendedoras; disseminar novas tecnologias; e, intermediação entre cooperativas e provedores de tecnologia. As **empresas** são responsáveis por colaborar com disponibilização de pessoal; abertura de empregos; e, transferência de

conhecimento. Ao **governo** são atribuídos os papéis da integração de políticas sobre inovação; financiamento; e, regulação considerando o contexto de pandemia. Por fim, à **sociedade civil** atribui-se o papel de empreendedorismo; e, participação na formulação de políticas.

Carl (2020) em uma pesquisa conceitual examina a mudança do paradigma da inovação tecnológica para inovação social desenvolvida por líderes de grupos de pesquisa. O autor reitera a importância da academia no processo de mudança social e, os líderes de grupos de pesquisa podem promover influência nos demais atores (academia, empresas, governo e sociedade civil) em que há relacionamento, dado que são pessoas importantes na criação de novas soluções e métodos.

Neste sentido, justifica que para se dirigir em sentido à inovação social, a academia deve ter papel ativo na transformação do processo de inovação e assim, resultar em mudança social. Com esta análise, Carl (2020) apresenta cinco proposições teóricas acerca do papel central dos líderes de grupos de pesquisa frente ao relacionamento com os demais atores e o direcionamento à mudança para o paradigma da inovação social:

- a) Proposição 1: “Os líderes de grupos de pesquisa aceleram e moldam ativamente o processo de transformação da pura inovação tecnológica para a inovação social, exercendo influência sobre os outros atores da hélice quádrupla”;
- b) Proposição 2: “Para apoiar a inovação social, os líderes de grupos de pesquisa exploram sua reputação e redes de larga escala para acelerar o processo de mudança científica”;
- c) Proposição 3: “Como a sociedade civil é o ponto de partida para as questões sociais, os líderes de grupos de pesquisa colaboram com os atores da sociedade civil na definição de sua agenda de pesquisa para estar na vanguarda dos desenvolvimentos atuais”;
- d) Proposição 4: “À medida que os líderes de grupos de pesquisa exercem maior influência sobre os parceiros do setor com acordos colaborativos estreitos com a academia, os líderes de grupos de pesquisa fazem com que esses parceiros se adaptem mais rapidamente para abordar as oportunidades de inovação social do que outros atores do setor”;
- e) Proposição 5: “Para perseguir seus objetivos científicos, os líderes de grupos de pesquisa usam sua influência sobre o governo para induzir medidas políticas que aceleram a mudança da inovação tecnológica para a social no setor acadêmico”.

Consequências da mudança do paradigma para inovação social são associadas a cada ator, assim como seus papéis neste processo. Ressalta-se que os papéis atribuídos à academia são especificados aos líderes de grupos de pesquisa, visto que eles têm sua atuação relacionada ao ambiente acadêmico. Sendo assim, os papéis atribuídos à **academia** é de influenciar e moldar projetos de pesquisa; gerenciar implementação de projetos de pesquisa; comunicação com *stakeholders*; gerenciamento de atividades; e, alocação de recursos. Por sua vez, as **empresas** têm seu papel direcionado ao desenvolvimento de soluções adequadas às necessidades sociais; financiamento; e, criação de parcerias para adaptação para abordar inovação social. Já o **governo** tem seu papel relacionado à formulação de políticas e, à **sociedade civil**, atribui-se o papel de colaboração para definição de agenda de pesquisa.

2.3.1.4 Relacionamentos com a academia, empresas e sociedade civil

Nesta categoria, apenas um estudo apresenta elementos constantes no relacionamento com os atores academia, empresas e organizações da sociedade civil. Este estudo ressalta os papéis atribuídos aos atores quando abordado o relacionamento interorganizacional pautado para atividades pertinentes ao empreendedorismo social.

Helmond (Alemanha) é um distrito imbricado numa região de alta tecnologia. O estudo de caso conduzido por Gebhardt (2020) é desenvolvido sob o contexto da governança de ciência e tecnologia para soluções de cidades inteligentes. No estudo realizado, demonstrou-se que o envolvimento de empreendedores sociais e cidadãos locais sob a administração pública local, transformou o desenvolvimento da região em que, orientado pela sociedade civil, proporcionou inovações sociais e crescimento inclusivo.

A autora ressalta que um modelo de governança participativa é condição para transformação sustentável e, por isso, é considerado uma inovação social. A autora destaca ainda a importância da sociedade civil no processo decisório sobre as consequências das inovações tecnológicas, mas também esclarece que outros atores também são importantes e desempenham papel fundamental no desenvolvimento de uma cidade inteligente. Assim, à **academia** foram atribuídos os papéis de difusão do conhecimento; conexão entre educação, prática e pesquisa; e, estabelecimento de grupo de pesquisa. Ao **governo**, são atribuídos os papéis de promoção e difusão de iniciativas para inovação social; e, supervisão para atendimento dos interesses dos cidadãos em processos de inovação. Por fim, à **sociedade civil** atribui-se o papel de apoio aos projetos de inovação social.

2.3.1.5 Relacionamentos com a academia e governo

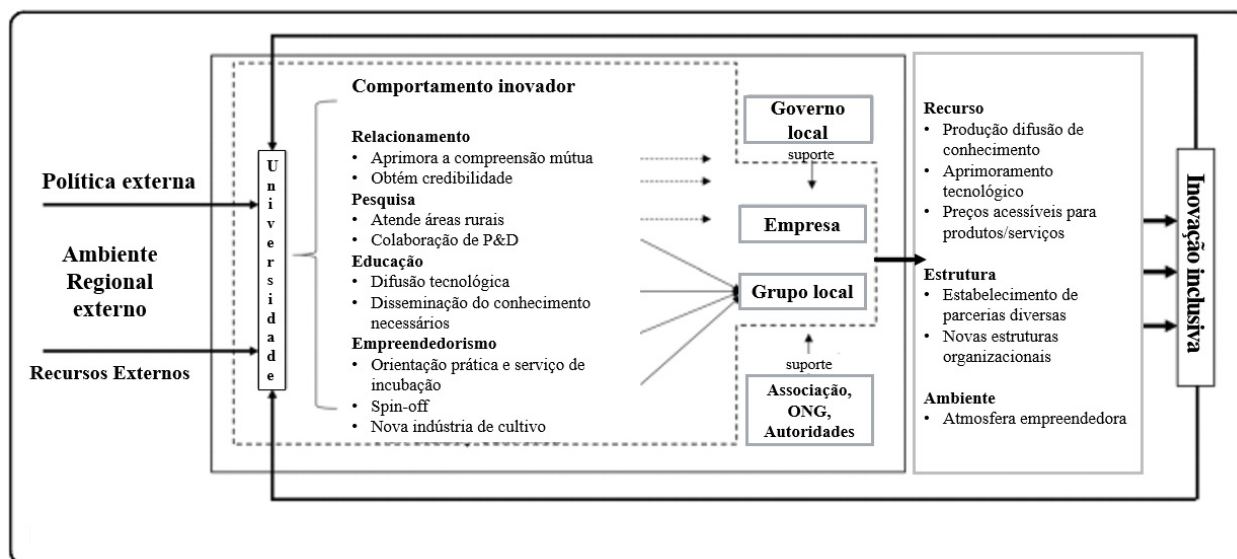
Três estudos representam esta categoria que abrange os atores academia e governo. Os papéis de cada ator no relacionamento interorganizacional evidenciado por estes estudos geram observações às empresas sociais assim como *frameworks* conceituais voltados à inovação social.

Ao apresentar um estudo de caso envolvendo três projetos de inovação social na Itália, Bellandi, Donati e Cataneo (2021) buscaram compreender como as universidades podem se envolver com processos de inovação social. Os autores buscaram preencher lacunas existentes na dinâmica de governança entre parcerias envolvendo os atores academia, empresas, governo e sociedade civil e demonstraram que as parcerias baseadas em Hélice Quádrupla podem prover estruturas de governança quando há o engajamento da sociedade para atingir objetivos de inovação social

Sendo assim, destacam quatro fases-chave no processo de governança: o nexo comum, o compartilhamento de estratégias, a implementação e o aprendizado. Para isso, apesar do maior foco nos papéis da academia no relacionamento, também foram apresentados papéis do governo para fins do envolvimento das universidades no processo de inovação social. À **academia** destacaram os papéis da transferência de tecnologia; comercialização de resultados de pesquisa; coprodução de conhecimento; difusão do conhecimento; apoio com habilidades técnicas; fornecimento de recursos humanos; desenvolvimento de ferramentas de engajamento da comunidade; formação de rede de conhecimento; mediação de conflitos de interesse; e, gerenciamento da parceria. Já ao **governo**, seu papel está relacionado à organização de reuniões e *workshops*; e, coprodução de atividades para um modelo de estratégia comum.

Em um contexto chinês, Yao, Li e Weng (2018) apresentam um *framework* (Figura 11) sobre o papel das universidades para um sistema regional de inovação inclusivo. Os autores revelam que instituições de estado tem papel neste processo, porém não diretamente.

FIGURA 11 - *FRAMEWORK* DA UNIVERSIDADE ENVOLVIDA NA INOVAÇÃO INCLUSIVA REGIONAL



FONTE: Yao, Li e Weng (2018, p. 10, tradução nossa)

Yao, Li e Weng (2018) ao basearem-se no *framework* proposto e aplicado ao estudo de caso da Universidade de Zhejiang, apresentam quatro categorias de papéis da universidade, sendo: designer de produto/serviço; promotor de tecnologia; prática/prestador de serviços; e líder em inovação. Desse modo, a seleção, melhoria e difusão de tecnologia; difusão do conhecimento; intermediação de serviços para promoção de grupos locais; criação de empresas; investimento para promoção e popularização de produtos oriundos de inovações sociais; pesquisa em temas relacionados à inovação social; transferência de tecnologia; incubação; e, adaptação de programas às necessidades locais compõem os papéis atribuídos à **academia**. Já ao **governo**, destaca-se apenas o papel de suporte à inovação inclusiva.

Por sua vez, Reficco e Márquez (2012) ao realizarem um estudo de caso que envolveram nove experiências de redes inclusivas e examinaram iniciativas pautadas na abordagem conceitual de base de pirâmide de negócios inclusivos. Os casos selecionados envolvem redes que estão localizadas no Argentina, Bolívia, Brasil, Colômbia, Costa Rica, México, Nicarágua, Peru e Venezuela que geram valor econômico e social.

Os autores classificam três grupos relacionados às formações dessas redes, a Formação de Alianças, a Implementação de Alianças e, os Resultados de Desempenho. Quanto ao primeiro grupo, abordam sobre colaborações estratégicas para formação de alianças para geração de condições sustentáveis de mercado. O segundo grupo trata sobre como ocorreu o gerenciamento que levaram ao sucesso (e a falha) das redes inclusivas. Por fim, no último grupo, analisa os impactos que as parcerias tiveram no desempenho dos parceiros.

Sendo assim, a partir de suas análises, Reficco e Márquez (2012) destacam à **academia** o papel relacionado às análises para avaliar a viabilidade das empresas. Por sua vez, o **governo** assume os papéis de regulação; financiamento; intervenção quando o mercado falha; e, assistência técnica e financeira. Neste sentido, esses papéis são associados também às vantagens que as redes podem trazer, porém os autores reforçam que são específicas do contexto; intransferível; e dificilmente compatível com replicabilidade, padronização e escala.

2.3.1.6 Relacionamentos com a academia, governo e sociedade civil

Nesta categoria, apenas um estudo envolve o relacionamento com os atores academia, governo e organizações da sociedade civil. O estudo em questão destaca os papéis atribuídos aos atores quando pautado o empreendedorismo social e barreiras existente no relacionamento.

Etzkowitz (2015) posiciona a sociedade civil como ator importante para desenvolvimento da Hélice Tríplice, estuda o papel da Universidade do Sul de Oregon (EUA) na criação de um festival. O Festival de Shakespeare de Oregon origina um modelo de ensino com foco na potencial contribuição ao desenvolvimento local e social expandindo as formas de empreendedorismo na universidade podendo ser, comercial, social, cultural e cívico.

O autor ressalta que, o sucesso deste festival fez com que um conjunto de companhias de teatro e festivais se desenvolvessem. O público participante nos festivais aumentou e promoveu-se um festival dedicado a novas peças teatrais, o que atraiu novos visitantes. Isso gerou uma nova economia cultural que também atraiu o apoio do governo.

Neste contexto, Etzkowitz (2015) apresenta que à **academia** remete o papel de elaboração de currículo; orientação dos professores à prática; difusão do conhecimento; e, empreendedorismo. Ao **governo** são atribuídos papéis relacionados ao suporte para infraestrutura física; promoção e difusão de iniciativas de inovação social; e, financiamento. A **sociedade civil**, que “consiste em associações livres de pessoas que atravessam esferas institucionais convencionais, facilitando iniciativas em que os capitais são transmutados uns nos outros” (ETZKOWITZ, 2015, p. 19, tradução nossa) atribui-se o papel de realização de doações. Por fim, a falta de liderança para o desenvolvimento de empreendedorismo foi relacionada como **barreira** ao processo.

2.3.1.7 Relacionamentos com empresas

Características do relacionamento apenas com o ator empresas é evidenciado por quatro estudos nesta categoria. Em cada um dos estudos, são destacados papéis deste ator de maneiras e objetivos distintos, seja no contexto de inovação social, parcerias para geração de valor social ou a criação de empresas sociais.

Sanzo *et al.* (2015) analisaram colaborações entre empresas e organizações sem fins lucrativos na Espanha. Foram realizadas análises estatísticas por meio de dados coletados a partir da aplicação de um questionário respondido por 325 fundações, selecionadas a partir da base de dados do Instituto Espanhol de Análise Estratégica de Fundações. Apesar do relacionamento ocorrer com organizações que representam o ator sociedade civil, a publicação em questão evidenciou apenas papéis referente ao ator empresas.

Os autores buscaram estender os papéis convencionais de doador e receptor dos envolvidos. Para a empresas, além da filantropia, também se gerou transferência de conhecimento e fomento ao desenvolvimento de inovações pelas fundações. Sanzo *et al.* (2015) ainda reiteram que organizações sem fins lucrativos tem papel importante no desenvolvimento de inovação social, mas que para isso, necessita aumentar suas capacidades e recursos.

Neste sentido, as parcerias com empresas se mostram relevante pelo fato de se permitir tanto apoio financeiro ou não. De todo modo, os autores destacam que, tanto para as empresas quanto para as organizações sem fins lucrativos, deve-se direcionar esforços para manutenção da confiança e comprometimento. Assim, o papel das **empresas** neste contexto, são de doações; participação com organizações; moderação; e, difusão de iniciativas de inovação social.

Já Lundström e Zhou (2011), realizam uma análise conceitual sobre como empreendedorismo/inovação social podem ser fomentados por meio de políticas um Parque de Inovação Social. Para sua abordagem, os autores diferenciam a ciência e tecnologia aplicada às ciências naturais, sociais e humanísticas e trazem a importância dos Parques de Inovação tradicionais e sociais como apoio ao fomento a inovação tecnológica e de negócios, ressaltando que, estas inovações devem ser baseadas em ciência e tecnologia sociais, visto que, atualmente, se mostram importantes para o desenvolvimento sustentável. Com isso, apesar de se basearem no modelo de Hélice Tríplice para desenvolver sua análise, apresentam apenas o papel de financiamento das **empresas** para este processo.

Por sua vez, Selsky e Parker (2010) buscaram desenvolver plataformas para estudos de parcerias intersetoriais sociais. Assim, ao se posicionarem que as necessidades sociais são construídas pelos que demonstram interesse por elas, apontam que as parcerias intersetoriais

sociais devem fazer sentido aos gestores como forma de ficar claro o futuro do relacionamento com o parceiro.

Para isso, os autores apresentam três plataformas em que os gestores podem posicionar sua organização. A plataforma denominada “dependência de recursos” busca atender as necessidades organizacionais ou resolver problemas organizacionais. Por sua vez, a plataforma intitulada “questões sociais” foca-se no processo de identificação, análise e resposta a necessidades e causas sociais relevantes. Por fim, a plataforma denominada “setor societário” preocupa-se com o relacionamento de setores para lidar com as possibilidades de uma necessidade social.

Com isso, Selsky e Parker (2010) listam os seguintes papéis atribuídos às **empresas**: oferta de emprego; influência em funcionários para a demonstrar a importância da parceria com setor social; patrocínio; colaboração ao desenvolvimento sustentável; doações; e, difusão do conhecimento.

Por fim, Nahi (2018), a partir de uma pesquisa-ação baseada no relacionamento de sete ONGs no Sri Lanka, apresenta o que as ONGs podem contribuir para iniciativas de negócios inclusivos. A partir de sua análise, a autora aponta que as contribuições são apresentadas por meio de quatro categorias: facilitando; co-designing; legitimando; e, fortalecendo.

Essas contribuições concentram ações que envolvem o apoio das ONGs às iniciativas de negócios inclusivos. Essas ONGs têm experiências práticas sobre as necessidades, aspirações e práticas das pessoas de baixa renda e, o compartilhamento desse conhecimento ocorre a partir da facilitação de contatos e *workshops* com os atores nos locais, transferência de conhecimento relevante para o modelo de negócios, a legitimação de parceiros como prova de conduta responsável e, com a capacitação de produtores e consumidores de baixa renda.

É importante considerar que, apesar do relacionamento evidenciado ocorrer entre ONGs e iniciativas de negócios inclusivos, fora demonstrado apenas papéis referentes ao ator empresas. Sendo assim, Nahi (2018) joga luz sobre o papel das **empresas** neste processo que está relacionado ao aumento da velocidade do desenvolvimento dos trabalhos; financiamento; experiência em parcerias (geração de impacto positivo para a parceria).

2.3.1.8 Relacionamentos com empresas e governo

Apenas um estudo abarca questões sobre o envolvimento dos atores empresa e governo. Nesta categoria, barreiras são demonstradas e os papéis atribuídos aos atores quanto

ao relacionamento interorganizacional é aludido a vantagem competitiva como estratégia para inovação social.

Rey-García, Calvo e Mato-Santiso (2019) em um estudo de caso numa parceria denominada “*Juntos por el empleo de los más vulnerables*” (“Juntos pelo emprego dos mais vulneráveis”), buscou compreender os antecedentes da vantagem competitiva das parcerias como opção estratégica para inovação social.

Esta parceria envolve 160 organizações sem fins lucrativos e empresas sociais na Espanha. Iniciou em 2012 com objetivo de proporcionar soluções para geração de emprego para pessoas vulneráveis na Espanha. Para a pesquisa realizada, Rey-García, Calvo e Mato-Santiso (2019) realizaram entrevistas com três especialistas e representantes de oito organizações, análise de documentos públicos e privados da parceria, além de observações.

Os autores revelam fatores que contribuem para resultados socialmente inovadores na dimensão da competitividade para parcerias intersetoriais. Primeiramente a diversidade de fluxos de recursos entre setores, em seguida a institucionalização de capacidades dinâmicas por meio do desenvolvimento de novos produtos e, por fim, a gestão adequada de tensões relacionadas à coordenação da parceria que envolvem hierarquia, competição *versus* colaboração e, eficiência *versus* transformação social.

Neste contexto, Rey-García, Calvo e Mato-Santiso (2019) destacam papéis relacionados às empresas e ao governo evidenciados no estudo de caso. Às **empresas** são atribuídos os papéis de financiamento; desenvolvimento de produtos e serviços adequados às necessidades sociais; e, oferta de serviços. Quanto ao **governo**, seu papel está relacionado ao financiamento; e, compartilhamento de dados. Por fim, burocracia e desalinhamento de interesses entre parceiros são **barreiras** relatadas pelo estudo em questão.

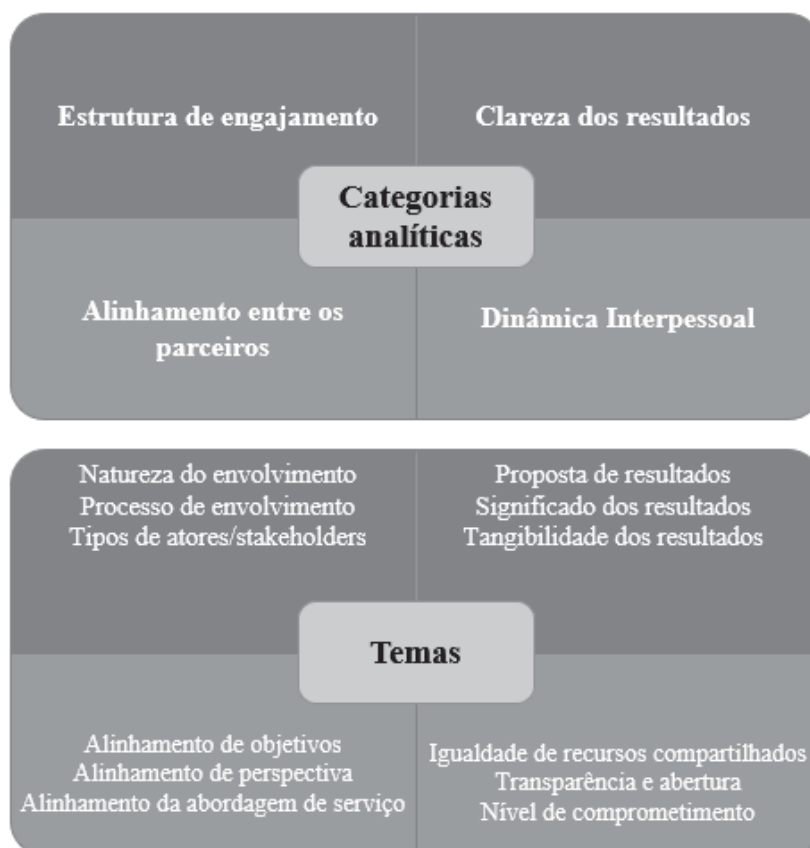
2.3.1.9 Relacionamentos com empresas, governo e sociedade civil

Esta categoria é composta por três estudos. Dois deles destacam papéis dos atores empresas, governo e sociedade civil e um apresenta apenas barreiras evidenciadas neste relacionamento. Eles abarcam lógicas deste relacionamento associado às empresas sociais assim como há a proposição de um *framework* conceitual voltados à inovação social.

Shier e Handy (2016) propuseram um modelo conceitual para parcerias intersetoriais que envolvem serviços sociais sem fins lucrativos. Por meio de uma pesquisa exploratória com abordagem quantitativa no Canadá, demonstraram a estrutura de parceria para desenvolvimento

e manutenção dela sob o aspecto de categorias analíticas e temas que foram abordados, conforme representado na Figura 12.

FIGURA 12 - CATEGORIAS ANALÍTICAS E TEMAS PARA PARCERIAS INTERSETORIAIS



FONTE: Shier e Handy (2016, p. 26, tradução nossa)

A estrutura apresentada por Shier e Handy (2016) é considerada abrangente para parcerias. Neste sentido, incluem elementos constantes ao nível de contribuições da parceria, assim como os processos que envolvem as partes interessadas e o envolvimento dos parceiros. Desse modo, os atores destacam que deve estar alinhado entre os atores da parceria os objetivos, perspectivas, abordagens de prestação de serviços e a clareza dos resultados esperados.

Estes resultados abordados pelos autores, devem ser tangíveis e ter significado para os participantes da parceria. Para isso, espera-se transparência e comprometimentos dos envolvidos, além de que eles estivessem dispostos a compartilhar os recursos necessários para cumprirem o objetivo da parceria.

Sendo assim, Shier e Handy (2016) evidenciaram papéis dos atores neste processo. Às **empresas** foram atribuídos os papéis relacionados ao trabalho voluntário; financiamento; e, abertura de empregos. Ao **governo**, foi atribuído o papel de comunicação; e, conciliação entre

stakeholders. A **sociedade civil** deteve o papel de mediação para atendimento das demandas sociais; e, participação na formulação de políticas. Por outro lado, identificaram-se como **barreiras** a falta de engajamento em esforços socialmente inovadores; relutância em prover recursos financeiros; experiências ruins com atores governamentais; e, falta de envolvimento por crenças socioculturais de parte dos funcionários.

Por sua vez, ao discutir a sustentabilidade do desenvolvimento de empresas sociais na China, Pan (2020) realizou uma análise comparativa de políticas para desenvolvimento de empresas sociais. A autora destaca que na China o conceito de empresa social foi inserido em 2004 e, as empresas sociais foram certificadas na Feira de caridade da China realizado também por outros 6 institutos habilitados para realizar tal certificação.

Com isso, Pan (2020) evidencia que em 2019 há presença de 316 empresas sociais na China. 56,65% delas encontram-se nas cidades de Chengdu, Shenzhen, Beijing e Shunde e, por conta disso, a autora analisou e comparou as políticas existentes para o desenvolvimento de empresas sociais dessas quatro cidades. Chengdu foi considerada a cidade com mais atuação nesta proposta, visto a proximidade com a governança comunitária.

Por outro lado, é revelado que no contexto de políticas nacionais para o desenvolvimento de empresas sociais ainda é imaturo. O desenvolvimento de políticas para esse tipo de organização é baseado em legislações em nível de municípios e é inexistente em nível nacional. De todo modo, há expectativas positivas para o desenvolvimento de regulações específicas para empresas sociais, porém os benefícios sociais e econômicos da empresa social e do investimento social ainda precisam ser avaliados.

Sendo assim, apesar do foco da publicação foi baseada em políticas de governos, evidencia-se papéis atribuídos a mais atores. Às **empresas** e a **sociedade civil** atribui-se o papel da participação nas ações de integração entre governo, mercado e sociedade. Por sua vez, ao **governo**, presta-se o papel da formulação de políticas; formação de rede de relacionamento entre governo, mercado e sociedade; registro; certificação; suporte para incubação; financiamento; e, promoção e desenvolvimento de empresas sociais.

Maase e Bossink (2010) realizaram um estudo ressaltando apenas os fatores que inibem a criação de parceria entre empreendedores sociais e empresas, governo público e setor sem fins lucrativos. Ao realizar um estudo de caso com quatro empreendimentos sociais em fase de *start-up* na Alemanha, identificaram **barreiras** associadas às relações, sendo elas: a necessidade de metas integradas; habilidade individuais e personalidades dos empreendedores sociais; velocidade diferente para desenvolvimento das ações; os princípios chave de cada organização; e, o medo de perda de controle e de propriedade.

Os autores revelam que pouco se sabe sobre fatores que impedem o processo de início de empresas sociais. De mesmo modo, destacam que pouco se tem estudos sobre o que impedem parcerias entre empresas sociais e empresas, governo e sociedade civil. Assim, apresentam que, a principal conclusão sobre seu estudo é que empresas sociais que tiveram sucesso em estabelecer parcerias, conseguiram controlar as características do empreendedor social e os processos cooperativos entre o empreendedor social e as organizações colaboradoras.

2.3.1.10 Relacionamentos com empresas e sociedade civil

Nesta categoria, dois estudos apresentam relacionamento interinstitucional que fazem alusão aos atores empresas e sociedade civil. Um estudo ressalta os papéis aos respectivos atores em contexto de empresas sociais e outro, apenas as barreiras condizentes ao relacionamento ocorrido.

Moura, Comini e Teodósio (2015) representando um dos poucos estudos realizados em países em desenvolvimento, debatem os fatores que influenciam os resultados de um negócio social na Botswana, Brasil e Jordânia. Realizaram um estudo de caso qualitativo com abordagem exploratória. O caso selecionado trata-se da empresa social Solar Ear que tem atuação nesses três países. Ela contrata jovens com deficiência auditiva para montar aparelhos auditivos, recarregadores movidos a energia solar e baterias recarregáveis para aparelhos auditivos.

A Solar Ear vende os produtos com preços mais acessíveis que os de mercado com a mesma qualidade. Assim, possibilita acesso a equipamentos que melhoram a qualidade de vida de pessoas que se encontram marginalizadas. Além desses consumidores, também comercializa para organizações sem fins lucrativos, filantrópicas, religiosas ou humanitárias que fazem doações deste tipo de equipamento.

Moura, Comini e Teodósio (2015) destacam há fatores que influenciam os resultados da Solar Ear. Primeiramente o relacionamento com os *stakeholders* como fornecedores e parceiros do negócio. Em seguida a redução da incerteza dos investimentos. Isto ocorre visto que os fornecedores realizam as modificações específicas em seus produtos e os distribuidores precisam compreender e apoiar a missão social. Por fim, a redução de custos de transação se mostra como fator importante para os resultados, tendo em vista a necessidade de aprimoramento da confiança dos parceiros com a empresa social.

Dentro desse contexto, os autores apresentaram fatores que facilitam a implementação de um negócio social. Para isso, o treinamento técnico; fornecimento ao negócio social; e, financiamento são papéis relacionados às **empresas**. Já à **sociedade civil**, atribui-se o papel de colaboração para desenvolvimento e implementação de negócio social. As **barreiras**, apresentadas no contexto do relacionamento são voltadas à especificidade de problemas sociais necessitam de produção em massa (inviabilidade para negócios pequenos); falta de infraestrutura (materiais, fornecedores ou eletricidade por exemplo); racismo; desvio de recursos; burocracia; taxas altas; conflito de interesse; baixo nível educacional das pessoas; pouco controle financeiro; e, falta de conhecimento técnico.

Por sua vez, Rama Murthy, Roll e Colin-Jones (2021) realizaram um estudo longitudinal que envolve descobrir os principais fatores que resultam no encerramento de parcerias. Desenvolveu um estudo de caso com 13 organizações sociais nos Estados Unidos da América, Reino Unido, Dinamarca, França e Haiti. Os autores apresentaram apenas **barreiras** ao relacionamento em si sendo destacados, o risco envolvido na parceria; desalinhamento cultural; assimetria de poder; a falta de alinhamento de objetivos; e, a busca por novos parceiros prejudicam o desenvolvimento da parceria envolvendo parceiros de organizações sociais.

Rama Murthy, Roll e Colin-Jones (2021) revelam que identificaram que o encerramento de parcerias pode ocorrer pela saída de uma organização parceira ou formação de uma nova organização independente (*spinout*). Sobre este último caso, os autores destacam que o a clareza deste objetivo de criação de uma nova organização a partir da parceria, e, o conhecimento mútuo entre os parceiros sobre esse processo, ajuda no gerenciamento de expectativas e gerenciamento da parceria. Com isso o *spinout* de empreendimentos sociais enfraquece os vínculos entre as organizações, seja pela redução de alocação de recursos financeiros pelos parceiros ou nas atividades subsequentes.

2.3.1.11 Relacionamentos com governo

Nesta categoria, foram identificados dois estudos que demonstra características do relacionamento apenas com o ator governo. Um deles aborda barreiras constantes ao relacionamento. Ambos os estudos destacam os papéis atribuídos ao governo em relacionamento voltado à inovação social e empreendedorismo social em abordagem conceitual, sendo que um deles apresenta um *framework* proposto.

Wu, Zhuo e Wu (2017), por meio de uma pesquisa quantitativa, utilizaram dados de publicações oficiais de 31 províncias e municípios chineses referente ao período de 1998 a

2009. Utilizaram como variável de observação o desenvolvimento econômico rural dessas localidades e, demonstraram um modelo econométrico que examinou o papel do empreendedorismo social no sistema nacional de inovação da China.

Para abordar o tema, Wu, Zhuo e Wu (2017) propuseram três hipóteses para serem testadas por meio de um modelo matemático:

- a) Hipótese 1. “O sistema nacional de inovação da China apoia o crescimento econômico rural”;
- b) Hipótese 2: “As despesas de P&D lideradas pelo governo no âmbito do sistema nacional de inovação têm um efeito positivo mais forte no crescimento econômico rural nas áreas interiores do que nas áreas costeiras”;
- c) Hipótese 3: “A mobilidade do trabalho no sistema nacional de inovação tem um efeito positivo mais forte no desenvolvimento rural nas áreas rurais das províncias costeiras do que no interior”.

Os autores relacionam o sistema nacional de inovação e o empreendedorismo social de forma que, políticas governamentais do governo chinês promovem o papel do empreendedorismo social. Sendo assim, as três hipóteses foram confirmadas de forma que foi demonstrado que há correlação positiva entre o crescimento econômico de áreas rurais e o sistema nacional de inovação chinês. Este crescimento econômico também é observado em relação aos investimentos em P&D. Por fim, a mobilidade de trabalho que há em regiões litorâneas, apoia o desenvolvimento econômico rural mais do que no interior.

A relação destas confirmações com o empreendedorismo social, de acordo com os autores, se dá por parte da implementação de políticas de governo. Isso ocorre a partir do direcionamento de recursos para P&D e incentivo a mobilidade de mão de obra entre regiões que promovem efetivamente o empreendedorismo social. Isso então gera crescimento econômico rural.

Sendo assim, Wu, Zhuo e Wu (2017) ao demonstrar que há influência positiva no crescimento da economia rural e atividades de empreendedorismo social, ressaltam papéis atribuídos ao **governo** como principal indutor dessas atividades. Neste contexto, seus papéis são relacionados à promoção e difusão de iniciativas de empreendedorismo social; suporte em infraestrutura a projetos de P&D de relevância social; construção de redes entre institutos de pesquisa e universidades; financiamento de atividades de P&D; e, formulação de política. Por sua vez, também são apresentadas **barreiras** a esta relação, principalmente relacionadas às

disparidades de políticas governamentais regionais para desenvolvimento de infraestrutura e capital humano.

Já no estudo de Shier e Handy (2020), compreenderam as características de liderança em organizações de serviços humanizados que apoiem a realização de inovação social. Com uma pesquisa com abordagem metodológica baseada em *Grounded Theory*, coletaram dados nos Estados Unidos da América com diretores executivos de organizações com experiências em inovação social. Os resultados foram agrupados em duas categorias que acompanham respectivamente subtemas associados:

- a) Orientação de parceria e engajamento de parceiros:
 - Parcerias e busca ativa de parcerias;
 - Manutenção de parcerias.
- b) Engajamento de partes interessadas internas:
 - Criação de estruturas e processos organizacionais para engajamento e contribuição de pessoal;
 - Estar disponível e solidário;
 - Aberto a ideias e tomada de decisão compartilhada; e
 - Manter e contratar as pessoas certas.

A partir desses resultados, os autores propuseram um *framework* sobre o papel dos líderes nas organizações de serviços humanizados que realizam a inovação social, representado na Figura 13.

FIGURA 13 - MODELO SOBRE O PAPEL DOS LÍDERES EM ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇOS HUMANIZADOS QUE REALIZAM INOVAÇÃO SOCIAL



FONTE: Shier e Handy (2020, p. 343, tradução nossa)

Os resultados apresentados por Shier e Handy (2020) identificam processos e estrutura que podem apoiar a mobilização de pessoas para empreenderem esforços socialmente inovadores. Para isso, é necessário atenção às parcerias e aos *stakeholders* além de abordagens positivas. Isso inclui em uma orientação de liderança a disposição de se envolver em parcerias e de confiar na experiência de outros, reconhecer seu papel e compartilhar poder, controle e informações.

Por fim, os autores destacam que as experiências das organizações de serviços humanizados apresentadas são de organizações já estabelecidas. Neste sentido, a maioria delas recebe financiamentos substanciais e estáveis de **governos**. Sendo assim, este foi o único papel apresentado a este ator demonstrados pelo estudo a respeito do relacionamento para desenvolvimento de inovação social neste contexto.

2.4 SUPOSIÇÕES TEÓRICAS E MODELO DE PESQUISA

A discussão realizada nas seções anteriores que compõem a revisão da literatura evidencia características específicas de empresas sociais e relações interorganizacionais. A análise dos estudos que unem as temáticas que envolvem os modelos de inovação voltados a relações interorganizacionais e empresas sociais (assim como inovação e empreendedorismo social), oportunizaram a elaboração de três suposições teóricas de pesquisa. Elas levam em conta características específicas de empresas sociais e suas relações com os atores dos modelos de inovação abordados, para atuação dessas empresas e geração de valor social.

Dada as especificidades de empresas sociais com sua lógica híbrida para promoção de valor social (BARKI; RODRIGUES; COMINI, 2020; COMINI; FISCHER; D'AMARIO, 2022; PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008) e a importância de parcerias para sua atuação, joga-se luz na complexidade dos processos relacionados às empresas sociais como suas estruturas de governança, prestação de contas (DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014), bem como suas diferentes possibilidades de entidades legais (REICH-GRAEFE, 2016). Isso se dá devido a diversidade de relações comerciais e das cadeias de fornecimento e distribuição entre cada empresa social e seu parceiro, ou ainda ao que se traduz em alcance dos objetivos de todos os atores envolvidos na parceria e/ou contexto institucional (COMINI, 2016; DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014; MONROE-WHITE; ZOOK, 2018).

Os resultados da análise feita a partir do levantamento da literatura demonstraram que a maior parte dos estudos ocorrem em países com melhores índices de desenvolvimento

socioeconômico. Isto é reforçado por Monroe-White e Zook (2018) e Parthasarathy, Dey e Gupta (2021) quando abordam sobre o campo de pesquisa envolvendo inovação social.

Se reconhece que os resultados de pesquisas realizadas em países desenvolvidos são um ponto de partida para a análise da pesquisa proposta. Países como o Reino Unido reconhecem o formato jurídico de empresas sociais (PHILLIPS; ALEXANDER; LEE, 2019), representando assim um ambiente institucional mais desenvolvimento para criação e manutenção de inovações sociais seja por empresas sociais ou não, a partir do amplo apoio governamental (NICHOLLS, 2010; TEASDALE et al., 2011). Por outro lado, nos Estados Unidos da América, a inovação social é aplicada no contexto de empresas convencionais fazendo parte de um programa de responsabilidade social corporativa (PHILLIPS; ALEXANDER; LEE, 2019), com a lógica da geração de lucro e impacto positivo na sociedade por meio de atividades que beneficiem a sociedade ou o meio ambiente (COMINI, 2016).

Ademais, apesar de ser possível identificar produção literária acerca das relações entre atores e seus papéis para promoção de inovação social, a análise do material levantado, demonstrou que essa produção apresenta um conhecimento não voltado às empresas sociais em contexto da sociobioeconomia para a identificação de fatores que influenciam a atuação desses negócios. Sendo assim, a suposição teórica aqui apresentada parte do pressuposto que, apesar de existirem diversos modelos de relacionamento interorganizacional e/ou de inovação, não existe um modelo específico voltado para o atendimento de demandas de empresas social em contexto da sociobioeconomia. Deste modo, apresenta-se a seguinte suposição de pesquisa:

Suposição teórica 1: Existem fatores facilitadores para o estabelecimento de relacionamento interorganizacional específicos a empresas sociais em contexto da sociobioeconomia.

Nessa mesma linha de análise, a utilização de abordagens tradicionais de negócio e a dependência exclusiva de indicadores econômicos aplicados à inovação social conduziram a resultados insatisfatórios devido a sua inadequação ao contexto específico das empresas sociais (LENZ; SHIER, 2021). Assim, se observou nos estudos oriundos do levantamento da literatura, a presença de barreiras associadas ao relacionamento interorganizacional que prejudicam o desenvolvimento de empresas sociais ou ao desenvolvimento de inovação social/empreendedorismo social. São elementos como alto custo (PARTHASARATHY; DEY; GUPTA, 2021), desalinhamento cultural (RAMA MURTHY; ROLL; COLIN-JONES, 2021), falta de políticas legitimadoras (LENZ; SHIER, 2021), burocracia (REY-GARCÍA; CALVO; MATO-SANTISO, 2019), discriminação e racismo (MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015),

habilidades individuais (MAASE; BOSSINK, 2010), falta de liderança (ETZKOWITZ, 2015), dentre outras.

Essas barreiras podem ser classificadas segundo como barreiras econômicas, sociais, institucionais e culturais (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2019). No entanto, a literatura consultada apresentou em relação às barreiras, um conhecimento não detalhado ou voltado ao contexto específico das empresas sociais na identificação de barreiras para a atuação desses negócios. De todos os estudos selecionados, apenas 9 descrevem tais barreiras e se encontram, na sua maioria, em países desenvolvidos.

Sendo assim, conhecer essas barreiras é necessário para que, a partir disso, permita-se desenvolver formas de contorná-las para que as empresas sociais possam alcançar seu objetivo, gerar impacto social, consequentemente, criar valor social. Deste modo, apresenta-se a seguinte suposição de pesquisa:

Suposição teórica 2: Academia, empresas, governo e sociedade civil apresentam barreiras associadas ao processo de colaboração com empresas sociais.

Ao se considerar as especificidades das empresas sociais apresentadas anteriormente, o conhecimento das barreiras e/ou fatores facilitadores ao estabelecimento de relacionamento interorganizacional permite que os atores exerçam seus papéis de forma a contribuir para a atuação dessas empresas sociais. No levantamento da literatura foi observado que, apesar de haver debate, em muitos estudos os papéis dos atores no relacionamento interorganizacional são demonstrados em países com melhores índices de desenvolvimento socioeconômico.

Neste levantamento observou-se que em 18 publicações foram listados papéis relacionados à academia, 20 às empresas, 21 ao governo e, 12 publicações destacam papéis relacionados à sociedade civil. Dentre os diversos papéis relacionados aos atores elencados a partir da revisão da literatura se destaca, apresenta-se a difusão do conhecimento como papel de destaque relacionado à academia (ALMEIDA et al., 2016; AMRY; AHMAD; LU, 2021; BELLANDI; DONATI; CATANEO, 2021; CARAYANNIS et al., 2021; DE PABLO et al., 2011; ETZKOWITZ, 2015; GEBHARDT, 2020; LENZ; SHIER, 2021; PARTHASARATHY; DEY; GUPTA, 2021; SURIE, 2017; YAO; LI; WENG, 2018).

Já às empresas, os papéis destacados são relacionados ao financiamento e disseminação e fornecimento de tecnologia (CARAYANNIS et al., 2021; LUNDSTRÖM; ZHOU, 2011; MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015; NAHI, 2018; PARTHASARATHY;

DEY; GUPTA, 2021; REY-GARCÍA; CALVO; MATO-SANTISO, 2019; SELSKY; PARKER, 2010; SHIER; HANDY, 2016; SURIE, 2017; TAMTIK, 2018).

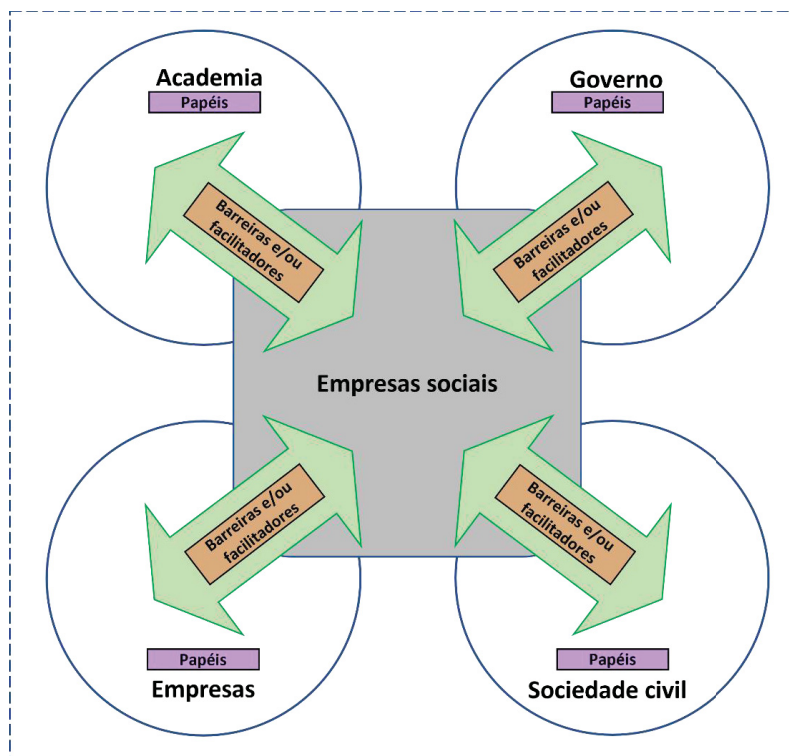
Por sua vez, quanto ao governo, se destaca o suporte de políticas e financiamento como papéis mais demonstrados nos estudos analisados (AMRY; AHMAD; LU, 2021; BARTOLONI et al., 2021; CARAYANNIS et al., 2021; CARL, 2020; ETZKOWITZ, 2015; LENZ; SHIER, 2021; PAN, 2020; PARTHASARATHY; DEY; GUPTA, 2021; REFICCO; MÁRQUEZ, 2012; REY-GARCÍA; CALVO; MATO-SANTISO, 2019; SHIER; HANDY, 2020; SURIE, 2017; TAMTIK, 2018; WU; ZHUO; WU, 2017).

Finalmente, à sociedade civil, os autores dos estudos elencam mediação/acompanhamento de projetos e doações como principais papéis relacionados a este ator (CARAYANNIS et al., 2021; CARL, 2020; ETZKOWITZ, 2015; GEBHARDT, 2020; PAN, 2020; PARTHASARATHY; DEY; GUPTA, 2021; SHIER; HANDY, 2016). Com isso, apresenta-se a seguinte suposição de pesquisa:

Suposição teórica 3: Academia, empresas, governo e sociedade civil desempenham papéis fundamentais que contribuem com a criação e desenvolvimento de empresas sociais por meio de ações facilitadoras.

Desse modo, com base na análise da literatura levantada, foram estabelecidas as três suposições teóricas explicadas anteriormente. A partir disso, sugere-se um modelo conceitual sobre o processo de relacionamento para a atuação de empresas sociais (Figura 14) que coaduna os atores envolvidos, seus papéis e o relacionamento para com empresas sociais, que estão sujeitas a barreiras e/ou facilitadores.

FIGURA 14 - MODELO PROPOSTO PARA REPRESENTAÇÃO DO PROCESSO DE RELACIONAMENTO PARA ATUAÇÃO DE EMPRESAS SOCIAIS



FONTE: o autor (2024)

O modelo proposto posiciona o processo relacional para atuação de empresas sociais sob um contexto. Neste processo, as empresas sociais têm objetivos e necessidades específicas na relação com os atores, eles exercem seus papéis contribuindo para que empresas sociais realizem suas atividades. Associado a isso, o relacionamento existente entre ator e empresa social é passível de fatores que o prejudicam ou ajudam. E isso pode refletir na atuação da empresa social e o alcance dos resultados pretendidos.

Portanto, ao considerar as suposições teóricas de pesquisa apresentadas, a partir dele, foi realizada investigação e contribuição teórica resultante de estudo a partir do modelo teórico proposto e análise empírica.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método científico é essencial na construção do sistema teórico da ciência. Este fornece recursos e ferramentas para que resultados de pesquisa sejam revelados a partir de fatos estudados (ANDER-EGG, 1978). Nesta ótica, Popper (2008) destaca que a ciência é baseada na condição de falseabilidade, ou seja, determinada teoria ou hipótese é passível de testes para sua comprovação (ou não).

A abordagem epistemológica que se apresenta neste estudo é baseada na lógica de pesquisa do racionalismo crítico, um desdobramento do positivismo. Nesta, a ciência constrói hipóteses e as compara com a realidade, o que permite a complementação e superação das teorias (FARIA, 2021). Desse modo, ao se aplicar nesta pesquisa, visa entender sobre o relacionamento interorganizacional com os seguintes atores: academia, empresa, governo e sociedade civil com empresas sociais. Assim, foram elaboradas e testadas as de hipóteses para serem confrontadas com o campo empírico.

A pesquisa realizada não utiliza uma lente teórica exclusiva para discutir o relacionamento interorganizacional entre os atores do ecossistema de inovação e empresas sociais. Ela é baseada nas teorias relativas às empresas sociais e do relacionamento interorganizacional, partindo, historicamente, de modelos de inovação tradicionais (aqueles que objetivam o desenvolvimento econômico) chegando até a literatura sobre inovação social. A partir disso, constatou-se que não há um modelo específico para o processo relacional entre atores do ecossistema para a atuação de empresas sociais. Com isso, este estudo apresenta uma abordagem dedutiva (YIN, 2016) baseada principalmente nas discussões teóricas que sustentam esta pesquisa.

Portanto, esta seção descreve os procedimentos metodológicos realizados no desenvolvimento da pesquisa. Assim, são apresentadas a especificação do problema de pesquisa, a classificação e o método, a seleção dos casos, as categorias de análise, a coleta de dados, o tratamento e análise empregado na pesquisa, os elementos que caracterizam o rigor aplicado à pesquisa e, a matriz de amarração metodológica.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Esta tese respondeu ao seguinte problema de pesquisa: **Como se configuram as relações interorganizacionais entre academia, empresa, governo e sociedade civil para a atuação de empresas sociais?** Para isso, foram traçadas as seguintes perguntas de pesquisa:

- a) Com quais atores que as empresas sociais se relacionam?
- b) Como se caracterizam os atores que se relacionam com empresas sociais?
- c) Como ocorrem essas relações entre empresas sociais e os atores?
- d) Quais os fatores que facilitam e dificultam o relacionamento interorganizacional de empresas sociais com os atores?
- e) Quais as contribuições dos atores para os resultados de empresas sociais?

3.2 CLASSIFICAÇÃO E MÉTODO DE PESQUISA

Esta pesquisa foi classificada quanto à sua natureza como exploratória. Ela busca aumentar a experiência do pesquisador a partir do aprofundamento do conhecimento (TRIVIÑOS, 1987) e descobrir algo novo que precisa ser testado (ELMAN; GERRING; MAHONEY, 2020). Isto se justifica dado que modelos para o relacionamento interorganizacional entre academia, empresa, governo e sociedade civil para a atuação de empresas sociais não foram apresentados na revisão da literatura realizada.

Para melhor compreensão do fenômeno estudado, esta pesquisa teve abordagem qualitativa. Para Yin (2016, p. 39, tradução nossa) “o fascínio da pesquisa qualitativa é que ela permite que você conduza estudos aprofundados sobre uma ampla gama de tópicos”, além de buscar estudar o fenômeno em seu contexto real, priorizando as perspectivas dos participantes do estudo, contribuindo para emergência de novos conceitos que permitam explicar o que está sendo estudado. É creditado à essa abordagem também, permitir o entendimento do fenômeno a partir de múltiplas fontes de conhecimento e ser apoiada em evidências (YIN, 2016). Isso permite o vislumbre de determinados objetos a partir do ponto de vista dos participantes em seus respectivos ambientes de trabalho (CRESWELL, 2010), sendo que esta pesquisa se propôs a explicar o relacionamento de atores do ecossistema de inovação para a atuação de empresas sociais.

Devido a necessidade de aprofundamento de informações para análise sobre o processo relacional entre atores do ecossistema e para a atuação de empresas sociais, o estudo de caso foi adotado como estratégia de pesquisa. Isso se dá visto a necessidade de compreender este fenômeno contemporâneo em situação de mundo real, tendo em vista que as condições do contexto do envolvidos são importantes para o detalhamento e evidenciação do processo (YIN, 2018).

Ao buscar maior robustez e confiabilidade quanto às evidências necessárias para o atingimento dos objetivos desta pesquisa, também se adotou estudo de casos múltiplos (EISENHARDT, 1989; YIN, 2018). A análise de múltiplos casos se torna importante como forma de permitir a verificação de características quanto ao processo do relacionamento entre atores do ecossistema para a atuação de empresas sociais. Este deve contar com a análise dos fatores que facilitam e dificultam o relacionamento, as contribuições para a atuação das empresas sociais e, o mapeamento dos atores presentes neste relacionamento. Isto permitiu a exploração ampla do problema de pesquisa para testar empiricamente as proposições teóricas (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007).

Sendo assim, o nível de análise realizado nesta pesquisa foi relacional, visto que foca nas características dos relacionamentos entre os atores academia, empresas, governo e sociedade civil para a atuação de empresas sociais. Por sua vez, a unidade de análise foi organizacional, considerando que a pesquisa proposta tem atenção nas empresas sociais enquanto organização formalmente estruturada¹² (KUMAR, 2018).

3.2.1 Seleção dos casos

A seleção dos casos para esta pesquisa foi realizada de forma intencional e por adesão (YIN, 2016). Isso se dá devido às características dos casos devem trazer relevância para a pesquisa no que diz respeito à quantidade e profundidade das informações para análise sobre o processo relacional entre atores do ecossistema para a atuação de empresas sociais.

Diante disso, os casos selecionados cumpriram três critérios específicos: i) devem ser empresas com registro ativo no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica como sociedade empresária (independentemente de porte) ou sociedade anônima, que se alinhem quanto às características híbridas de empresas sociais a respeito dos objetivos socioambientais e econômicos a partir da lógica de mercado; ii) devem estar localizadas no bioma da Amazônia Brasileira; iii) devem ter ou ter tido relacionamento, formal ou não, com ao menos um dos quatro atores primários que fazem parte do objeto de pesquisa (academia, empresa, governo ou sociedade civil).

O ponto de partida para seleção dos casos se deu por meio de bases de dados publicadas oficialmente por três instituições que tem como característica promover iniciativas e negócios

¹² O termo “formalmente estruturada” não remete à uma natureza jurídica “empresa social”, mas sim a uma organização formal que pode se configurar em diferentes formatos jurídicos, posicionando-se de acordo com os seus objetivos (COMINI, 2016).

de impacto no Brasil: o Instituto Legado de Empreendedorismo Social¹³, a AMAZ aceleradora e investidora de negócios de impacto¹⁴ e, o Instituto Conexões Sustentáveis (Conexsus)¹⁵.

O Instituto Legado de Empreendedorismo Social, criado em 2013, objetiva alavancar projetos baseados em empreendedorismo social. Para isso, atua em por meio da aceleração de iniciativas de impacto (independentemente de formato organizacional) e atua como incubadora de *startups* de negócios sociais. Desde sua criação, 212 empreendimentos sociais foram acelerados e 29 startups foram incubadas. É oferecido também capacitações diversas na área de empreendedorismo social e negócios de impacto, inclusive curso de pós-graduação *lato sensu* em parceria com universidades e faculdades privadas no Brasil. O acesso às ações do Instituto Legado se dá por meio de editais de seleção que são apoiados e financiados por organizações de diversos setores como o automotivo, cosmético, investimentos, educacionais e governamentais (INSTITUTO LEGADO, 2023).

A AMAZ é uma aceleradora de impacto. Criada em 2018, inicialmente atuava como um programa de aceleração do Instituto de Conservação e Desenvolvimento Sustentável da Amazônia (Idesam). A partir de 2021 deixou de ser um programa e passou a ser uma aceleradora de negócios de impacto com atuação na Amazônia Brasileira. Desde sua fundação, acelerou 30 negócios que gerem emprego e renda na Amazônia por meio da contribuição da preservação da floresta e valorização de conhecimentos tradicionais na região. A AMAZ é coordenada pelo Idesam e tem apoio e financiamento de organizações que mantêm fundos de investimento na Amazônia e das áreas de comércio eletrônico, investimentos, inovação e não governamentais. O acesso aos investimentos e programa de aceleração ocorre por meio seleção publicada e organizada em chamadas de negócios realizadas anualmente (AMAZ ACELERADORA DE IMPACTO, 2022, 2023).

Já o Instituto Conexões Sustentáveis (Conexsus), é uma organização sem fins lucrativos criada em 2018. Sua atuação viabiliza que negócios de impacto socioambiental contribuam para a geração de renda no campo e para conservação das florestas e dos biomas. Ela atua por meio do desenvolvimento de negócios de impacto a partir de iniciativas que promovam melhorias na gestão dos negócios, fortalecimento da governança e atividades produtivas sustentáveis. Também proporciona soluções financeiras inovadoras e, em sua plataforma, prevê investimentos e assessoria para negócios socioambientais e acesso a crédito. Ademais, viabiliza o acesso a mercados por meio da ampliação e fortalecimento das conexões

¹³ Site oficial: institutolegado.org

¹⁴ Site oficial: amaz.org.br

¹⁵ Site oficial: www.conexsus.org

entre os negócios comunitários e mercados. Isso se dá por meio da ampliação e diversificação de produtos rurais e florestais, desde a estruturação de novos serviços e soluções comerciais, passando pela comercialização e serviços e desenvolvimento de cadeias de valor responsáveis (CONEXSUS, 2023).

A partir das bases de dados de negócios e/ou iniciativas de impacto publicadas pelas três instituições descritas anteriormente, foram identificadas ao todo 1315 organizações distribuídas em todo território brasileiro. Destas, 487 encontram-se na Amazônia Brasileira, conforme detalhado na Tabela 2. Elas representam empresas, associações, cooperativas ou centrais de cooperativas e organizações da sociedade civil.

TABELA 2 – NEGÓCIOS/INICIATIVAS DE IMPACTO IDENTIFICADAS NAS BASES DE DADOS

Base de dados	Negócios/iniciativas publicados	Negócios/Iniciativas localizados na Amazônia Brasileira
Instituto Legado	241	12
AMAZ	30	24
Conexsus	1044	451
TOTAL	1315	487

FONTE: O autor (2024) baseado em Instituto Legado (2022), AMAZ (2023) e Conexsus (2022)

Excluindo dessa relação organizações que são representadas por associações, cooperativas, centrais de cooperativas, ONGs e entidades sindicais, restaram 39 negócios. Identificou-se que 16 delas encontravam-se inativas no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica e dessas, foi constatado que quatro, de fato, estão fora da Amazônia Brasileira e, uma organização encontrava-se repetida em duas bases de dados, restando assim 18 organizações a serem analisadas.

Com estas 18 organizações identificadas, foram buscadas evidências de objetivos quanto a geração de impacto social e do relacionamento com algum dos quatro atores primários que fazem parte do objeto de pesquisa. Para isso, além dos sites e documentos oficiais públicos de cada uma delas, buscou-se também publicações nas plataformas de redes sociais. Esta análise ocorreu a partir das publicações mais recentes para as mais antigas e, as buscas nas respectivas plataformas de redes sociais de cada organização era interrompida quanto se confirmava as evidências buscadas. Assim, foi constatado que quatro dessas organizações não apresentaram evidências que sustentassem o objetivo de geração de impacto social. Desse modo, restaram 14 organizações como possíveis casos participantes desta pesquisa.

Elas representam quatro dos nove estados que compõem a Amazônia Brasileira e são, em sua maioria, sociedades empresárias limitadas de micro ou pequeno porte. São registradas oficialmente no cadastro nacional de pessoa jurídica entre 2007 e 2021 e atuam em ramos

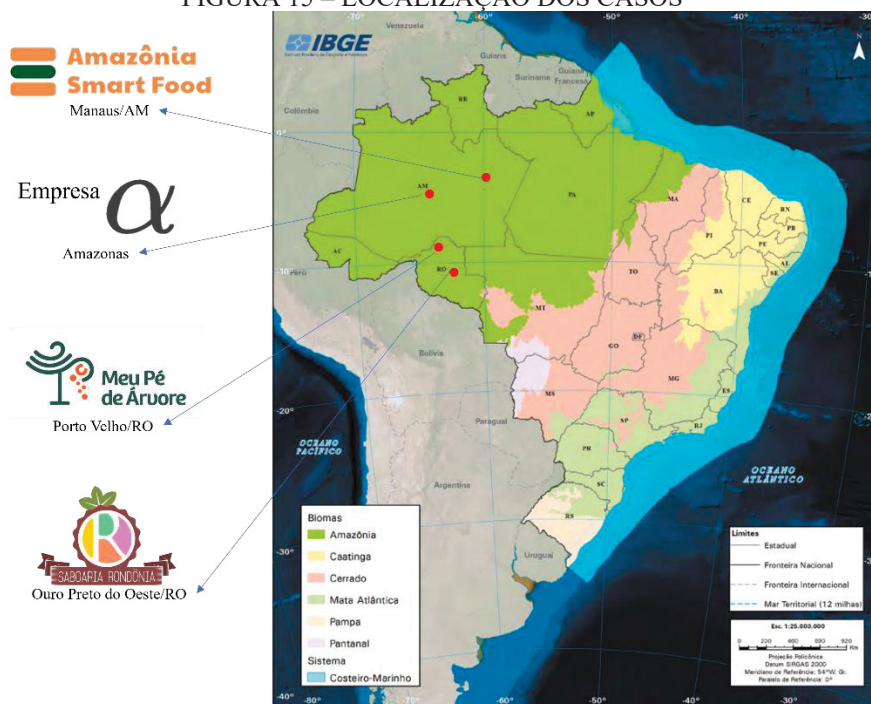
associados à floresta Amazônica, seja por meio do uso de produtos florestais por meio de práticas ambiental, econômico e/ou socialmente sustentáveis, turismo/expedições, reflorestamento, monitoramento ambiental ou produção audiovisual.

Vale ressaltar que essas empresas, apesar de recentes, se destacam por maturidade em seus processos. Algumas delas possuem certificações de produtos, premiações locais e nacionais como o Prêmio Mulheres Inovadoras da FINEP, Startup do Ano no Fórum Mundial de Bioeconomia e o prêmio Sebrae Mulher de Negócios.

Desta lista de 14 empresas sociais, foi feito o primeiro contato por meios como telefone, WhatsApp ou e-mail. Nem todos os contatos resultaram na efetivação da participação da respectiva empresa nessa pesquisa e, à medida que isso era confirmado, buscou-se contato com uma nova empresa da lista.

A partir das empresas que aceitaram participar da pesquisa, vale-se apontar que foram selecionados os quatro casos, visto que foi considerado que, apesar de haver especificidades de cada caso, para os aspectos gerais, se alcançou a saturação dos dados. Isso indica que as informações coletadas não acrescentaram mais conhecimento proveniente da repetição de dados (EISENHARDT, 1989). Portanto, apresenta-se na Figura 15 as localizações dos casos, evidenciando o cumprimento do segundo critério ora estabelecido que as empresas devem estar situadas no bioma da Amazônia Brasileira.

FIGURA 15 – LOCALIZAÇÃO DOS CASOS



Fonte: IBGE (2019a), adaptado pelo autor (2024)

Deste modo, lista-se na sequência os casos participantes da pesquisa:

- a) **Caso 1 – Empresa social 1 (ES1):** Saboaria Rondônia, sociedade empresária limitada (microempresa), fundada 2017. Localizada na cidade Ouro Preto do Oeste/RO. Sua atividade está associada à indústria de cosméticos naturais.
- b) **Caso 2 – Empresa social 2 (ES2):** Empresa Alpha, sociedade empresária limitada (pequeno porte), fundada em 2019. Localizada no estado do Amazonas. Sua atividade está associada à produção agrícola.
- c) **Caso 3 – Empresa social 3 (ES3):** Amazônia Smart Food, sociedade empresária limitada (pequeno porte), fundada em 2022. Localizada na cidade de Manaus/AM. Indústria de alimentos veganos baseados em insumos da Amazônia.
- d) **Caso 4 – Empresa social 4 (ES4):** Meu Pé de Árvore, sociedade empresária limitada (microempresa), fundada em 2021. Localizada na cidade de Porto Velho/RO. Sua atividade está associada a realização de serviços de reflorestamento na Amazônia Brasileira.

Diante disso, destaca-se que a participação de cada caso foi voluntária e teve a aceitação de participação por seus representantes. Para isso, foi necessária a aceitação dos termos de consentimento e livre esclarecido (Apêndice 3 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO) e ter assinado o termo de autorização de participação da empresa social (Apêndice 4 – TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE PARTICIPAÇÃO DA EMPRESA SOCIAL). Apesar disso, destaca-se que a empresa social 2 solicitou expressamente que não fosse identificada seu nome, tampouco suas especificidades como produto e local de atuação.

3.3 CATEGORIAS DE ANÁLISE

Os conceitos que subsidiarão as abstrações do fenômeno pesquisado formando os construtos da pesquisa proposta (SUDDABY, 2010) são apresentados como forma de categorias de análise. Essas categorias representam definições constitutivas (DC) e operacionais (DO). A primeira, se trata dos elementos conceituais e teóricos. Por sua vez a segunda, considera que é necessário ir além do conceito, de forma que seja possível o teste das proposições de pesquisa. Desse modo, as definições operacionais se apresentam como uma ligação entre como os conceitos são observados e analisados no campo prático (KERLINGER, 1979).

As seguintes categorias de análise foram utilizadas nesta pesquisa: relacionamento interorganizacional, papéis, facilitadores, barreiras e resultados. Desse modo, apresenta-se na sequência as definições constitutivas e operacionais para cada categoria.

Relacionamento interorganizacional

DC: São agrupamentos “formados explicitamente para abordar questões e causas sociais que envolvem ativamente os parceiros” (SELSKY; PARKER, 2005, p. 850, tradução nossa). Esses relacionamentos variam sob os seus padrões, frequência de transações e formalização (SEGATTO-MENDES; MENDES, 2006) além do escopo, tamanho e número de parceiros (SELSKY; PARKER, 2010).

DO: A operacionalização se dará por meio da identificação de relações que ocorrem (ou tenham ocorrido) entre atores do ecossistema e empresas sociais, evidenciando os papéis associado ao ator, facilitadores, barreiras e resultados.

Papéis

DC: São as funções tradicionais associadas aos atores e suas lógicas institucionais assim como a realização de novas ações (CAI; ETZKOWITZ, 2020) que podem ir além do seu dever enquanto ator (RANGA; ETZKOWITZ, 2013). Essas funções e ações são compostas por um conjunto específico de atividades a serem desenvolvidos em determinado contexto (RANGA; ETZKOWITZ, 2013).

DO: Será operacionalizado por meio da identificação de funções e ações associadas a cada ator que podem ser intrínsecos a ele ou ao relacionamento estabelecido com determinada empresa social.

Facilitadores

DC: Fatores associados ao relacionamento interorganizacional que podem “ampliar ou auxiliar a obtenção de resultados” (SEGATTO-MENDES; SBRAGIA, 2002, p. 59), de forma a contribuir para o estabelecimento do relacionamento.

DO: Será operacionalizado por meio da identificação de fatores do relacionamento entre empresas sociais e demais atores que contribuem para a atuação de empresas sociais.

Barreiras

DC: As barreiras que permeiam o relacionamento interorganizacional entre a empresa social e demais atores são representados por fatores que podem prejudicar o progresso do relacionamento ou mesmo interrompê-lo (SEGATTO-MENDES; SBRAGIA, 2002), geralmente relacionado a financiamento, práticas organizacionais e *stakeholders* (RAMA MURTHY; ROLL; COLIN-JONES, 2021) e outros.

DO: Será operacionalizado por meio da identificação de fatores do relacionamento entre empresas sociais e demais atores que prejudicam a atuação de empresas sociais.

Resultados

DC: É o desenvolvimento ou aperfeiçoamento de produtos, serviços ou processos (MORAIS-DA-SILVA; SEGATTO; BEZERRA-DE-SOUSA, 2020), oferecidos para indivíduos e comunidades (DI DOMENICO; HAUGH; TRACEY, 2010) que gerem benefícios para a organização e/ou para a sociedade.

DO: A operacionalização se dará por meio do levantamento de evidências relativas ao desenvolvimento ou melhoria de produtos, serviços ou processos com determinada empresa social resultante do relacionamento interorganizacional.

Com o intuito de melhor explicar o contexto para desenvolvimento da pesquisa proposta, se faz importante a definição de termos relevantes ao estudo.

Empresas sociais: São organizações que adotam formatos híbridos e se baseiam em lógicas e sistemas com valores diferentes de empresas tradicionais (DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014) tendo em vista sua missão explícita da criação de valor econômico e social (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2019). Neste sentido, uma organização que tem como objetivo principal a geração de impactos socioambientais positivos e realiza algum tipo de atividade comercial, é uma empresa social (DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014).

Atores: Os atores se apresentam como organizações relacionadas à academia, empresas, governo e público (CARAYANNIS et al., 2021; ZHOU; ETZKOWITZ, 2021) e são caracterizados por serem compostos por “[...] seres humanos, com consciência e motivação, compreendendo esferas institucionais em interação” (ZHOU; ETZKOWITZ, 2021, p. 6, tradução nossa).

3.4 COLETA DE DADOS

A coleta de dados realizada para desenvolvimento desta pesquisa foi baseada em entrevistas e documentos. A combinação de múltiplos métodos de coleta de dados não é incomum (EISENHARDT, 1989) e, nesta pesquisa se dará devido a importância da construção de confiabilidade a partir do apoio em diversas fontes de evidências.

As entrevistas se apresentam como uma das fontes de evidências mais importantes em estudos de caso. Para este estudo, sua utilização buscou compreender “como” ocorre o processo relacional entre atores do ecossistema e empresas sociais e “porque” houve situações que ajudaram e/ou atrapalharam o processo (YIN, 2018).

Foram adotadas entrevistas em formato semiestruturado (FLICK, 2009), com questões abertas e orientadas para as proposições deste estudo. As entrevistas ocorreram em um modo de conversa com os participantes, apoiado por um guia de entrevista (Apêndices 1 e 2), mas não fixo a ele (YIN, 2016).

Os participantes eram representantes das empresas sociais selecionadas, devidamente qualificados para fornecimento das informações necessárias. De forma geral, os entrevistados eram gestores ou empreendedores sociais ou ainda funcionários que tenham participado em atividades que envolvia o relacionamento com determinado ator. Dessa forma, os entrevistados detinham conhecimento tanto sobre a empresa social, quanto detalhes de relações que tenham ou tenham tido com algum dos atores.

A partir do contato com o informante inicial, representante da respectiva empresa social, foi solicitada a indicação de outros informantes da respectiva empresa social. Isto foi feito para que sejam buscadas percepções diferentes sobre o mesmo assunto, como forma de ratificar ou contradizer sobre o assunto.

A partir do contato com informantes da empresa social, também foram solicitados indicação e contato dos representantes dos atores com que a empresa social tem ou teve relacionamento para fins de triangulação. Isso configura então o segundo grupo de

participantes, formado por representantes dos atores com que houve o relacionamento com as respectivas empresas sociais. Ambas as solicitações de indicação de informantes (tanto da respectiva empresa social quanto que representam os atores) caracterizam a técnica de “bola de neve” em que são solicitadas indicações de novos entrevistados durante o curso de uma entrevista (YIN, 2016).

Esclarece-se que, os representantes dos atores foram definidos a partir da constatação de relacionamento interinstitucional de média a longa duração e gerador de resultados/impactos para a atuação da empresa. Aquelas relações referentes a simples transações comerciais, de fiscalização e tributação, prestadores de serviços ou outras relações usuais, rotineiras ou pontuais não foram consideradas para as análises.

Nesse estudo, foram realizadas ao todo 23 entrevistas com 21 pessoas diferentes. Dessas, oito pessoas representam as empresas sociais e as demais, representantes dos atores. A coleta de dados foi realizada de março de 2023 a outubro de 2023. No Quadro 4 apresenta-se os detalhes desta etapa em que se compila as entrevistas realizadas com os representantes das empresas sociais e os indicados como parceiros com que tiveram relacionamento

QUADRO 4 – ENTREVISTAS REALIZADAS

Item	Caso	Entrevistado(a)	Representação entrevistado	Tipo	Duração
1	ES1	Empreendedora e fundadora	Empreendedora 01 - ES1	Presencial	3:10:49
2	ES1	Funcionário	Funcionário - ES1	Presencial	0:23:22
3	ES1	Empreendedora e fundadora	Empreendedora 02 - ES1	Presencial	1:21:49
4	ES1 (ator)	Professora	Representante IFRO	Presencial	0:40:52
5	ES1 (ator)	Empreendedor e fundador	Representante Meu Pé de Árvore	A distância	3:15:53
6	ES1 (ator)	Líder de projetos	Representante Sebrae	A distância	0:30:35
7	ES1 (ator)	Pesquisador	Pesquisador 01 - Embrapa	A distância	1:03:23
8*	ES1 (ator)	Presidente	Presidente Ecoporé	Presencial	1:10:34
9*	ES1 (ator)	Fundador	Representante Floresta Hub	A distância	0:49:04
10	ES2	Diretora executiva	Diretora 01 - ES2	A distância	0:56:24
11	ES2	Diretor comercial	Diretor 02 - ES2	Presencial	1:19:39
12	ES2	Diretora executiva	Diretora 01 - ES2	Presencial	1:13:00
13	ES2 (ator)	Pesquisador	Pesquisador 02 - Embrapa	A distância	0:43:08
14	ES2 (ator)	Diretor técnico	Representante OSC Beta	A distância	0:45:24
15**	ES3	Empreendedor e fundador	Empreendedor 01 - ES3	Presencial	1:40:51
16**	ES3	Empreendedora e fundadora	Empreendedora 02 - ES3	Presencial	0:00:00
17	ES3 (ator)	Diretor técnico	Representante Idesam	A distância	0:45:12
18	ES4	Empreendedor e fundador	Empreendedor 01 - ES4	A distância	2:00:03
19	ES4	Empreendedor e fundador	Empreendedor 01 - ES4	A distância	1:46:45
20	ES4	Empreendedor e fundador	Empreendedor 01 - ES4	A distância	1:58:01
21	ES4 (ator)	Analista de inovação	Analista - ES4	A distância	0:34:34

22*	ES4 (ator)	Presidente	Presidente Ecoporé	Presencial	0:00:00
23*	ES4 (ator)	Fundador	Representante Floresta Hub	A distância	0:00:00

FONTE: O autor (2024)

Os asteriscos (*) indicam entrevistas em que havia participação do parceiro em mais de um caso. Apesar de ser contabilizado no quadro como entrevista separada, há apenas indicação do tempo de entrevista uma única vez. Os asteriscos duplos (**) indicaram que foram entrevistas realizadas com as duas pessoas simultaneamente. Apesar de ser contabilizado no quadro como entrevista separada, há apenas indicação do tempo de entrevista uma única vez.

Ressalta-se que as entrevistas que ocorreram presencialmente, foram nos respectivos locais de trabalho dos participantes. Ademais, todas, presenciais ou não, foram orientadas por roteiro de entrevistas (Apêndice 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS PARTICIPANTES QUE REPRESENTAM EMPRESAS SOCIAIS NA AMAZÔNIA BRASILEIRA e Apêndice 2 –) e gravadas em áudio com a devida autorização dos participantes e, posteriormente, estas gravações foram transcritas. Sendo assim totalizaram 26:09 horas de gravações que quando transcritas, somaram 524 páginas.

Também se utilizou documentos públicos ou privados como complemento às entrevistas em campo (YIN, 2016). Foram considerados documentos os conteúdos encontrados a partir de pesquisas na internet como sites e redes sociais das organizações pesquisadas e dos atores com que as empresas sociais têm ou tiveram relacionamento, assim como sites de notícias ou de governos.

Tais documentos foram relevantes para a evidenciação e caracterização dos relacionamentos, dos atores e da própria organização pesquisada. Foram consultados ao todo 111 documentos complementares assim distribuídos: 34 documentos para a ES1, 18 para a ES2, 40 para a ES3 e 19 para a ES4. A lista detalhada dos documentos coletados encontram-se no Apêndice 5.

3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE

Utilizou-se para a análise dos dados coletados nesta pesquisa a técnica de análise de conteúdo. Ela se mostra apropriada por ser um método flexível para descrever sistematicamente o significado dos dados que podem ser reduzidos para o pesquisador focar nos aspectos de interesse da pesquisa (SCHREIER, 2014). Neste sentido, apresenta-se como um conjunto de técnicas que, permitem a realização de inferências de conhecimento sobre os dados analisados a partir de procedimentos objetivos e sistemáticos (BARDIN, 2011).

A análise de conteúdo foi organizada conforme as etapas definidas por Bardin (2011) sendo elas: (1) a pré-análise, (2) a exploração do material e (3) o tratamento dos resultados, a

inferência e a interpretação. Como apoio, foi utilizado em todas as etapas, o *software* Atlas.TI, visto que confere à pesquisa aspectos de confiabilidade relacionados à confirmabilidade, credibilidade, possibilita a aplicação da pesquisa proposta em contextos distintos e reduz o viés do pesquisador (O’KANE; SMITH; LERMAN, 2021).

A pré-análise, objetivou, conforme apresentado por Bardin (2021, p. 125) “três missões: a escolha dos documentos a serem submetidos à análise, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final”. Neste sentido, os documentos relativos às transcrições das entrevistas, são definidos *a priori*, entretanto, os documentos coletados como complemento à pesquisa de campo, foram definidos *a posteriori*, tendo em vista a necessidade de acesso a partir do contato com o campo. Juntos, transcrição de entrevistas e documentos complementares formaram o *corpus* da pesquisa e foram submetidos aos procedimentos analíticos, iniciando pela leitura flutuante, para reconhecimento da estrutura dos documentos e estabelecimento das primeiras impressões.

Na fase da exploração do material, Bardin (2021, p. 131) explica que “a fase de análise propriamente dita não é mais do que a aplicação sistemática das decisões tomadas”. Dessa forma, nesta fase foram desenvolvidas as demais etapas da análise de conteúdo prevista, que foi a leitura completa de todas as entrevistas transcritas e demais documentos complementares; o registro e codificação no *software* Atlas.TI das passagens identificadas no *corpus* da pesquisa que evidenciem a caracterização dos atores do ecossistema, das empresas sociais, seus relacionamentos e os resultados de valor social gerados pela empresa social.

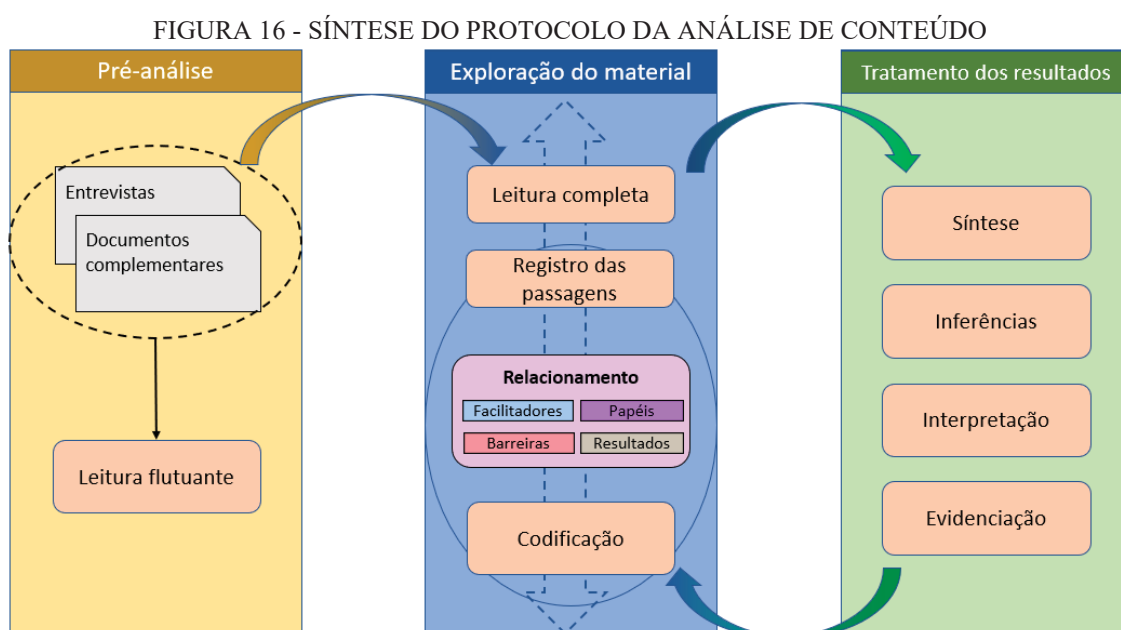
A técnica de codificação utilizada foi baseada em Miles, Huberman e Saldaña (2014). São codificações de atributos por permitir que haja informações contextuais, descritiva pelo fato de se prever a sumarização dos dados qualitativos coletados em pequenas frases ou palavras e se utilizou a técnica de subcodificação, já que houve agrupamento de códigos.

Assim, os códigos utilizados que originaram da literatura foram definidos *a priori*. Eles são aqueles já previsto na Figura 14 que trata do modelo proposto para representação do processo de relacionamento para atuação de empresas sociais e nas categorias de análises apresentadas anteriormente. Desse modo, os códigos utilizados foram: caracterização de empresa social; identificação do ator; relacionamento com academia; relacionamento com empresas; relacionamento com governo; relacionamento com sociedade civil; papéis; facilitadores; barreiras; e resultados.

A partir da pesquisa de campo, outros códigos foram inseridos *a posteriori*. Trata-se de subcódigos dos primeiros que já foram definidos literatura. Eles detalham a identificação dos atores; os papéis; facilitadores; barreiras; e resultados.

A fase final da análise de conteúdo é a do tratamento dos resultados obtidos e interpretação (BARDIN, 2011). Os resultados foram apresentados individualmente representando cada caso estudado e abordou: apresentação da empresa; caracterização da empresa social; e os relacionamentos interorganizacionais identificados. Após, os resultados de todos os casos foram analisados em conjunto, de forma a propiciar um modelo geral do processo de relacionamento para atuação de empresas sociais, envolvendo os atores, seus papéis, fatores facilitadores e barreiras ao relacionamento e os resultados associados às empresas sociais.

Com isso, apresenta-se na Figura 16 a síntese do protocolo da análise de conteúdo realizada. Ressalta-se que, as fases de exploração do material e tratamento dos resultados e interpretação indicam fluxos de duas vias pelo fato de que interpretações iniciais foram constantemente revistas de forma a resultarem em novas codificações e novos significados para os dados qualitativos coletados.



FONTE: Baseado em Bardin (2011)

3.6 RIGOR

Mais do que apoiar o rigor da pesquisa proposta sobre o *framework* metodológico da análise de conteúdo, esta pesquisa busca conferir confiabilidade e validade dos achados e conclusões de pesquisa através de aspectos inerentes a pesquisa proposta. O primeiro aspecto é destacado por meio da manutenção da coerência metodológica que se dá pela clareza da especificação da abordagem metodológica a ser empregada, alinhada aos pressupostos

epistemológicos declarados (HARLEY; CORNELISSEN, 2020; YIN, 2016). O segundo aspecto é representado pela consistência lógica entre coleta dos dados, identificação dos documentos, forma de analisar os dados e como serão reportados os achados da pesquisa empírica que levam a explicações das contribuições teóricas (HARLEY; CORNELISSEN, 2020).

Como forma de ampliação da validade da pesquisa proposta, foi realizada triangulação de fontes de dados (YIN, 2016). Isso ocorreu a partir da coleta de dados tanto por meio das entrevistas quanto dos documentos complementares coletados, como forma de aumentar evidências sobre os resultados encontrados. Também se buscou mais de um informante por empresa social e diferentes representantes dos atores que se relacionaram, sempre quando houve disponibilidade, com o objetivo de buscar confirmações, divergências ou complementações.

Por fim, se reconhece para este estudo a possibilidade transferibilidade dos achados da pesquisa para outras situações que tenham contexto semelhante (YIN, 2016). Ela é percebida por meio de replicação empírica. Trata-se do uso dos mesmos procedimentos propostos para esta pesquisa aplicados a empresas sociais diferentes que tenham contexto semelhante. Entretanto, não se objetivou nesta pesquisa a generalização de resultados. Desta forma, espera-se ampliar os níveis de transparência e reprodutibilidade da pesquisa demonstrando clareza do método qualitativo empregado, gravação das interações com os participantes da pesquisa e registro dos documentos acessados, codificação e a possibilidade de divulgação dos dados (AGUINIS; SOLARINO, 2019).

3.7 MATRIZ DE AMARRAÇÃO

A matriz de amarração metodológica permite uma análise crítica de todos os elementos a respeito da pesquisa a ser realizada. De forma integrada, permite analisar se o modelo teórico proposto está devidamente alinhado com as proposições de pesquisa, articulado com a fundamentação conceitual e os procedimentos metodológicos, em especial ao de coleta dos dados (MAZZON, 2018).

Com isso, apresenta-se no Quadro 5 a matriz de amarração metodológica elaborada para a pesquisa. Nela são concatenados os elementos referentes aos objetivos geral e específicos; as questões de pesquisa; as proposições de pesquisa; o referencial teórico; a forma de coleta de dados; as questões do instrumento de coleta de dados; e, a técnica de análise de dados.

QUADRO 5 - MATRIZ DE AMARRAÇÃO METODOLÓGICA

Objetivo geral	Objetivos específicos	Questões de pesquisa	Suposição de pesquisa	Referencial teórico	Forma de coleta de dados	Questões do instrumento de coleta de dados	Técnica de análise de dados
Investigar a configuração das relações interorganizacionais academia-governo-sociedade civil para a atuação de empresas sociais.	Caracterizar os atores envolvidos nas relações interorganizacionais	Com quais atores sociais se relacionam? Como se caracterizam os atores que se relacionam com empresas sociais?	Suposição teórica 3: Academia, empresas, governo e sociedade civil desempenham papéis fundamentais que contribuem com a criação e desenvolvimento de empresas sociais por meio de ações facilitadoras.	Empresas sociais Kerlin (2006) Yunus e Weber (2007) Phills, Deiglmeier e Miller (2008) Di Domenico, Haugh e Tracey (2010) Davies e Doherty (2019) Barkl, Daugh e Chambers (2019) Barki, Rodrigues e Comini (2020) Bezerra-de-Sousa et al. (2020) Comini, Fisher e D'Amario (2022) OCDE (2022)	Parte 3 e 4 do roteiro de entrevistas		
	Investigar relações, conexões e configurações das relações a partir das empresas sociais	Como ocorrem essas relações entre empresas sociais e os atores?					
	Identificar barreiras e facilitadores ao relacionamento interorganizacional entre empresas sociais e atores envolvidos	Quais os fatores que facilitam e dificultam o relacionamento interorganizacional de empresas sociais com os atores?	Suposição teórica 1: Existem fatores facilitadores para o estabelecimento de relacionamento interorganizacional específicos ao contexto de empresas sociais. Suposição teórica 2: Academia, empresas, governo e sociedade civil apresentam barreiras associadas ao processo de colaboração com empresas sociais.	Modelos de inovação voltados ao relacionamento interorganizacional Triângulo de Sábato: Sábato e Botana (1968) Hélíce Triplíce: Etzkowitz e Leydesdorff (1995, 2000) e Etzkowitz e Zhou (2017) Hélíces Quádrupla e Quintupla: Carayannis e Campbell (2009), Carayannis, Barth e Campbell (2012) e Carayannis <i>et al.</i> (2021) Hélíces Ênuplas: Leydesdorff (2012) Hélíce Triplíce Gênea: Etzkowitz e Zhou (2006) e Zhou e Etzkowitz.(2021)	Parte 5 e 6 do roteiro de entrevistas	Entrevista semiestruturada Documentos complementares	Análise de conteúdo
	Analisar as contribuições dos atores academia, empresas, governo e sociedade civil para os resultados de empresas sociais	Quais as contribuições dos atores para os resultados de empresas sociais?	Suposição teórica 3: Academia, empresas, governo e sociedade civil desempenham papéis fundamentais que contribuem com a criação e desenvolvimento de empresas sociais por meio de ações facilitadoras.				

	Propor modelo de relacionamento interorganizacional entre atores do ecossistema para a atuação de empresas sociais	Todas as questões	Todas as proposições	Sistemas Nacional e Regional de Inovação: Lundvall (2010), Johnson (2010) e Chung (2002) Parcerias Intersectoriais: Selsky e Parker (2005)		Todas as perguntas	

FONTE: O autor (2024)

4 ANÁLISES

Este capítulo tem o propósito de apresentar brevemente o contexto e os casos que foram analisados no contexto desta pesquisa. Para isso, cada uma das empresas sociais é apresentada e caracterizada, assim como os atores com os quais foram demonstrados relacionamentos. A partir de então, são detalhadas estas relações que, além das suas características, são analisados os papéis, facilitadores, barreiras e resultados constantes entre os atores e o respectivo caso. Por fim, é apresentada a análise cruzada dos casos.

4.1 ATORES ENVOLVIDOS

Durante a trajetória de atuação das empresas sociais que compõem os casos que serão representados nas seções seguintes, foram constatados relacionamentos com organizações que representam os atores academia, empresas, governo e sociedade civil. Isto se demonstrou um ponto relevante aos resultados que a empresa detém e, estas organizações se mostram como parte importante do ecossistema que envolve sua atuação.

Quanto às organizações que representam a **academia**, foram evidenciados relacionamentos com a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) e com o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO).

A Embrapa, empresa pública ligada ao Ministério da Agricultura e Pecuária, foi fundada em 1973 com o propósito de desenvolver tecnologia para a agricultura e pecuária tropicais do Brasil. Ela possui unidades em todos os estados do país, incluindo sete unidades centrais e 43 unidades descentralizadas, empregando 8042 pessoas entre pesquisadores, analistas, técnicos e assistentes (C1-D18; C1-D19; C1-D20).

O IFRO é uma autarquia federal ligada ao Ministério da Educação (MEC), criada em 2008, com foco na educação profissional e tecnológica, incluindo ensino médio, graduação, pós-graduação, pesquisa, extensão e educação à distância. Com 1286 funcionários entre docentes e técnicos administrativos, está localizado em Rondônia e possui uma estrutura multicampi em 44 municípios com *campus*, reitoria e polos de educação à distância (C1-D07; C1-D11).

Somando-se às organizações em que se comprovou relacionamento com os casos analisados, destaca-se aquelas organizações que representam as **empresas**. Foram constatadas relações com: Decostore; Fedex Express; Flor de Jambu; Floresta Hub; Empresa Investidora; Meu Pé de Árvore; NEDU; e Empresa de Advocacia.

A Decostore, empresa de Curitiba – PR, vende móveis e artigos de decoração desde 2015. A partir de 2022, começou a fabricar móveis de alto padrão com madeiras nobres, adotando o reflorestamento como parte de sua estratégia, plantando uma árvore na Amazônia Brasileira para cada produto vendido em suas lojas físicas ou online (C4-D04, C4-D05).

A Fedex Express, fundada em 1973 como Federal Express, é uma grande empresa global com mais de 275.000 funcionários. Ela é pioneira no sistema de rastreamento de encomendas por códigos de barras e expandiu suas operações através de aquisições no setor de logística e entregas. Além disso, a Fedex é reconhecida por suas iniciativas de sustentabilidade e inclusão, incluindo o uso de veículos eficientes e diversidade em sua força de trabalho, sendo eleita pela Forbes como a melhor empresa para diversidade em 2019 (C1-D27; C1-D28; C1-D29; C1-30).

A Flor de Jambu é uma empresa de varejo que comercializa produtos da bioeconomia da Amazônia Brasileira, priorizando pequenos produtores e projetos sustentáveis. Fundada em 2019 em Belém do Pará com uma plataforma online, expandiu para uma loja física em São Paulo em 2020 para facilitar o acesso aos produtos. Atualmente, a empresa é operada por três sócios e oferece mais de 80 produtos de 30 negócios amazônicos (C4-D06).

O Floresta Hub, uma microempresa de Porto Velho – RO, possui uma unidade em Rolim de Moura – RO, fundada oficialmente em 2022 após ser idealizada em 2020 como uma *spin-off* de uma ONG. Sua atuação inclui a aceleração de negócios na Amazônia e a conexão de diversos atores do ecossistema de inovação e empreendedorismo. Além do sócio fundador, a empresa tem uma sócia e três funcionários, apoiando sete empresas de impacto na Amazônia Brasileira (C1-D33).

A Empresa Investidora¹⁶ é uma empresa dedicada a realização de investimentos de impacto. Foi constituída em 2022 e tem escritórios na Europa e no Brasil. Ela assume o papel de consultora de investimentos de um fundo de investimentos (C2-D17), que é uma organização concebida com o objetivo de ampliar a participação do setor privado em questões relacionadas à conservação de recursos naturais e biodiversidade. Trata-se então de um fundo de investimentos apoiado pela Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (*United States Agency for International Development* – USAID) (C2-D13, C2-D14), uma organização estadunidense que objetiva administrar ajuda aos países em promover o desenvolvimento social e econômico (C2-D15).

¹⁶ Empresa investidora, nome dado à empresa como forma de não a identificar por solicitação dos entrevistados

A Meu Pé de Árvore é uma *startup* fundada em 2018 e atua na recuperação de áreas degradadas na Amazônia, restaurando ecossistemas em parceria com agricultores familiares, comunidades locais e empresas que buscam investir em projetos de reflorestamento. Sua sede fica em Porto Velho – RO, com dois sócios e sem funcionários. A empresa promove sistemas produtivos regenerativos que valorizam a floresta, estimulando a economia agroecológica e contribuindo para a descarbonização de forma sustentável (C1-D13; C1-D14).

A Nedu é uma empresa de desenvolvimento de softwares atuante desde 2015, com sede em Porto Velho – RO. Especializada no gerenciamento de dados de plataformas acadêmicas, possui sete funcionários. Seu modelo de negócio inclui o reflorestamento, plantando uma árvore por ano por turma em cada instituição de ensino cliente de seus serviços (C4-D14, C4-D15, Empreendedor 1 – ES4).

A Empresa de Advocacia¹⁷ é especializada em terceiro setor, responsabilidade social, meio ambiente e direitos humanos, atuando desde 2002. Com escritório em São Paulo, seus clientes são principalmente associações, fundações e empresas com impacto socioambiental. Reconhecida como líder no setor, adota melhores práticas de diversidade e inclusão, contando com uma equipe de 28 funcionários (C2-D18).

Fora constatado o relacionamento das empresas sociais com organizações que correspondem ao ator **governo**. Trata-se da: APEX; BNDES; Finep; InovAtiva; uma Prefeitura Municipal; e SUFRAMA.

A Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX) é uma associação sem fins lucrativos que promove produtos e serviços brasileiros no exterior. Iniciou suas atividades em 1997 e tornou-se uma agência independente em 2003. Com 348 funcionários em todo o Brasil, possui escritórios em todas as regiões do país e representações em sete países ao redor do mundo. Seu papel inclui apoiar a internacionalização de empresas, promover exportações e atrair investimentos estrangeiros, atuando como executora de políticas públicas nesse contexto. É classificada como uma organização que representa o ator governo pelo fato de ser representada majoritariamente por órgãos do Estado brasileiro, como os Ministérios do Desenvolvimento, da Agricultura, da Fazenda e o Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) (C3-D26; C3-D27; C3-D28; C3-D29).

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Fundado em 1952, é uma autarquia federal do governo brasileiro e enquadra-se como uma empresa pública de direito privado que tem como seu único acionista o Estado Brasileiro (C4-D16). O BNDES

¹⁷ Empresa de advocacia, nome dado à empresa como forma de não a identificar por solicitação dos entrevistados

é um instrumento utilizado para desenvolvimento de segmentos da economia brasileira por meio de financiamentos e investimentos e tem representações em Brasília, Recife, Rio de Janeiro e São Paulo que empresa ao todo, 2543 funcionários (C4-D09; C4-D10; C4-D17).

A Finep é uma empresa pública de direito privado vinculada ao Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações. Sua sede é estabelecida Distrito Federal e “por objeto social apoiar estudos, projetos e programas de interesse para o desenvolvimento econômico, social, científico e tecnológico do País” (C1-D35). Este objetivo é atendido a partir da execução do Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FNDCT) que foi criado 1969. Até então, a pesquisa no Brasil era financiada em nível individual pelos pesquisadores (C1-D32).

A InovAtiva é uma política pública de apoio ao empreendedorismo inovador no Brasil, conduzida pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC) e Sebrae, em parceria com a Fundação Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras (CERTI), Impact Hub Brasil e Associação Brasileira de Startups (Abstartups) (C3-D13). Lançada em 2013, já acelerou mais de 3500 *startups*, sendo o maior programa do gênero na América Latina (C3-D09). Oferece programas de aceleração, orientação empresarial, *networking*, cursos online e acesso a uma vasta rede de mentores. O acesso é por meio de editais de seleção abertos a todas as regiões do Brasil, com foco em empresas de base tecnológica e há seleção exclusiva para aquelas com impacto social ou ambiental positivo (C3-D10; C3-D11; C3-D12).

A Prefeitura Municipal¹⁸ representa um município do Amazonas e está localizado a aproximadamente 1100 quilômetros de distância ao sul da capital do estado do Amazonas, Manaus. É o um dos maiores municípios do Brasil em extensão territorial (IBGE, 2022), sua população é composta por 20647 pessoas (IBGE, 2022).

Já a SUFRAMA, é uma entidade autárquica vinculada ao Ministério do Interior, com personalidade jurídica sediada em Manaus. Suas atribuições incluem a coordenação Zona Franca de Manaus¹⁹, promoção e execução de programas e projetos para o desenvolvimento da região, prestação de assistência técnica a entidades públicas ou privadas e promoção de pesquisas que envolvam as potencialidades da região (C3-D14).

¹⁸ Prefeitura Municipal, são informado o nome do município por solicitação dos entrevistados

¹⁹ “A Zona Franca de Manaus é uma área de livre comércio de importação e exportação e de incentivos fiscais especiais, estabelecida com a finalidade de criar no interior da Amazônia um centro industrial, comercial e agropecuário dotado de condições econômicas que permitam seu desenvolvimento, em face dos fatores locais e da grande distância, a que se encontram, os centros consumidores de seus produtos.” (BRASIL, 1967, p. 1)

Por fim, representando o ator **sociedade civil**, demonstrou-se relacionamentos com: CIDE; Ecoporé; OSC Beta; e Sebrae. O Centro de Incubação e Desenvolvimento Empresarial (CIDE) é uma incubadora de empresas de base tecnológica em Manaus – AM, fundada em 2000 como associação sem fins lucrativos. Com 11 funcionários, atua principalmente nos setores de *software*, biojoias, alimentos, cosméticos, fitoterápicos, fitocosméticos, laboratórios de análises, medicamentos e reciclagem de materiais. Oferece serviços de incubação, endereço fiscal e espaço físico para empresas associadas. No momento da pesquisa, 18 empresas estavam em funcionamento fisicamente no CIDE (C3-D01; C3-D02; C3-D03; C3-D04).

A Ação Ecológica Guaporé (Ecoporé) é uma associação sem fins lucrativos sediada em Porto Velho e Rolim de Moura – RO, com 35 anos de atuação na promoção da defesa de direitos sociais ligados ao meio ambiente. Além de trabalhar pela conservação e recuperação da fauna, flora e patrimônio cultural na região Amazônica, atua como instituição científica, tecnológica e de inovação (ICT), desenvolvendo pesquisas e soluções inovadoras em parceria para negócios relacionados à bioeconomia. A associação possui 54 associados e 13 funcionários (C1-D34).

O Instituto de Conservação e Desenvolvimento Sustentável da Amazônia (Idesam) é uma associação sem fins lucrativos sediada em Manaus - AM, fundada em 2004. Com 61 funcionários, atua em diversas áreas, como mudanças climáticas, produção rural sustentável, manejo e tecnologias florestais, pecuária sustentável, políticas públicas, *advocacy*, bioeconomia e negócios de impacto. Além disso, é uma instituição científica, tecnológica e de inovação (ICT) que já apoiou o desenvolvimento de 77 negócios ao longo de sua história. (C2-D05; C2-D08; C2-D09).

A OSC Beta²⁰ é uma associação sem fins lucrativos sediada no Amazonas que atua na conservação da Amazônia Brasileira. Seu objetivo é promover uma economia inclusiva e sustentável na Amazônia, gerando impacto para a qualidade de vida, desenvolvimento socioeconômico, conservação ambiental e adaptação às mudanças climáticas.

O Sebrae é um Serviço Social Autônomo sob a forma de entidade associativa de direito privado sem fins lucrativos (SEBRAE, 2021a). Estabelecido em 1972 vinculado à administração pública, em 1990 foi desvinculado e transformou-se em uma organização privada sem fins lucrativos que objetiva “fomentar o desenvolvimento sustentável, a competitividade e o aperfeiçoamento técnico das microempresas e das empresas de pequeno porte” (C1-D15).

²⁰ OSC Beta, nome dado à empresa como forma de não a identificar por solicitação dos entrevistados

Isso se dá por meio de serviços relacionados ao empreendedor busca abrir um negócio ou mesmo o reposicionamento no mercado de pequenas empresas já consolidadas (C1-D16).

Em conclusão, apresenta-se o Quadro 6 como resumo das organizações constatadas que promoveram relacionamento para com as empresas sociais que representam os casos analisados nesta tese.

QUADRO 6 - ORGANIZAÇÕES QUE REPRESENTAM OS ATORES

Nome	Ator	Tipo de empresa	Ramo de atividades	Localização	Relaciona com
Embrapa	Academia	Pública de direito privado	Pesquisa agropecuária	Porto Velho - RO	ES1 e ES2
IFRO	Academia	Autarquia Federal	Educação profissional e tecnológica	Ji-Paraná - RO	ES1
Decostore	Empresas	Microempresa	Fabricação e comercialização de móveis	Curitiba - PR	ES4
Fedex Express	Empresas	Sociedade Anônima	Logística	São Paulo - SP	ES1
Floresta Hub	Empresas	Microempresa	Hub de inovação	Porto Velho - RO	ES1 e ES4
Flor de Jambu	Empresa	Microempresa	Comércio varejista	Belém - PA São Paulo - SP	ES4
Empresa Investidora	Empresas	Sociedade Anônima	Fundo de investimento	Europa São Paulo - SP	ES2
Meu Pé de Árvore	Empresas	Microempresa	Reflorestamento	Porto Velho - RO	ES1
Nedu	Empresas	Microempresa	Desenvolvimento de softwares	Porto Velho - RO	ES4
Empresa de Advocacia	Empresas	Sociedade Simples Pura	Advocacia	São Paulo	ES2
APEX	Governo	Direito privado sem fins lucrativos	Exportação	Brasília - DF	ES3
BNDES	Governo	Autarquia Federal	Financiamento e investimentos para desenvolvimento econômico, social e ambiental	Brasília - DF	ES4
InovAtiva	Governo	Pública	Hub de inovação	Brasília - DF	ES3
Finep	Governo	Pública de direito privado	Financiamento de estudos e projetos	Brasília - DF	ES1 e ES3
Prefeitura Municipal	Governo	Pública	Prefeitura	Amazonas	ES2
SUFRAMA	Governo	Autarquia Federal	Desenvolvimento regional	Manaus - AM	ES3
CIDE	Sociedade civil	Direito privado sem fins lucrativos	Incubação	Manaus - AM	ES3
Ecoporé	Sociedade civil	Direito privado sem fins lucrativos	Defesa e conservação do meio ambiente e direitos humanos	Porto Velho - RO	ES1 e ES4
Idesam	Sociedade civil	Direito privado sem fins lucrativos	Conservação e desenvolvimento sustentável da Amazônia	Manaus - AM	ES3

OSC Beta	Sociedade civil	Direito privado sem fins lucrativos	Conservação e desenvolvimento sustentável da Amazônia	Amazonas	ES2
Sebrae	Sociedade civil	Direito privado sem fins lucrativos	Gestão de empresas	Ji-Paraná – RO	ES1
				Porto Velho – RO	ES4
				Manaus – AM	ES2 e ES3

FONTE: O autor (2024)

Nos tópicos seguintes serão apresentados os casos que representam empresas sociais, seus relacionamentos e, por fim, o modelo empírico que envolve o relacionamento entre as respectivas empresas sociais e os atores do ecossistema.

4.2 CASO 1: EMPRESA SOCIAL 1

O caso apresentado nesta seção trata da microempresa Saboaria Rondônia, especializada na fabricação de cosméticos naturais e veganos e identificada como Empresa Social 1 (ES1). Localizada na zona rural de Ouro Preto do Oeste, Rondônia, a cerca de 370 km da capital, Porto Velho, a empresa foi idealizada em 1999 pela sócia administradora (Empreendedora 1 - ES1) motivado por uma questão de saúde que afetava sua pele. Após pesquisas sobre as propriedades do óleo de castanha do buriti, uma planta abundante na região, ela começou a produzir sabonetes artesanais como uma alternativa acessível aos tratamentos convencionais. Assim, em 2017 formalizou a constituição da empresa junto ao Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica.

Graduada em Administração e com especialização em cosmetologia, a sócia administradora é responsável pela composição química dos produtos e lidera a empresa em tempo integral. A ES1 também conta com duas outras sócias, ambas da família, que contribuem para o negócio. Uma delas é médica veterinária e investidora, enquanto a outra (Empreendedora 2 - ES1) desempenha funções comerciais e de relacionamento com o cliente em meio período, além de supervisionar o compromisso social da empresa com a cadeia de fornecimento.

Além do quadro societário, a ES1 emprega um funcionário em tempo integral, um farmacêutico bioquímico responsável pelas formulações²¹ dos produtos. Outros serviços, como responsabilidade técnica, engenharia ambiental, mídias sociais, contabilidade e tecnologia da informação são terceirizados. Além disso, a empresa contrata mulheres da comunidade local como coletoras de insumos, esta contratação varia conforme a demanda sazonal.

²¹ Formulações no setor de cosméticos envolve a atividade de se preparar os produtos nas proporções indicadas dos insumos e processos de mistura.

A ES1 desenvolve uma ampla gama de produtos, todos feitos com insumos da Amazônia Brasileira, com um compromisso claro com a sustentabilidade e o impacto social. Neste rol, inclui-se produtos orientados ao público feminino e unissex como sabonete, xampu, condicionador, desodorante, protetor labial, creme facial, creme esfoliante corporal e de hidratação corporal. Esse modelo de negócio, que integra atividades comerciais com preocupações socioambientais, é detalhado na seção seguinte.

4.2.1 Caracterização da empresa social

Partindo dos princípios que caracterizam uma empresa social, com sua estrutura baseada em uma lógica híbrida, o caso analisado evidencia a geração de impactos socioambientais positivos associados às atividades comerciais. A ES1 sustenta sua operação principalmente por meio da venda direta, consultoras, revendedores e loja online, incluindo estabelecimentos físicos em Porto Velho e São Paulo. A Empreendedora 02 - ES1 destaca a importância da presença física em São Paulo devido à sua base de clientes na região sudeste e no exterior, especialmente nos Estados Unidos, Alemanha e Suíça.

Para superar desafios logísticos, a ES1 estabeleceu parceria estratégica com uma loja que compra produtos da Amazônia Brasileira de positivo impacto socioambiental para a região e forma um pequeno centro de distribuição (citação 1 – Apêndice 6). Além das atividades comerciais, a ES1 realiza iniciativas de impacto socioambiental. As evidências quanto a tais iniciativas praticadas pela empresa são alusivas a importância da preservação da palmeira buriti, vital para a disponibilidade de água na região, o desenvolvimento de projetos de reflorestamento, o envolvimento das mulheres rurais, visando promover o empoderamento feminino e a valorização da cadeia produtiva local. Essas práticas estão alinhadas com a missão da ES1 declarada em seu site oficial - www.saboariarondonia.com.br (citações 2, 3 e 4 – Apêndice 6).

Sendo assim, a partir das evidências relatadas, ressalta-se que os trabalhos realizados pela ES1 reforçam o conceito estruturante sobre empresas sociais utilizado nesta pesquisa. Ou seja, uma organização legalmente formalizada, por meio da atividade comercial que envolve a produção e a comercialização de cosméticos, com a distribuição dos lucros para as sócias e ainda com objetivos socioambientais que aliam a preservação ambiental, o incentivo ao empreendedorismo feminino, reflorestamento de áreas degradadas e fomento à sustentabilidade.

4.2.2 Relações

As relações com as organizações que representam os atores de relações interorganizacionais academia-empresa-governo-sociedade civil relatadas no caso 1, são caracterizadas conforme demonstrado no Quadro 7 a partir de itens como objetivos, formalização/instrumentos e papéis.

QUADRO 7 – CARACTERÍSTICAS DOS RELACIONAMENTOS PRESENTES NO CASO 1

Relação ES1 – Embrapa (Academia)	Objetivos: Teste de novos insumos a base de café para fabricação de produtos.
	Formalização/Instrumentos: Não há.
	Papéis: Acesso a rede de relacionamento; apoio técnico; divulgação; transferência de conhecimento.
Relação ES1 – IFRO (Academia)	Objetivos: Acesso a profissionais qualificados por meio de projetos de estágio, pesquisa e extensão.
	Formalização/instrumentos: Relacionamento formalizado por meio de instrumentos do IFRO (termo tripartite para estágio e curricularização de extensão).
	Papéis: Apoio técnico; projetos; transferência de conhecimento.
Relação ES1 – Fedex (Empresas)	Objetivos: Participação no programa direcionado para expansão dos negócios de micro e pequenos empreendedores associando financiamento (premiação) e capacitação.
	Formalização/Instrumentos: Relacionamento formalizado por meio do edital de seleção.
	Papéis: Divulgação; financiamento; transferência de conhecimento.
Relação ES1 – Floresta Hub (Empresas)	Objetivos: Assessoria para alinhamento do negócio para acesso a mercados e participação em programas de fomento à bioeconomia.
	Formalização/Instrumentos: Não há.
	Papéis: Apoio técnico; divulgação; intermediação.
Relação ES1 – Meu Pé de Árvore (Empresas)	Objetivos: Reforestamento de área degradada na fazenda da ES1.
	Formalização/Instrumentos: Relacionamento formalizado por meio de contrato.
	Papéis: Apoio técnico; intermediação.
Relação ES1 – Finep (Governo)	Objetivos: Participação no programa para estímulo e reconhecimento de startups lideradas por mulheres no Brasil
	Formalização/Instrumentos: Relacionamento formalizado por meio do edital de seleção.
	Papéis: Acesso a rede de relacionamento; financiamento; transferência de conhecimento.
Relação ES1 – Ecoporé (Sociedade civil)	Objetivos: Desenvolver atividades de inclusão feminina.
	Formalização/Instrumentos: Não há.
	Papéis: Acesso a rede de relacionamentos; divulgação; logística.
Relação ES1 – Sebrae (Sociedade civil)	Objetivos: Assessoria para desenvolvimento do negócio da ES1 e exportação de produtos.
	Formalização/Instrumentos: Relacionamento formalizado por contrato e por meio de editais de seleção.
	Papéis: Acesso a rede de relacionamentos; apoio técnico; divulgação; financiamento; transferência de conhecimento.

FONTE: O autor (2024)

4.2.2.1 Relação ES1 – Embrapa

O relacionamento estabelecido com a Embrapa foi especificamente com o Centro de Pesquisa Agroflorestal de Rondônia, conhecido como Embrapa Rondônia. Esta unidade, localizada em Porto Velho, tem como foco o desenvolvimento de soluções tecnológicas para promover a sustentabilidade na agricultura amazônica (C1-D23). Esse vínculo teve início durante a participação de ambas as organizações na Rondônia Rural Show, um evento anual promovido pelo Governo do Estado de Rondônia que reúne tecnologia e negócios do setor agrícola (agronegócio).

Durante o evento, o Pesquisador 1 da Embrapa tomou conhecimento da produção de cosméticos a base de café pela ES1 e buscou o estande da empresa para entender o processo de fabricação. Esse encontro marcou o início de uma parceria importante para aprimorar a qualidade dos produtos derivados do café, bem como alinhar sua identidade com a região amazônica.

O Pesquisador 1, que integra a Embrapa desde 2010 e possui formação em agronomia, além de mestrado e doutorado em engenharia agrícola, identificou que o café utilizado nos cosméticos não possuía uma origem definida, sendo o preço o principal critério de seleção. Seu conhecimento em café, juntamente com seu papel na criação da nomenclatura "Robustas Amazônicas", derivada de pesquisas sobre a tipificação do café na Amazônia Brasileira, foi fundamental para essa colaboração.

A ES1 passou a acessar serviços da Embrapa a partir do pesquisador. Primeiramente foi fornecido o acesso a grãos de cafés de qualidade que foram doados pela Embrapa para a ES1, posteriormente, acessou-se os produtores de cafés Robustas Amazônico, com indicação geográfica. Isso evidenciou um dos papéis associados à Embrapa que aborda o **acesso a rede de relacionamentos**, que além de inserir a ES1 na rede de cafeicultores locais, também permitiu acesso da ES1 a uma rede mais ampla que gerou oportunidades para a empresa (citação 5 – Apêndice 6).

Além disso, a Embrapa ofereceu **apoio técnico** a ES1, auxiliando na escolha de cafés para um novo produto e realizando análises químicas de subprodutos do café para potenciais utilizações futuras (citações 6 e 7 – Apêndice 6). Ainda, durante a colaboração os esforços conjuntos resultaram em publicações oficiais da Embrapa. Isso levou a Embrapa a desempenhar o papel de **divulgação** para a ES1, já que a visibilidade alcançada por meio das plataformas de comunicação da Embrapa permitiu que os trabalhos da ES1 com o café fossem reconhecidos (citação 8 – Apêndice 6).

Uma vez que a ES1 se integrou ao ambiente de colaboração com a Embrapa, suas representantes passaram por treinamento para lidar com o café. Esse treinamento é denominado pela Embrapa como "transferência de tecnologia", e embora não seja o foco principal do trabalho, o Pesquisador 1 da Embrapa reconhece sua importância para operacionalizar a pesquisa. Assim, a Embrapa também desempenha o papel de **transferência de conhecimento** (citação 9 – Apêndice 6).

Neste relacionamento, foi associado à Embrapa os seguintes: papéis acesso a rede de relacionamentos, apoio técnico, divulgação e transferência de conhecimento. Nem todas as funções desempenhadas no relacionamento fazem parte da atividade fim da Embrapa, porém, os recursos da lógica institucional de atuação da Embrapa acabaram sendo acessados pela ES1, como no caso do acesso a rede de relacionamentos e divulgação. No contexto desse relacionamento, isso ocorreu mesmo sem a formalização do relacionamento.

Facilitadores

A análise desse relacionamento evidenciou diversos fatores que contribuíram para o trabalho conjunto. Um dos primeiros facilitadores identificados foi a percepção da Empreendedora 1 - ES1 em relação à Embrapa quanto ao **reconhecimento** por sua excelência em pesquisas e por contar com profissionais especializados. Esse **reconhecimento** se estende ao Pesquisador 1 da Embrapa, por seu trabalho em projetos relacionados a cafés de qualidade, uma vez que a ES1 buscava aprimorar um produto à base de café (citação 10 – Apêndice 6).

Na visão do representante da Embrapa, as características do negócio e das pessoas envolvidas contribuíram para o desenvolvimento do relacionamento. Os **objetivos sociais da ES1** também desempenharam um papel importante, tornando-a um exemplo de organização comprometida com impactos positivos. Isso levou à participação da ES1 em eventos e iniciativas voltadas para o desenvolvimento desse tipo de empresa (citação 11 – Apêndice 6).

O **interesse comum** entre o representante da Embrapa e as sócias da ES1, a parceria deu origem a projetos concretos. Iniciou-se o desenvolvimento de pesquisas com um subproduto do grão de café, visando a criação de novos cosméticos e a Embrapa **forneceu material** para a realização de testes para aprimoramento do creme esfoliante à base de café (citações 13 e 14 – Apêndice 6).

Sob a perspectiva do Pesquisador 1 - Embrapa, a determinação das profissionais foi uma das **características pessoais** das sócias da ES1 envolvidas no relacionamento, que contribuíram para o desenvolvimento dos projetos em conjunto. Essa característica é destacada

ao abordar as atividades colaborativas. A dedicação e a objetividade na execução das tarefas relacionadas proporcionaram segurança para o sucesso do projeto (citação 12 – Apêndice 6). Há ainda, o relacionamento amistoso que se estabeleceu entre o representante da Embrapa e as sócias da ES1. A parceria ultrapassou os limites puramente técnicos, uma vez que todo o trabalho relacionado ao café desenvolvido pela ES1 também envolvia o trabalho da Embrapa, com ajuda mútua em diversas ocasiões. O representante da Embrapa exemplifica essa colaboração com um apoio fornecido na tradução de um vídeo institucional em inglês pela ES1 (citação 15 – Apêndice 6).

Com isso, a partir da análise deste processo de relacionamento, permitiu-se identificar os fatores: características pessoais das representantes da ES1; fornecimento de material pela Embrapa; interesse comum no campo de atuação; objetivos sociais da empresa social; e, reconhecimento tanto da Embrapa quanto do pesquisador. Estes fatores demonstram a presença de facilitadores para o estabelecimento dessa relação interorganizacional entre academia e empresa social.

Barreiras

Apesar dos fatores facilitadores ao relacionamento interorganizacional entre Embrapa e ES1, também foram identificadas barreiras que percorreram este relacionamento e que prejudicavam a sua evolução. O mais destacado, tanto pela Empreendedora 1 – ES1 quando pelo representante da Embrapa, foi a **distância geográfica**. Vale aqui lembrar que a empresa social se encontra instalada na área rural do município de Ouro Preto do Oeste – RO a aproximadamente 370 Km da capital do estado Porto Velho, cidade em que o pesquisador da Embrapa trabalha e reside.

Na visão do Pesquisador 1 - Embrapa, a **distância geográfica** prejudica a questão do próprio relacionamento, tendo em vista que limita as interações e o conhecimento do processo de produção. Já para a Empreendedora 1 – ES1 essa questão é percebida como algo que acarreta a necessidade de deslocamento em longas distâncias, visto que há o entendimento que, apesar de haver unidade da Embrapa na cidade que a ES1 está instalada, a concentração do conhecimento está em Porto Velho (citação 16 – Apêndice 6). Soma-se a isso, a **falta de apoio** da unidade da Embrapa da cidade em que a ES1 está instalada em desenvolver qualquer tipo de relação (citação 17 – Apêndice 6).

Assim, a distância geográfica e a falta de apoio da unidade mais próxima em se estabelecer um relacionamento foram fatores que dificultaram o progresso do relacionamento.

Resultados

A partir deste relacionamento interorganizacional, houve resultados que impactaram diretamente a empresa social. Sob a perspectiva técnica, ocorreu a **melhoria dos produtos** que eram produzidos a base de café. A substituição por grãos de qualidade, melhoraram as características aromáticas do esfoliante e foi rapidamente percebido pelos clientes (citação 18 – Apêndice 6), proporcionando então **aumento das vendas** e tornando o produto esfoliante com mais vendas de todo o portfólio da ES1 (citações 19 e 20 – Apêndice 6).

A adoção do café Robusta Amazônico como insumo para a produção de seus cosméticos teve impacto além da sua qualidade. Como este tipo de café possui indicação geográfica com denominação de origem e rastreabilidade, permitiu que houvesse melhor **fortalecimento da identidade** da ES1, tendo em vista sua inserção no bioma amazônico e a importância de se garantir esta identidade também na cadeia produtiva, além da garantia de fornecedores sem ligação ao trabalho análogo à escravidão, uso de agrotóxicos, exploração de recursos humanos e naturais, com falta de qualidade e outros (citação 21 – Apêndice 6).

A partir de então, a atuação da ES1 em conjunto com a Embrapa gerou **visibilidade** tanto para a empresa quanto para seus produtos. Isso se dá tanto pelo reconhecimento nacional que a própria Embrapa carrega, quanto pelas características das pessoas envolvidas com o café, que despertam interesse imediato em novidades que envolvem o grão (citação 22 – Apêndice 6).

Por fim, se observou a partir da análise deste relacionamento que foram evidenciados resultados como aumento da visibilidade e das vendas, melhoria dos produtos e fortalecimento da identidade da empresa e dos produtos em relação a sua ligação com a região amazônica e seu desenvolvimento socioambiental.

4.2.2.2 Relação ES1 - IFRO

O relacionamento entre a ES1 e o IFRO ocorre especificamente com o *campus* Ji-Paraná. Este localiza-se geograficamente no município que dá o nome à unidade, no estado de Rondônia. Lá, são ofertados cursos técnicos de nível médio, de graduação e de pós-graduação (C1-D08). Tal relação inicia-se a partir do interesse de uma aluna do curso de Engenharia Florestal em realizar o estágio curricular obrigatório na ES1. A aluna já conhecia a empresa e os trabalhos que eram realizados por ela, assim como as sócias da ES1 já conheciam os trabalhos

da professora do IFRO que era orientadora de estágio e de iniciação científica no Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (Pibic) da aluna em questão.

A partir de então, a professora do IFRO, foi conhecer a empresa em que sua orientada iria estagiar e tomou conhecimento das suas principais necessidades. Ao compreender que as sócias da ES1 desejavam melhorar rendimento dos insumos e a qualidade em seus produtos, “sair um pouco do artesanal, mas sem perder o vínculo com as mulheres, sem perder o trato com o meio, respeitando a floresta, fazendo essa boa relação que é o manejo” (Professora IFRO), houve a identificação da professora com o que se buscava, visto que ela atua na mesma área.

Engenheira florestal e doutora em ciências florestais, a professora atua no IFRO desde 2009. Desde então, além da atuação nos cursos de técnico em floresta e engenharia florestal, desenvolve projetos de pesquisa e extensão relacionados a produtos florestais não madeireiros e silvicultura. Com isso, após ao estabelecimento do estágio, atividades de extensão também foram formalizados por meio do acesso aos problemas que a ES1 apresentava que eram levadas para dentro de sala de aula pela professora e eram resolvidos pelos alunos de suas disciplinas. Isso então foi caracterizado pela professora como uma relação de cooperação, visto que o IFRO acessa o campo para prática profissional e estudos de caso da ES1 e a empresa acessa futuros profissionais qualificados e têm soluções para situações presentes no seu dia a dia. Isso caracterizou a composição de atividades que promovem o desempenho dos papéis de viabilização de **projetos** de extensão e de estágio pelo IFRO (citações 23, 24 e 25 – Apêndice 6).

A partir disso, especialmente ao se desenvolver projetos de extensão, foi possível identificar maiores necessidades da ES1 e então viabilizar projetos futuros. Observou-se desse modo, a realização de **apoio técnico** pelo IFRO neste caso, especificamente por meio de análises e montagem de instrumento utilizado pela ES1 para manipular os insumos dos seus produtos (citação 26 – Apêndice 6). Juntamente com isso, é desempenhado pelo IFRO atividades relacionadas a **transferência de conhecimento**, visto que há o cuidado de capacitar as pessoas envolvidas da ES1 a respeito das atividades desenvolvidas (citação 27 – Apêndice 6).

Neste relacionamento, os papéis atribuídos ao IFRO foram evidenciados em relação a apoio técnico, estágio, projetos de extensão e transferência de conhecimento. Trata-se de um conjunto de atividades que estão dentro do contexto de atuação do IFRO, sobretudo no que envolve suas ações institucionais de ensino e extensão.

Facilitadores

O desenvolvimento de projetos, que viabiliza à ES1 acesso a profissionais qualificados, se destacou como fator importante e foi reconhecido pelas representantes de ambas as organizações. Por parte do IFRO, o **acesso ao campo prático** se mostrou muito importante para o desenvolvimento de projetos de pesquisa e extensão, sobretudo para a curricularização da extensão, prática esta em que a professora representante do IFRO levava para dentro de sala de aula desafios e soluções que farão parte do dia a dia dos futuros engenheiros florestais (citação 28 – Apêndice 6).

Por sua vez, o entendimento da importância da prática para a ES1 inicia ao se perceber fatores que ajudaram que o relacionamento fosse desenvolvido. O **reconhecimento** do IFRO **enquanto organização de referência** por formar profissionais com qualidade (citação 29 – Apêndice 6), a parceria em projetos também agregaria valor aos trabalhos desenvolvidos pela ES1 além de possibilitar **redução de custos**, tanto em etapas da produção, quanto na fabricação de ferramentas utilizadas no processo de produção (citação 30 – Apêndice 6).

Esse tema ainda é complementado pelos entrevistados da ES1 que corroboram o entendimento que a relação com o IFRO possibilitou **acesso a profissionais qualificados** a partir de indicações de alunos que participaram dos projetos e já atuavam na área para realizar trabalhos sob demanda para a ES1 (citações 31, 32 e 33 – Apêndice 6).

Para que isso ocorresse, foi percebido ainda fatores que permeiam o contexto local de ambas as organizações e características individuais de pessoas envolvidas no relacionamento que ajudaram para que ele fosse desenvolvido. O IFRO *campus* Ji-Paraná, encontra-se há 35 Km da ES1, o que torna a **proximidade geográfica** um fator que ajudou no relacionamento, pois é característica do estado de Rondônia, a concentração de muitos serviços na capital. A Empreendedora 1 – ES1 comenta essa questão: “eu não preciso me deslocar lá em Porto Velho, a gente se integra muito bem com o IFRO em Ji-Paraná”.

Já as **características pessoais**, são percebidas mutuamente entre as entrevistadas. Na visão da professora do IFRO, o relacionamento amistoso promovido pelas sócias da ES1 é algo que contribuiu para o desenvolvimento das ações realizadas em parceria, mesmo com todas as demandas que a condução de um negócio em expansão exige: “[...] a forma como elas conduzem, mesmo tocando o negócio e o empreendimento está crescendo, elas não perderam essa característica do amigável”.

Já no ponto de vista das representantes da ES1, a determinação da profissional da professora para que o relacionamento fosse à frente ajudou. Isso fez com que se superasse dificuldades inerentes ao processo e otimizasse o trabalho (citações 34 e 35 – Apêndice 6).

A partir da análise deste processo de relacionamento, os fatores acesso a profissionais, acesso ao campo prático para o IFRO, proximidade geográfica, reconhecimento da instituição de ensino, redução de custos para a ES1 e características pessoais de participantes no relacionamento em ambas as instituições se mostraram fatores facilitadores do relacionamento entre ES1 e IFRO.

Barreiras

Durante o relacionamento entre a ES1 e o IFRO, também foram identificados fatores que dificultaram o andamento das ações em conjunto. Alguns destes se mostraram inerentes ao dinamismo das regulações existentes para que o relacionamento pudesse existir formalmente e outros, são atrelados ao contexto em que foram aplicados.

O fator preponderante destacado foi a **burocracia**. Apesar de ser entendido como algo inerente ao processo, a exigência de documentação para autorizações consideradas simples e a necessidade de registros diversos para desenvolvimento de projetos, tanto pelo lado da instituição promotora dos projetos (IFRO), quanto pelo lado da instituição parceira (ES1), foi considerada um impeditivo para a eficiência das ações que foram desenvolvidas (citações 36 e 37 – Apêndice 6). Isso é agravado pela ratificação da **falta de pessoal** na ES1 para se dedicar a produzir esses documentos que eram necessários para a execução das ações em parceria com o IFRO (citação 38 – Apêndice 6).

Apesar disso, relembra-se aqui que foram abertas oportunidades para estudantes do IFRO o estágio, um elemento curricular obrigatório. Porém, a modalidade adotada foi o **estágio não remunerado**. Com isso, apesar da expectativa de acesso a um campo prático relevante, há custos que os alunos muitas vezes não conseguem sustentar, visto que não há o recebimento de bolsa. Soma-se a isso a **falta de infraestrutura** para se manter estagiários na ES1, tendo em vista que quando estão lá, convivem com o dia a dia tanto da empresa quanto da família (citação 39 – Apêndice 6).

Algo semelhante ocorre quando se trata do desenvolvimento de projetos. A **falta de recursos financeiros** para desenvolver projetos de maior relevância e que poderiam ser supridos com ações do próprio IFRO ou por patrocínio da ES1 ou ainda, captações externas. De todo modo, a realização dos projetos em conjunto esbarra em questões financeiras que

impedem o desenvolvimento de determinadas ações, que poderiam aprimorar o processo produtivo ou mesmo o negócio de maneira geral (citação 40 – Apêndice 6).

Desse modo, a burocracia do instituto; a não remuneração do estágio; a falta de infraestrutura e de pessoal na empresa e de recursos financeiros por parte de ambas, dificultou o relacionamento entre as organizações, porém não impediu que a parceria ocorresse. As entrevistadas relatam que dada as dificuldades, é necessário repensar e “fazer contornos” de forma a viabilizar a execução dos projetos em parceria.

Resultados

Com o relacionamento interorganizacional entre IFRO e ES1, resultados foram observados tanto no contexto produtivo quanto no meio ambiente. A partir de então, a ES1 constituiu **produção técnica** especializada no formato de um inventário florestal, que servirá de base para publicação da quantidade de árvores e espécies que são mantidas em pé e utilizadas em sua produção. Assim passam a relacionar melhor o uso dos recursos ambientais para a produção de seus cosméticos (citação 41 – Apêndice 6).

Ademais, são apresentados também resultados vinculados ao **impacto positivo** no meio ambiente, por se desenvolver um negócio que tem suas bases na prática do uso sustentável da floresta. Isso também promove a melhoria da cadeia produtiva pois, uma vez que a ES1 utiliza boas práticas de manejo, busca que isso seja replicado por seus fornecedores de insumos oriundos da floresta (citação 42 – Apêndice 6).

Assim, a partir da análise deste relacionamento, evidenciou-se resultados vinculados ao cuidado com o meio ambiente. Isso se fez por meio da elaboração de produção técnica por meio de inventário florestal e a promoção de impacto positivo, o que caracteriza resultados à sociedade.

4.2.2.3 Relação ES1 - Fedex

O relacionamento com a Fedex se dá a partir da inscrição no Programa para Pequenas Empresas no Brasil que já teve seis edições no Brasil. Na edição de 2020 em que a ES1 formaliza sua participação na seleção por meio da inscrição segundo as regras do edital, mais de 1500 empresas se inscreveram, cinco tornaram finalistas e passaram a ter contato com

profissionais da área de gestão de negócios que costumam trabalhar com grandes empresas no Brasil.

Nesta relação, com a viabilização do programa, a FedEx desempenhou os papéis de financiamento e transferência de conhecimento. O **financiamento** se dá a partir da premiação em dinheiro para aquelas empresas que foram eleitas finalistas e, a **transferência de conhecimento** se dá com a oferta de capacitações para o desenvolvimento do negócio da ES1 (citações 43 e 44 – Apêndice 6).

Adicionalmente, com a realização do programa para desenvolvimento de empresas, a FedEx também promove **divulgação** para a ES1, indiretamente a partir do momento em que a empresa é premiada, e diretamente pelas ações de mídia promovidas pela FedEx, sobretudo nas regiões em que há grande parte dos clientes da ES1 (citação 46 – Apêndice 6).

No relacionamento, é associado a FedEx os papéis que envolvem divulgação, financiamento e transferência de conhecimento para a ES1. Estas não são atividades relacionadas a lógica natural da FedEx, porém, tais papéis são transferidos a empresa por meio da promoção deste programa.

Facilitadores

O fato de a Fedex abrir um **programa/seleção** para desenvolver pequenas empresas foi o principal fator que incentivou o relacionamento entre ambas as empresas. Independentemente da premiação recebida, o entendimento foi que o conhecimento adquirido durante o processo de relacionamento era importante para o desenvolvimento da ES1.

Este **programa/seleção** promovido pela Fedex teve como objetivo o desenvolvimento de pequenas empresas no Brasil e não apenas negócios que realizem impactos socioambientais positivos. Entretanto, os **objetivos sociais da empresa** foram fator determinante para que fosse selecionada pela banca de avaliadores como 5ª colocada e então, tivesse acesso ao prêmio de R\$ 10.000,00 assim como mentoria com especialista com notório conhecimento no desenvolvimento de negócios (citações 47 e 48 – Apêndice 6).

Assim, os objetivos sociais da empresa e o programa/seleção publicado pela Fedex foram fatores que colaboraram para que o relacionamento entre ES1 e Fedex fosse desenvolvido.

Barreiras

O relacionamento da ES1 se deu majoritariamente com a Fedex por meio do processo que envolve o programa/seleção. Só que, se almejava que a Fedex fosse também um parceiro estratégico para logística, sobretudo de destino internacional. Fatores como **burocracia**, a **distância geográfica** e **falta de experiência** de profissionais prejudicaram que esta parceria para logística fosse desenvolvida.

Como não há unidade da Fedex na cidade da empresa, o mais próximo encontra-se na cidade de Ji-Paraná (aproximadamente 35 Km de distância). Porém a **burocracia** e **falta de experiência** para realização dos trâmites de transporte e desembaraço aduaneiro faz com que tenham que recorrer à unidade da capital, Porto Velho. A **distância geográfica** envolvida, tanto para contatos quanto para transporte, inviabiliza que sejam utilizados os serviços de logística (citações 49 e 50 – Apêndice 6).

A burocracia, a distância geográfica e falta de experiência foram fatores que prejudicaram o desenvolvimento do relacionamento entre a ES1 e Fedex no aspecto de desenvolvimento de parceria para logística. Os relatos demonstraram que essa parceria foi inviabilizada.

Resultados

O relacionamento entre ES1 e Fedex não rendeu frutos quanto a parceria de logística, porém teve resultados diretos para o negócio da empresa social. O programa/seleção para desenvolvimento de negócios promovido pela Fedex gerou **visibilidade** para a ES1, uma vez que a empresa quando premiada ficou em evidência na mídia e nas ações desenvolvidas em conjunto (citação 45 – Apêndice 6).

Como consequência, houve **aumento das vendas** para a empresa. Como a Fedex tem forte presença nas regiões Sul e Sudeste do Brasil, o aumento da **visibilidade** nestes locais possibilitou acesso ao principal público no Brasil que consome o produto com as características que são fabricadas pela ES1. Soma-se ainda que, diretamente, a Fedex realizou uma compra de valor expressivo e o distribuiu em diversos países onde tem presença (citações 51 e 52 – Apêndice 6).

Dessa maneira, aumento das vendas e visibilidade foram resultados para a ES1 observados no relacionamento entre as organizações. Eles demonstram resultados que geraram

benefícios à empresa e ressalta-se ainda o não estabelecimento de parceria para logística como um resultado negativo, oriundo das barreiras que foram descritas.

4.2.2.4 Relação ES1 – Floresta Hub

O relacionamento da ES com a empresa Floresta Hub inicia-se a partir de buscas em Rondônia pelo representante do Floresta Hub por negócios com base na bioeconomia. Ao conhecer a empresa, constatou-se que se tratava de um negócio com propósitos socioambientais e, a partir de então, o relacionamento se desenvolveu.

O representante do Floresta Hub é sócio fundador da empresa e é especialista em design de negócios e em ciências holísticas e economia para transição. Sua experiência é pautada no desenvolvimento de projetos de *marketing* e estratégia de marca para grandes empresas multinacionais. Sua relação com a Amazônia nasce ao desenvolver um projeto voltado para acesso a mercados isolados na região. O projeto, apesar do sucesso alcançado, gerou impactos sociais, ambientais e econômicos negativos nas comunidades, o que o fez encerrar aquele projeto.

No seu entendimento, isso ocorreu por desconhecer a realidade da dinâmica local na Amazônia, visto que trabalhava e residia em São Paulo/SP. Assim, ficou com o sentimento de que tinha uma dívida moral com a região e decidiu desenvolver novos projetos na Amazônia, mas vivendo na região, como forma de compreender melhor as características locais. Por isso ele mudou para Porto Velho (citação 53 – Apêndice 6).

Com esta visão foi criado o Floresta Hub. Com o objetivo desenvolver projetos e gerar renda com os empreendedores locais para que os produtos oriundos da Amazônia sejam comercializados além da *commodity*. Isso é transposto para o relacionamento com a ES1 e, apesar de não haver qualquer instrumento formalizado para esta parceria, existe um acordo informal de que, caso a ES1 obtenha acesso a alguma captação de recursos a partir dos resultados apoiados pelo Floresta Hub, parte desse recurso é pago para o Floresta Hub contratando-o para prestar serviços dentro de sua área de atuação.

Assim, o Floresta Hub passou a desempenhar o papel de fornecer **apoio técnico** a ES1 em áreas como modelagem de negócios, participação em concursos, acesso ao mercado, entre outras. Esse apoio é prestado por meio de consultorias especializadas contratadas pela ES1 (citação 54 – Apêndice 6).

O Floresta Hub também desempenha o papel de **intermediação** nas relações entre a ES1 e outras empresas. Essa mediação visa aproximar as empresas de mercados mais amplos

para a venda de seus produtos e/ou serviços, além de auxiliar na intermediação de potenciais investidores e na elaboração de estratégias de desenvolvimento da Amazônia Brasileira perante órgãos nacionais (citação 55 – Apêndice 6).

Por fim, o Floresta Hub ainda desempenha no relacionamento funções de **divulgação** da ES1. Apesar da empresa ser sediada em Porto Velho, o seu representante mudou-se de volta para São Paulo e de lá administra a empresa. Isso ocorre por entender que pode obter melhores resultados e condições para promover os negócios desenvolvidos em parceria com o Floresta Hub (citação 56 – Apêndice 6).

Neste contexto de relacionamento, os papéis desempenhados pelo Floresta Hub foram destacados no apoio técnico, na divulgação e na intermediação. Essas atividades compõem um conjunto integrado que se alinha com a sua missão, especialmente em seu propósito de fomentar o empreendedorismo sustentável na região amazônica.

Facilitadores

O relacionamento da ES1 com o Floresta Hub é pautado por elementos de cooperação que, na maioria dos casos envolve percepções intrínsecas ao relacionamento humano. Com isso, apenas fatores que ajudam o desenvolvimento das ações da ES1 foram relatados pelos entrevistados. Na visão do representante do Floresta Hub, os **objetivos sociais da empresa** facilitaram o relacionamento interorganizacional com a ES1: “[...] com a [ES1] foi o sentido do propósito muito legal delas.”

Soma-se a isso aspectos do relacionamento interpessoal de **confiança** que permite a manutenção do relacionamento interorganizacional. Tanto para a Empreendedora 2 – ES1 quanto para o representante do Floresta Hub, é importante que haja confiança de que ambos estão atuando em conjunto para um mesmo objetivo e que todos evoluam juntos (citações 57 e 58 – Apêndice 6).

Complementarmente, o relacionamento amistoso existente, resultado das **características pessoais** dos dirigentes de ambas as instituições nutre as possibilidades de desenvolvimento de ações em conjunto entre as empresas. Isso pode ocorrer no dia a dia das empresas ou em projetos maiores que envolve participação em eventos para fomento de novos negócios ou de investimentos (citação 59 – Apêndice 6).

Os fatores de confiança e as características pessoais dos dirigentes que permitem o relacionamento amistoso entre os representantes de ambas as empresas, somados aos objetivos

sociais da ES1, nesta análise, foram preponderantes para a contribuição do relacionamento entre ES1 e o Floresta Hub.

Resultados

No relacionamento interorganizacional com a empresa Floresta Hub, os resultados de ordem prática para o negócio da ES1 foram evidenciados. Como as empreendedoras da indústria de cosméticos entendem que seu público principal se encontra na região sudeste do Brasil, o **acesso a rede de relacionamentos** do Floresta Hub é parte importante para potencializar suas vendas. Esse mesmo contexto é ratificado pelo representante do Floresta Hub, acrescentando a possibilidade de estabelecimento de novas parcerias a partir dessa rede (citações 60 e 61 – Apêndice 6).

Complementarmente, o aumento **visibilidade** da ES1 é proporcionado como resultado deste relacionamento. Depois de passar alguns anos trabalhando e vivendo em Porto Velho, o representante do Floresta Hub retornou para São Paulo ao entender que pode contribuir mais com a ES1 (e outros empreendimentos apoiados pelo Floresta Hub) se estiver na região em que são viabilizados mais negócios e assim funcionar como uma “vitrine” para esses tipos de empreendimentos, como relatado: “Por isso que eu estou em São Paulo [...] que assim eu vi que aqui eu consigo ser uma vitrine de Rondônia.”

De todo modo, ainda é percebido que não basta ter visibilidade e contatos sem que haja um **alinhamento do negócio** com o público ao qual se deseja acessar. Com isso, o Floresta Hub promoveu tal adequação de *marketing*, discurso e divulgação para o público específico que se buscou (citação 62 – Apêndice 6).

Dessa forma, a partir da análise deste relacionamento, foram evidenciados resultados que beneficiam a prática dos negócios que envolvem a ES1. Isso foi realizado com o acesso a rede de relacionamento, alinhamento do negócio com o mercado que se deseja acessar e aumento de visibilidade.

4.2.2.5 Relação ES1 - Meu Pé de Árvore

Com a empresa Meu Pé de Árvore, o relacionamento se inicia a partir da participação de ambas as empresas em um evento do Sebrae. A Empreendedora 1 – ES1 tomou conhecimento das atividades de reflorestamento que são desenvolvidas pela empresa e procurou o representante da Meu Pé de Árvore para apresentar o projeto de reflorestamento que gostariam

de executar, visto que tinham muita área degradada em sua fazenda onde hoje se encontra a fábrica da indústria de cosméticos.

Biólogo e mestre em zootecnia, o entrevistado representante da Meu Pé de Árvore é o sócio administrador da empresa. Apesar de ele já conhecer o trabalho da ES1, este foi o primeiro relacionamento formal que ocorreu entre eles. Isso foi viabilizado por meio da venda que a Meu Pé de Árvore fez do reflorestamento de 4.000 árvores para uma companhia aérea europeia. A companhia aérea buscava realizar compensações de seu impacto ambiental de um modo que pudesse ser mensurado com indicadores diferentes do crédito de carbono.

Isso culminou em um contrato entre a Meu Pé de Árvore e a ES1 prevendo que a segunda seria responsável por ceder a área degradada para reflorestamento além fazer o plantio e manutenção. Por sua vez, a Meu Pé de Árvore ficou responsável por organizar a parte técnica, além da compra e distribuição das mudas e demais materiais para o plantio e monitoramento do reflorestamento por cinco anos. Sendo assim, atribui-se ao Meu Pé de Árvore o papel de **apoio técnico** relacionado ao reflorestamento (citação 63 – Apêndice 6) e, como tal atividade é feita a partir da venda de serviços ambientais, assume ainda o papel de **intermediação** para acesso aos recursos necessários para a efetivação da ação (citação 64 – Apêndice 6).

Desse modo, os papéis atribuídos ao Meu Pé de Árvore foram associados ao apoio técnico e à intermediação. O apoio técnico especializado é atividade fim da empresa e a intermediação da relação entre investidor e pequenos produtores faz parte da estratégia de negócios da empresa, como forma de viabilizar o reflorestamento.

Facilitadores

O relacionamento entre as empresas contou com um conjunto de fatores que contribuíram para que ele ocorresse e fosse mantido. Como já adiantado havia um interesse específico de áreas para reflorestamento, mas o pré-requisito era a **existência de área degradada**. Ao se confirmar a venda do reflorestamento para uma companhia aérea europeia, os laços entre ES1 e a Meu Pé de Árvore foram estreitados, pois haveria então uma forma de viabilizar o projeto de recuperação de floresta previamente apresentado (citação 65 – Apêndice 6).

A decisão sobre onde realizar o reflorestamento baseou-se em critérios que foram observados pelo representante da Meu Pé de Árvore. Dentre estes estava a **gestão por mulheres**. Este ponto foi evidenciado na entrevista e ressaltado como fator relevante, assim como a empresa desenvolver ações voltadas à inclusão e ao empreendedorismo feminino

(citação 66 – Apêndice 6). Esse ponto revela a importância dos **objetivos sociais da empresa** para o relacionamento. Esses dois pontos foram destacados pelo representante da Meu Pé de Árvore, pois em sua experiência, isso aumenta as chances de que o reflorestamento seja mantido no futuro e ainda compreende que a finalidade da empresa extrapola os interesses particulares, o que se alinha com os motivos da busca por locais de reflorestamento (citação 67 – Apêndice 6).

Adicionalmente, ficou evidente a importância do **interesse comum** de ambas as organizações. Ou seja, a ES1 tinha o interesse expresso de recuperar áreas degradadas e a Meu Pé de Árvore tinha a intenção de realizar reflorestamento em local com as características que a fazenda da ES1. A partir disso, ainda entenderam que a técnica reflorestamento com sistema de agrofloresta seria o mais adequado (citação 68 – Apêndice 6).

A ação de reflorestar era uma responsabilidade que envolvia as duas empresas. O papel de realizar o plantio e mantê-lo era de responsabilidade contratual da ES1, já o planejamento, fornecimento de mudas, materiais e assessoria técnica para efetivação do plantio era da Meu Pé de Árvore a partir do financiamento recebido da sua contratante. Porém a ES1 não detinha mão de obra suficiente para realizar o plantio e o custo de contratação era inacessível para pagamento em um único momento. Frente a isso, a Meu Pé de Árvore ofereceu o serviço de realização do plantio e **facilitou o pagamento** permitindo assim o pagamento em mensalidades para que o projeto desse certo (citação 69 – Apêndice 6).

Apesar da atividade de plantio ter sido uma contratação de um serviço que a ES1 fez com a Meu Pé de Árvore, este trabalho foi realizado em conjunto. Tanto as representantes da ES1 quanto da Meu Pé de Árvore foram ao campo juntos para fazer o plantio, compartilhando o trabalho e as experiências da ação. Isso se estendeu para a atividade de manutenção do reflorestamento, em que, apesar de não ter sido contratado para isso, o representante da Meu Pé de Árvore, sempre que possível está presente na fazenda da ES1 e realiza o **trabalho em conjunto** com as representantes da ES1 (citações 70 e 71 – Apêndice 6).

Portanto, a existência de área degradada, os objetivos sociais da empresa, a gestão por mulheres da ES1, a facilidade de pagamento pela Meu Pé de Árvore e o interesse comum e o trabalho em conjunto realizado em conjunto pelas duas empresas contribuíram para o relacionamento entre elas.

Barreiras

O representante da Meu Pé de Árvore comentou há alguns elementos relativos ao contexto em que estavam dificultou o relacionamento. Como a degradação da área é um passivo das proprietárias da ES1 (mesmo que não tenha sido feito por ação delas diretamente), o investimento de trabalho para cumprir o reflorestamento deveria ser maior. Por outro lado, apesar do negócio da ES1 ter insumos oriundos da floresta, as proprietárias não podem dedicar-se mais ao reflorestamento por conta das responsabilidades com sua produção.

Neste caso, foi ressaltado que a **falta de recursos financeiros** da ES1 foi um fator que prejudicou o desenvolvimento do projeto de reflorestamento. Sem os recursos, a vontade de reflorestar permaneceria no campo das ideias e, o representante da Meu Pé de Árvore entrevistado julga relevante que se tenha um investimento por parte do produtor, para que se construa a sensação de propriedade e, conseqüentemente, cuide melhor do plantio realizado (citação 72 – Apêndice 6).

Neste sentido, a falta de recursos financeiros foi a única barreira apresentada neste relacionamento entre as empresas. Apesar do representante não concordar em financiar 100% das atividades que envolvem o reflorestamento, a barreira apresentada não impediu que a parceria se desenvolvesse e atingisse o objetivo esperado.

Resultados

A execução do projeto de reflorestamento em parceria permitirá **acesso a matéria prima** para a ES1. Como foram plantadas mudas de Buriti, quando esta árvore estiver em idade de produção de frutos, os insumos para produção dos cosméticos serão buscados na propriedade da ES1 (citação 73 – Apêndice 6).

Além disso, o reflorestamento gerou e irá gerar **impactos positivos** na sociedade. Primeiramente, pela geração de renda que promoveu ao vincular a comunidade diretamente a prestação de serviços a ES1 para a manutenção da floresta em pé, por outro lado, a restauração de área degradada que gerará um **impacto positivo** ao meio ambiente que beneficiará a todos (citação 74 – Apêndice 6).

Com isso, foram promovidos a partir deste relacionamento os seguintes resultados: acesso a matéria prima e a geração de impactos positivos (geração de renda e reflorestamento), resultados que beneficiam, respectivamente, o negócio da ES1 e a sociedade por meio de ações socioambientais.

4.2.2.6 Relação ES1 - Finep

A Finep era, até então, uma organização desconhecida para as sócias da ES1. O relacionamento se inicia a partir da indicação de participação em um edital de seleção por parte de um empreendedor conhecido delas durante a participação em um evento focado no fomento à bioeconomia sustentável na Amazônia Brasileira.

A ES1 formaliza sua participação na seleção por meio da inscrição em um edital. Foram selecionadas no programa Mulheres Inovadoras e tiveram acesso a profissionais da área de gestão de negócios e uma rede de relacionamentos. Elas não se tornam finalistas visto que, como a participação era *online*, houve falha na Internet e não tinham alternativas à comunicação por conta de estarem na área rural, que é onde a indústria de cosméticos está instalada. Apesar de não ganharem os prêmios, elas se tornaram, dentro da rede de relacionamentos da Finep, um exemplo de empreendedorismo feminino associado aos impactos socioambientais positivos.

Com a participação da ES1 no programa, o principal papel desempenhado pela Finep foi o de **transferência de conhecimento**. Isso se deu visto que o programa oferece capacitações e mentorias ao longo do período de aceleração e ambas as representantes da ES1 participaram (citações 75, 76 e 78 – Apêndice 6).

Apesar da possibilidade de acesso a recursos financeiros por meio de premiação, isso não ocorreu, já que a ES1 não ficou entre as 15 primeiras colocadas. Ainda assim, a Finep desenvolveu ações de **financiamento** posteriormente à participação no programa de aceleração. Como ele ocorreu em período da pandemia de Covid-19, todas as atividades foram remotas. Assim que foi possível realizar eventos presenciais, a ES1 foi convidada para participar de um evento promovido pela Finep com o custeio das despesas envolvidas (citações 77 e 78 – Apêndice 6).

Ademais, o fato de participarem no programa aproximou a ES1 de outras empresas do ramo da bioeconomia. Apesar de não ter sido declarado especificamente por algum dos representantes da ES1, é apresentado no relatório de execução do programa pela Finep. Isso então atribui à financiadora o papel de **acesso a rede de relacionamentos** (citação 78 – Apêndice 6).

No relacionamento, todos os papéis desempenhados pela Finep envolvem atividades que são relacionadas à organização, segundo seu estatuto social (C1-D31). Nesse sentido, o acesso a rede de relacionamentos, financiamento e transferência de conhecimento, apesar de ter sido executado por meio da execução de um programa específico, não deixam de ser atribuições já previstas para a Finep.

Facilitadores

O fato de a Finep promover **programa/seleção** voltado para o desenvolvimento de negócios com impacto socioambiental foi primordial para que o relacionamento ocorresse. (citação 79 – Apêndice 6). A partir do momento em que a ES1 foi selecionada, mesmo não estando entre as finalistas, ela se tornou conhecida. Posteriormente a ES1 recebeu convite para participar em um evento promovido pela Finep no Rio de Janeiro/RJ para apresentarem sua empresa e seus resultados.

Como era de conhecimento na época, os voos que saíam de aeroportos em cidades do interior do estado de Rondônia tinham problemas recorrentes de pontualidade ou mesmo de cancelamentos. Sabendo da dificuldade de deslocamento, a Finep para garantir a participação da ES1 no evento, usou de **flexibilidade** ao custear, além do prazo do evento, diárias condizentes a dias extras por conta dos deslocamentos de ida e volta (citação 80 – Apêndice 6).

A partir da análise deste processo de relacionamento, identificou-se os seguintes fatores: flexibilidade e programa/seleção. Eles contribuíram para a atuação da ES1 e foram preponderantes para o relacionamento em conjunto com a Finep, neste cenário, como representante do governo.

Barreiras

As primeiras atividades relativas ao relacionamento com a Finep envolveram a produção de projeto para submissão em um edital vigente na época. Tratava-se do programa Mulheres Inovadoras e a empresa foi uma das 31 selecionadas. Neste programa, havia ainda uma premiação de R\$ 120.000,00 para 15 empresas que fossem escolhidas por uma banca avaliadora.

Para isso, foi necessária a apresentação do projeto da empresa. O formato da apresentação era via internet, porém a **falta de infraestrutura** da ES1 para que pudesse garantir a participação sem contratempos, acabou impossibilitando a apresentação para a banca e, com isso, foram desclassificadas da etapa final (citações 81 e 82 – Apêndice 6).

Ou seja, a falta de infraestrutura adequada da ES1 foi a barreira identificada no relacionamento entre as organizações. Isso dificultou, mas não impediu que o relacionamento progredisse.

Resultados

A partir do relacionamento com a Finep, sobretudo ao serem aprovadas em um programa nacional, isso gerou **visibilidade** para a ES1. Em uma abordagem externa ao contexto do relacionamento, pessoas tomaram conhecimento do trabalho desenvolvido pela empresa e suas representantes são convidadas a expor suas atividades em eventos em parceria com a Finep (citação 83 – Apêndice 6).

Com isso, foi evidenciado o aumento de visibilidade associado a este relacionamento com a Finep. Esse resultado favorece a ES1 enquanto empresa e, tal alcance se deu em função da ES1 participar do programa.

4.2.2.7 Relação ES1 - Ecoporé

O relacionamento com a Ecoporé surge da participação de ambas as organizações em um evento promovido Sebrae. Como a ONG já era conhecida pela Empreendedora 2 – ES1, ao ter contato com representantes da Ecoporé, foi possível vislumbrar possíveis parcerias a serem desenvolvidas, sobretudo no contexto de impacto da ES1.

Estas ideias foram tratadas com a representante da Ecoporé, que atua na empresa como engenheira agrônoma há 10 anos e é a atual presidente da organização. Ela trabalha em projetos voltados restauração florestal, educação ambiental e defesa de povos e comunidades tradicionais. Além disso, participou das etapas de formalização da Ecoporé como instituição científica, tecnológica e de inovação.

A presidente da Ecoporé, identificou a possibilidade de desenvolvimento ações em conjunto com a união entre ES1 e a ONG com objetivo da ampliação do impacto socioambiental positivo, porém, ainda sem qualquer tipo de formalização. Nessa parceria com a ES1, a Ecoporé forneceu apoio a empresa. Primeiramente promoveu **acesso a rede de relacionamentos** com outras organizações parceiras. Isso se dá pela ONG ter muitos parceiros e, sobretudo, pelo hub para aceleração de negócios na Amazônia que desenvolvida a partir da atuação da Ecoporé como ICT (citação 84 – Apêndice 6).

Complementarmente, ainda desenvolveu atividades relacionadas a **divulgação e logística**. Com a presença da Ecoporé em várias comunidades que compartilham interesse com o trabalho realizado pela ES1, a empresa foi divulgada como uma espécie de caso de sucesso de empreendedorismo feminino e sustentável (citação 85 – Apêndice 6). Ademais, como a Ecoporé é sediada em Porto Velho e tem sua base operacional na cidade de Rolim de Moura,

há constante trânsito de seus funcionários e associados neste trajeto. Como a cidade de Ouro Preto do Oeste fica no caminho, então a Ecoporé consegue também apoiar a ES1 em atividades de logística de materiais e produtos (citação 86 – Apêndice 6).

Com isso, no relacionamento entre as organizações, os papéis atribuídos à Ecoporé vão além da sua atuação usual. Acesso a rede de relacionamentos, divulgação e logística são funções que foram desenvolvidas no contexto da parceria, especialmente pelo fato de que a ES1 realiza ações relacionadas a conservação e desenvolvimento econômico e social na Amazônia.

Facilitadores

O foco comum das duas organizações foi identificado como facilitadores da relação entre ES1 e a Ecoporé, por ajudarem o relacionamento interorganizacional. Como a ONG tem seu papel muito claro, tanto pela sua história de atuação em prol da preservação, quanto pela sua formalização enquanto entidade jurídica, a ES1 fez-se jus a esta parceria dado os **objetivos sociais da empresa** (citação 87 – Apêndice 6).

Estes fatores são refletidos no **reconhecimento** mútuo da qualidade do trabalho realizado e os impactos tanto por uma parte quanto por outra. Começou como algo prévio à relação, mas permaneceu com a aproximação entre as duas organizações (citações 88 e 89 – Apêndice 6).

Com isso, a partir da análise deste processo de relacionamento, foram identificados que os fatores objetivos sociais da empresa e, reconhecimento tanto da Ecoporé como organização de referência quanto da ES1 pelas suas ações de impacto socioambientais. Eles contribuíram para a atuação da ES1 enquanto empresa social em conjunto com a Ecoporé, representante da sociedade civil.

Barreiras

Apesar do relacionamento entre a ES1 e a Ecoporé ter sua sustentação em elementos relativos à forma de condução dos trabalhos e aos objetivos sociais desempenhados, é esperado pela ONG o avanço no desenvolvimento de ações em conjunto. A **indisponibilidade** das sócias da ES1 em realizar atividades em conjunto com a ONG foi relatado pela representante da Ecoporé (citação 90 – Apêndice 6).

Apenas uma barreira, a indisponibilidade da ES1, foi destacada no relacionamento entre ES1 e a Ecoporé. De todo modo, isso não é dado como impeditivo para o desenvolvimento das demais atividades em parceria.

Resultados

Na percepção da Empreendedora 2 – ES1, o relacionamento com a Ecoporé resulta na oportunidade de ampliar seu **impacto positivo**, pois os trabalhos que a ONG realiza, possibilitam que os projetos sejam expandidos para as comunidades alcançadas pela ES1, tanto no sentido de viabilizar a produção nas terras das produtoras rurais, quanto de pequenos produtores (citação 91 – Apêndice 6).

Já na visão da representante da Ecoporé, os resultados do relacionamento que possibilitam benefícios para a ES ocorrem por meio do **acesso a rede de relacionamentos** da Ecoporé e **acesso a matéria prima** de produtos da Amazônia utilizados nos cosméticos fabricados. Como a ONG tem forte presença na região, visibilidade e acessibilidade a comunidades locais, ela se torna uma espécie de “validadora” para a ES1 em relacionamentos com parceiros da Ecoporé. Consequentemente, a ES1 passa a conseguir acessar matéria prima (como o Buriti e o Babaçu) em outras áreas da Amazônia, mas mantendo-se a proposta de contratação de mulheres para isso (citação 92 – Apêndice 6).

Finalmente, a partir da análise deste relacionamento, foram evidenciados resultados vinculados ao acesso a matéria prima e a rede de relacionamentos, além da expansão do impacto socioambiental positivo resultante da modelo de negócio da ES1.

4.2.2.8 Relação ES1 - Sebrae

O relacionamento com o Sebrae se mostrou um elemento importante para a ES1 tendo em vista que participaram de vários processos desde o conhecimento para fomento do negócio até a sua internacionalização. Este relacionamento se inicia a partir da indicação de uma empresária amiga da Empreendedora 1 - ES1 que já era atendida pelo Sebrae.

Num primeiro momento, o relacionamento não teve sucesso, pois na unidade mais próxima não foi dada a devida atenção às demandas que a empresa tinha, já que era ainda desconhecida. Por sua vez, na unidade da capital houve uma boa comunicação, mas a distância foi o aspecto negativo nesse caso, conforme relatado pela própria empreendedora: “no início

foi meio fria, não deram atenção... com as pessoas de Porto Velho a gente teve uma boa relação, só que pela distância... a gente teve essa interação bem frustrante foi aqui em Ji-Paraná”.

Depois deste episódio, o relacionamento se alinhou com a unidade de Ji-Paraná. A ES1 formalizou demandas e se inscreveu em editais de seleção do Sebrae. A partir daí a participação constante em eventos e capacitações promovidas pelo Sebrae permitiram que se aproximassem de outros empreendimentos que se tornaram parceiros ou então deram visibilidade para acessar mercados tanto no Brasil quanto no exterior.

Apesar do Sebrae contar com uma grande equipe multidisciplinar, a ES1 foi acompanhada de perto pela líder de projetos, representante do Sebrae. Uma profissional que atua há 27 anos na instituição na cidade de Ji-Paraná, técnica em contabilidade e cursista de administração. Ela lidera projetos que envolvem atividades relacionadas ao empreendedorismo feminino e resalta que este tipo de trabalho envolvendo empresas com perfil de geração de impactos socioambientais positivos é comum no Sebrae, como relatado: “o Sebrae trabalha dentro da proposta da sustentabilidade, então a maioria de tudo o que a gente utiliza está dentro da proposta de sustentabilidade”.

Com isso, hoje a ES1 é caso de sucesso no relacionamento com o Sebrae Rondônia, de forma que as duas organizações colaboram entre si, tanto para promoção dos negócios na Amazônia Brasileira, quanto para visibilidade das ações do Sebrae em eventos. Isso demonstra um dos papéis associados ao Sebrae, que é o de **divulgação**. Pela ES1 ter se tornado um caso de sucesso, suas ações são constantemente utilizadas como exemplo na mídia pelo Sebrae em diversos canais de comunicação (citação 93 – Apêndice 6).

Para chegar até isso, a ES1 acessa diversos recursos promovidos pelo Sebrae como as capacitações. Isso atribui à organização o papel de **transferência de conhecimento** que se deu associado a participação de programas promovidos pelo Sebrae que viabilizaram conhecimentos relacionados à abertura de empresas, internacionalização e registro de marca (citações 94 e 95 – Apêndice 6).

Houve ainda a disponibilização de Bolsa Empreendedor para as representantes da ES1 devido sua participação em programas de aceleração e o subsídio de até 70% dos valores referentes a serviços de consultoria para o desenvolvimento da empresa. Isso reforça o papel de **financiamento** realizado pelo Sebrae (citações 96 e 97 – Apêndice 6).

Tais serviços são associados ao programa SebraeTec que, a partir da rede de prestadores de serviços vinculados, fornece ao Sebrae também o papel de **apoio técnico**. Sua equipe também atendeu específicas da ES1, como o apoio para produção de material com foco para vendas no exterior do Brasil (citações 97 e 98 – Apêndice 6).

Por fim, é reconhecido pela Empreendedora 2 – ES1 e corroborado pela representante do Sebrae o papel de **acesso a rede de relacionamentos**. O Sebrae busca a criação de conexões entre as empresas e outras empresas ou mesmo clientes e, no caso da ES1, fez com que ela pudesse participar de uma rede de negócios da bioeconomia de Rondônia (citações 99 e 100 – Apêndice 6).

No âmbito desta parceria, as responsabilidades designadas ao Sebrae englobam uma parte das atividades que a própria organização identifica como sendo de sua competência. Em particular, o acesso a rede de relacionamentos, o apoio técnico, a divulgação, o financiamento e a transferência de conhecimento foram destacados, estando essas ações alinhadas com o escopo de atuação do Sebrae.

Facilitadores

Para o relacionamento entre a ES1 e o Sebrae chegasse ao nível de cooperação recíproca entre as organizações, a **comunicação** se mostrou como fator preponderante para ajudar a atuação conjunta. Por mais que no princípio tenha havido ruídos, atualmente é considerado um canal aberto de interlocução entre as organizações, em que há apoio na realização de atividades e, abre portas para aprimoramento (citação 101 – Apêndice 6).

Destaca-se que há custos envolvidos na participação destes eventos. A pré-disposição de **financiamento/custeio** por parte do Sebrae para que as pessoas da ES1 pudessem participar de eventos em diversos estados brasileiros foi relevante tanto para viabilizar a divulgação de sua marca em vários locais, inclusive no exterior, quanto para demonstração dos resultados do Sebrae de Rondônia (citação 102 – Apêndice 6).

Adicionalmente, ressalta-se que em um caso específico, o **acesso a bolsa empreendedor** permitiu que as sócias pudessem participar de rodadas de aceleração em que teriam que se ausentar do seu trabalho. Por serem ainda uma empresa pequena, o fato de estarem se dedicando a adquirir conhecimento faz com que tenham que deixar de produzir na indústria de cosméticos, já que não há outras pessoas para as substituir (citação 103 – Apêndice 6).

Para acessar esses programas, como o de aceleração relatado anteriormente, é importante ressaltar que há processos seletivos para participação. O fato de haver esses **programas/seleção** para participações em ações específicas, como a premiação voltada ao empreendedorismo feminino ou ainda em programas de aceleração foi um facilitador (citação 104 – Apêndice 6). Isso é incentivado pelo Sebrae e reconhecido pela ES1.

Por fim, o relacionamento é aperfeiçoado devido a determinação do profissional que foi uma das **características pessoais** de um profissional do Sebrae. Isso se fez com a predisposição em resolver situações que envolviam a ES1 e saber lidar com a burocracia para romper barreiras que poderiam impedir a realização de alguma ação conjunta (citação 105 – Apêndice 6).

Desse modo, a comunicação, as características pessoais de profissionais do Sebrae, a existência de financiamento/custeio e de programas/seleção ajudaram a construção e manutenção do relacionamento entre as empresas em questão.

Barreiras

A **falta de apoio** por parte do Sebrae da unidade da cidade de Ji-Paraná em atender a ES1 foi um fator que prejudicou o desenvolvimento do relacionamento (citação 106 – Apêndice 6). Por outro lado, essa barreira foi contornada a partir do estabelecimento de contato com a unidade do Sebrae de Porto Velho, em que a predisposição de se desenvolver os trabalhos em conjunto foi determinante.

A **distância geográfica** com a unidade do Sebrae de Porto Velho, tornou-se um fator que dificultava o relacionamento. Tudo havia de ser realizado por meios de comunicação como telefone, e-mail ou mensagens de texto e, elas tinham a necessidade de um contato mais próximo e pessoalmente (citação 107 – Apêndice 6). O amadurecimento desta relação levou a retomada do relacionamento com a unidade mais próxima da ES1, inclusive havendo o reconhecimento desta falta no primeiro momento, o que levou a superação das duas barreiras.

Já com a ES1 integrada ao Sebrae, novas ações em conjunto foram desenvolvidas, o que se ressaltou novas barreiras ao relacionamento que, em um caso inviabilizou-se o projeto e em outros foram devidamente ajustados. No que se trata do **processo de contratação** de prestadores de serviços para desenvolver consultorias, a ES1, ao acessar um programa de subsídios para contratação de consultoria para desenvolvimento do registro da marca da empresa, teve que abortar o projeto em conjunto com o Sebrae. Esta ação foi conduzida pela própria ES1 de forma individual, visto que a seleção realizada pelo Sebrae quanto à contratação do profissional, além de ter sido morosa, não garantiu que a pessoa indicada fosse devidamente qualificada para o trabalho (citações 108, 109 e 110 – Apêndice 6).

O fator **comunicação** por vezes foi percebido como uma barreira no relacionamento entre ES1 e o Sebrae, seja no aspecto de comunicação interna ou entre as organizações. Internamente, como a ES1 necessita tratar com pessoas de unidades distintas do Sebrae em

Rondônia, foi percebido que a comunicação interna da organização algumas vezes não é bem-sucedida como trazido pela Empreendedora 2 – ES1: “Porque parece que o Sebrae, embora seja a mesma empresa, mas parece que [...] falta comunicação entre as unidades. Há essa falha de comunicação”

Já o aspecto da **comunicação** entre as organizações é ratificado pela representante do Sebrae. Trata-se de um desencadeamento da barreira apresentada anteriormente quanto ao processo de contratação e que não foi comunicado nem pela ES1, nem monitorado pelo Sebrae. De todo modo, para esta ocasião, apesar de não ter havido o atendimento da demanda, o problema foi resolvido (citação 113 – Apêndice 6).

Assim, a comunicação, a distância geográfica da unidade da capital, a falta de apoio de uma unidade do Sebrae em se desenvolver o relacionamento e o processo de contratação foram evidenciados como barreiras ao relacionamento entre ES1 e Sebrae. Apesar de numerosos fatores, em apenas um caso que houve a interrupção do relacionamento em um projeto específico.

Resultados

A partir do relacionamento interorganizacional entre ES1 e o Sebrae, foram evidenciados resultados socioambientais, mas também que envolvem o negócio e suas parcerias. Na percepção da representante do Sebrae, o **impacto positivo** promovido pela ES1, resultante do trabalho conjunto de ambas as organizações é ressaltado, sobretudo nos aspectos ambientais quanto de inclusão feminina (citação 114 – Apêndice 6).

Além disso, as diversas participações em eventos, seleções e premiações promovidas pelo Sebrae, resultou no aumento de **visibilidade** para a ES1, tanto em contexto regional, nacional e até internacional. Este resultado é declarado como de grande valia para a ES1, sobretudo pela localização em que a fábrica é instalada, já que é área rural em uma cidade pequena. Este resultado é pelas representantes da ES1 assim como pela representante do Sebrae (citações 115, 116 e 117 – Apêndice 6).

O relacionamento com o Sebrae resultou também em **acesso a rede de relacionamentos**. Isso influencia nas parcerias que são desenvolvidas pela ES1. Dentre várias parcerias, são enfatizadas aquelas que estão no contexto de bioeconomia, que ajudam tanto na promoção dos produtos da ES1, quanto apoio de logística para vendas na região sudeste do Brasil. Mas também são destacadas parcerias que abordam a expansão da sua própria rede de

relacionamentos, quanto acesso a financiadores para recuperação de área degradada (citações 118 e 119 – Apêndice 6).

Com isso, foram proporcionados para a ES1 resultados a partir deste relacionamento que envolveram o acesso a rede de relacionamentos, o aumento de visibilidade e a realização de ação que proveram impacto positivo. Demonstra-se assim que esses resultados contribuem tanto para o negócio da empresa quanto para a sociedade por meio das ações socioambientais da ES1.

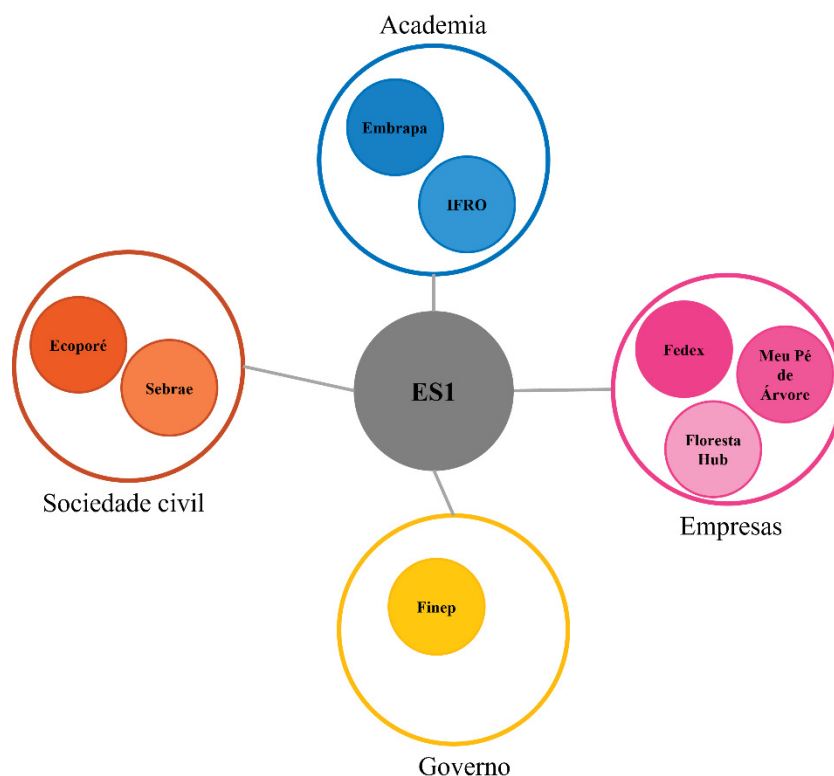
4.2.3 Síntese do caso

A Saboaria Rondônia (Empresa Social 1), como comentado antes, é uma indústria de cosméticos situada na cidade de Ouro Preto do Oeste, interior do estado de Rondônia. A empresa apresenta características de microempresa que demonstram que seus objetivos estão sob a lógica de mercado, com a comercialização de seus produtos regional, nacional e internacionalmente e lucros investidos na empresa e repartidos entre as sócias.

Do ponto de vista socioambiental, a empresa prioriza a preservação ambiental, o incentivo ao empreendedorismo feminino, reflorestamento de áreas degradadas e fomento à sustentabilidade em detrimento de maiores ganhos. Estes elementos possibilitaram premiações e reconhecimento nacional da empresa social 1, sobretudo pelo seu impacto socioambiental positivo. Desse modo, a ES1 se caracteriza como uma empresa social.

Para a atuação da ES1 foram investigadas as configurações dos relacionamentos interorganizacionais existentes. Com a análise empírica, constatou-se que há relacionamentos com oito organizações distintas que representam os atores academia, empresas, governo e sociedade civil (Figura 17) como previsto no modelo teórico. Alguns desses relacionamentos tinham objetivos pontuais a serem alcançados e, em outros, eram mais amplos e contínuos.

FIGURA 17 – RELACIONAMENTOS PRESENTES NO CASO 1 (ES1)



FONTE: O autor (2024)

A Embrapa e o IFRO representam nesse caso a academia. Ambas são organizações vinculadas ao Governo Federal do Brasil e possuem como atuação principal atividades que são relacionadas às funções tradicionais de transferência de conhecimento e desenvolvimento de pesquisas. Já o ator empresa é representado por Fedex Express, Floresta Hub e Meu Pé de Árvore. A primeira, uma empresa estadunidense que atua no ramo de entregas e logística, a segunda, um *hub* de inovação focado na bioeconomia da Amazônia e, a terceira, uma *startup* brasileira que trabalha com serviços ambientais de reflorestamento.

A Finep, agência pública de fomento à Ciência, Tecnologia e Inovação em instituições públicas ou privadas, representa o ator governo. Ademais, a Ecoporé e o Sebrae representaram o ator sociedade civil. A primeira atua na conservação e recuperação da fauna e flora, do patrimônio cultural e direitos humanos na região Amazônica e, a segunda, atua no fomento ao desenvolvimento de empresas.

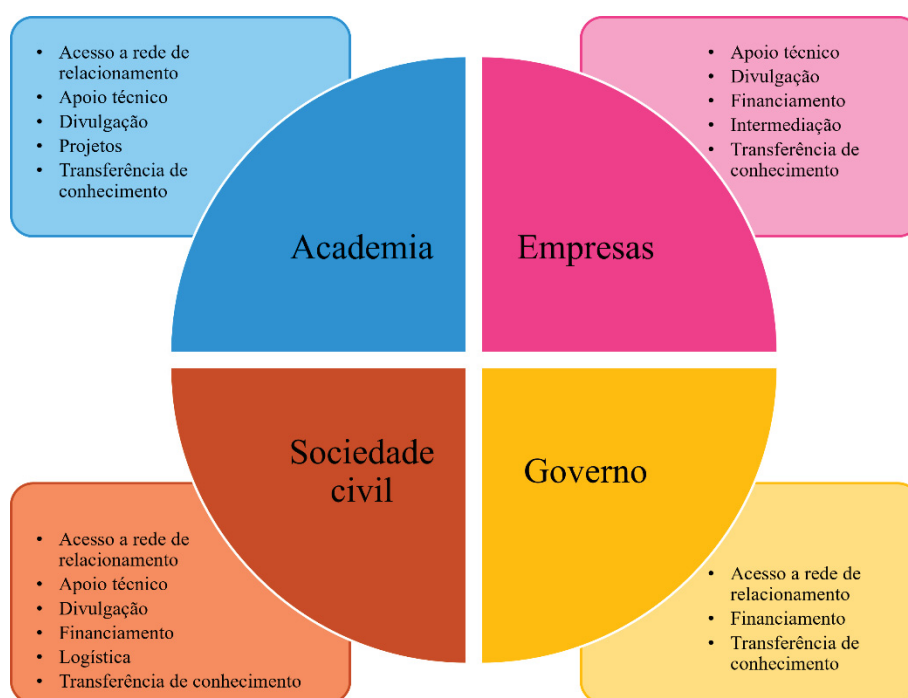
Constatou-se ainda que o relacionamento entre a ES1 e os atores eles ocorrem, na maioria dos casos, formalizados (apenas Ecoporé, Embrapa e Floresta Hub que não há formalização). Dentre os atores, nota-se que a relação mais intensa ocorre com a academia e a sociedade civil nas representações que envolvem a Embrapa e o Sebrae, sendo as parcerias em que houve maiores discussões e, consequentemente maiores indicações de papéis, facilitadores,

barreiras e resultados atrelados ao relacionamento. É evidenciado ainda que todos os atores desempenham papéis e que há facilitadores, barreiras e resultados na relação.

Haja vista a diversidade de organizações com lógicas institucionais distintas o relacionamento entre a ES1 ocorre a partir da compreensão dos papéis de cada ator. Nesta análise, identificou-se que cinco papéis são atribuídos à academia, cinco às empresas, três ao governo e seis à sociedade civil que podem fazer parte ou não da atividade fim das organizações que representam os atores.

Ao todo, oito papéis distintos foram conferidos aos quatro atores em análise no contexto do relacionamento existente com a ES1. Estes são relacionados ao apoio financeiro e de investimento, apoio operacional *networking* e transferência de conhecimento. Ressalta-se que o último esteve presente como papel desempenhado pelo quatro atores, conforme representação gráfica na Figura 18.

FIGURA 18 – PAPÉIS POR ATOR PRESENTES NO CASO 1 (ES1)



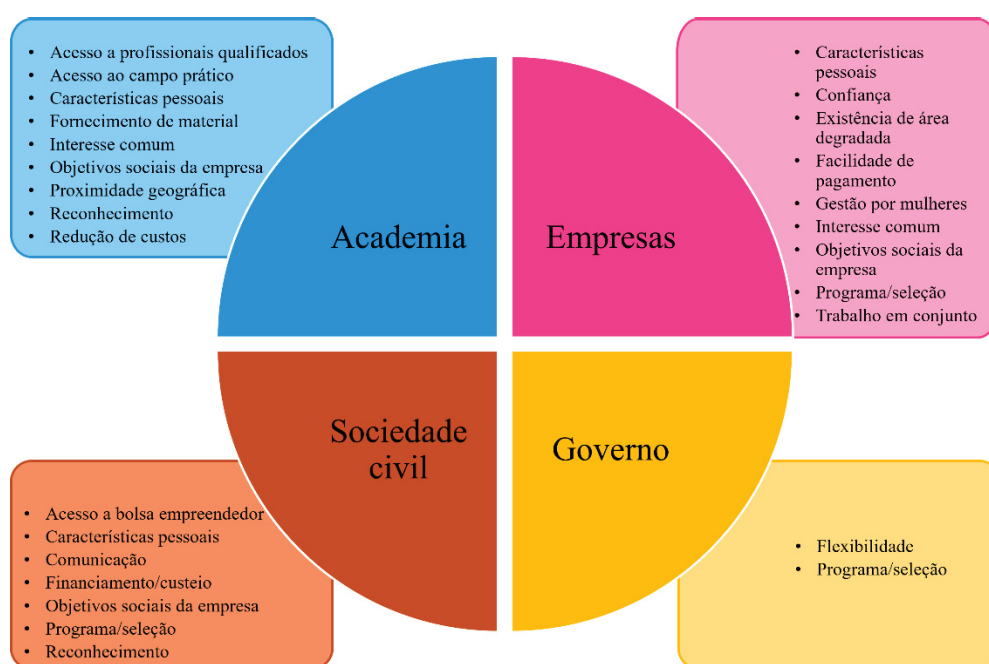
FONTE: O autor (2024)

Quanto aos fatores facilitadores que contribuem para a atuação da ES1, associados ao relacionamento com os atores, foram identificados 19 ao todo. Estes são classificados como características da empresa social e do parceiro, características das pessoas envolvidas no relacionamento, sobre credibilidade, práticas organizacionais, sinergia e suporte financeiro e de recursos.

Não foram identificados fatores facilitadores que compartilham o relacionamento com os quatro atores simultaneamente, mas três deles estão presentes na relação com três atores. “Características pessoais” e “Objetivos sociais da empresa” são vinculados aos relacionamentos da ES1 com os atores academia, empresas e sociedade civil. Já “Programa/seleção” e fator relacionado aos atores empresas, governo e sociedade civil, justamente pelo fato de que as organizações que o representam terem promovido programas para aceleração de empresas.

Ressalta-se que nesta análise foram identificados apenas dois fatores facilitadores do relacionamento com o governo. Aos demais atores, estiveram associados nove facilitadores na relação com a academia e as empresas e sete à sociedade civil, conforme demonstrado na Figura 19.

FIGURA 19 – FACILITADORES POR ATOR PRESENTES NO CASO 1 (ES1)



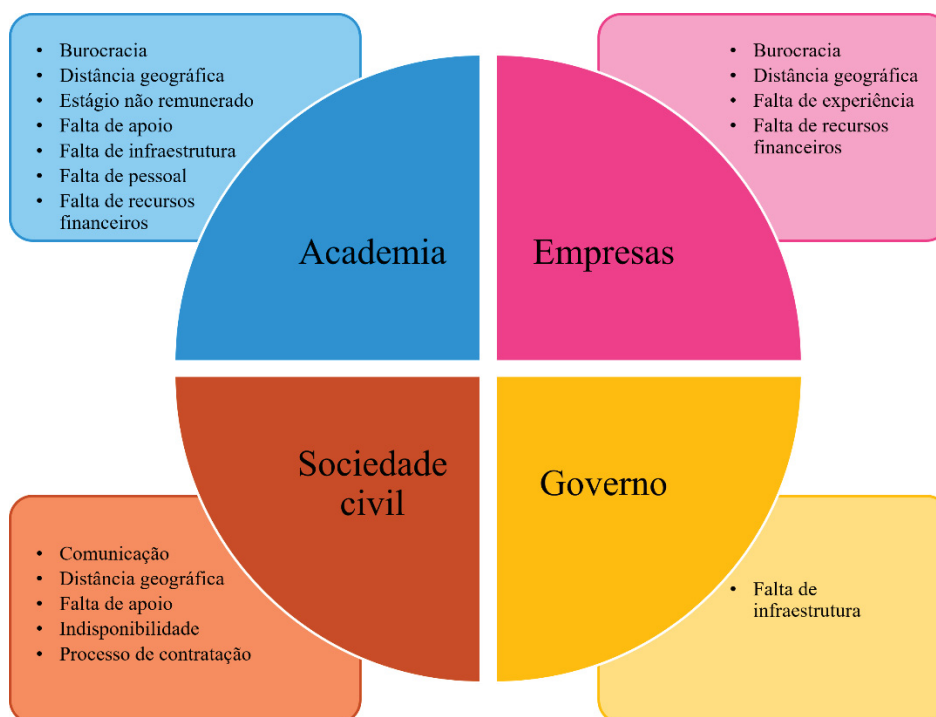
FONTE: O autor (2024)

Como forma oposta aos facilitadores, foram identificados ao todo 11 barreiras que permeiam o relacionamento interorganizacional entre ES1 e os atores. Estes fatores fazem alusão às características da empresa social e do parceiros, assim como condutas do parceiro, práticas organizacionais e a situação da empresa social.

Nenhuma barreira é comum ao relacionamento com todos os atores, porém a “Distância geográfica” foi fator comum a relação com três atores (academia, empresas e sociedade civil). Dessa forma, apresenta-se na Figura 20 as barreiras identificadas nesta análise

em que, sete são vinculadas ao relacionamento com a academia, quatro às empresas, uma ao governo e cinco à sociedade civil.

FIGURA 20 – BARREIRAS POR ATOR PRESENTES NO CASO 1 (ES1)

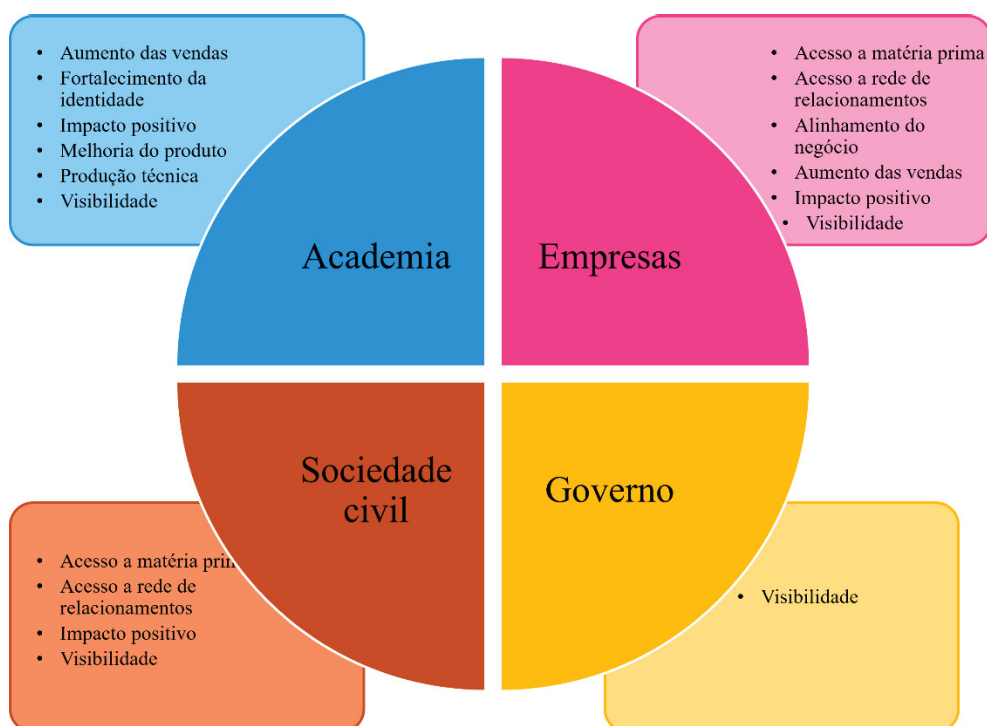


FONTE: O autor (2024)

Mediante ao relacionamento interorganizacional da ES1 com os atores, constatou-se resultados relacionados ao desenvolvimento de produtos e/ou serviços, desenvolvimento do negócio, identidade empresarial, *networking* e colaboração, qualificação e reconhecimento e sustentabilidade financeira. Isso gerou benefícios tanto para a empresa social quanto à sociedade. De todos os resultados evidenciados, a “Visibilidade” foi destacada em decorrência da interação com todos os atores. O “Impacto positivo” da ES1 apenas não foi resultado demonstrado no relacionamento o governo, mas destaca-se que, pela empresa social ter seus objetivos socioambientais, todos os resultados acabem de alguma forma, mesmo que indiretamente, promovendo impactos socioambientais positivos na região e na comunidade de atendimento pela ES1.

Foram então evidenciados ao todo nove resultados provenientes dos relacionamentos existentes com todos os atores. Nestes estiveram presentes seis com a academia e com empresas, um com o governo e quatro com a sociedade civil, como apresentado na Figura 21.

FIGURA 21 – RESULTADOS POR ATOR PRESENTES NO CASO 1 (ES1)

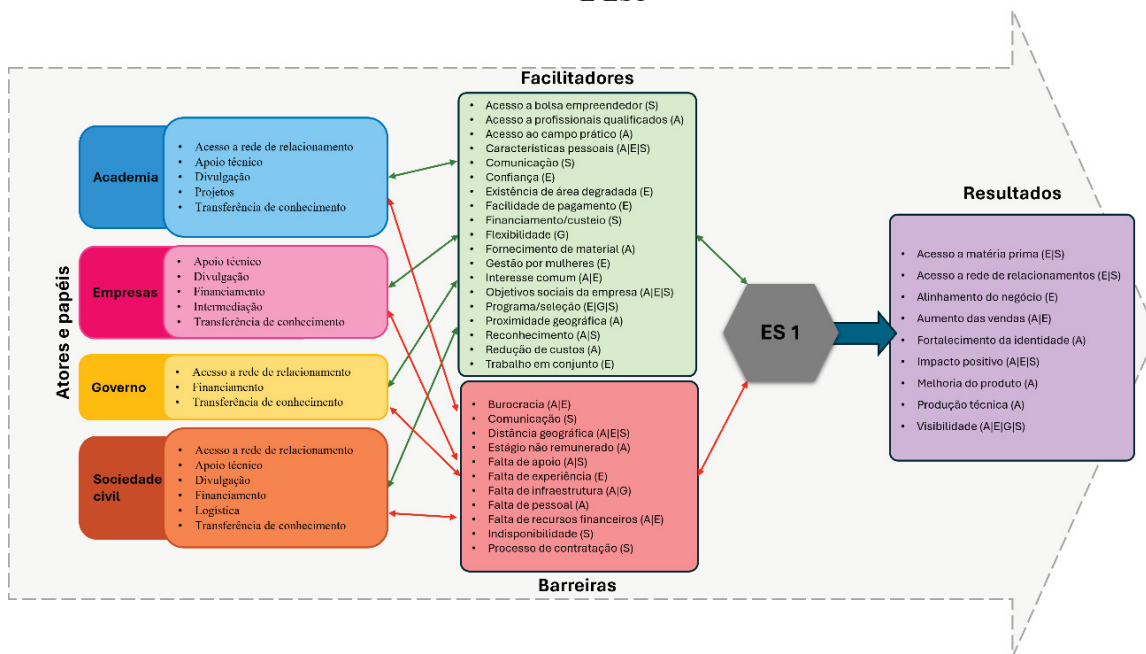


FONTE: O autor (2024)

4.2.4 Representação da análise empírica

Ao analisar o processo relacional entre os atores do ecossistema para a atuação da ES1 e integrando todos os papéis, facilitadores, barreiras e resultados, constitui-se o modelo empírico apresentado na Figura 22.

FIGURA 22 – MODELO EMPÍRICO DO PROCESSO RELACIONAL ENTRE ATORES DO ECOSSISTEMA E ES1



FONTE: O autor (2024)

Este modelo representado pela Figura 22 ilustra os atores e seus respectivos papéis, os facilitadores e barreiras constantes no relacionamento com a ES1, assim como os resultados provenientes destas relações. Reforça-se a evidenciação de que todos os atores desempenharam papéis relevantes no contexto da atuação da empresa social (tons de azul, rosa, amarelo e marrom).

De maneiras diferentes, no relacionamento existente, foram demonstrados fatores que contribuíram (caixa em verde) para que a ES1 desempenhasse sua função na sociedade. Nesta ilustração, as letras entre parênteses ao lado de cada facilitador indicam o relacionamento que a ES1 teve com qual ator (em que: A = Academia; E = Empresas; G = Governo; e, S = Sociedade Civil).

Seguindo a mesma lógica, também se demonstrou fatores que dificultaram o estabelecimento ou o desempenho do relacionamento, de alguma forma. De todo modo, o conjunto que associa as funções, tradicionais ou não, dos atores e, os elementos que ajudam e que atrapalham o desenvolvimento do relacionamento entre a ES1 e os atores, consolida-se em resultados da empresa social que aprimoram seus produtos, serviços ou processos que tanto geram benefícios para a sociedade quanto para a empresa em si.

4.3 CASO 2: EMPRESA SOCIAL 2

O caso apresentado nesta seção discorre sobre a Empresa Alpha, uma empresa de pequeno porte, produtora agrícola localizada no estado do Amazonas. Tem como base a produção por meio de sistemas agroflorestais regenerativos na agricultura familiar, sendo identificada como Empresa Social 2 (ES2).

A criação da ES2 ocorre a partir uma OSC e, quando foi formalizada, passou a conduzir todas as etapas da sua produção, desde o plantio até o beneficiamento. Com a atuação da empresa e seus resultados recebeu um investimento de um fundo estrangeiro em que foi possível estruturar a empresa. A partir disso, foi possível contratar mais pessoas e passou a ter 11 profissionais atuantes em diversas áreas.

Dentre essa estrutura de pessoal, resalta-se o papel de dois integrantes-chave que conduziram a implementação e a gestão da ES2. A diretora executiva (Diretora 1 – ES2), formada em relações internacionais e tem experiência em gestão pública. O trabalho desenvolvido é em tempo integral na empresa desde sua formalização, sendo ela responsável pela criação de políticas e processos de governança além da gestão administrativa, de pessoal, financeira, contábil e do campo.

Já o diretor comercial (Diretor 2 – ES2) é formado em publicidade e propaganda. Acompanhou o processo de criação da empresa tem atuação integral na empresa, sendo responsável pela área comercial e de *marketing*.

Nesse cenário, a ES2 é estabelecida, integrando suas práticas comerciais com as socioambientais. Os detalhes dessas atividades são apresentados na próxima seção.

4.3.1 Caracterização da empresa social

A ES2 demonstrou que possui objetivos de impactos socioambientais positivos e, faz isso associado do desempenho de uma atividade comercial, caracterizando-se conceitualmente como empresa social. A empresa, no momento da pesquisa, se mantém a partir do financiamento de investimentos realizados com parceiros privados e, da comercialização de seus produtos e da comercialização de créditos de carbono.

Seus produtos são comercializados no Brasil e no exterior. A concentração dos clientes está presente principalmente no estado de São Paulo, mas também tem distribuição significativa nos demais estados da região sudeste e sul do Brasil. O próprio estado do Amazonas é um mercado consumidor significativo, porém, em volume inferior aos demais estados citados.

Apesar de ter canais *online* para venda direta ao consumidor final, o foco da ES2 é a venda para empresas que revendem os produtos. São supermercados e lojas que possuem sessões dedicadas a produtos naturais e com valor agregado em que, o consumidor final são pessoas que buscam alimentos mais saudáveis ou ainda pessoas envolvidas com as causas socioambientais (citação 3 – Apêndice 7).

Concomitantemente às atividades comerciais destacadas, as iniciativas socioambientais também eram realizadas pela ES2 em conjunto com os produtores. A Diretora 1 – ES2 destaca que há preocupação maior com os objetivos sociais do que com o lucro, sobretudo na fase de estruturação da empresa: “E aí todo o nosso recurso vai para a operação, pra a gente conseguir manter tudo isso em pé e não necessariamente tanto para o lucro. Isso daí vai chegar em algum momento, mas o importante agora para a gente é o impacto.” (Diretora 1 – ES2).

Neste sentido, foram evidenciadas iniciativas relativas a restauração e preservação da floresta, assim como desenvolvimento socioeconômico da comunidade envolvida. A ES2 já promoveu em parceria com 83 pequenos produtores e a restauração de 159 hectares (uma área equivalente ao Parque do Ibirapuera em São Paulo) com modelo produtivo agrícola em sistemas de agrofloresta, e a previsão de mais 85 hectares em 2024. Isso tudo reflete no despertar do interesse de pessoas em desenvolverem-se como profissionais para trabalhar em harmonia com o meio ambiente (citações 4, 5 e 6 – Apêndice 7).

Foi desenvolvido um projeto aos moldes do Programa Colaborativo das Nações Unidas para a Redução de Emissões provenientes do Desmatamento e da Degradação Florestal nos Países em Desenvolvimento (REDD+)²². O projeto promove um sistema de repartição de benefícios e pagamentos por desmatamento evitado, incentivando a prevenção do desmatamento e promoção de práticas agrícolas sustentáveis. Inclui suporte a agroflorestas, certificação orgânica, treinamento em diversas áreas, coordenação da comercialização de produtos para aumentar a renda dos participantes e capacitação de mulheres e jovens para liderança. Além disso, visa garantir a segurança fundiária através da regularização ambiental e acordos de cooperação com entidades governamentais e não governamentais.

Dessa forma, com base nas evidências apresentadas, destaca-se que as ações realizadas pela ES2 reforçam o conceito de empresas sociais abordado nesta pesquisa. A organização,

²² REDD+ é uma estratégia da Nações Unidas sobre Alterações Climáticas para combater as mudanças climáticas, indo além do desmatamento e incluindo conservação, gestão sustentável das florestas e aumento dos estoques de carbono. O Quadro de Varsóvia para REDD+, adotado na COP 19 em 2013, fornece orientação metodológica e financeira para sua implementação (Nações Unidas, 2016).

legalmente constituída, opera na produção e comercialização de produtos agrícolas e de créditos de carbono, distribuindo lucros entre seus sócios e acionistas. Além disso, a empresa buscou atingir objetivos socioambientais, promovendo a restauração e preservação da floresta, bem como o desenvolvimento socioeconômico da comunidade envolvida.

4.3.2 Relações

As relações com as organizações que representam os atores que foram relatadas no caso 2, são caracterizadas no Quadro 9.

QUADRO 8 – CARACTERÍSTICAS DOS RELACIONAMENTOS PRESENTES NO CASO 2

Relação ES2 – Embrapa (Academia)	Objetivos: Aplicação de tecnologia relacionada a produção de agrícola na região em sistema de agrofloresta.
	Formalização/Instrumentos: Não há.
	Papéis: Apoio técnico; transferência de conhecimento.
Relação ES2 – Investidor (Empresas)	Objetivos: Financiamento da ES2 para estruturação da empresa, implementação áreas de restauração associados ao plantio da produção agrícola.
	Formalização/instrumentos: Relacionamento formalizado por meio de contrato.
	Papéis: Financiamento.
Relação ES2 – Empresa de advocacia (Empresas)	Objetivos: Assistência jurídica para ajuste de contrato com investidor.
	Formalização/Instrumentos: Relacionamento formalizado por meio de contrato.
	Papéis: Apoio técnico.
Relação ES2 – Prefeitura Municipal (Governo)	Objetivos: Apoio local com logística e acesso aos produtores.
	Formalização/Instrumentos: Termo de cooperação técnica.
	Papéis: Apoio local.
Relação ES2 – OSC Beta (Sociedade civil)	Objetivos: Manutenção da ES2 para comercialização dos produtos das produções advindas das famílias apoiadas pela OSC.
	Formalização/Instrumentos: Relacionamento formalizado por meio de contrato.
	Papéis: Acesso a investidores; acesso a rede de relacionamento; infraestrutura; intermediação.
Relação ES2 – Sebrae (Sociedade civil)	Objetivos: Assessoria para desenvolvimento e divulgação do negócio da ES2.
	Formalização/Instrumentos: Relacionamento formalizado por contrato e por meio de editais de seleção.
	Papéis: Acesso a rede de relacionamentos; financiamento.

FONTE: O autor (2024)

4.3.2.1 Relação ES2 - Embrapa

Para que houvesse o relacionamento entre a ES2 e a Embrapa, primeiramente houve parceria com a OSC que originou a empresa, antes mesmo da ES2 ter sido criada. Como era fomentada a produção agrícola na região, a OSC recorreu à Embrapa Rondônia em sua unidade

de Porto Velho/RO em busca de apoio para promover o desenvolvimento da cultura produtiva através do acesso a mudas de qualidade, informações e tecnologias para o plantio e sua manutenção. Isso se deu por conta da experiência dessa unidade da Embrapa com atividades relacionadas ao tipo de produção agrícola na região. Essa parceria com a OSC ocorreu, oficialmente, por cinco anos, em que teve participação direta do Pesquisador 2 – Embrapa.

Ele é pesquisador na Embrapa desde 2010, formado em Engenharia Agrônômica e mestre e doutor em produção vegetal, o representante tem sua trajetória profissional estabelecida com o manejo das áreas. Atuou no desenvolvimento de cultivares, manejo, poda, adubação, espaçamento, área de cultivo e de produção.

Com a criação da ES2, retornou-se o relacionamento com a Embrapa para o aperfeiçoamento da produção na região de atuação. A ES2 iniciou contato com a Embrapa para que fosse levada a tecnologia para plantio do tipo de produção agrícola e, apesar de não ter sido realizada qualquer formalização da parceria, a Embrapa apoiou no fornecimento de mudas clonais, assim como no projeto experimental da área de agrofloresta, treinamento e acompanhamento durante a implantação.

Neste relacionamento, a Embrapa teve papel fundamental na realização de **apoio técnico** e na **transferência de conhecimento**. Como a Embrapa detinha o conhecimento amplo para cultivação desde o plantio até a colheita, que proporcionou à ES2 **apoio técnico** para que fosse desenvolvida a produção agrícola na região, desde a preparação do solo, produção e plantio das mudas, até as técnicas de poda e colheita (citações 7 e 8 – Apêndice 7).

Contudo, o apoio técnico por si só não era suficiente para que a produção se sustentasse. Nesse sentido, a Embrapa desenvolveu atividades de **transferência de conhecimento** que ocorreu tanto localmente quanto nas dependências da Embrapa em Porto Velho (citações 9, 10 e 11 – Apêndice 7).

É relevante explicar que a Embrapa tem como atividade fim a realização de pesquisas e não a realização de extensão rural. Por observarem a necessidade de que as pesquisas chegassem aos produtores, passou a desenvolver transferência de tecnologia sob forma de capacitações e apoio técnico especializado. Nesse ponto, foi associado à Embrapa os papéis de apoio técnico e de transferência de conhecimento, sendo ambas funções presentes na lógica institucional da Embrapa, mesmo que não sejam sua atividade fim.

Facilitadores

O relacionamento existente entre a Embrapa e a ES2 foi desenvolvido a partir de um conjunto de fatores. O **interesse comum** entre ambas as empresas para desenvolver a agricultura na região atendida pela ES2 determinante. Por um lado, a ES2 tinha a intenção de aperfeiçoar a qualidade da produção, mas faltavam tecnologia e conhecimento para isso. Por outro lado, a Embrapa tinha a tecnologia, conhecimento e interesse, mas não havia experimentado ainda as técnicas já estabelecidas na região específica (citação 12 – Apêndice 7).

Soma-se aos aspectos facilitadores dessa relação e percepção da Embrapa quanto aos **objetivos sociais da empresa**. Para o representante da Embrapa, o modelo de atuação da empresa quanto à agricultura sustentável e regenerativa proporcionado pela ES2 é algo que estimula o relacionamento dado que, faz parte do que é recomendado pela Embrapa (citação 14 – Apêndice 7).

Por fim, há o entendimento ainda que o fato de haver a continuidade do **trabalho em conjunto** da ES2 com a OSC que a criou, ajudou para que o relacionamento ocorresse, especialmente nas fases iniciais. A experiência do trabalho realizado anteriormente, entre a Embrapa e a OSC transmitiu segurança para desenvolvimento dos trabalhos em conjunto, como relatado pelo representante da Embrapa: “[...] o contato que já existia antes entre o [OSC] e a Embrapa, isso foi o que ajudou, o contato do [OSC] que ajudou a que a coisa evoluísse [com a ES2]” (Pesquisador 2 - Embrapa).

Com isso, a partir da análise deste relacionamento, identificou-se os fatores: interesse comum de trabalho com a produção agrícola na região de atuação pelas duas organizações, os objetivos sociais da empresa e, o trabalho em conjunto da ES2 com a OSC. Esses componentes são classificados como os que contribuíram para a atuação da ES2 enquanto empresa social em conjunto com a Embrapa, como representante da academia.

Barreiras

No relacionamento interorganizacional entre Embrapa e ES2 foram constatados fatores que desfavorecem o trabalho em conjunto. Como citado anteriormente, tal relacionamento não foi oficializado. Com isso, a **falta de formalização** impediu que sejam avançadas as ações que são desenvolvidas em conjunto (citações 15 e 16 – Apêndice 7).

Isso tem relação com o **modelo de negócio da ES2** que, apesar de ser uma empresa independente, a OSC em que a ES2 foi criada adentra ao processo da parceria. Isso causou confusão quanto aos papéis que cada organização desempenha na parceria (citação 17 – Apêndice 7). Associado a isso, as **exigências** que a Embrapa tem na realização dos seus contratos dificulta mais ainda que tal formalização seja concluída (citação 18 – Apêndice 7).

As barreiras ao relacionamento identificadas na análise deste relacionamento são relacionadas ao modelo de negócio da ES2 e as exigências nos contratos da Embrapa que, culminaram na falta de formalização. Apesar disso, não impediu que tal relacionamento ocorresse, apesar de ter sido inviabilizado o aprimoramento dele.

Resultados

O relacionamento entre ES2 e a Embrapa teve resultados que impactaram diretamente a produção agrícola da empresa social. A partir da experiência da Embrapa e a transferência de conhecimento realizada, houve aumento do **conhecimento** para a equipe da ES2 quanto ao manejo da produção, o que proporcionou **melhoria do processo produtivo** nas áreas recuperadas e mantidas em sistema de agrofloresta (citações 19 e 20 – Apêndice 7). Isso gerou previsibilidade na produtividade e **melhoria do produto** já que as mudas utilizadas já foram testadas e validadas para produção (citação 21 – Apêndice 7).

Dessa maneira, conhecimento, melhoria do processo produtivo e a melhoria do produto foram resultados que vincularam benefícios à ES2 perante a análise deste relacionamento entre ambas as organizações.

4.3.2.2 Relação ES2 – Investidor

A ES2 logo na sua criação, vislumbrou a necessidade de captar investimentos para que desenvolvessem a fase de tração da empresa. Durante este período entendiam que deviam buscar investimentos adequados à maturidade da empresa, em que se pretendia padronizar processos e atrair clientes. Apenas após isso, a ES2 tinha como estratégia o acesso a grandes investidores, para expandir os negócios.

Contudo, o período em que era enfrentada a pandemia de COVID-19, impossibilitou a realização das rodadas de investimentos. Como alternativa para que a empresa sobrevivesse, a ES2 buscou a empresa investidora com a proposta de financiamento para a reestruturação da empresa e ampliação das operações. O modelo de investimento adotado foi baseado no retorno

de créditos de carbono futuros de longo prazo em que, a investidora tem direito sobre os créditos que serão emitidos a partir das áreas recuperadas e mantidas com a produção agrícola em sistema de agrofloresta.

Com a assinatura de um contrato com a empresa investidora, formalizou-se então um relacionamento de longo prazo, e a partir de então a ES2 passou a ter acesso a recursos para investir na empresa. No entendimento do sócio fundador, Diretor 2 – ES2, o relacionamento com empresas desse tipo, associado ao acesso a recursos vultuosos, fez com que tivessem que amadurecer rapidamente para que os compromissos contratuais fossem realizados. Neste quesito, então a empresa investidora desempenhou exclusivamente o papel de **financiamento** para a ES2 (citações 22 e 23 – Apêndice 7).

Como a empresa investidora representa um fundo de investimento, o papel desempenhado de financiamento é ligado diretamente à sua atividade fim. No contexto desse relacionamento, o diferencial quanto a promoção dessa atividade, está relacionada ao formado de que o pagamento será feito, que é a partir de créditos de carbono que serão emitidos no futuro.

Facilitadores

O relacionamento com a empresa investidora teve elementos que auxiliaram para que a ES2 desenvolvesse suas ações. Como a consultora de investimentos do fundo de investimentos é estrangeira, foi importante a **comunicação** em língua comum aos seus representantes. Para isso tanto a empresa investidora estava preparada para comunicar-se na língua portuguesa, quanto a ES2 tinha funcionários que dominavam o idioma inglês (citações 24 e 25 – Apêndice 7).

A importância da boa comunicação auxiliou que houvesse boa **negociação** entre as empresas, visto que estabelecer-se-ia um contrato que formalizou um relacionamento previsto para um longo prazo. Apesar de toda complexidade dos critérios dessa relação que foi traduzida em um contrato, a negociação com os representantes da empresa investidora ajudou para que desse certo e, de acordo com a Diretora 1 – ES2 “[...] toda negociação era tranquila com a pessoa focal.” (Diretora 1 – ES2).

Ainda, o fato de que as pessoas compreendiam o tipo de negócio em que se estava investindo, denotava **confiança** que seria possível alcançar os resultados, e havia ainda a **facilidade de pagamento** para que a ES2 realizasse o pagamento do investimento sob formato

de cessão de créditos de carbono futuros e não com a posse do capital social da empresa (citações 26 e 27 – Apêndice 7).

O relacionamento entre a empresa investidora e a ES2 foi apoiada por fatores atrelados às interações entre ambas as empresas e ao resultado esperado com o relacionamento. Desse modo são destacados como fatores facilitadores comunicação; confiança; facilidade de pagamento; e, negociação.

Barreiras

Como contraponto aos fatores que ajudam o relacionamento interorganizacional para a atuação da ES2, no relacionamento com a empresa investidora foram identificadas circunstâncias o prejudicaram. Mesmo com a boa comunicação, a **indisponibilidade** dos representantes da empresa investidora dificulta o desenvolvimento de tarefas e a evolução do relacionamento (citação 29 – Apêndice 7).

Quanto a **negociação**, apesar da facilidade em negociar com os representantes da empresa investidora, quando tal negociação envolvia representantes jurídicos para defender os interesses da consultora do fundo de investimento, a negociação foi mais delicada, exigindo que a ES2 investisse em equipe jurídica para que não ficasse uma relação abusiva (citação 30 – Apêndice 7).

Por fim, vale ressaltar que a ES2 no momento do relacionamento com a empresa investidora era uma empresa recém-criada. Ainda não tinha seus processos amadurecidos e, a **falta de experiência** da ES2 fez com que fosse um desafio se estruturar e realizar planejamentos condizentes com a realidade para que pudesse administrar um investimento tão alto na empresa (citação 31 – Apêndice 7).

Assim sendo, fatores que envolvem a falta de experiência da ES2, a indisponibilidade dos representantes da empresa investidora e a negociação com representantes jurídicos do fundo, dificultaram o relacionamento entre as organizações. De todo modo, nenhum desses elementos impediram que o recurso do financiamento fosse de fato implementado na parceria.

Resultados

Com o relacionamento interorganizacional entre a ES2 e empresa investidora, foram evidenciados resultados socioambientais que faziam parte do negócio. Como envolveu uma ação de financiamento, o acesso a recursos financeiros possibilitou a **estruturação da empresa**

e **conhecimento** para a equipe. Isso se deu a partir da realização de contratações e capacitações de pessoal, aquisição de maquinários e veículos na área de produção, mas também na aquisição de equipamentos e contratações de serviços para a empresa como um todo, a exemplo as que envolvem auditorias, certificações e jurídico (citação 32 – Apêndice 7).

Com a expansão da empresa, foi necessário a ampliação das áreas de produção sob o sistema agroflorestal. Além de envolver mais produtores e áreas que foram incluídas no projeto para emissão de créditos de carbono (REDD+), a ES2 obteve **acesso a matéria prima** com a qualidade esperada. Tal argumento é relatado pela Diretora 1 – ES2: “[...] em [20]22 a gente fechou o contrato com a [empresa investidora], a gente implementou 67 hectares, esse ano vão ser 65, o ano que vem 85”.

Com a ampliação de áreas para produção, consequentemente houve a ampliação do **impacto positivo** que a ES2 promoveu com a recuperação dessas áreas e com a melhoria das condições socioeconômica das pessoas envolvidas no processo produtivo. Além de proteger a floresta contra o desmatamento característico da região, também aumentam sua renda com a venda da produção com maior qualidade e com serviços ambientais oriundos dos créditos de carbono. Essa preocupação da relação entre os investimentos recebidos com a parceria desenvolvida e o impacto socioambiental é evidenciada pela Diretora 1 – ES2: “E aí isso atrelou também a nossa necessidade, necessidade de caixa, necessidade de expandir a empresa e o nosso impacto socioambiental”.

Assim, resultados vinculados ao acesso a matéria prima, conhecimento para a equipe, estruturação da empresa e geração de impactos positivos foram promovidos a partir desse relacionamento. Todos os resultados apresentados contribuíram para a empresa com exceção dos impactos positivos que favorecem diretamente a sociedade.

4.3.2.3 Relação ES2 - Empresa de advocacia

Com as negociações para formalização do contrato de financiamento com a empresa investidora, havia obrigações pré-contratuais em que a ES2 deveria cumprir como exigências preliminares. Dentre elas, cita-se a formalização de políticas de gestão de pessoas e, especialmente, a ambiental, social e de governança (ou ESG, sigla para *Environmental, Social and Governance*).

Para isso, foi contratada uma empresa de advocacia, pela sua experiência de atuação relacionada a causas e contratos que envolve responsabilidade social, meio ambiente e direitos humanos. Neste primeiro momento, tratou-se de um contrato pontual entre a empresa de

advocacia e ES2 de assessoria técnico-jurídica para negociação com a empresa investidora. Assim, ao longo desta negociação, a empresa de advocacia auxiliou também na elaboração e publicação das políticas citadas anteriormente.

O relacionamento com a empresa de advocacia se deu por intermédio direto de sua representante e sócia da empresa. Além de bacharel em direito, é especialista em direito societário e no momento da pesquisa, cursava doutorado em administração pública. Sua atuação é focada em assessorias para ICTs, aceleradoras de negócios de impacto, projetos comunitários, organizações e empresas que buscam estruturas jurídicas que contribuam para a geração de iniciativas socioambientais com impacto positivo. Apesar de o início do relacionamento ter representando uma prestação de serviços, o suporte realizado pela empresa de advocacia tanto para a ES2 e sua equipe que foram além do contratado, reforçou a percepção de uma parceria que auxiliou o desenvolvimento da ES2 em suas fases iniciais.

E assim, com a formalização do contrato entre ES2 e a empresa investidora, consequentemente firmou-se contrato entre ES2 e a empresa de advocacia para prestação de serviços contínuos na área jurídica a partir das equipes de especialidades existentes. O projeto mais recente que estava sendo feito, tratava da revisão de todas as formalizações de relacionamentos da ES2 para que sejam contratos justos, de maneira especial, com os produtores e, ao longo da implantação da ES2, a empresa de advocacia promoveu assessoria jurídica para formalização de instrumentos administrativos que eram exigências na relação com o investidor, mas também essenciais para o bom funcionamento da empresa. Essas atividades configuraram o papel de **apoio técnico** desempenhado pela empresa de advocacia (citações 33 e 34 – Apêndice 7).

Com isso, no relacionamento entre as organizações, o papel atribuído à empresa de advocacia foi alinhado com sua prática. O apoio técnico compõe um conjunto de atividades jurídico-administrativas em que a empresa é especializada, sobretudo no campo que envolve a atuação da ES2.

Facilitadores

O relacionamento que há entre a empresa de advocacia e a ES2 teve fatores destacados como que ajudaram para ele que ocorresse. **Características pessoais** da profissional que representava a empresa de advocacia foi considerada fundamental por sua determinação, tanto com o apoio às formalizações de políticas e contratos, mas também para apoio à diretora

executiva cumprir o seu papel, sobretudo em defender os interesses da ES2 (citações 35 e 36 – Apêndice 7).

Durante as etapas iniciais do relacionamento, na prática a ES2 passou por uma de auditoria para verificação quanto ao cumprimento dos pré-requisitos exigidos pela investidora. Neste período, a empresa de advocacia acompanhou o processo e, o fato de terem realizado tal **auditoria** ajudou na aproximação das pessoas que representavam a ES2 e o escritório de advocacia, assim como no entendimento adequado dos processos a serem desenvolvidos pela ES2 (citação 37 – Apêndice 7).

Finalmente, são destacados os **objetivos sociais da empresa** como elemento que facilitou o relacionamento entre ambas as empresas. Isso se dá pelo alinhamento entre a área de atuação do escritório de advocacia com o que efetivamente a ES2 realiza, assim como na confiança no trabalho implementado (citação 39 – Apêndice 7).

Sendo assim, com a análise deste relacionamento foram ressaltados como fatores facilitadores: a auditoria realizada pelo escritório de advocacia, características pessoais da sua representante e, os objetivos sociais da empresa. Tais elementos caracterizam aspectos de ambas as empresas quanto da representante da empresa de advocacia envolvida.

Barreiras

Ao se tratar do que prejudica de alguma forma o relacionamento entre ambas as empresas, a **comunicação** interna da empresa de advocacia foi relatada. Como se trata de uma empresa grande, com diversas áreas de atuação, tal falha atrapalhou em alguns momentos específicos o desenvolvimento de projetos e, consequentemente o relacionamento. Tais aspectos exigem retrabalho por parte das duas empresas e, apesar de não inviabilizar a tarefa, tornou-a mais complexa (citação 40 – Apêndice 7).

Apenas uma barreira, a comunicação interna da empresa de advocacia, foi destacada no relacionamento com a ES2. Apesar de gerar atrasos e retrabalho, isso não foi apresentado como impeditivo para o desenvolvimento das demais atividades em parceria.

Resultados

Na percepção da Diretora 1 – ES2, o relacionamento com a empresa de advocacia resultou na **estruturação da empresa**. Isso se dá desde a etapa de negociação do contrato de investimento, construção e publicação de documentos estruturantes essenciais para o

funcionamento da empresa e requisitos acordados para acessar aos recursos investidos (citação 41 – Apêndice 7).

Apenas um resultado na análise do relacionamento que representa este caso foi elencado. Apesar disso, tratou-se da estruturação da empresa quanto ao que tange documentações essenciais para que a ES2 possa desempenhar suas atividades, impactando diretamente o negócio da empresa.

4.3.2.4 Relação ES2 – Prefeitura Municipal

O relacionamento que envolve a ES2 e a Prefeitura Municipal (e outros entes governamentais) é considerado delicado e envolve várias pessoas de diversas organizações de representação governamental. Adicionalmente, este relacionamento foi por algum tempo não formalizado, porém, visto o desenvolvimento de projeto alinhado ao Programa Colaborativo das Nações Unidas para a Redução de Emissões provenientes do Desmatamento e da Degradação Florestal nos Países em Desenvolvimento (REDD+), foi formalizado termo de cooperação técnica entre a prefeitura e a ES2.

De forma geral, o relacionamento foi caracterizado por apoios mútuos. Como as ações da ES2 envolveram recuperação de áreas degradadas através do reflorestamento, isso trouxe visibilidade ao município quanto ao desenvolvimento de ações positivas. A empresa, por sua vez, acaba apoiando a prefeitura e outros entes governamentais com a promoção de atividades relacionadas à educação ambiental, participação em eventos e na redução de indicadores de desmatamento da região. De outra forma, a prefeitura promoveu **apoio local** dentro das suas competências para desenvolvimento dos trabalhos da ES2 junto às comunidades de produtores, como com logística, prevenção de incêndio e promoção de eventos em prol dos produtores (citações 42 e 23 – Apêndice 7).

No relacionamento, foi associado à Prefeitura Municipal o papel de apoio local. Isso envolveu diversas atividades que fazem parte da sua atuação institucional para o desenvolvimento regional e implementação de políticas públicas.

Facilitadores

O relacionamento entre a Prefeitura Municipal e a ES2 se trata de uma parceria local e há fatores que ajudam para que o relacionamento ocorresse. O **fornecimento de material** por parte da prefeitura, ajuda a ES2 a realizar suas ações de promoção de impacto positivo através

do reflorestamento. Isso é traduzido em fornecimento mudas para os produtores, caminhões e tratores para serviços específicos com logística e infraestrutura, bem como na prevenção e combate a incêndios florestais (citação 44 – Apêndice 7).

De forma complementar, a **comunicação** foi destacada como outro elemento de ajuda no relacionamento com a prefeitura. Isso é ilustrado em duas situações distintas: uma nos trabalhos que envolvem a organização de uma exposição agropecuária, em que a ES2 teve abertura para divulgar seus trabalhos por meios dos produtores. Outra em acesso a representante local para acessar os produtores (citações 45 e 46 – Apêndice 7).

Tais aspectos são explicados ainda pelo **interesse comum** das organizações em promover o reflorestamento e o desenvolvimento socioeconômico. Com o aumento de políticas públicas contra o desmatamento no Brasil, despertou-se o interesse em apoiar a ES2 também nestas ações, visto que a região tem altos níveis de desmatamento e, as ações da empresa promovem resultados positivos no aspecto citado (citação 47 – Apêndice 7).

Dessa maneira, foram destacados como fatores facilitadores no relacionamento analisado a comunicação, fornecimento de material pela prefeitura e o interesse comum em ações de reflorestamento para a região. Estes aspectos são observados localmente no campo de operação da ES2.

Barreiras

No relacionamento entre a ES2 e a Prefeitura Municipal (e outros entes governamentais) também foram identificados fatores que prejudicam o desenvolvimento das ações em conjunto. Em casos específicos, foi percebido pelos representantes da ES2 **falta de apoio** da prefeitura. Foram exemplificadas situações em que não houve apoio para realização de divulgação dos trabalhos na exposição agropecuária da cidade e, exposto que, o posicionamento político partidário somado com a cultura local de desmatamento, também não ajudou para que o relacionamento com a prefeitura fosse aprimorado (citações 48 e 49 – Apêndice 7).

A **burocracia** foi percebida também como elemento prejudicial à parceira em alguns momentos. Isso é ilustrado pela demora em aplicar soluções que são de competência do poder público e neste sentido, tal barreira impacta diretamente a produção e sua qualidade, como no caso da certificação de produto orgânico. Há grandes produtores em regiões distantes que utilizam aviões para aplicação de agrotóxicos que, por conta da forma de aplicação, mesmo

com a distância, pode contaminar a produção orgânica e o poder público local transfere a responsabilidade para outros (citação 50 – Apêndice 7).

Por fim, foi percebido que uma aparente **concorrência** entre a ES2 e uma representação de governo, inviabiliza que haja um bom relacionamento. Tal barreira ocorre por causa da sobreposição de papéis entre a representação e a ES2 quanto ao desenvolvimento socioambiental (citação 51 – Apêndice 7).

Burocracia, concorrência e falta de apoio foram barreiras identificadas no relacionamento entre a ES2 e a Prefeitura Municipal. Apesar disso, o relacionamento não é inviabilizado, porém, com uma representação de governo, o relacionamento é prejudicado ao ponto de ser quase inviabilizado.

Resultados

O relacionamento interorganizacional existente promoveu que a ES2 tivesse **visibilidade** local. Apesar da empresa estar se consolidando e com muitas famílias de produtores, havia pouca divulgação local dos trabalhos realizados. Assim, a parceria com a prefeitura foi importante para auxiliar no aumento da visibilidade local (citações 52 e 53 – Apêndice 7).

Em contexto semelhante, a parceria com a prefeitura passou **credibilidade** de que as ações da ES2 eram seguras, seja para com os produtores locais, seja para se destacar entre demais projetos que estão sendo implementados (citação 54 – Apêndice 7).

Dessa maneira, ao examinar essa interação, foram destacados resultados que geraram benefícios à ES2. Isso foi alcançado por meio da promoção de visibilidade e credibilidade dos trabalhos realizados pela empresa.

4.3.2.5 Relação ES2 – OSC Beta

A relação da OSC Beta com a ES2 se dá a partir do momento em que a OSC teve a iniciativa de criar a empresa como estratégia de continuação da iniciativa da cadeia produtiva agrícola na região de atuação. O vínculo existente entre ambas as organizações é considerado forte, especialmente pelo fato de a OSC Beta fazer parte do conselho de administração da ES2. Isso ocorre como forma de somar esforços para garantia do atendimento aos objetivos socioambientais em que a ES2 promove.

A participação no conselho de administração da ES2 é feita pelo representante da OSC Beta. Engenheiro florestal, desenvolveu sua carreira com trabalhos voltados ao desenvolvimento sustentável e, atua na OSC Beta desde 2011 com foco na publicação dos seus indicadores.

A sua participação no conselho de administração, formalizou o relacionamento entre a OSC Beta e a ES2 garantindo um acordo de cotistas em usufruto de 51% das cotas sobre as decisões em nível estratégico da ES2. Isto posto, houve a caracterização da ES2 de dependência da OSC Beta visto que a OSC detém o maior poder decisório sobre a empresa.

De toda forma, o relacionamento da OSC Beta não é exclusivo com a ES2 enquanto empresa social. É costumeiro este tipo de relação com organizações com tais características, visto que há a compreensão por parte da OSC de que o fomento a este tipo de empresa muda o paradigma econômico e, conseqüentemente promove impactos positivos no meio ambiente no longo prazo. Isto ocorre sobretudo contra o desmatamento ilegal, visto que permite pessoas possam melhorar a qualidade de vida a partir de cadeias produtivas sustentáveis e fiquem em suas propriedades protegem o território.

Neste relacionamento a OSC Beta assumiu diversas responsabilidades, sobretudo pelo fato de pertencer ao conselho de administração da ES2. Dentre elas, destaca-se os papéis de **acesso a rede de relacionamentos e a investidores** que é proporcionado tanto pela visibilidade e experiência que a OSC Beta tem na atuação em favor ao desenvolvimento sustentável na Amazônia Brasileira quanto as estratégias de captação de recursos que incentivam a participação de investidores junto à ES2 (citações 55, 56 e 57 – Apêndice 7).

Ao viabilizar acesso a parceiros e investidores, a OSC Beta também desempenhou o papel de **intermediação**. Isso ocorre de duas formas: pela intermediação de investimentos na mesma área de atuação da ES2, junto aos produtores parceiros na cidade de atuação da ES2 e, na promoção de programa para alavancar o acesso ao mercado de produtos oriundos da sociobiodiversidade da Amazônia Brasileira, que intermedia o acesso às empresas por meio de ações de vendas, campanhas de divulgação e conexão com redes de parceiros (citações 58 e 59 – Apêndice 7).

Finalmente, a OSC Beta ainda desempenhou o papel de viabilização de **infraestrutura** para a ES2. Isso se dá por meio do compartilhamento de espaços físicos e recursos como acesso à internet, telefone, salas de reuniões e dentre outros que fazem com que a ES2 tenha os recursos necessários para operacionalizar a empresa social, o que apoia, sobretudo, na redução de custos, visibilidade e legitimação da ES2 (citações 60, 61, 62 – Apêndice 7).

Com isso, no relacionamento entre ambas as organizações, os papéis atribuídos à OSC Beta estão diretamente relacionados à sua atuação como ONG e ICT. Assim, o acesso a investidores e a rede de relacionamentos, infraestrutura e intermediação são funções que foram desenvolvidas no contexto da parceria, especialmente pelo fato de que a ES2 realiza que promovem economia de base inclusiva e sustentável na Amazônia que viabiliza ações de conservação e a redução da pobreza, que convergem para os objetivos institucionais da OSC Beta.

Facilitadores

O relacionamento que há entre as organizações ocorreria naturalmente pelo fato de a ES2 ter sido criada a partir de um projeto da OSC Beta. Mesmo assim, tal parceria foi facilitada por diversos fatores que representam os aspectos socioambiental, produtivo, financeiro e da interação entre ambas. Quanto ao aspecto socioambiental, os **objetivos sociais da empresa** ajudam com que a OSC Beta mantenha o relacionamento com a ES2, sobretudo que o impacto é um item principal da empresa, o que é primordial para a OSC Beta e isso, auxilia no desenvolvimento de projetos e expansão das parcerias (citação 63 – Apêndice 7).

Destaca-se que o aspecto socioambiental é **interesse comum** entre ambas. Isso é compartilhado tanto no cotidiano das organizações quanto em suas estratégias, que são operacionalizadas de forma a se complementarem como uma espécie de ciclo retroalimentado. Dessa forma, os resultados da ES2 geram resultados para a OSC Beta e *vice-versa* (citação 64 – Apêndice 7).

Por sua vez, quanto ao aspecto produtivo, a experiência, o reconhecimento e a confiança da/na OSC Beta foram elementos carregados pela ES2 que facilitaram com que o relacionamento avançasse. A **experiência** da OSC Beta tanto com a produção agroecológica, quanto com a construção da cadeia produtiva local, ajudou com que a ES2 atuasse na continuidade dos trabalhos, agora sob um novo modelo de negócio (citação 65 – Apêndice 7).

Além disso, traz-se à tona que o **reconhecimento** que a OSC Beta tem perante a sociedade, os produtores locais e diversas empresas, sobretudo as financiadoras enquanto organização que desenvolve ações corretas e sob os princípios da legalidade. Neste sentido, a ES2 herda tal reconhecimento, o que viabilizou acesso a financiadores e aos produtores locais (citações 66 e 67 – Apêndice 7).

A **confiança** no trabalho realizado previamente enquanto um projeto da OSC Beta e a demonstração que gerava resultados positivos, ajudaram que a parceria fosse mantida. Dessa

forma, para fins de tratativas locais, a ES2 consegue acessar uma cadeia produtiva que entende que é modelo de produção que dá certo (citação 68 – Apêndice 7).

Como fator que compõe o aspecto financeiro, a OSC Beta, promoveu **financiamento/custeio** indireto para a ES2. Isso se deu por meio da alocação recursos de programas de subsídios, incentivos fiscais ou apoio financeiro direto, que visam estimular o crescimento econômico ou atender a necessidades sociais. Estes recursos não são investidos na ES2, mas sim na comunidade impactada por ela, o que melhora tanto a qualidade de vida das pessoas e a cadeia produtiva local (citação 69 – Apêndice 7).

Por fim, a comunicação e características pessoais se destacaram como fatores facilitadores no aspecto da própria relação visto que a proximidade local proporciona uma **comunicação** mais rápida e clara entre os envolvidos para tomar decisões e manutenção do alinhamento dos objetivos (citação 70 – Apêndice 7). A parceria ainda é otimizada pois há **características pessoais** dos envolvidos que permitem um relacionamento de amizade entre as pessoas de ambas as organizações. Isso reflete no desenvolvimento de atividades em conjunto e compartilhamento de recursos (citação 71 – Apêndice 7).

Com isso, a partir da análise deste relacionamento, identificou-se os fatores: características pessoais; comunicação; confiança; experiência; financiamento/custeio; interesse comum; objetivos sociais da empresa; e, reconhecimento. Esses componentes são classificados como os que contribuíram para a atuação da ES2 enquanto empresa social em conjunto com a OSC Beta.

Barreiras

O fato de ambas as empresas desenvolverem atividades complementares e o envolvimento direto da OSC Beta junto à empresa por deter o usufruto de 51% das cotas, faz com que tenha ocorrido **sobreposição de papéis** no relacionamento. Apesar de ser formalizada a responsabilidade de cada organização nesta parceria, no dia a dia uma assumiu o papel da outra em situações diversas e, exige que constantemente seja discutido a responsabilidade no desenvolvimento de atividades (citação 72 – Apêndice 7).

O formato do **modelo de negócio da empresa social** também em alguns momentos promoveu barreiras ao relacionamento. É importante lembrar que o modelo de negócio discutido ultrapassa o hibridismo organizacional e seus objetivos. Adiciona-se quesitos como a gerência da OSC Beta sobre a ES2, tanto por ser representado no conselho de administração da empresa, quanto pelo direito ao usufruto da maioria das cotas. Pelo lado da OSC Beta, este fato

por vezes impacta as ações junto a seus doadores, visto que não fica claro se os recursos seriam doados para a organização sem fins lucrativos ou para a empresa com fins lucrativos.

No mesmo contexto da complexidade do **modelo de negócio da empresa social**, geraram situações que impactam as tomadas de decisões da empresa, que a depender do caso, algumas decisões tornam-se mais morosas porque exige a constante avaliação de até onde deve haver ou não o compartilhamento de decisões.

Para ambas as situações, há soluções de contorno que foram implementadas para resolução da barreira ao relacionamento. Para a primeira, são realizadas reuniões constantes para esclarecimento quanto a doações de recursos à OSC Beta e o que é financiamento para a ES2. Para a segunda, o ajuste ocorre a partir da comunicação constante entre ambas (citações 73 e 74 – Apêndice 7).

Finalmente, ainda foi apresentada como barreira ao relacionamento a **cultura organizacional**. Como a OSC Beta é uma organização sem fins lucrativos, as pessoas que a representam estão preparadas para trabalhar sob o regime deste tipo de organização. Contudo, aplicar o viés sem fins lucrativos ao contexto empresarial, faz com que ocorram embates para se tomar decisões relativas à ES2.

Portanto, elementos como a cultura organizacional, o modelo de negócios da empresa social e a sobreposição de papéis apresentaram desafios no relacionamento entre a ES2 e a OSC Beta. Contudo, esses fatores não impediram o progresso da parceria; pelo contrário, as experiências negativas serviram como aprendizado para a melhoria contínua do relacionamento.

Resultados

O relacionamento interorganizacional entre a OSC Beta e a ES2, promoveu resultados que envolvem tanto a operacionalização da empresa quanto garantias para de realização de suas ações. Nisso, a ES2 obteve **redução de custos** em sua operacionalização, tanto por não ter a necessidade de aquisição de insumos (mudas) para realização de reflorestamos, visto que as áreas recuperadas também fazem parte de projetos que são desenvolvidos pela OSC Beta (citação 75 – Apêndice 7).

O reconhecimento no trabalho que a OSC Beta desenvolve transmite segurança aos investidores e doadores que participam de seus projetos. A ES2 por ser uma empresa nova, sozinha teria dificuldades para acessar investidores. A presença da OSC Beta como um parceiro estratégico, promoveu **atração de investidores** para a ES2 visto que a confiança do trabalho

realizado pela OSC Beta foi, de certa forma, transferida para a empresa, no que diz respeito ao uso adequado dos recursos e promoção de impacto socioambiental (citação 76 – Apêndice 7).

A partir do relacionamento com a OSC Beta, resultou também no aumento do **impacto positivo** da ES2. Destaca-se que a parceria entre ambas as empresas teve sentido de complementariedade. Os projetos desenvolvidos pela OSC Beta mostraram-se limitados a sua sustentabilidade no longo prazo, dado que, normalmente eles são focados na estruturação de algo (no caso específico, a implementação de sistemas agroflorestais para produção agrícola) (citação 77 – Apêndice 7).

Para que o projeto se tornar sustentável no longo prazo, foi necessário apoio constante aos produtores. Isso é traduzido em capacitação, assistência técnica durante as etapas desde o plantio até a colheita, certificação de produção orgânica, beneficiamento e a venda. Essa etapa de suporte e acompanhamento, foi realizado pela ES2, complementando a estruturação ora realizada pela OSC Beta.

Essa confiança do trabalho realizado pela OSC Beta que foi transferida para a empresa também ocorre no campo. A atuação da ES2 no plantio em sistemas agroflorestais foi realizada em conjunto com pequenos produtores ruais. Nesse sentido, a atuação que antecede a criação da ES2 na região de atendimento promove **credibilidade** ao trabalho desenvolvido pela empresa, sobretudo quanto ao impacto socioambiental promovido e a atenção aos pequenos produtores, a OSC Beta assim transmitiu a imagem de confiança da ES2 no campo (citação 78 – Apêndice 7).

O OSC Beta em sua atuação de forma geral, apoia diversas iniciativas voltadas à sustentabilidade e conservação da floresta Amazônica. Nesta questão, também promove eventos voltados à sua área de atuação. A partir disso, a ES2 divulgou sua marca, produtos e resultados de impacto socioambiental. Esses eventos promovidos pela OSC Beta, abriram caminho para a ES2 acessar outros eventos de porte maior, e assim deu maior **visibilidade** à ES2 (citações 80 – Apêndice 7).

Esses eventos em que a ES2 participou permitiu **acesso a rede de relacionamentos** que anteriormente não tinham. Da mesma forma, isso ocorre pela confiança que há em relação ao trabalho desenvolvido pela OSC Beta que é transferido para a ES2 por terem parceria. O **acesso a rede de relacionamentos** da OSC Beta, dentre outros resultados que se deram a partir disso, se destaca o acesso aos investidores que possibilitou que a empresa alavancasse (citação 57 – Apêndice 7).

Assim, ao analisar a interação com a OSC Beta, foram evidenciados resultados positivos para a ES2, incluindo o acesso à rede de relacionamentos, atração de investidores,

credibilidade, redução de custos e visibilidade. Estes resultados beneficiaram o negócio da empresa tanto para sua estruturação, expansão, produção e vendas. Ainda, o impacto positivo ao evitar o desmatamento e com a geração de renda com a cadeia produtiva agrícola, demonstra um benefício à sociedade.

4.3.2.6 Relação ES2 - Sebrae

O modelo de trabalho anterior à formalização da ES2, era como um projeto desenvolvido por uma OSC. Como se buscava o desenvolvimento de um negócio, o Sebrae sede em Manaus/AM entendia que poderia ser um parceiro, entretanto, havia limitações legais, visto que ainda não havia uma empresa formalizada.

Com a criação do Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) da ES2, o relacionamento passou a existir de fato e formalizado. O próprio Sebrae envolveu a empresa em projetos que eram desenvolvidos por ele e, com o passar do tempo, a ES2 passou a realizar inscrições em editais para acesso a financiamento, desenvolvimento de produtos e divulgação.

O relacionamento existente entre ES2 e o Sebrae é considerado contínuo, visto que desde o primeiro momento, ele não mais se encerrou. Neste período, as tratativas que envolve a parceria ocorrem com diversas pessoas, dada a amplitude de áreas de atendimento realizado pelo Sebrae, o que abrange uma equipe multidisciplinar. Diante disso, a organização é considerada pela ES2 como uma parceira facilitadora e, apesar das ações realizadas em conjunto, isso não implica em que o Sebrae tenha qualquer tipo de gerência sobre a empresa.

Sendo assim, neste relacionamento o Sebrae desempenhou papéis considerados importantes para o desenvolvimento da ES2. Inicialmente passou pela função de **financiamento** que ocorreu tanto pelo apoio para participação em eventos com o custeio de parte dos valores que envolvem as viagens, assim como espaços para exposição de seus produtos ou ainda atividades de consultorias para certificações (citações 81 e 82 – Apêndice 7). Adicionalmente, o Sebrae ainda desempenhou o papel de **acesso a rede de relacionamentos** tanto de outras empresas parceiras do Sebrae quando da rede de atores envolvidos com a bioeconomia (citação 83 – Apêndice 7).

Neste aspecto, as atividades desempenhadas pelo Sebrae envolveram aquilo que fazem parte do escopo de sua atuação. O acesso a rede de relacionamentos e financiamento foram ressaltados como papéis atribuídos a ele neste relacionamento.

Facilitadores

O relacionamento que houve entre ambas as organizações foi facilitado especialmente pelos fatores que envolvem as atividades desempenhadas por parte do Sebrae relativos a soluções financeiras. O fato de o Sebrae ter programas que proporcionam **financiamento/custeio** de atividades para desenvolvimento do negócio, proporcionou à ES2 acesso a eventos de grande porte em que, além de ter todo o custo com logística e inscrição reduzidos, também tiveram acesso a espaço para apresentação de seus produtos. Além disso, a possibilidade do programa promovido pelo Sebrae custear parte de processos de certificação da produção agrícola como orgânico e assim, possibilitar acesso a diversos mercados (citação 79 – Apêndice 7).

Adicionalmente, o **processo de contratação** realizado pelo Sebrae para ingresso de prestadores de serviços para atendimento das demandas solicitadas, também ajudou para que houvesse maior envolvimento entre ambas. Apesar de o formato de contratação utilizado ter sido, licitação em que a melhor proposta é a com o menor preço. O Sebrae também disponibilizou a possibilidade de escolher determinado prestador de serviços mediante justificativa por parte do demandante. Isso permitiu que a ES2 contratasse empresas com maior qualidade e reconhecimento das suas atividades (citação 84 – Apêndice 7).

Sendo assim, dois foram os fatores que facilitaram o relacionamento entre ES2 e Sebrae. Trata-se do financiamento/custeio e o processo de contratação, ambos realizados pelo Sebrae para atendimento de demandas da empresa.

Barreiras

Apesar do apoio proporcionado pelo Sebrae para o desempenho dos papéis da ES2, foi necessário que os representantes da empresa aprendessem a lidar com a **burocracia** que há nos processos do Sebrae. Isso ocorreu devido que alguns projetos planejados pela ES2 somente eram possíveis de serem desenvolvidos com apoio para financiamento/custeio do Sebrae. Neste sentido, para contornar tal barreira, os projetos devem ser planejados com antecedência, sob risco de ter que ser cancelado. O argumento da burocracia é traduzido em tempo considerado excessivo para desenvolvimento das ações do Sebrae, assim como cadastro e recadastro de profissionais para acesso a editais (citação 85 – Apêndice 7).

Assim sendo, apenas o fator burocracia foi elencado como barreira à promoção da relação entre ES2 e Sebrae. Este fator, em alguns casos inviabilizou o desenvolvimento de alguns projetos, entretanto não do relacionamento em si.

Resultados

Os resultados provenientes do relacionamento interorganizacional entre o Sebrae e a ES2 iniciaram com ao que se propunha os tipos de financiamentos realizados. O alcance de **certificações** dos produtos e a **participação em eventos** pela ES2 foram destacados como desfecho do relacionamento que envolvia o acesso a recursos de editais em que a empresa participava (citação 86 – Apêndice 7).

Por conseguinte, a participação nos eventos resultou em maior **visibilidade** à ES2. A possibilidade de apresentar a empresa, seus produtos em especial aos seus resultados com impactos socioeconômicos positivos colocaram-na em evidência para demonstração do seu modelo em casos de sucesso do próprio Sebrae e tornaram-se referência de modelo produção sustentável na Amazônia (citação 87 – Apêndice 7).

Adicionalmente, a partir da participação em eventos facilitados pelo Sebrae, isso viabilizou com que a ES2 tivesse **acesso a rede de relacionamentos** que, até então não seria possível sem estar em um evento voltado para bioeconomia. A partir disso, relações foram facilitadas o que proporcionou resolver situações enfrentadas pela ES2 como a de logística (citação 88 – Apêndice 7).

Dessa maneira, acesso a rede de relacionamento, certificações, participação em eventos e visibilidade, foram resultados em benefício à ES2 perante a análise deste relacionamento entre as organizações.

4.3.3 Síntese do caso

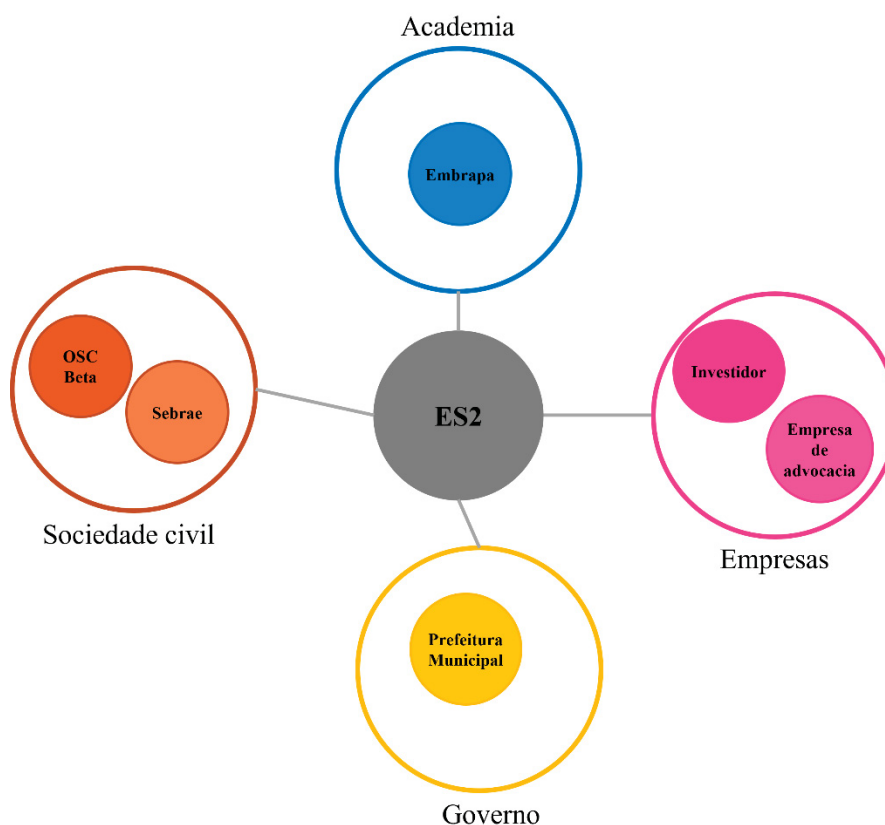
O segundo caso abordado nesta pesquisa refere-se à Empresa Alpha (Empresa Social 2), uma produtora agrícola localizada no estado do Amazonas. A empresa, caracterizada como de pequeno porte, tem objetivos comerciais centrados na venda de produtos e créditos de carbono, com lucros compartilhados entre sócios, acionistas e uma OSC que detém 51% do usufruto das cotas.

Do ponto de vista socioambiental, a empresa busca atingir metas relacionadas à produção agrícola em sistemas agroflorestais. Ao manter um sistema produtivo, promove o

desenvolvimento socioeconômico da comunidade e contribui para a restauração e preservação da floresta. Além disso, integra propriedades rurais no projeto de neutralização de carbono, repassando parte dos recursos provenientes da certificação e comercialização de créditos de carbono para os produtores.

Na análise dos relacionamentos interorganizacionais da ES2, foram identificados vínculos com seis organizações distintas, representando os atores academia, empresas, governo e sociedade civil Figura 23, conforme delineado no modelo teórico. Esses relacionamentos variam em seus objetivos, há parcerias que são mais fortes, dado que ocorre com a organização que originou a empresa e, outras, abrangem metas pontuais e com prazo determinado por força de estratégia de financiamento, além de parcerias com maior abrangência e que são mantidas a partir de atividades cotidianas.

FIGURA 23 – RELACIONAMENTOS PRESENTES NO CASO 2 (ES2)



FONTE: O autor (2024)

A Embrapa, representando a academia, atua predominantemente em atividades de transferência de conhecimento e apoio técnico especializado, porém vinculada ao Governo Federal do Brasil. Na representação do ator empresas, a ES2 mantém relações com uma empresa investidora, uma consultora de investimentos de impacto sediada na Europa, e com

uma empresa de advocacia especializada em terceiro setor, responsabilidade social, meio ambiente e direitos humanos, localizada em São Paulo.

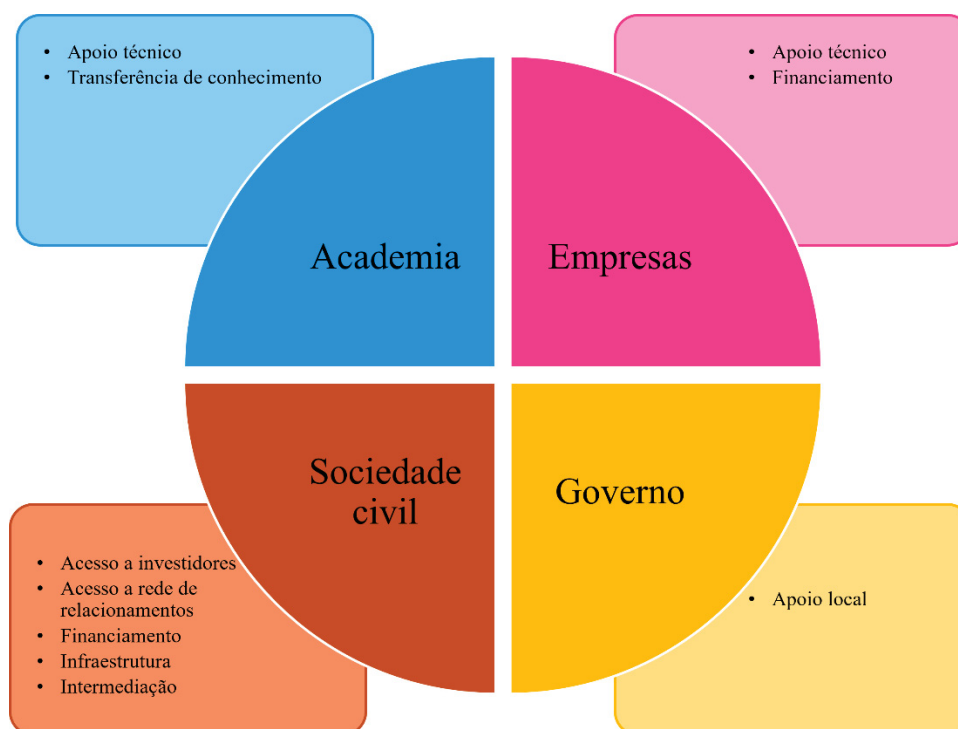
Quanto ao ator governo, a ES2 estabelece vínculos com uma Prefeitura Municipal. Como representantes da sociedade civil, destacam-se a OSC Beta, uma organização sem fins lucrativos do Amazonas que busca promover o desenvolvimento sustentável e a conservação da Amazônia e, o Sebrae Amazonas, organização que fomenta o desenvolvimento de empresas.

Observou-se que apenas o relacionamento da ES2 com a academia, representada pela Embrapa, não está formalizado. Similarmente, identificou-se uma dependência da empresa em relação à OSC Beta, organização que representa a sociedade civil que mostrou uma relação mais forte da ES2, dado a quantidade de discussões apresentadas e os resultados alcançados a partir do relacionamento. Além disso, evidenciou-se que todos os atores desempenham papéis específicos, havendo facilitadores, barreiras e resultados nessas relações.

Dada a diversidade de organizações com lógicas institucionais distintas, o relacionamento da ES2 é delineado pela compreensão dos papéis desempenhados por cada ator. Nessa análise, foram identificados dois papéis atribuídos à academia e às empresas, um ao governo e cinco à sociedade civil.

Os papéis evidenciados categorizam-se como apoio financeiro e de investimento, apoio operacional, *networking* e transferência de conhecimento. Não há papéis compartilhados por todos os quatro atores. Apenas o "Apoio técnico" é partilhado entre academia e empresas e, o papel "Financiamento", é compartilhado por empresas e sociedade civil. No total, foram identificados oito papéis distintos distribuídos entre os quatro atores no contexto do relacionamento com a ES2, como ilustrado na representação gráfica da Figura 24:

FIGURA 24 – PAPÉIS POR ATOR PRESENTES NO CASO 2 (ES2)



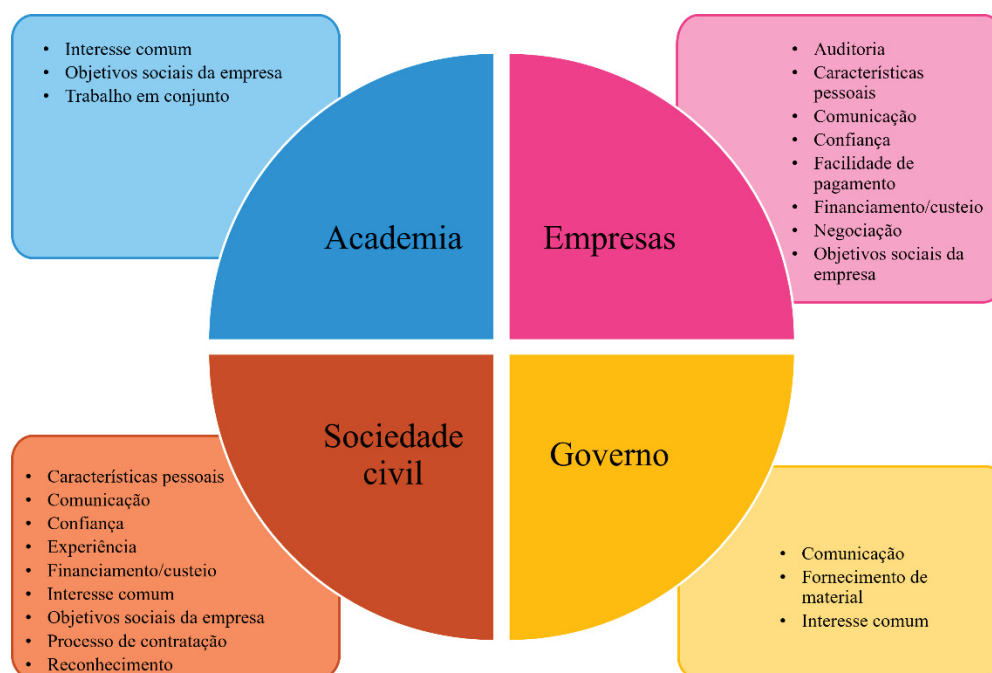
FONTE: O autor (2024)

Quanto aos elementos facilitadores que impulsionam a atuação da ES2, relacionados aos seus vínculos com os atores, foram identificados um total de 14 fatores. Esses envolvem características da empresa social, do parceiro e das pessoas envolvidas no relacionamento, práticas organizacionais, credibilidade, sinergia e o suporte financeiro e de recursos.

Não foram identificados fatores facilitadores que abrangem simultaneamente o relacionamento com os quatro atores. Mas, três deles estão presentes na relação com três atores: "Comunicação", que envolve o relacionamento com os atores empresa, governo e sociedade civil; "Interesse comum", associado ao relacionamento com academia, governo e sociedade civil; e, "Objetivos sociais da empresa" que são associados ao relacionamento com academia, empresas e sociedade civil.

Cabe ressaltar que, nesta análise, foram identificados três fatores facilitadores no relacionamento com a academia, oito com empresas, três com o governo e nove com a sociedade civil, como demonstrado na Figura 25.

FIGURA 25 – FACILITADORES POR ATOR PRESENTES NO CASO 2 (ES2)

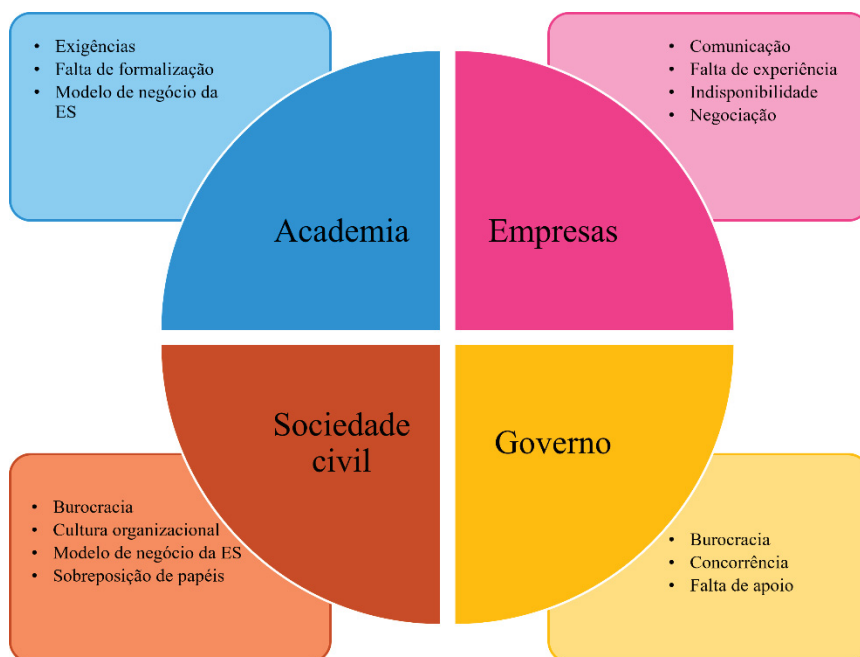


FONTE: O autor (2024)

Foram identificadas um total de 12 barreiras que afetam o relacionamento interorganizacional entre a ES2 e os atores. Esses fatores referem-se às características da empresa social e do parceiro, condutas do parceiro, a dinâmica do relacionamento e práticas organizacionais.

Nenhuma barreira é compartilhada no relacionamento com todos os atores. Apenas "Burocracia" e "Modelo de negócio da empresa social" foram barreiras presentes, respectivamente, nos relacionamentos com os atores governo e sociedade civil e academia e sociedade civil. Assim, na Figura 26, são apresentadas as barreiras identificadas nesta análise, sendo três vinculadas ao relacionamento com a academia, empresas e governo e quatro associadas ao relacionamento com a sociedade civil.

FIGURA 26 – BARREIRAS POR ATOR PRESENTES NO CASO 2 (ES2)

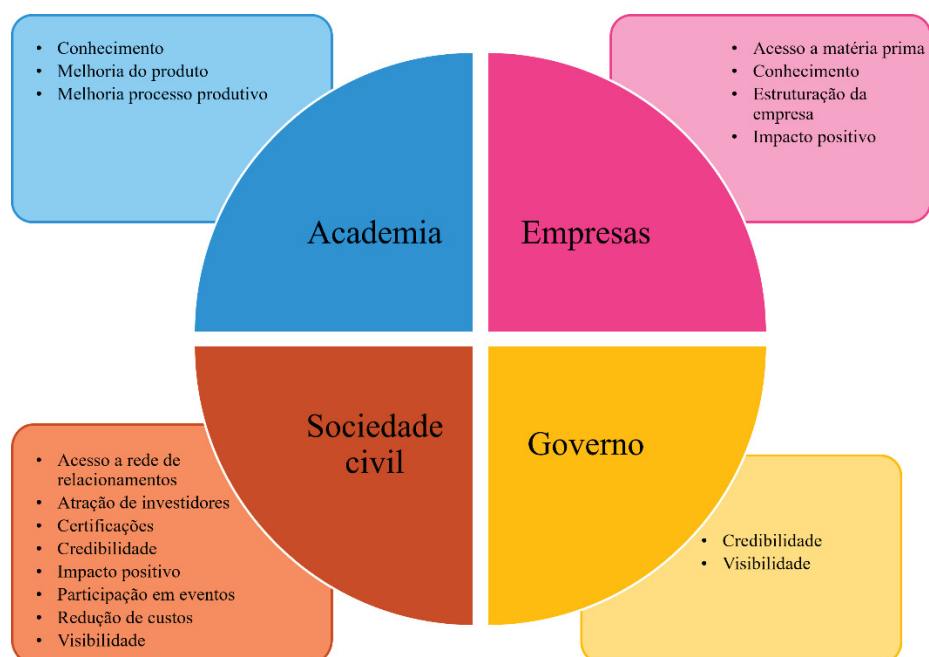


FONTE: O autor (2024)

Diante do relacionamento interorganizacional da ES2 com os atores, observaram-se resultados que contribuíram principalmente para a empresa social, mas foi também evidenciado aqueles que promovem benefícios à sociedade. Tais resultados abrangem desenvolvimento de produtos e/ou serviços, desenvolvimento do negócio, identidade empresarial, *networking* e colaboração, qualificação e reconhecimento e a sustentabilidade financeira.

Nenhum resultado é associado ao relacionamento comum a todos os atores, porém, há os que são relacionados a dois atores sendo: “Conhecimento” resultante das parcerias com academia e empresas; e, “Conhecimento” e “Visibilidade” decorrentes da interação com governo e sociedade civil. No total, foram evidenciados 13 resultados provenientes dos relacionamentos com todos os atores, incluindo três com a academia, quatro com empresas, dois com o governo e oito com a sociedade civil, conforme apresentado na Figura 27.

FIGURA 27 – RESULTADOS POR ATOR PRESENTES NO CASO 2 (ES2)

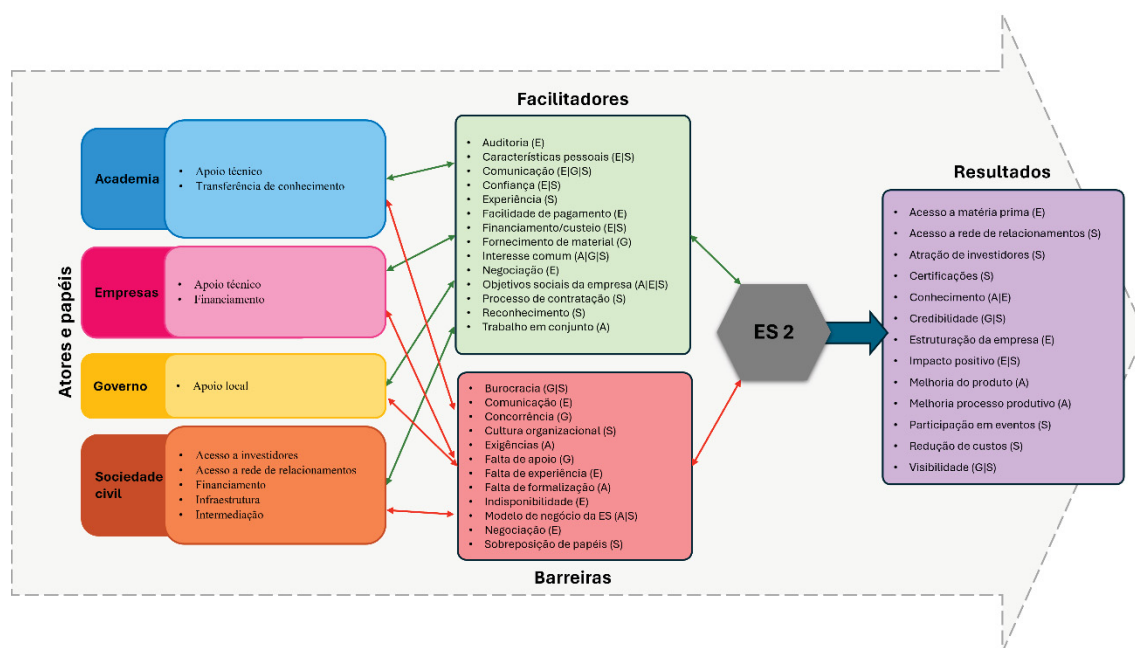


FONTE: O autor (2024)

4.3.4 Representação da análise empírica

Ao analisar o processo relacional entre os atores do ecossistema para a atuação da ES2 e integrando todos os papéis, facilitadores, barreiras e resultados, constitui-se o modelo empírico apresentado na Figura 28.

FIGURA 28 – MODELO EMPÍRICO DO PROCESSO RELACIONAL ENTRE ATORES DO ECOSSISTEMA E ES2



FONTE: O autor (2024)

O modelo apresentado na Figura 28 ilustra os atores, seus papéis, facilitadores e barreiras no relacionamento entre academia, empresas, governo e sociedade civil com a ES2, assim como os resultados dessas relações. Ressalta-se que todos os atores desempenharam papéis relevantes na atuação da empresa social, destacados por tons de azul, salmão, cinza e amarelo.

No relacionamento existente, foram evidenciados fatores que contribuiriam (caixa em verde) para que a ES2 desempenhasse sua função na sociedade, indicando o ator relacionado (A = Academia; E = Empresas; G = Governo; e, S = Sociedade Civil). Da mesma forma, foram destacados fatores que prejudicaram o relacionamento. O conjunto que integra as funções dos atores, juntamente com os elementos que auxiliam ou prejudicam o desenvolvimento do relacionamento entre a ES2 e os atores, promovem os resultados que estão relacionados tanto a atuação da empresa social quanto nos resultados positivos para a sociedade por meio de ações de conservação e restauração da floresta quanto desenvolvimento socioeconômico da região impactada.

4.4 CASO 3: EMPRESA SOCIAL 3

O caso a ser analisado nesta seção trata da empresa de pequeno porte Amazônia Smart Food, uma indústria de produção de alimentos veganos com sabor autêntico baseados em insumos naturais da Amazônia Brasileira. Identificada como Empresa Social 3 (ES3), têm sua fábrica instalada em Manaus, Amazonas e não há outras filiais. Para produção, parte dos ingredientes são adquiridos de cadeias produtivas de comunidades ribeirinhas que realizam regeneração da floresta.

A ES3 surge como um projeto derivado de uma outra empresa do ramo alimentício dos sócios em 2021, mas é formalizada como empresa independente apenas em 2022 (Empreendedor 1 – ES3, C3-D31). A formação da empresa é motivada a partir do diagnóstico da sócia fundadora com esteatose de grau 3 e precisava perder peso e manter uma alimentação saudável (C3-D34).

O segundo sócio fundador, *chef* de cozinha, casado com a sócia fundadora, passou a elaborar releituras de pratos tradicionais com ingredientes mais saudáveis. Isso para ajudar sua esposa a perder peso e melhorar a saúde por meio da alimentação. Nesse contexto e pela experiência de ambos no mercado de alimentos saudáveis, inseriram em sua primeira empresa alimentos baseados em proteínas vegetais, o que se tornou o produto principal. Ao perceberem esta lacuna no mercado, decidiram então desenvolver a ES3 com foco específico neste tipo de alimento vegano, saboroso, saudável, sem aditivo, sem transgênicos, sem glúten e mantendo o sabor autêntico do vegetal (C3-D34).

Nesse contexto se dá com a união das especialidades dos sócios. A sócia fundadora (Empreendedora 2 – ES3) é Economista de formação, especialista em Agricultura e Desenvolvimento Regional e em *Rain Forest Business*. Suas experiências partem de consultorias para estruturação de indústrias no polo industrial de Manaus e seus negócios são voltados ao trabalho em conjunto com a floresta e de forma a gerar valor agregado aos produtos que normalmente são vendidos apenas como *commodities*.

Já o sócio fundador (Empreendedor 1 – ES3) é graduado em Alimentação e Nutrição e Dietas a Base de Plantas pelo Le Cordon Bleu da Austrália. Na ES3 é responsável pelo desenvolvimento de produtos e relacionamento com as comunidades para apoio na produção. Com isso, com o conhecimento de gestão de empresas somado às técnicas de criação de produtos alimentícios, a ES3 participou de programas de investimentos que permitiu a estruturação da fábrica e formatação de seus produtos, tanto para o mercado nacional, quanto internacional.

Atualmente, são três produtos fabricados pela ES3: hambúrguer de tucumã, linguiça e almondegas de açaí. As propriedades alimentícias do açaí já são difundidas, porém, o tucumã é mais conhecido por suas propriedades cosméticas. Como os empreendedores buscam desenvolver a cadeia de produção de tucumã na região Amazônica, inseriram então produtos à base de açaí por ser mais conhecido e assim, se tornar um atrativo a que seus clientes possam buscar conhecer o produto a base de tucumã.

Com a estruturação da fábrica, a ES3 também teve que realizar contratações. Além dos sócios fundadores que trabalham diretamente no dia a dia da empresa, há ainda seis funcionários que estão vinculados às atividades de produção. É importante ressaltar que outros serviços que são demandados pela ES3 e estes advêm de contratos de prestação de serviços de pessoas jurídicas, destacando-se logística, rastreabilidade dos produtos e capacitação das comunidades produtoras.

Nesse cenário, a ES3 realiza suas práticas comerciais e socioambientais. Os detalhes são apresentados na próxima seção.

4.4.1 Caracterização da empresa social

A ES3 demonstra que possui objetivos que geram impactos socioambientais positivos, integrando essa abordagem ao seu desempenho comercial na venda de seus produtos. Essa abordagem a posiciona como uma empresa social. Embora, no momento da pesquisa, ainda não tenha alcançado um equilíbrio financeiro, a empresa opera com base nas receitas da venda dos produtos, recursos provenientes de programas de fomento, prêmios, bem como fundos próprios dos sócios derivados dos lucros de outras empresas das quais também são sócios. O próximo passo almejado informado pelos sócios é entrar na fase de escalabilidade, buscando investidores para apoiar esse crescimento.

O hambúrguer de tucumã, linguiça e almondegas de açaí, citados anteriormente, têm produção mensal de até 15 toneladas por mês. Esses produtos são comercializados de duas formas: a venda direta ao consumidor e a venda para mercados revendedores. A venda direta ocorre apenas na cidade de Manaus, já para mercados, está mais presente nas regiões Sul e Sudeste do Brasil. Apesar de não ter realizado nenhuma exportação ainda, todos os produtos foram formatados para venda no mercado internacional, sobretudo para a Europa, Estados Unidos e países do Oriente Médio (citação 1 – Apêndice 8).

Para a internacionalização, cada um dos produtos recebeu certificações para acessar cada tipo de mercado. A primeira certificação é a de produto orgânico. Para acessar o mercado

estadunidense, realizam a certificação FDA (*Food and Drug Administration*)²³. Já ao mercado com tradições judaicas, realizaram a certificação Kosher²⁴. Por fim, para comercialização nos países de religião Islâmica, realizaram a certificação Halal²⁵. Além das certificações, a embalagem dos produtos é escrita em português e em inglês.

Em paralelo às atividades comerciais elencadas, a ES3 também desenvolve objetivos que visam o impacto socioambiental positivo. A própria Empreendedora 2 – ES3 reforça isso: “Nós somos uma *startup* cujo foco é desenvolvimento socioambiental regenerativo, porque a gente quer também trabalhar na recuperação de áreas degradadas.”

A origem da intenção de recuperar áreas degradadas foi motivada ao perceberam que faltava o Tucumã no mercado, principal produto de suas receitas. Não adiantava buscar em outras regiões pois o fruto tem sabor e características específicas de cada localidade em que é plantado e, o produto validado para produção era originário da região ao entorno da cidade de Manaus.

Ampliar a cadeia produtiva do Tucumã também não era tarefa fácil. O tempo entre o plantio de sementes e a produção é longo e ainda há a sazonalidade da produção, então a possibilidade de falta de insumos para produção dos alimentos era um risco a ser mitigado.

Assim, a ES3 buscou parcerias para viabilizar que a cadeia produtiva fosse aprimorada na região. Para isso, foi realizado parceria com uma empresa que produz variedades de mudas mais produtivas e que replicam a variedade genética original da localidade produtiva. Isso permitiu acelerar o processo de plantio e garantir que o fruto produzido fosse especificamente a variedade genética que mantinham as propriedades necessárias para a fabricação dos alimentos.

A partir disso, também se estabeleceu parceria com comunidades ribeirinhas em cidades do interior do estado do Amazonas próximas à capital. A ES3 doa aos produtores as variedades de mudas micropropagadas mais produtivas que aceleram o processo de produção

²³ FDA é uma agência federal vinculada ao Departamento de Saúde e Serviços Humanos dos Estados Unidos. A certificação da FDA é uma validação que atesta que um produto foi avaliado pela agência e considerado seguro para utilização (IAS, 2020).

²⁴ A certificação Kosher atesta que os ingredientes, as instalações de produção e o próprio processo de fabricação garantem a ausência de qualquer traço de substâncias não kosher (como alguns animais, aves e peixes, insetos, mariscos ou répteis). A certificação Kosher oferece aos consumidores a segurança de que tanto o produto quanto o seu método de produção estão em conformidade com as leis alimentares das tradições Judaicas (OU KOSHER, 2024).

²⁵ A certificação Halal é um processo que garante que produtos e serviços estejam em conformidade com os princípios da lei islâmica. Envolve a verificação da origem dos ingredientes, o processo de produção, a higiene e a supervisão religiosa. Essa certificação busca garantir aos consumidores muçulmanos, que o produto pode ser consumido de acordo com suas crenças religiosas (ALIMENTOS HALAL BRASIL, 2024).

de Tucumã para plantio nas terras degradadas de pequenos produtores rurais (citação 2 – Apêndice 8).

Adicionalmente, a ES3 realiza com os produtores capacitações para aprimorar seus processos e produtos, oferecendo suporte no cultivo de mudas e orientação na gestão, incluindo noções de administração financeira. Além disso, como forma de aumentar a renda as pessoas envolvidas, estão sendo realizadas as adequações necessárias para que se realize o despolpe do Tucumã nas comunidades como forma de que o fruto seja comercializado com beneficiamento. Sendo assim, além de haver maior valor agregado ao produto em relação do fruto *in natura*, reduz a necessidade de intermediários no processo, trazendo então mais recursos para quem produz (C3-D35).

A partir dessas ações, a ES3 impacta com geração de emprego e renda para os trabalhadores rurais e promoção do desenvolvimento regional atrelado à sustentabilidade. Com as ações realizadas, a empresa prevê que há a preservação de 160 hectares e a recuperação de 40 hectares da floresta amazônica. Impactando assim, comunidades tradicionais e ribeirinhas e empregando entre 400 e 500 pessoas nas ações relacionadas à produção e venda de insumos (C3-D34).

Assim, com base nas evidências apresentadas, ressalta-se que as iniciativas empreendidas pela ES3 reforçam o conceito de empresas sociais discutido nesta pesquisa. A empresa, constituída legalmente, opera na produção e venda de alimentos veganos, elaborados a partir de insumos naturais da Amazônia Brasileira, distribuindo os lucros entre seus sócios. Adicionalmente, a empresa busca alcançar metas socioambientais, impulsionando a restauração e preservação da floresta amazônica, assim como a promoção do desenvolvimento socioeconômico e regional das comunidades envolvidas.

4.4.2 Relações

As relações com as organizações que representam os atores que foram relatadas quanto ao caso 3, são caracterizadas conforme demonstrado no Quadro 9.

QUADRO 9 – CARACTERÍSTICAS DOS RELACIONAMENTOS PRESENTES NO CASO 3

Relação ES3 – APEX (Governo)	Objetivos: Formação da empresa para exportação de produtos.
	Formalização/Instrumentos: Relacionamento formalizado por meio de termo de adesão.
	Papéis: Apoio para exportação; transferência de conhecimento.
Relação ES3 – FINEP (Governo)	Objetivos: Participação em programas e seleções que possibilitassem financiamento para desenvolvimento da empresa.

	Formalização/instrumentos: Relacionamento formalizado por meio de editais de seleção.
	Papéis: Financiamento; transferência de conhecimento
Relação ES3 – InovAtiva (Governo)	Objetivos: Participação em programa de aceleração de empresas.
	Formalização/Instrumentos: Relacionamento formalizado por meio de editais de seleção.
	Papéis: Transferência de conhecimento.
Relação ES3 – SUFRAMA (Governo)	Objetivos: Captação de recursos para investimentos via PPBio.
	Formalização/Instrumentos: Relacionamento formalizado por meio de contrato.
	Papéis: Financiamento.
Relação ES3 – CIDE (Sociedade civil)	Objetivos: Instalação da fábrica e incubação da ES3.
	Formalização/Instrumentos: Relacionamento formalizado por termo de adesão e por meio de editais de seleção.
	Papéis: Apoio técnico; Infraestrutura.
Relação ES3 – Idesam (Sociedade civil)	Objetivos: Gerenciamento da seleção do projeto da ES3 e destinação dos recursos captados PPBio.
	Formalização/Instrumentos: Relacionamento formalizado por meio de contrato.
	Papéis: Acesso a rede de relacionamentos; auditoria; financiamento.
Relação ES3 – Sebrae (Sociedade civil)	Objetivos: Assessoria para desenvolvimento do negócio e dos produtos.
	Formalização/Instrumentos: Relacionamento formalizado por meio de editais de seleção.
	Papéis: Financiamento; transferência de conhecimento.

FONTE: O autor (2024)

4.4.2.1 Relação ES3 - APEX

O relacionamento interorganizacional entre a ES3 e a APEX teve origem na formatação do conceito dos produtos que, desde sua fase de idealização, seriam voltados para o mercado externo. A partir dessa decisão, os empreendedores 1 e 2 – ES3 buscaram a APEX com a intenção de realizar o planejamento do processo de exportação dos seus produtos.

A partir disso, a Empreendedora 2 – ES3 participou do Programa de Qualificação para Exportação (PEIEX) em que foi capacitada para elaborar um plano de exportação. Este foi o primeiro relacionamento efetivo entre ambas as organizações. Apesar de a APEX não ter qualquer tipo de gerência sobre a ES3, dada a complexidade do processo de exportação devido a diversos fatores como fuso horário, culturas e língua, demonstrou-se que a ideia da exportação somente seria possível se tivesse o apoio da APEX. Quanto a isso a Empreendedora 2 – ES3 relata que “quem quer exportar não pode pensar em não passar pela APEX, se não, não vai conseguir”.

Dessa forma, uma vez formalizado o relacionamento entre as organizações por meio de um termo de adesão, a APEX atuou como facilitadora do processo de exportação. Iniciou com a promoção de **transferência de conhecimento** sobre exportação para os empreendedores da ES3 (citação 3 – Apêndice 8) e promoveu **apoio para exportação** por meios do subsídio de

rodadas de investimento e participação em eventos internacionais, como no *Plant Based World Expo* em Nova Iorque (EUA), maior evento mundial de produtos à base de plantas (citação 4 – Apêndice 8).

Com isso, no relacionamento entre ambas as organizações, os papéis da APEX são aqueles associados à sua atividade fim, sobretudo no apoio para exportação. Tal papel é composto de atividades correlatas que, dentre elas, se destaca a transferência de conhecimento que é o que viabiliza o desenvolvimento necessário para promoção de exportação dos produtos.

Facilitadores

A relação entre a APEX e a ES3 foi estabelecida devido a fatores que contribuíram para isso. Inicialmente destacou-se o **reconhecimento** da agência como ponto focal para viabilização de exportação, sendo que ela apresenta um conjunto de serviços que possibilitaram que os produtos e processos da ES3 estivessem alinhados com o mercado internacional (citações 5 e 6 – Apêndice 8).

Adicionalmente a **agilidade** da APEX em viabilizar soluções para demandas de empresas que tem parceria e a possibilidade de **reduzir custos**, também contribuíram para que a relação fosse aprimorada. Isso é ilustrado com a viabilização de participação em evento no exterior e no Brasil com custo muito abaixo do praticado no mercado para os parceiros da APEX (citação 7 – Apêndice 8).

Por fim, a APEX promoveu suporte financeiro para que a ES3 participasse de eventos de grande visibilidade. Apesar de não cobrir todos os custos, os subsídios proporcionados são práticas relacionadas ao **financiamento/custeio** de atividades que objetivam atender necessidades específicas de promoção da ES3, como no caso ao subsidiar US\$ 1500,00 para seus parceiros participarem em evento de grande importância para o segmento (citação 8 – Apêndice 8).

Assim, ao analisar essa parceria, destacaram-se os elementos-chave: agilidade e reconhecimento da APEX enquanto organização de referência, financiamento/custeio e redução de custos. Esses fatores foram identificados como contribuições para a atuação da ES3 como uma empresa social em colaboração com a APEX, que atua como representante do governo.

Barreiras

Apesar de um relacionamento favorável à ES3, dois fatores foram destacados como prejudiciais às interações com a APEX. Sob um contexto do entendimento que a agência detém quantidade ampla de serviços a serem oferecidos, isso acarretou uma quantidade maior de **exigências** que devem ser cumpridas para que a ES3 pudesse acessar determinados serviços. O Empreendedor 1 – ES3 comentou que “Por outro lado, [a APEX] já tem mais outras etapas a serem cumpridas”. Isso ocorre dado a necessidade de alinhamento entre os objetivos da empresa com o que é ofertado pela APEX, como análises de mercados estrangeiros, qualificações, promoção comercial e atração de investimentos.

Outra barreira constatada foi relacionada a **indisponibilidade**. O escritório da APEX que representa as empresas da região Norte do Brasil é localizado em Belém, no estado do Pará. Diante disso, os contatos são majoritariamente por telefone e poucas vezes bem sucedidas, visto que os representantes da agência constantemente estão atarefados. Tal fator é demonstrado na fala da Entrevistada 2 – ES3: “Nem eu tenho contato. Eu só falo com analista e assim só por telefone, muita ocupação”.

As barreiras no relacionamento, destacadas na análise, estão vinculadas às exigências nos processos dos serviços oferecidos pela APEX e à disponibilidade para comunicação com seus representantes. Embora esses fatores tenham apresentado desafios para a ES3 ao acessar alguns serviços, não impediram a ocorrência desse relacionamento.

Resultados

O relacionamento entre ES3 e a APEX teve resultados que impactaram diretamente na empresa. Com o **conhecimento** adquirido a partir do acesso ao Programa de Qualificação para Exportação (PeiEx), houve o **desenvolvimento do produto** propriamente dito. Além do uso de ingredientes adequados aos mercados projetados, como aos países de religião muçulmana e judaica, a embalagem foi toda produzida em mais de um idioma. Ainda houve a **estruturação da empresa** para que viabilizasse exportações. Isso se deu com a prospecção de mercados e produção de conteúdos de divulgação voltados aos países de destino (citações 9 e 10 – Apêndice 8).

Ainda, com o relacionamento com a APEX, a ES3 obteve **acesso a rede de relacionamentos**. Isso se deu a partir da inserção da ES3 em dois projetos que são desenvolvidos em parceria com a APEX: o Agro.br e o Projeto Halal do Brasil. O primeiro é

um projeto da Agricultura e Pecuária do Brasil que busca ampliar a exportação brasileira, visando expandir os negócios para novos mercados. Por sua vez, o segundo, é uma iniciativa da Câmara de Comércio Árabe-Brasileira que incentiva empresas a exportarem para mercados muçulmanos, fornecendo aprimoramento, capacitação, certificação e promoção comercial. A partir desses novos relacionamentos, incentivou para que a ES3 buscasse **certificações** como a Halal e Kosher (citações 11 e 12 – Apêndice 8).

Por fim, a partir do relacionamento com a APEX, a ES3 pôde **participar de eventos** internacionais. Além de outras participações, foram destacados pelos empreendedores 1 e 2 – ES3 de duas situações referentes a eventos distintos. Um trata-se da participação no *Plant Based World Expo* em Nova Iorque (C3-D25) citado anteriormente. Outro, tratou-se de uma seleção para representar a Amazônia Brasileira em um evento em Israel. Porém, este último evento relatado, mesmo com a viabilização da participação por parte da APEX, não houve participação da ES3 por não terem condições financeiras à época para despendar com o transporte e hospedagem (citações 7 e 13 – Apêndice 8).

Dessa maneira, acesso a rede de relacionamentos, conhecimento, certificações, desenvolvimento de produtos e/ou serviço, estruturação da empresa e participação em eventos foram resultados que beneficiaram a ES3 perante a análise deste relacionamento entre ambas as organizações.

4.4.2.2 Relação ES3 – FINEP

O relacionamento entre as organizações iniciou em 2022 com a participação da ES3 em duas seleções promovidas pela FINEP: o programa Mulheres Inovadoras e o Centelha. Para ambos os programas, a formalização ocorreu a partir da inscrição da empresa segundo as regras do edital sendo que, o Programa Mulheres Inovadoras, visa impulsionar *startups* lideradas por mulheres para promover maior representatividade feminina no cenário empreendedor nacional. Neste programa a ES3 foi finalista e premiada em dinheiro (C3-D38).

Por sua vez, o programa Centelha visa promover a cultura do empreendedorismo inovador em todo o Brasil. Mobiliza atores nos ecossistemas locais, estaduais e regionais de inovação e busca aprimorar propostas de empreendimentos de base tecnológica submetidas a ambientes promotores de inovação, beneficiando empresas com até 12 meses de constituição. Neste, a ES3 foi aprovada em todas as fases do programa e o recurso recebido foi oriundo de subvenção econômica (C3-D21; C3-D23).

Com isso, a partir da atuação conjunta entre ambas as organizações, a FINEP desenvolveu papéis relacionados ao fomento de inovação e tecnologia. Apesar de não ter sido declarado especificamente pelos representantes da empresa, constatou-se por meio dos editais de inscrição aos quais a ES3 submeteu-se para participação, que a FINEP foi promotora de **transferência de conhecimento** e de **financiamento**, papéis que são ratificados por meio da passagem que apresenta o objetivo de um dos editais (citação 14 – Apêndice 8).

No relacionamento, os papéis desempenhados pela Finep estão alinhados com as ações previstas no estatuto social da FINEP (C1-D31). Nesse sentido o financiamento e transferência de conhecimento, foram desempenhados a partir da promoção de programas específicos.

Facilitadores

O relacionamento com a FINEP teve dois elementos que auxiliaram para que a ES3 desenvolvesse suas ações em conjunto. Como a financiadora promove **programas/seleções** para capacitação e acesso a recursos financeiros, este foi o primeiro elemento que facilitou com tal relacionamento. Caso não houvesse, era improvável que ocorresse (citação 15 – Apêndice 8).

Por sua vez, uma vez que a ES3 já se relacionava com a FINEP, outras qualidades foram evidenciadas como positivas. Como se buscava tornar a empresa mais conhecida, o fato de a FINEP ter e promover um ampla **rede de relacionamentos**, isso motivou com que a ES3 mantivesse o relacionamento (citação 16 – Apêndice 8).

A parceria entre a FINEP e a ES3 foi fortalecida por elementos associados ao processo formal e às conexões estabelecidas através da FINEP. Dessa forma, ressalta-se como facilitadores a presença de programas/seleções e a rede de relacionamentos.

Barreiras

Neste relacionamento apenas uma barreira foi destacada. Com exceção da premiação recebida pelo programa Mulheres Inovadoras, em que a ES3 tinha liberdade para usar o prêmio como achasse mais adequado, os recursos obtidos no programa Centelha exige prestação de contas para garantia da destinação apropriada de recursos públicos. Com isso, a **burocracia** em excesso associado a um processo de prestação de contas “analógico” foi considerada fator que atrapalhou o relacionamento (citações 17 e 18 – Apêndice 8).

Assim sendo, o fator burocracia dificultou o relacionamento entre ES3 e a FINEP. Independentemente disso, não impediu que o relacionamento ocorresse.

Resultados

Com o relacionamento interorganizacional entre a ES3 e a FINEP, foram evidenciados principalmente resultados relativos ao negócio. Como envolveu uma ação de financiamento, o acesso a recursos financeiros possibilitou que a empresa realizasse **certificações** dos produtos (citação 19 – Apêndice 8). No momento da realização da pesquisa, havia a expectativa de acesso a um novo edital de seleção em que este, já estava destinado ao **desenvolvimento de um novo produto**, porém, não se tratava de um resultado concretizado (citação 20 – Apêndice 8). Por fim, pela ES3 ter sido premiada e concluído programas promovidos pela FINEP e a união com a rede de relacionamentos que é trazida, houve o aumento da **visibilidade** da empresa perante o mercado (citação 16 – Apêndice 8).

Resultados vinculados a certificação e desenvolvimento de um novo produto, assim como ampliação da visibilidade favoreceram a ES3 a partir desse relacionamento. Tais resultados foram viabilizados pelo financiamento recebido por meio das premiações alcançadas e o conhecimento adquirido nas capacitações realizadas.

4.4.2.3 Relação ES3 - InovAtiva

O relacionamento entre a ES3 e InovAtiva se deu com a participação da ES3 no edital de seleção do programa de aceleração de *startups* denominado InovAtiva Brasil em 2021. Cabe ressaltar que a ES3 nesta época ainda era desenvolvida como um projeto de outra empresa dos sócios fundadores e, a participação deles no programa de aceleração, buscava principalmente conhecimentos necessários para estruturação da empresa que se tornaria tempos depois a ES3.

Apesar da InovAtiva ter um programa voltado a empresas com propósito de geração de impacto socioambiental positivo, a ES3 não participou deste programa. Nesta época, o impacto socioambiental ainda não era consolidado e, como relatado na seção que aborda a caracterização da empresa social, a recuperação de áreas degradadas e estruturação da cadeia produtiva do Tucumã seria problematizado posterior ao início desse relacionamento. Sendo assim, a ES3 participou no Programa InovAtiva Brasil que é aberto a soluções de todas as áreas de atuação.

Neste relacionamento entre ambas as organizações, a InovAtiva desempenhou papel relacionado ao desenvolvimento de empresas. Neste sentido, o papel mais evidente foi o associado à **transferência de conhecimento** dentro de um contexto de aceleração, que se traduz na promoção direta de em um conjunto de atividades relacionadas às capacitações diversas sobre negócios e empreendedorismo, mentorias especializadas em demandas específicas da ES3. A ES3 concluiu o programa de aceleração em que foi certificada como *startup* graduada. Sendo assim, o papel de **transferência de conhecimento** foi ressaltado ao ser divulgado no edital do programa InovAtiva Brasil ao qual a ES3 participou e corroborado pela representante da ES3 ao indicar que cumpriram todas as etapas da qualificação (citações 21 e 22 – Apêndice 8).

No contexto deste relacionamento, o papel desempenhado pelo InovAtiva foi destacado apenas relativo à transferência de conhecimento. As atividades desempenhadas envolvem capacitações e mentorias diversas que estão dentro do portfólio de aceleração de empresas promovidos por ela (C3-D13).

Facilitadores

O relacionamento que houve entre a InovAtiva e a ES3 teve fatores destacados como que ajudaram para ele que ocorresse. Apesar que a empresa estivesse em uma fase de validação da proposta, já havia por parte dos representantes da ES3 o **reconhecimento** do programa de aceleração promovido pela InovAtiva como referência (citação 23 – Apêndice 8).

Portanto, ao examinar essa parceria, foi destacado como facilitador o reconhecimento da excelência do programa de aceleração. Esse aspecto representa características percebidas pela ES3 em relação à InovAtiva.

Resultados

Na percepção da Empreendedora 2 – ES3, o relacionamento com a InovAtiva resulta na **estruturação da empresa**. Isso se deu por se consolidar a modelagem do negócio, tanto quanto às suas abordagens relativas ao produto, quanto aos tipos de mercados internacionais que se pretendia acessar (citação 24 – Apêndice 8).

Na análise deste caso, foi identificado apenas um resultado no contexto do relacionamento. Esse resultado envolveu a estruturação da empresa em relação à modelagem de produtos e à entrada nos mercados, contribuindo que a ES3 desempenhasse suas atividades.

4.4.2.4 Relação ES3 – SUFRAMA

O relacionamento que ocorreu entre a SUFRAMA e a ES3 iniciou com a participação da empresa no Programa Prioritário de Bioeconomia (PPBio) em 2023. Este programa, instituído pela Suframa em 2019, capta investimentos obrigatórios em pesquisa e desenvolvimento (P&D) para impulsionar a criação de novos produtos, serviços e negócios na bioeconomia, associado à responsabilidade social e conservação da biodiversidade na Amazônia (C3-D15).

São considerados projetos prioritários aqueles que estejam alinhados com os eixos temáticos do PPBio. Dentre eles se destacam os relacionados à *startups* e negócios de impacto, incubadoras e parques de bioindústrias, tratamento de resíduos, processos, produtos, serviços ou tecnologias. Além do alinhamento temático, é pré-requisito que a área de atuação seja na Amazônia Ocidental (estados do Acre, Amazonas, Rondônia, Roraima) ou no Amapá (C3-D17).

A partir de então, o projeto apresentado pela ES3 foi selecionado como apto a receber investimentos de empresas que deve realizar investimento em P&D como contrapartida aos incentivos fiscais recebidos (C3-D17; D3-D18). Oportunamente, duas empresas investidoras escolheram apoiar a ES3 e, apesar de haver essas empresas, não houve contato entre elas e a ES3. Todas as tratativas são realizadas com a coordenação do PPBio que representa a SUFRAMA.

Desse modo, um contrato formalizou o relacionamento e, a partir de então, a ES3 acessou recursos financeiros viabilizados pela SUFRAMA por meio do PPBio. Neste contexto, a superintendência desempenhou o papel principal de promoção de **financiamento** à ES3. Destaca-se que a destinação dos recursos transferidos era cautelosamente analisada e, havendo constatação de uso fora do previsto, faz com que seja necessário devolução. Apesar de ser um risco, este fato não ocorreu com a ES3. O papel de **financiamento** da SUFRAMA é regulamentado pelas diretrizes colocadas pelo Comitê das Atividades de Pesquisa e Desenvolvimento da Amazônia (CAPDA) e ratificado pela Empreendedora 2 – ES3 (citações 25 e 26 – Apêndice 8).

A SUFRAMA, por meio do PPBio desempenhou neste relacionamento principalmente o papel de financiamento. Destaca-se que esta atividade é operacionalizada por meio de subvenção econômica em que, o “pagamento” se dá por meio da geração de empregos, pagamentos de tributos relacionados à empresa desenvolvida e seus produtos que são considerados benefícios à sociedade como um todo. Tal papel é a principal atuação dentro do

escopo do programa relacionado a um modelo econômico alinhado a sustentabilidade (C3-D15).

Facilitadores

O fato de a SUFRAMA ter promovido **programas/seleções** para que projetos recebam investimentos foi determinante para que o relacionamento ocorresse. Apesar de propriamente a SUFRAMA, por meio do PPBio, não ter publicado um edital de seleção, mas disponibilizado um meio para submissão contínua de projetos que são analisados seguindo as regras do programa, isso foi o que facilitou o relacionamento entre ambas as organizações. Ademais, caso não houvesse, era possível que o relacionamento não ocorresse (citação 27 – Apêndice 8).

Com isso, apenas a presença de programas/seleções para captação de recursos foi fator facilitador ao relacionamento entre a SUFRAMA e a ES3.

Barreiras

Neste relacionamento apenas uma barreira foi destacada. Os recursos obtidos por meio do PPBio exigem esforços da ES3 para prestação de contas dada as exigências da SUFRAMA. Isso foi encarado como **burocracia** inerente ao processo e que é prejudicado por questões da realização manual de algumas etapas da prestação de contas (citação 28 – Apêndice 8).

Portanto, apenas o fator burocracia dificultou o relacionamento entre ES3 e a SUFRAMA. Especificamente ocorreu apenas na etapa do relacionamento que há a exigência de prestação de contas por parte da ES3, mas mesmo com essa dificuldade, não impediu que o relacionamento fosse desenvolvido.

Resultados

Com o relacionamento interorganizacional entre a SUFRAMA e a ES3 gerou resultados relativos à **estruturação da empresa**. Este foi o principal resultado pois, o recurso foi destinado para a expansão e montagem da fábrica (citação 29 – Apêndice 8). Com essa nova condição, a ES3 aumentou sua capacidade de produção e, conseqüentemente alcançou como resultado o **aumento das vendas**. Isso se dá pois apesar de terem um produto já formatado, ainda não tinham capacidade de produção condizente ao que o mercado demandava (citação 30 – Apêndice 8).

Na análise deste caso, foram identificados, a partir do relacionamento com a SUFRAMA que a ES3 teve resultados que envolvem a estruturação da empresa e aumento de vendas, ambos que contribuíram positivamente para o negócio da empresa.

4.4.2.5 Relação ES3 - CIDE

Um dos requisitos para acesso ao PPBio, descrito anteriormente, é que a *startup* esteja sendo acompanhada por uma incubadora ou aceleradora (C3-D16). Para isso, a ES3 então buscou o Centro de Incubação e Desenvolvimento Empresarial (CIDE) por meio de seu processo de inscrição em fluxo contínuo em 2022. Concomitantemente, a ES3 também participou do edital de seleção “para atender desenvolvimento de projeto inovador de empresa nascente de base tecnológica (com até 2 anos de criação) voltado para a Bioeconomia que necessitem de instalação de linha de produção/maquinário” (C3-D1).

Com a aprovação nas seleções promovidas pelo CIDE e o acesso a recursos financeiros para estruturação da fábrica pelo PPBio, em 2023 a ES3 mudou suas instalações para o espaço físico promovido pelo centro de incubação. Após formalização por meio da assinatura do termo de adesão, o relacionamento entre o CIDE e a ES3 foi desenvolvido.

Nesta parceria, o CIDE viabilizou **infraestrutura** para que a ES3 fosse desenvolvida. Isso é caracterizado pelo serviço oferecido aos empreendimentos residentes, que é composto por, além das instalações prediais, os espaços e serviços de uso compartilhado como salas de reuniões, estacionamento e segurança patrimonial. Tal papel é evidenciado com as declarações previstas no próprio edital de seleção do CIDE (citação 31 – Apêndice 8).

O CIDE também desempenhou o papel de **apoio técnico** à ES3. Isso é traduzido em serviços como gestão empresarial e tecnológica e assistências relacionadas a contabilidade e atividades jurídicas. Isso traz segurança para a ES3, sobretudo com prestações de contas que são feitos para programas de fomento que participaram. Esse apoio realizado é reconhecido pela Empreendedora 2 – ES3 e descrito em publicação do próprio CIDE (citações 32 e 33 – Apêndice 8).

Com isso, no relacionamento entre ambas as organizações, os papéis atribuídos ao CIDE estiveram diretamente relacionados à sua atuação como incubadora. O apoio técnico e apoio com infraestrutura são funções previstas na modalidade desenvolvimento de projetos pela incubadora (C3-D01; C3-D08) que foram desenvolvidas no contexto da parceria.

Facilitadores

O relacionamento que há entre ambas as organizações foi facilitado especialmente pelo fator que envolve a assistência proporcionada pelo CIDE à ES3. O fato de ter **serviços disponibilizados** que suprem a maioria das demandas. É reconhecido pela empresa que é despendido um tempo necessário para operacionalização das soluções de suas demandas, porém o fato de serem, na maioria das vezes, atendidos, contribui para que o relacionamento seja aprimorado (citação 34 – Apêndice 8).

Sendo assim, apenas o fator que envolveu o apoio direto à ES3 foi elencado como que facilita o relacionamento com o CIDE. Trata-se do fator que aborda os serviços disponibilizados que não são limitados apenas a um conjunto de atividades pré-definidas, mas abre-se possibilidade para outros.

Barreiras

Apesar do apoio disponibilizado pelo CIDE a **comunicação** se mostrou um fator que prejudica o relacionamento. Os representantes da ES3 reconhecem a necessidade de tempo que envolve a viabilização de soluções, contudo, a falta de retornos e o distanciamento para com os representantes do CIDE para uma comunicação mais ágil, traz aos empreendedores 1 e 2 – ES3 de que é um assunto a ser aperfeiçoado (citações 35 e 36 – Apêndice 8).

Dessa forma, apenas a comunicação foi identificada como uma barreira para impulsionar a relação entre ES3 e CIDE. Em relação a essa questão, não foram apresentadas soluções, e o relacionamento em si não foi inviabilizado.

Resultados

Os resultados provenientes do relacionamento interorganizacional entre o CIDE e a ES3 são relacionados à atividade de incubação. O reconhecimento que é feito pela Empreendedora 2 – ES3 “É a tranquilidade para entregar uma prestação de contas para não ser glosada”. Isso trouxe, a partir da sua instalação em infraestrutura promovida pelo CIDE, a **estruturação da empresa** quando aos seus aspectos físicos e, por conta dos valores que são reduzidos e/ou subsidiados para o uso de tal infraestrutura, há, por consequência, **redução de custos** operacionais da ES3.

Dessa maneira, a estruturação da empresa e redução de custos, foram resultados que proporcionaram benefícios a ES3 perante a análise deste relacionamento.

4.4.2.6 Relação ES3 - Idesam

Em 2018 o Idesam concorreu e venceu um edital de seleção da SUFRAMA para a gestão do Programa Prioritário de Bioeconomia (PPBio). Dentre as atividades previstas ao Idesam envolve o convencimento da destinação de recursos para a bioeconomia por empresas sediadas no polo industrial de Manaus. Para isso, identifica projetos de bioeconomia de *startups* e Institutos em Ciência e Tecnologia (ICT). Por mais que qualquer empresa possa realizar o investimento de P&D diretamente, quando realizado por meio da entidade gestora, os riscos associados à necessidade de devolução de recursos por destinação incorreta são transferidos para o Idesam, pois este é o responsável pela captação e destinação correta de todos os investimentos.

Sob este contexto com a atuação por parte do Idesam na gestão do PPBio da SUFRAMA e a inscrição da ES3 no programa prioritário, se inicia o relacionamento entre o Idesam e a empresa social. Com a submissão do projeto apresentado pela ES3 e sua seleção como apto a receber investimentos de empresas que deve realizar investimento em P&D, oportunamente duas empresas investidoras escolheram apoiar a ES3. A partir disso, há a formalização por meio de contrato entre o Idesam (representando gestão do PPBio) e a ES3.

O relacionamento iniciou por meio do PPBio e, apesar de no relacionamento com o Idesam envolver uma equipe diversa, o seu representante nessa parceria foi o diretor técnico, Engenheiro florestal e Mestre em Ciências de Florestas Tropicais, desenvolveu sua carreira com trabalhos voltados ao desenvolvimento sustentável e, atua na organização desde 2011 e assume uma diretoria técnica de estruturação de cadeia de valor, uma posição que exige interlocução com todas as demais áreas da OSC que culmina na publicação dos seus indicadores de impacto.

Com isso, no primeiro momento, a principal responsabilidade do Idesam envolvia a viabilização de **financiamento** para atuação da ES3 por repasses financeiros via lei de incentivo à bioeconomia (citação 37 – Apêndice 8). Mesmo sem haver gerência do Idesam sobre a ES3, o acompanhamento de todas as fases do projeto até a prestação de contas, atribuiu ao Idesam a responsabilidade de **auditoria** para garantir o emprego adequado dos recursos (citação 38 – Apêndice 8).

O relacionamento entre ambas as organizações foi além da atuação de financiamento, ela se expandiu para realização de atividades conjuntas. Com isso, houve participação da ES3

em eventos relacionados à bioeconomia promovidos pelo Idesam e em visitas às comunidades para oportunizar a integração entre as cadeias produtivas e as *startups* que promovem soluções. Com isso, no relacionamento com a ES3, o Idesam atuou na viabilização de **acesso a rede de relacionamentos**, tanto para aproximar a empresa social aos investidores via PPBio, quanto a diversos parceiros em áreas distintas para que a operacionalização da ES3 ocorresse (citações 39 e 40 – Apêndice 8).

O relacionamento do Idesam com a ES3 se deu sob aspectos distintos da sua atuação como ONG e ICT, ela ocorre na função de gestora do PPBio. Assim, os papéis de financiamento e auditoria ocorreram dentro do escopo de sua atuação junto ao programa prioritário de bioeconomia da SUFRAMA. Dado o contexto do relacionamento, o acesso a rede de relacionamentos se deu por força do alinhamento com atuação da ONG quanto as ações promovidas pela empresa social no que diz respeito ao desenvolvimento de economia de base inclusiva e sustentável na Amazônia, como previstos nos objetivos do Idesam.

Facilitadores

A parceria entre o Idesam e a ES3 foi facilitada por fatores que envolvem os aspectos socioambientais, de interação e de maturidade de ambas as organizações. No que diz respeito ao aspecto socioambiental, os **objetivos sociais da empresa** contribuíram para a manutenção do relacionamento com o Idesam, especialmente porque o impacto é um elemento de **interesse comum** essencial para ambas as partes. Isso, por sua vez, apoiou o desenvolvimento de projetos e a expansão das parcerias (citação 41 – Apêndice 8).

Por sua vez, quanto ao aspecto das interações entre as duas organizações, o desenvolvimento de **trabalho em conjunto** foi algo importante relatado tanto pelo representante do Idesam quando os representantes da ES3. A possibilidade de unirem-se para que sejam desenvolvidas atividades, viabiliza que novas soluções sejam pensadas de forma a incluir toda a cadeia produtiva e promover impacto socioambiental positivo (citações 42 e 43 – Apêndice 8). Isso gerou **confiança** mútua, tanto para o Idesam ter segurança quanto as intenções da ES3 quanto ao desenvolvimento de trabalho de qualidade, sobretudo aquele que é feito em conjunto com as comunidades ribeirinhas (citação 44 – Apêndice 8).

Além disso, ressalta-se a maturidade de ambas as organizações. Mesmo sendo uma empresa nascente, a ES3 já era carregada de **experiência**, tanto de sua sócia fundadora com atuação meio empresarial, quando de que a empresa tinha condições de executar os projetos para os quais buscou recursos (citações 45 e 46 – Apêndice 8).

Por outro lado, os representantes da ES3 demonstraram o **reconhecimento** do Idesam como uma organização de referência e que tem profissionais que realizam trabalhos de qualidade. Isso fez com que o Idesam seja reconhecido e premiado pelas ações implementadas e o torna protagonista no processo de transformação da Amazônia Brasileira (citações 47 e 48 – Apêndice 8).

Assim, ao analisar essa parceria, foram identificados os seguintes elementos: confiança, experiência, interesse comum, objetivos sociais da empresa, reconhecimento e trabalho conjunto. Esses fatores são categorizados como contribuições para a atuação da ES3 como uma empresa social em conjunto com o Idesam.

Barreiras

No relacionamento entre as organizações, houve percepção de barreira ao relacionamento apenas pelo lado do Idesam. Apesar da experiência da ES3 e ser reconhecida como a empresa ainda está expandindo suas operações de vendas, a **pouca comercialização** dos produtos foi relatada pelo Representante Idesam como um fator que atrapalha o desenvolvimento de novos projetos. “[...] do meu lado seria pensar em mais conexões de comercialização.” Isso ocorre, pois, havendo maior volume de vendas, aumenta a rede de relacionamento e, conseqüentemente, aumenta o impacto gerado, já que os insumos são originários da cadeia produtiva incentivada pelo Idesam.

Portanto, apenas a pouca comercialização apresenta-se como desafio no relacionamento entre a ES3 e o Idesam. Não foram identificadas evidências que isso inviabilizou algum projeto específico, mas prejudica o desenvolvimento de novos.

Resultados

O relacionamento interorganizacional entre o Idesam e a ES3, gerou resultados que são interligados. O fato de o Idesam promover plataformas para comercialização de produtos da bioeconomia amazônica, trouxe à ES3 a **participação em eventos** que gera **visibilidade** para a empresa e seus produtos. Conseqüentemente houve o **aumento de vendas**. Nestes eventos, ainda houve oferta de mentorias que promoveu **conhecimento** para os representantes da ES3 (citações 49, 50, 51 e 52 – Apêndice 8).

Assim, ao analisar a interação com o Idesam, foram evidenciados resultados em benefício da ES3, incluindo o aumento das vendas, conhecimento, participação em eventos e visibilidade.

4.4.2.7 Relação ES3 – Sebrae

O relacionamento com o Sebrae existe desde as fases iniciais na concepção da empresa e se tornou contínuo. A parceria iniciou com a ES3 buscando a unidade de Manaus para viabilizar o desenvolvimento de seus produtos. Como de praxe, as ações realizadas pelo Sebrae envolvem programas nacionais que, dada a diversidade de áreas de atendimento proporcionadas, abrange uma equipe multidisciplinar e, os benefícios são oficializados a partir da formalização de demandas a partir de inscrição e seleção em editais.

Frente a isso, por meio do relacionamento entre ambas as organizações, o Sebrae realizou funções de fomento ao desenvolvimento de empresas. Desempenhou papéis relacionados a **transferência de conhecimento e financiamento**. Essas funções se deram no acesso da ES3 a programas de financiamento do Sebrae como o SebraeTec ou ainda capacitações sobre exportações realizadas em eventos promovidos por ele (citações 53 e 54 – Apêndice 8).

Nesta parceria, os papéis cumpridos pelo Sebrae englobam atividades que a são de sua competência organizacional. O financiamento e a transferência de conhecimento estão em relação direta à sua atuação, sobretudo em programas contínuos promovidos pelo Sebrae.

Facilitadores

O relacionamento entre as organizações é auxiliado por características do Sebrae. O fato de viabilizar **financiamento/custeio** a partir de seleções que chegam a subsidiar até 70% do custo relacionado de contratações foi um fator destacado como facilitador do relacionamento, pois o custo para uma empresa em estágio inicial para atividades especializadas poderia se tornar um impeditivo (citação 55 – Apêndice 8). O **financiamento/custeio** existente também ajudou que a ES3 participasse de eventos de grande porte, como o NaturalTech que teve 50% dos custos com deslocamento e hospedagem financiados pelo Sebrae.

Adicionalmente, a **agilidade** do Sebrae em prover soluções foi destacada também como algo que ajuda o relacionamento. Isso traz à ES3 sensação de segurança de que terão

apoio para atuarem, como realizado no desenvolvimento e validação do processo de seus produtos que foi realizado em conjunto com o Sebrae (citação 56 – Apêndice 8).

Assim, a existência de financiamento/custeio e a agilidade do Sebrae ajudaram a construção e manutenção do relacionamento entre as empresas em questão.

Barreiras

Apesar dos elementos que ajudam o relacionamento entre o Sebrae e a ES3, foi relatado que a **burocracia** atrapalhou a parceria. A Empreendedora 2 – ES3 relata que “o Sebrae é muito burocrático também, [...] é extremamente burocrático”. Tal percepção se dá no contexto da necessidade constante de se fazer relatórios e prestações de contas que, apesar de um processo inerente ao modelo de financiamento utilizado, acabam exigindo esforços que poderiam ser empregados em outras ações desenvolvidas em conjunto.

Assim, apenas a burocracia foi evidenciada como barreira ao relacionamento entre ES3 e Sebrae. De todo modo, isso não impediu o desenvolvimento de projetos, apenas faz com que os representantes da ES3 escolham fazer algumas atividades por conta própria.

Resultados

A partir do relacionamento interorganizacional entre o Sebrae e a ES3, sobretudo nas fases iniciais da empresa, foram evidenciados resultados que envolvem conhecimento e os produtos. Com as ações de financiamento que foram acessadas houve apoio para **desenvolvimento do produto**. Isso se deu com a definição do processo para fabricação dos seus produtos, em que a Empreendedora 2 – ES3 destacou que “O SebraeTec nos ajudou a fechar o processo do produto.”

Para participar desses programas junto ao Sebrae, os representantes da ES3 tiveram acesso a mentoria especializada para exportação. Isso resultou em **conhecimento** para eles, de forma que, com a formatação do produto associado às orientações para sua exportação aprovada, houve a **credibilidade** dos produtos da ES3 uma vez que “o produto foi chancelado pelo Sebrae” (*Empreendedora 2 – ES3*).

Os resultados vinculados ao relacionamento com o Sebrae proporcionaram conhecimento aos membros da ES3, desenvolvimento do produtos e credibilidade junto ao mercado que contribuem positivamente para o negócio da empresa social.

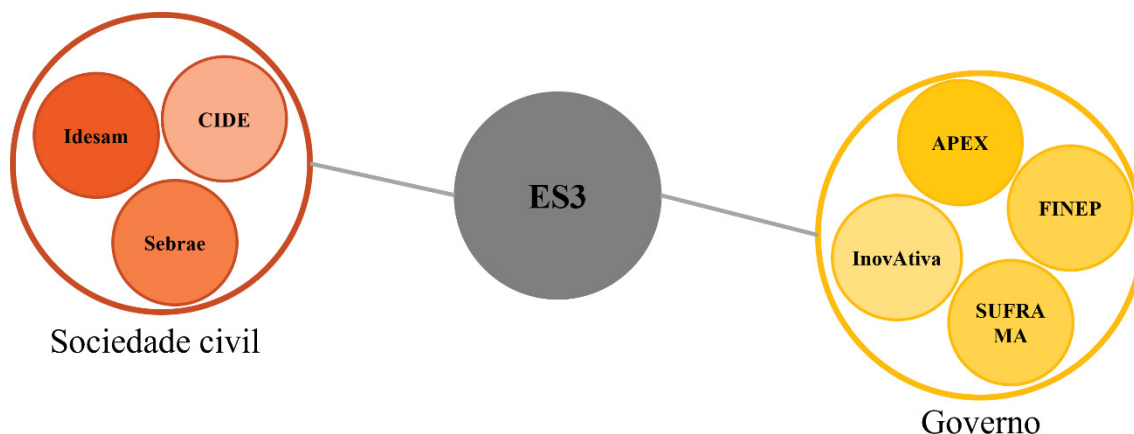
4.4.3 Síntese do caso

A Amazônia Smart Food (Empresa Social 3) é uma indústria de pequeno porte localizada em Manaus, Amazonas, dedicada à produção de alimentos veganos com sabor autêntico, que utiliza insumos naturais da Amazônia Brasileira. Classificada como empresa social, a ES3 opera com o objetivo de combinar resultados comerciais com os impactos socioambientais positivos. Sua classificação jurídica permite que direcione seus lucros tanto para a reinvestimento na própria empresa quanto para seus sócios apesar de no momento da pesquisa, a empresa ainda não ter alcançado seu ponto de equilíbrio financeiro. A equipe da ES3 é composta pelos dois sócios fundadores, responsáveis pela gestão e inovação de produtos e seis funcionários engajados nas atividades de produção.

O impacto positivo é destacado na ES3 por seu compromisso com a sustentabilidade e o desenvolvimento socioambiental a partir da promoção da recuperação de áreas degradadas. Isso é operacionalizado por meio de parcerias com comunidades ribeirinhas e produtores locais, fomentando a regeneração da floresta através da agricultura sustentável e agrofloresta, utilizando mudas micropropagadas mais produtivas. Nesse sentido, em paralelo a geração de emprego e renda nas comunidades envolvidas por conta da aquisição de insumos para a fabricação dos alimentos, promovem capacitação dos produtores locais para futura gestão da venda dos produtos beneficiados.

A análise dos relacionamentos interorganizacionais demonstram parceiros que representam apenas os atores governo e sociedade civil que contribuem de maneiras distintas para o desenvolvimento da ES3 (Figura 29). Embora não tenham sido apresentados relacionamentos com os atores academia e empresas, se destaca que há um relacionamento potencial, em fase de negociação, com Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia (INPA) para elaboração de um novo produto. Também há relacionamentos com organizações que representam o ator empresas, mas os representantes da ES3 optaram por não expor detalhes pelo fato de que é parte do seu segredo industrial.

FIGURA 29 – RELACIONAMENTOS PRESENTES NO CASO 3 (ES3)



FONTE: O autor (2024)

Os objetivos desses relacionamentos interorganizacionais abrangem desde o acesso a financiamentos, suporte para exportação, capacitação em inovação e desenvolvimento empresarial, até apoio técnico e infraestrutura. Através dessas parcerias, a ES3 visa expandir sua atuação comercial, aprimorar sua capacidade de inovação, fortalecer sua presença no mercado, tanto nacional quanto internacional e intensificar seu impacto socioambiental na Amazônia Brasileira.

A partir disso, os relacionamentos com o Governo (APEX, FINEP, InovAtiva Brasil, e SUFRAMA), normalmente foram iniciados com a ES3 buscando apoio para suas iniciativas de desenvolvimento da empresa ou exportação de seus produtos. Eles são formalmente estabelecidos através de inscrições em programas específicos e a adesão a contratos ou termos de adesão.

A APEX é uma organização que promove planejamento do processo de exportação e capacitação para exportação. Apesar de ser uma associação civil, ela é administrada por poderes do Estado brasileiro. Já a FINEP, é uma empresa pública de fomento à inovação e tecnologia. O InovAtiva, um *hub* para desenvolvimento empresarial através de programa de aceleração. Por fim, a SUFRAMA, é uma autarquia sediada em Manaus que coordena a Zona Franca da cidade. Todas as organizações citadas apesar de terem objetivos distintos, são mantidas e coordenadas pelo Governo Federal do Brasil.

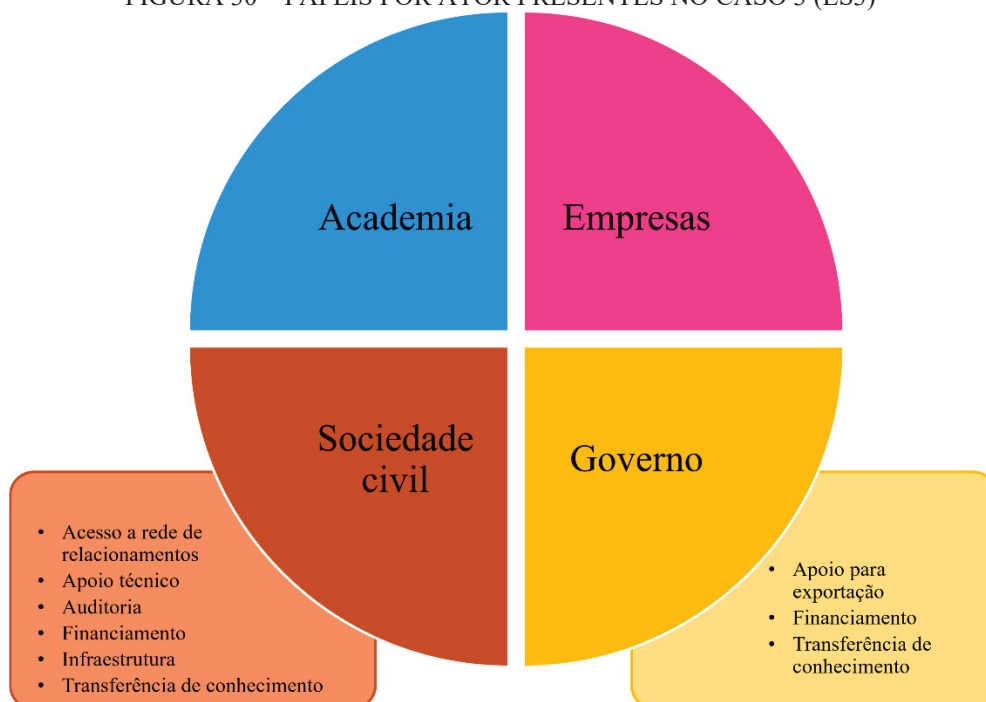
Os relacionamentos com a Sociedade Civil (CIDE, Idesam e Sebrae), também começam com a ES3 buscando apoio para melhorar sua infraestrutura e seus conhecimentos para desenvolver a empresa. São formalizados por meio de inscrições em programas e a adesão a acordos específicos. O CIDE é uma incubadora de empresas, o Idesam e o Sebrae, já

apresentados em casos anteriores. O primeiro é uma organização sem fins lucrativos que busca promover o desenvolvimento sustentável e a conservação da Amazônia. Já o segundo, uma organização que fomenta o desenvolvimento de empresas.

Apesar de não haver qualquer gerência de algum parceiro sobre a ES3 no relacionamento, observa-se uma interconexão entre a forma como o financiamento provindo de diversos atores e o desenvolvimento da ES3. Isso pode sugerir alguma dependência. Neste caso, como apenas houve presença de relacionamento com dois atores, estes se mostraram equilibrados no quesito de intensidade de relacionamentos, tanto quanto às discussões envolvidas quanto os resultados alcançados. De toda forma, foram evidenciados que, mesmo com apenas dois atores, eles desempenham papéis em um relacionamento e são compostos de facilitadores, barreiras e resultados.

A partir da análise deste caso, foram contatados papéis associados aos atores que envolvem apoio financeiro e de investimento, apoio operacional, *networking* e transferência de conhecimento. Apenas os papéis de “Financiamento” e “Transferência de conhecimento” são compartilhados entre os atores governo e sociedade civil. Ao todo sete papéis foram identificados no relacionamento sendo três associados ao governo e seis ao ator sociedade civil, ilustrado na Figura 30.

FIGURA 30 – PAPÉIS POR ATOR PRESENTES NO CASO 3 (ES3)

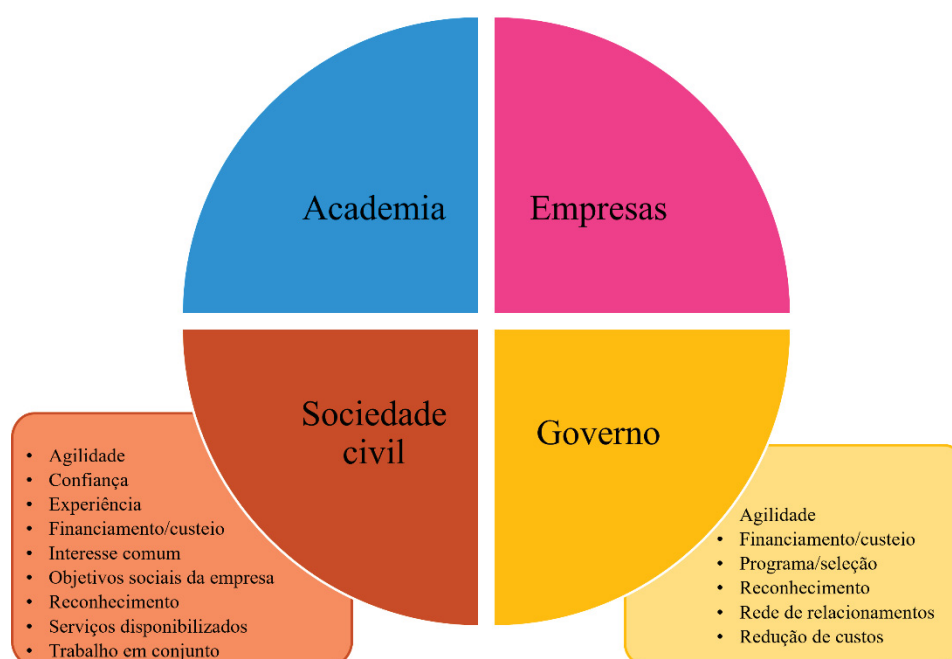


FONTE: O autor (2024)

Em relação aos elementos facilitadores que contribuíram para a atuação da ES3 por meio de seus vínculos com os atores, identificou-se um total de 12 fatores. Estes incluem características da empresa social e do parceiro, credibilidade, práticas organizacionais, sinergia e suporte financeiro e de recursos. Dentre esses fatores, seis estão associados ao governo e nove à sociedade civil.

Os fatores facilitadores "Agilidade", "Financiamento/custeio" e "Reconhecimento" estão presentes simultaneamente no relacionamento com os dois atores que demonstraram interação (Figura 31).

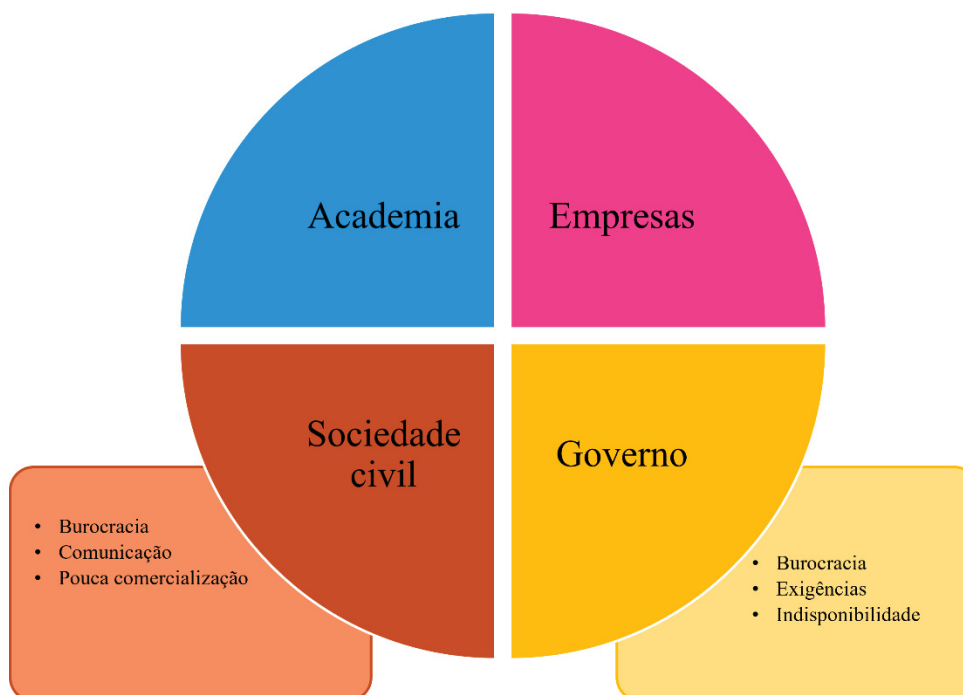
FIGURA 31 – FACILITADORES POR ATOR PRESENTES NO CASO 3 (ES3)



FONTE: O autor (2024)

Foram encontradas cinco barreiras que prejudicaram a relação entre a ES3 e os parceiros com os quais ela se relaciona. Esses fatores são classificados como características da empresa social, do parceiro e práticas organizacionais. Somente a “Burocracia” foi comum ao relacionamento com ambos os atores. As outras barreiras identificadas são específicas ao governo ou à sociedade civil que, para cada um desses relacionamentos, há três barreiras, como demonstra-se na Figura 32:

FIGURA 32 – BARREIRAS POR ATOR PRESENTES NO CASO 3 (ES3)

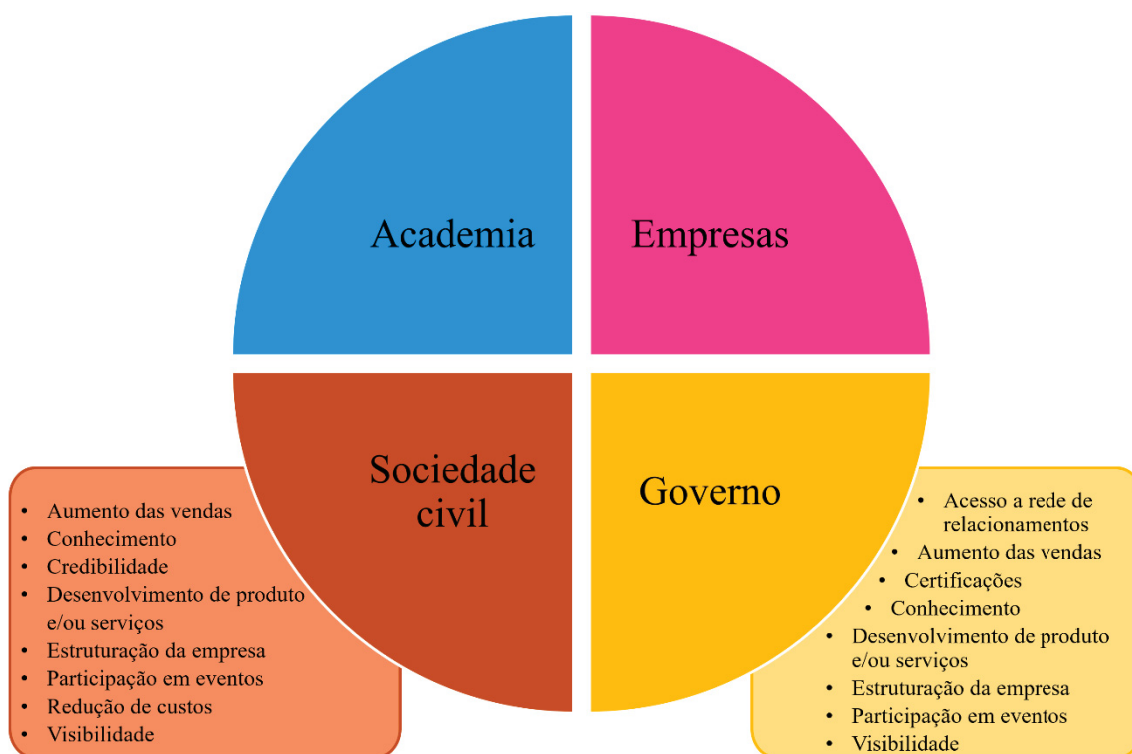


FONTE: O autor (2024)

Os relacionamentos interorganizacionais desempenharam importância para o atingimento de 10 resultados distintos da ES3. Eles beneficiaram a empresa social sob os aspectos econômico e para seus relacionamentos, produtos e conhecimentos adquiridos e são agrupados em desenvolvimento de produtos e/ou serviços, desenvolvimento do negócio, identidade empresarial, *networking* e colaboração, qualificação e reconhecimento e sustentabilidade financeira.

Os resultados comuns a todos os atores com que a ES3 teve relacionamento são associados ao “Aumento das vendas”, “Conhecimento”, “Desenvolvimento de produto e/ou serviços”, “Estruturação da empresa”, “Participação em eventos”, e a “Visibilidade”, evidenciando a importância dessas parcerias. Assim, foram ressaltados resultados para a ES3, sendo oito associado ao relacionamento com o governo e à sociedade civil. Isso demonstra a relevância da colaboração entre a empresa social e seus parceiros. Tais resultados são ilustrados na Figura 33.

FIGURA 33 – RESULTADOS POR ATOR PRESENTES NO CASO 3 (ES3)

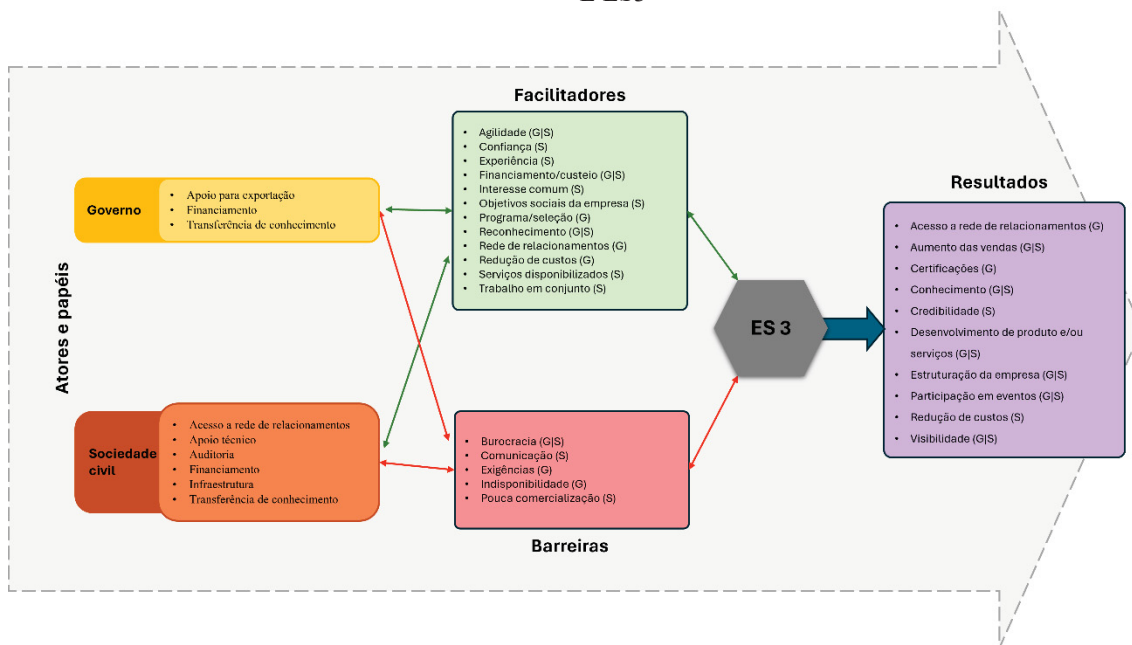


FONTE: O autor (2024)

4.4.4 Representação da análise empírica

Ao analisar o processo relacional entre os atores do ecossistema para a atuação da ES3 e integrando todos os papéis, facilitadores, barreiras e resultados, constitui-se o modelo empírico apresentado na Figura 34.

FIGURA 34 – MODELO EMPÍRICO DO PROCESSO RELACIONAL ENTRE ATORES DO ECOSSISTEMA E ES3



FONTE: O autor (2024)

O modelo apresentado na Figura 34, apesar de não ter sido evidenciados relacionamentos com os atores academia e empresas, foi possível comprovar que houve com os atores governo e sociedade civil. Foram evidenciados os papéis associados a cada ator e demonstrados seus fatores que agem como facilitadores e barreiras aos relacionamentos.

Os esforços colaborativos foram fundamentais para o avanço da ES3, destacando a importância das redes de apoio interorganizacionais no desenvolvimento empresarial voltado ao impacto social e ambiental na região Amazônica. Os parceiros desempenham papéis complementares e, apesar dos desafios operacionais e burocráticos enfrentados, a ES3 pôde contar com uma diversidade de fatores que ajudaram o seu desenvolvimento, principalmente por meio de suporte organizacional, operacional e financeiro, além da expansão de sua rede de relacionamentos.

Logo, as barreiras destacadas evidenciam a necessidade constante de aprimoramento nas estratégias de comunicação e na simplificação dos processos burocráticos. De toda forma com os parceiros governamentais, gerou resultados que promovem desenvolvimento econômico e de expertise da atuação da empresa. Já a os parceiros da sociedade civil, oferecem infraestrutura crucial, apoio técnico e contribuem significativamente para a visibilidade da ES3. Portanto, esses resultados de forma direta e indiretamente, mesmo que pouco citados, acabam promovendo impactos positivos nas comunidades parceiras e no meio ambiente.

4.5 CASO 4: EMPRESA SOCIAL 4

O caso abordado nesta seção trata de empresa Meu Pé de Árvore, uma microempresa especializada em serviços de reflorestamento na Amazônia Brasileira. Identificada como Empresa Social 4 (ES4), tem sede em Porto Velho, Rondônia e atua em diversas localidades da região Amazônica. A ES4 até o momento estava envolvida em sete projetos de reflorestamento nas cidades de Novo Horizonte do Oeste, Ouro Preto do Oeste e Rolim de Moura, todas situadas no interior de Rondônia. Esses projetos totalizam 97.600 m² (C4-D01), de áreas recuperadas, equivalente a pouco mais de um terço da área total do Jardim Botânico de Curitiba, no Paraná.

O Empreendedor 1 - ES4, biólogo e mestre em zootecnia, é o sócio administrador da empresa e desde sua graduação, compreendeu a relevância do reflorestamento. Associado a uma ONG voltada para a conservação e recuperação da fauna e flora amazônica, que também é uma instituição científica, tecnológica e de inovação (ICT), adquiriu conhecimentos essenciais sobre práticas de recuperação de áreas degradadas por meio do reflorestamento. Com base nessa experiência, desenvolveu tecnologias que culminaram na criação da ES4 como uma *spin-off* da referida ONG. Registrada em 2018, a empresa efetivamente iniciou suas atividades no final de 2021, sendo composta por dois sócios, sem funcionários, e com dedicação exclusiva do fundador, Empreendedor 1 - ES4.

Para a execução dos projetos de reflorestamento, nos quais o plantio de milhares de mudas é uma prática comum, a ES4 contrata pessoas das comunidades locais para auxiliar nessa atividade. Além disso, todos os serviços relacionados à manutenção da empresa são realizados por meio de contratos com pessoas jurídicas. Dessa forma, a ES4 conduz suas operações comerciais e socioambientais, cujos detalhes serão explorados na próxima seção.

4.5.1 Caracterização da empresa social

A ES4 demonstrou que possui objetivos que geram impactos socioambientais positivos, em especial na Amazônia Brasileira, integrando essa abordagem à prestação de serviços ambientais de plantio, manutenção e monitoramento da área reflorestada. A ES4 sustenta-se com base nas receitas dos serviços prestados e, apesar disso, a métrica para o cálculo do valor da atividade realizada é o de unidade de árvore plantada e mantida, estratégia adotada como forma de aumentar o engajamento de pessoas no reflorestamento.

Sendo assim, os serviços ambientais de reflorestamento podem ser contratados por empresas ou por pessoas físicas e há diferenças. O reflorestamento de grandes áreas (ou a venda

de milhares de árvores), são contratadas por empresas de porte maior que tem capacidade do investimento necessário para isso. Normalmente há o interesse em demonstrar seu desempenho associado à sustentabilidade por meio de boas práticas que a tornam socialmente consciente, sustentável e corretamente gerenciada, que culmina na publicação de seu relatório de sustentabilidade ambiental, social e de governança corporativa (*Environmental, Social and Governance* - ESG) (citação 1 – Apêndice 9).

Mas a inovação que a ES4 apresenta não está relacionada ao serviço, mas sim ao processo de comercialização. Por meio de parcerias, a estratégia estava em inserir o plantio de árvores na regra do negócio de outras empresas de outras atividades econômicas. Assim, quanto maiores forem os ganhos de determinada empresa, maior é a quantidade de árvores plantadas e vice-versa. Ou seja, associa-se o plantio de árvores ao desempenho comercial. Para isso tanto a empresa parceira pode custear o valor a cada balanço financeiro ou, inserir no valor do produto/serviço vendido, de forma transparente para seus clientes, como forma de engajar o público.

Dessa forma, cada cliente corporativo detém uma “floresta” que representa um projeto de restauração. Assim, a “venda de árvores” para pessoas físicas pode ocorrer de forma indireta, por meio da compra de produtos/serviços de parceiros da ES3 ou de forma direta, por meio da compra de unidades de árvores em apoio ao reflorestamento do projeto de restauração que preferir.

A atividade de restauração por si só já se caracteriza como a promoção de impacto socioambiental positivo da ES4. Assim, combinado com suas atividades comerciais, também desenvolve objetivos socioambientais. Isso se dá por meio de parcerias com pequenos produtores da agricultura familiar, povos indígenas e povos originários que tem áreas degradadas para a implementação de sistemas produtivos com base em sistemas agroflorestais, de forma a gerar renda nas comunidades locais com a restauração e com a manutenção da floresta em pé. Tais argumentos foram demonstrados em declaração pública do propósito da ES4, complementado pela fala do Empreendedor 1 – ES4 (citações 2 e 3 – Apêndice 9).

Então a ES4 atua na interlocução com detentores de áreas degradadas que tem interesse em restauração. Com isso, a ES4 é responsável por fornecer mudas, insumos e dar assistência técnica, além de fazer a manutenção e monitorar presencialmente a fauna e flora (C4-D03). E assim, as atividades da empresa já impactaram diretamente 60 famílias. Destaca-se que as ações da ES4 reforçam o conceito de empresas sociais abordado na pesquisa. A empresa atua na prestação de serviços ambientais e “venda de árvores” para restauração de áreas degradadas na Amazônia Brasileira, distribuindo os lucros entre os sócios e

impulsionando o desenvolvimento socioeconômico das comunidades locais envolvidas tanto pela geração de empregos quanto renda a partir da venda dos produtos florestais não madeireiros que são gerados no plantio de sistemas agroflorestais.

4.5.2 Relações

As relações com as organizações que representam os atores que foram relatadas quanto ao caso 4, são caracterizadas conforme demonstrado no Quadro 10. QUADRO 9 – CARACTERÍSTICAS DOS RELACIONAMENTOS PRESENTES NO CASO 4.

QUADRO 10 – CARACTERÍSTICAS DOS RELACIONAMENTOS PRESENTES NO CASO 4

Relação ES4 – Decostore (Empresa)	Objetivos: Formatação da tecnologia da ES4 e aumento de canais de venda por meio da inserção do reflorestamento no modelo de negócio da Decostore.
	Formalização/Instrumentos: Relacionamento formalizado por meio de contrato.
	Papéis: Divulgação; transferência de conhecimento.
Relação ES4 – Flor de Jambu (Empresa)	Objetivos: Aumento de canais de venda por meio da inserção do reflorestamento no modelo de negócio da Flor de Jambu.
	Formalização/instrumentos: Relacionamento formalizado por meio de contrato.
	Papéis: Divulgação.
Relação ES4 – Floresta Hub (Empresa)	Objetivos: Assessoria para alinhamento do negócio para acesso a mercados e participação em programas de fomento à bioeconomia.
	Formalização/Instrumentos: Relacionamento formalizado por meio de contrato.
	Papéis: Apoio técnico; divulgação; intermediação.
Relação ES4 – Nedu (Empresa)	Objetivos: Aumento de canais de venda por meio da inserção do reflorestamento no modelo de negócio da Nedu.
	Formalização/instrumentos: Relacionamento formalizado por meio de contrato.
	Papéis: Divulgação.
Relação ES4 – BNDES (Governo)	Objetivos: Participação no programa de aceleração de empresas BNDES Garagem.
	Formalização/Instrumentos: Relacionamento formalizado por meio de editais de seleção.
	Papéis: Transferência de conhecimento.
Relação ES4 – Ecoporé (Sociedade civil)	Objetivos: Desenvolvimento e testes da tecnologia de gestão de reflorestamento produzido pela ES4.
	Formalização/Instrumentos: Relacionamento formalizado por meio de memorando de entendimento da parceria.
	Papéis: Apoio técnico; transferência de conhecimento.
Relação ES4 – Sebrae (Sociedade civil)	Objetivos: Assessoria para desenvolvimento do negócio da ES4 e participação no programa de desenvolvimento de pequenos negócios na Amazônia Brasileira (Inova Amazônia).
	Formalização/Instrumentos: Relacionamento formalizado por meio de editais de seleção.
	Papéis: Acesso a rede de relacionamentos; financiamento; transferência de conhecimento.

FONTE: O autor (2024)

4.5.2.1 Relação ES4 - Decostore

O relacionamento entre a ES4 e a Decostore começou quando a ES4 ainda era uma ideia em desenvolvimento. O Empreendedor 1 – ES4 buscava criar uma plataforma *online* para um negócio de serviços ambientais baseado em reflorestamento. Encontrou dificuldades com programadores devido à complexidade das regras do negócio. Um amigo do Empreendedor 1 – ES4, que era programador, apresentou o idealizador da Decostore, que compartilhava propósitos sobre uso responsável de recursos naturais e reflorestamento. Apesar de ser arquiteto, o idealizador da Decostore tinha conhecimentos em tecnologia, programação e *startups*. Após várias reuniões, a ideia de negócio da ES4 foi formatada.

A partir de então, o relacionamento entre ambas as empresas é dividido em dois momentos. O primeiro, na concepção da ideia da empresa social, em que a Decostore, através de seu idealizador, promove o papel de **transferência de conhecimento** por meio de mentorias sobre o desenvolvimento de *startups* e desenvolvimento tecnológico (citação 4 – Apêndice 9).

O segundo momento ocorreu já com a ES4 devidamente constituída. Com o relacionamento amadurecido, ele foi formalizado por meio de contrato em que foi inserido no modelo de negócio da Decostore o plantio de árvores associado a cada venda realizada. Nisso é assumido o papel de **divulgação** para as ES4 por meio da publicação das ações de reflorestamento empreendidas pela ES4 bem como sua marca no site e loja virtual da Decostore. Tal papel é demonstrado pelo representante da ES4 e corroborada por declaração da Decostore (citações 5 e 6 – Apêndice 9).

Neste relacionamento, foi associado à Decostore os papéis que envolvem a divulgação e de transferência de conhecimento. Originalmente não faz parte do conjunto de atividades associadas ao negócio da Decostore, entretanto, no contexto do relacionamento, foram especificados tanto de maneira informal quanto formalizado.

Facilitadores

No contexto da parceria entre a Decostore e a ES4, foram identificados fatores que ajudaram com que o relacionamento ocorresse. Inicialmente foi constatado que os representantes de ambas as empresas compartilhavam **interesse comum** a respeito da sustentabilidade e desenvolvimento socioeconômico. Isso é relatado pelo Empreendedor 1 – ES4 e ratificado por declaração da própria Decostore (citações 7 e 8 – Apêndice 9).

Associado a isso, o desenvolvimento da relação pessoal culminou em uma amizade pessoal. Então as **características pessoais** de um relacionamento amistoso entre ambos os representantes de cada empresa, tornou mais fácil com que a relação das empresas fosse mantida e transformada em parceria em que ambos se ajudam (citações 9 e 10 – Apêndice 9).

Assim, na parceria em questão, evidencia-se fatores facilitadores para o relacionamento que estão associados a questões pessoais dos envolvidos. Isso é traduzido em características pessoais dos parceiros e no interesse comum. Tais elementos contribuíram para que a ES4 alcançasse os resultados que serão descritos a seguir.

Resultados

O fato de haver a parceria da ES4 com a Decostore, fez com que fosse transmitido **credibilidade** à ES4 como empresa séria e que consegue realizar suas entregas. Isso ocorreu pelo fato da confiança que a Decostore carrega perante seu público que foi transmitido para a ES4, o que potencialmente pode trazer mais parceiros e/ou clientes (citação 11 – Apêndice 9).

A inserção do plantio de árvores no modelo de negócio da Decostore promoveu **atração de clientes** para a ES4. Isso ocorreu porque um novo público passou a conhecer a ES4. Esses clientes são também originados do resultado do **acesso a rede de relacionamentos** da Decostore que a ES4 teve. Isso é destacado como fundamental para a empresa, já que todos seus clientes corporativos vieram de rede de relacionamentos (citação 12 – Apêndice 9).

Os resultados para a ES4 advindos do relacionamento com a Decostore se mostraram interdependentes. A atração de clientes ocorreu tanto pelo acesso a rede de relacionamentos quanto pela credibilidade adquirida com a parceria. Estes resultados se mostram como positivos ao desempenho econômico e de relacionamentos da ES4.

4.5.2.2 Relação ES4 – Flor de Jambu

A ES4 estabeleceu uma parceria com a Flor de Jambu durante eventos *online* na pandemia de Covid-19, onde as duas empresas participaram. A recomendação da Flor de Jambu ao Empreendedor 1 – ES4 veio de pessoas envolvidas em ações de desenvolvimento da bioeconomia da Amazônia Brasileira. Durante um desses eventos, o Empreendedor 1 – ES4 entrou em contato com a Flor de Jambu e, ao perceberem objetivos comuns relacionados ao desenvolvimento socioeconômico na Amazônia Brasileira, criaram juntos uma estratégia para incluir o plantio de árvores no modelo de negócio da Flor de Jambu.

A partir disso, a Flor de Jambu disponibilizou em sua plataforma de comércio eletrônico uma seção exclusiva para tratar sobre o plantio de árvores. Adicionalmente, também foi disponibilizado “um produto” denominado “Plante sua árvore” na relação de itens vendidos na loja. Isso associou à Flor de Jambu o papel de **divulgação** para a ES4 (citações 13 e 14 – Apêndice 9).

No relacionamento, é associado à Flor de Jambu o papel que envolve a divulgação da ES4. Por mais que não seja uma atividade fim do negócio da Flor de Jambu, tal papel quando associado ao relacionamento, foi realizado nos moldes praticados pela empresa para venda dos produtos.

Facilitadores

Na parceria entre a Flor de Jambu e a ES4, foram identificados elementos que facilitaram o relacionamento. Observou-se que os representantes de ambas as empresas compartilhavam um **interesse comum** no desenvolvimento socioeconômico da Amazônia Brasileira a partir das suas práticas empresariais (citações 7 e 15 – Apêndice 9).

Como o relacionamento iniciou em período da pandemia de Covid-19, por mais que fosse um período de diversas dificuldades para os negócios, a **comunicação** feita de forma remota entre as empresas ajudou com que o relacionamento ocorresse (citação 16 – Apêndice 9).

Nessa parceria específica, destaca-se o interesse comum e a comunicação como elementos facilitadores do relacionamento entre as empresas. Esses aspectos estão relacionados tanto ao interesse pessoal dos envolvidos quanto à atuação das empresas em si. Esses fatores também contribuíram para alcance dos resultados apresentados a seguir.

Resultados

Com o relacionamento interorganizacional entre a ES4 e a Flor de Jambu, resultou em que houvesse maior **credibilidade** à atuação da ES4. O alinhamento de propósito de ambas as empresas e a representatividade que a Flor de Jambu tem no mercado voltado comercialização de produtos da bioeconomia da Amazônia Brasileira fez com que, somado com outros parceiros, a ES4 transmitisse que suas ações geram impacto e tem o devido suporte para realização (citação 11 – Apêndice 9).

Além da Flor de Jambu ter divulgado a ES4, o que trouxe **visibilidade**, os seus representantes quando realizam apresentações e participam de eventos, sempre apresentam a parceria com a ES4. Demonstram que tem o reflorestamento incluso no modelo de negócio e como isso é viabilizado por meio a atuação conjunta com a ES4 (citação 17 – Apêndice 9).

Há ainda o **acesso a rede de relacionamentos** da Flor de Jambu pela ES4. Isso ocorre de forma orgânica e foi valorizado pelo Empreendedor 1 – ES4 como um resultado importante que, além de possíveis parcerias, possibilitou **atração de clientes** para a ES4. Esses novos clientes chegam com predisposição para realizar negócio com a ES4 e investir em reflorestamento (citação 18 – Apêndice 9).

Assim, a atração de clientes, acesso a rede de relacionamentos, visibilidade e credibilidade, são resultados atribuídos ao relacionamento entre a Flor de Jambu e a ES4. Esses resultados estão associados ao desempenho do negócio da ES4.

4.5.2.3 Relação ES4 – Floresta Hub

O relacionamento entra a ES4 e o Floresta Hub ocorreu a partir de um encontro do Sebrae em que os representantes das duas empresas participavam. Tratava-se do Sebraelab em Porto Velho, uma iniciativa do Sebrae como um laboratório de inovação e empreendedorismo, que apoia o desenvolvimento de ideias e negócios inovadores, proporcionando suporte e recursos para empreendedores (SEBRAE, 2021b).

À época, nenhuma das empresas existia formalmente e eles se uniram para desenvolver uma outra ideia. Com a inviabilização da ideia original e, já próximos, perceberam que faltava em Rondônia uma organização voltada para o desenvolvimentos de negócios que promovam impactos socioambientais positivos. Sendo assim, em parceria com a ONG em que o Empreendedor 1 – ES4 era associado, desenvolveram o Floresta Hub como uma iniciativa do ecossistema de inovação da ONG.

O representante do Floresta Hub foi o mesmo caracterizado no relacionamento entre a ES1 e o Hub, citado anteriormente na descrição do caso 1. Ele é especialista em Experiência em Design de Negócios e em Ciências Holísticas e Economia para Transição e, concomitantemente ao desenvolvimento da ES4, foi também construído o Floresta Hub. Quando as duas empresas ficaram devidamente atuantes, formalizaram a parceria. Assim, o Floresta Hub assumiu o papel de realização de **apoio técnico** à ES4 nos aspectos relativos à modelagem de negócio, participação em editais de seleção, acesso a mercado e dentre outras.

Esse apoio é realizado por meio de consultorias especializadas contratadas pela ES4 (citação 19 – Apêndice 9).

Complementarmente ao papel de apoio técnico, o Floresta Hub também assumiu a função de **intermediação** nas relações da ES4 e de outras empresas. Essa intermediação objetiva a aproximação com mercados maiores para venda dos produtos e/ou serviços das empresas, mas para isso ainda ajuda na intermediação de possíveis investidores e na construção do discurso sobre o desenvolvimento da Amazônia Brasileira junto a representações nacionais (citações 20 e 21 – Apêndice 9).

Fechando os papéis atribuídos ao Floresta Hub, no relacionamento, a função de **divulgação** da ES4 foi constatada. O representante do Floresta Hub trabalhou na cidade de São Paulo, numa ação interesse próprio, mudou-se para Porto Velho por dois anos. Ao entender que promoveria maiores resultados em uma grande capital, voltou para São Paulo e, de lá, teria maiores condições de promover os negócios que eram desenvolvidos em parceria com o Floresta Hub (citações 22 e 23 – Apêndice 9).

Neste relacionamento, os papéis atribuídos ao Floresta Hub foram evidenciados quanto ao apoio técnico, divulgação e intermediação. Trata-se de um conjunto de atividades que estão dentro do contexto de atuação do próprio hub, sobretudo no que se trata o objetivo do Floresta Hub em promover o empreendedorismo da Amazônia de forma sustentável.

Facilitadores

No âmbito da colaboração entre o Floresta Hub e a ES4, identificaram-se elementos facilitadores para a concretização da parceria. Constatou-se que os representantes de ambas as empresas compartilhavam um **interesse comum** em relação ao propósito dos projetos quanto a sustentabilidade e ao desenvolvimento socioeconômico (citações 7 e 24 – Apêndice 9).

Foi observado **características pessoais** de um relacionamento amistoso dos representantes das empresas. Houve o reconhecimento mútuo da amizade entre eles e isso, ajudou com que as fossem gerados resultados concretos para a ES4, como a captação de clientes para a ES4 (citações 25 e 26 – Apêndice 9).

Portanto, nessa parceria específica, destacaram-se elementos que facilitam o relacionamento, os quais estão vinculados a aspectos pessoais dos participantes. Essa dinâmica se reflete no interesse comum de ambos sobre temas relacionados à sustentabilidade e desenvolvimento socioeconômico e as características pessoais dos envolvidos na colaboração.

Esses elementos foram importantes para o alcance dos resultados da ES4 que serão detalhados a seguir.

Resultados

Com o objetivo de viabilizar a entrada em mercados de grandes centros, o relacionamentos entre ES4 e Floresta hub resultou em **acesso a rede de relacionamentos e alinhamento do negócio**. Isso correu a partir da abertura dos contatos do Floresta Hub para formação de novas parcerias ou vendas pela ES4 com o apoio de *marketing* adequado para o público pretendido por meio de ações de divulgação (citação 27 – Apêndice 9).

Na perspectiva do Empreendedor 1 – ES4, a **visibilidade** conquistada desempenhou um papel fundamental nas fases iniciais da empresa. Ao receber destaque do Floresta Hub pelas ações de reflorestamento realizadas pela ES4, foi possível atrair um cliente significativo, possibilitando assim que a ES4 mantivesse sua sustentabilidade financeira (citação 28 – Apêndice 9).

Os resultados advindos do relacionamento foram alcançados quanto acesso a rede de relacionamento, alinhamento do negócio e a visibilidade. Estes beneficiaram a ES4, sobretudo quanto ao seu negócio.

4.5.2.4 Relação ES4 – Nedu

A parceria entre a ES4 e a Nedu se iniciou também durante a pandemia de Covid-19. Ambos os representantes das empresas já se conheciam, porém, com as medidas de isolamento social e, na condição em que a ES4 era uma empresa nascente e a Nedu precisava se sustentar no mercado durante o momento de dificuldades por conta das incertezas que havia, compartilhavam constantemente ideias, dificuldades e oportunidades para que conseguissem fazer suas empresas evoluírem.

Com o tempo desenvolveram amizade e perceberam que compartilhavam propósito sobre diminuir impactos ambientais negativos. Contudo, a inserção do reflorestamento no modelo de negócio da Nedu não foi simples. Foi necessário mais tempo até quando voltaram os eventos presenciais. Dessa forma, o Empreendedor 1 – ES4 passou a acompanhar os representantes da Nedu em eventos com o intuito de compreender melhor os detalhes que envolvia o negócio da empresa. Com isso, o relacionamento entre ambas as empresas foi sendo

desenvolvido e então possível compreender como inserir o plantio de árvores no negócio da Nedu.

A partir de então, para cada turma de cada escola que contrata o sistema de gerenciamento acadêmico da Nedu, uma árvore é plantada por ano. Mas, se for um cliente da ES4 que atue no ramo da educação e contrate um plantio de uma determinada quantidade de árvores, este poderá ter acesso ao *software* da Nedu sem custos adicionais. Com isso, como o *software* da Nedu é acessado por diversas pessoas que compõem a respectiva comunidade escolar (como professores, alunos e seus responsáveis), o papel de **divulgação** foi atrelado à Nedu por disponibilizar a marca da ES4 e informações do plantio de árvores na Amazônia Brasileira dentro do *software* (citações 5 e 29 – Apêndice 9).

Com isso, a atividade de divulgação da ES4 foi papel da Nedu a partir de definições da formalização da parceria. Com isso, mesmo com a empresa de desenvolvimento de *software* não ter como sua atividade natural a divulgação, isso foi inserido como uma parte da sua atividade.

Facilitadores

Assim como as outras empresas parceiras da ES4, os representantes de ambas as empresas compartilharam ideias sobre a necessidade de promoverem algum impacto positivo, sobretudo no meio ambiente. O **interesse comum** a respeito da necessidade de reflorestar e de se inserir isso nos processos do respectivo negócio, ajudou com que a parceria fosse amadurecida e gerasse resultados para ambos. Houve então a percepção do Empreendedor 1 – ES4 quanto a predisposição da Nedu em apoiar as ações de reflorestamento (citação 7 – Apêndice 9).

Adicionalmente, apesar de serem necessárias várias reuniões e imersão do Empreendedor 1 – ES4 no dia a dia da Nedu, foi possível encontrar o melhor modelo para inserir o plantio de árvores no negócio. Isso foi atribuído a **negociação** entre as empresas em que houve abertura por parte dos representantes da Nedu para que isso fosse feito, ajudando com que a parceria fosse consolidada (citação 30 – Apêndice 9).

Com isso, o interesse comum e a negociação foram fatores que colaboraram com o relacionamento entre a Nedu e a ES4. Tais elementos referem-se aos posicionamentos pessoais dos seus representantes que contribuem com a atuação de ambas as empresas.

Resultados

O relacionamento interorganizacional com a Nedu, promoveu **credibilidade** à ES4. Isso se dá por conta de que um conjunto de empresas parceiras, manifesta confiança a um agrupamento de públicos distintos, em áreas que não são, originalmente, voltadas exclusivamente aos assuntos de sustentabilidade. Vinculado a isso, o público específico da Nedu é considerado grande pois se trata de usuários de um sistema de gestão escolar. Podem ser funcionários e professores de escola, alunos e seus responsáveis. Nesse sentido, a associação com a Nedu também resultou **visibilidade** à ES4 (citação 11 – Apêndice 9).

No decorrer do relacionamento entre ambas as empresas, também houve momentos em que a ES4 pôde ser conhecida por outros públicos. Numa demonstração dos diferenciais do *software* da Nedu em evento da área de gestão escolar, o plantio de árvores se mostrou interessante a possíveis clientes da desenvolvedora de *software* o que acabou promovendo **atração de clientes** para a ES4, mesmo em um ambiente que não era direcionado a negócios da bioeconomia (citação 31 – Apêndice 9).

Consequentemente, as ações em conjunto promoveram **aumento das vendas** para a ES4. Dentre alguns fatores possíveis, o mais evidente se trata da relação de reciprocidade em que, o aumento do desempenho comercial da Nedu interage diretamente com o plantio de árvores pela ES4 (citação 32 – Apêndice 9).

Na análise deste caso, foram identificados, a partir do relacionamento com a Nedu, que a ES4 teve resultados que convergem para o aumento de seus clientes e, potencialmente suas vendas. Soma-se a isso que a parceria com a Nedu e com outras empresas, ajuda na construção da credibilidade da marca da ES4.

4.5.2.5 Relação ES4 - BNDES

O relacionamento com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) ocorreu motivado pela participação da ES4 no programa intitulado “BNDES Garagem – Negócios de impacto”. Trata-se de um programa que “possui o foco de impulsionar negócios de impacto que queiram contribuir para a resolução de desafios sociais ou ambientais” (BNDES, 2023).

A edição que a ES4 participou foi em 2021 a qual foi eleita *startup* vencedora. Além da premiação no valor de R\$ 20.000,00, também teve acesso a um programa completo de aceleração de empresas e acesso a rede de mentores que apoiaram no desenvolvimento da ES4.

Essas características evidenciaram o papel de **transferência de conhecimento** que foi atribuído ao BNDES no relacionamento interorganizacional, tanto por meio da promoção do programa de aceleração quanto com a participação direta do BNDES.

O banco viabiliza que haja aproximação de funcionários especialistas com os representantes das empresas participantes do programa. No caso específico da ES4, além de acesso a mentores de diversas áreas de negócios, também recebeu conhecimentos jurídicos sobre questões ambientais, o que auxiliou o desenvolvimento da ES4. Este papel era previsto no edital da seleção e confirmado pelo Empreendedor 1 – ES4 (citações 33 e 34 – Apêndice 9).

No relacionamento, foi associado ao BNDES o papel de transferência de conhecimento para a ES4. Não são atividades relacionadas à lógica natural do Banco, porém, com a promoção deste programa e com o relacionamento promovido, substabelece-se esses papéis visto a experiência que o banco possui e age como forma de contribuição ao atendimento de suas diretrizes estratégicas associadas à sustentabilidade.

Facilitadores

O relacionamento que há entre as organizações foi facilitado especialmente pelo fator que envolveu a oferta do **programa/seleção** destinado a negócios que promovam impacto. Adicionalmente, o programa BNDES Garagem reservava vagas para aqueles que atuavam na Amazônia Brasileira o que aumentavam as chances de sucesso da participação da ES4 (citação 35 – Apêndice 9).

Neste escopo, a combinação da fase de criação em que a empresa se encontrava e o reconhecimento da **experiência** das pessoas participantes no programa, foram catalizadores para que o relacionamento entre ambas as organizações ocorresse. Com isso acessar o programa BNDES Garagem foi considerado importante tanto para o desenvolvimento da ES4, sobretudo no delineamento do negócio, mas também como forma de o Empreendedor 1 – ES4 validar a sua ideia (citação 36 – Apêndice 9).

Sendo assim, as características relacionadas ao programa BNDES Garagem compuseram os fatores que ajudaram com que o relacionamento ocorresse entre a ES4 e o BNDES. Isso foi pontuado no fato de haver determinado programa/seleção e o reconhecimento da experiência dos envolvidos. Tais fatores contribuíram ainda para que houvesse os resultados que serão descritos a seguir.

Resultados

Os resultados provenientes do relacionamento interorganizacional entre o BNDES e a ES4 eram previstos e descritos como benefícios aos participantes do programa (C4-D12). Como se tratou de aceleração de empresas, o acesso a especialistas e serviços, o conhecimento adquirido no BNDES Garagem ajudou a desenhar adequadamente o modelo de negócio da ES4. Isso resultou no **alinhamento do negócio**. Para o Empreendedor 1 – ES4 tal relacionamento “Me ajudaram a moldar, enxergar, construir o meu negócio.”

Outro benefício previsto pelo programa tratou da ampliação da rede de contatos. Como o BNDES Garagem envolve os principais atores do ecossistema de empreendedorismo do Brasil a ES4 teve **acesso a rede de relacionamentos** por diversos meios, mas se destaca o que ocorreu a partir de ação direta de uma funcionária do próprio BNDES que gerou fruto de construção de relacionamento com empresa que atua como espécie de bolsa de valores voltado ao mercado de *startups* que promovam impacto socioambiental positivo (citação 37 – Apêndice 9).

Com a devida exposição da ES4 gerada pela sua participação no programa, houve aumento de **visibilidade**. Consequentemente, isso promoveu **atração de investidores e de clientes**. O fato de ser uma *startup* de atuação em um ramo específico abriu portas para que fundos de investimentos contactassem a ES4 para conhecê-la melhor e, as empresas que estavam presentes puderam contratá-la (citações 38 e 39).

Evidenciou-se os resultados que beneficiaram a ES4 quanto a atração de clientes e de investidores, promoção de acesso a rede de relacionamento, visibilidade e o alinhamento do negócio. Isso foi observado a partir da participação no programa de aceleração.

4.5.2.6 Relação ES4 - Ecoporé

O relacionamento com a Ecoporé iniciou antes mesmo de a ES4 ter sido idealizada. O Empreendedor 1 – ES4 já era associado à ONG e conhecia o trabalho desenvolvido por ela, sobretudo nas ações relacionadas a conservação e recuperação da fauna e flora amazônica. Com isso, foi até a Ecoporé com a ideia de desenvolver uma *startup* para restauração e buscar na ONG a experiência necessária para fazê-la.

Ao discutir as regras do negócio a ser desenvolvido, percebeu em conjunto com especialistas da Ecoporé que algumas barreiras seriam vencidas com o desenvolvimento de tecnologia. Por ter livre acesso tanto aos ambientes da Ecoporé quanto aos seus bancos de dados, o Empreendedor 1 – ES4 propôs padronizar a forma de estruturar os dados das ações de

reflorestamento, que se iniciam desde as coletas de sementes para produção de mudas até a seleção e documentação de variações genéticas a serem plantadas em determinada área. Esses dados padronizados serviram de insumo para desenvolvimento da tecnologia para a gestão de todas as etapas das ações de reflorestamento.

Com o avanço do desenvolvimento da tecnologia e o seu teste em práticas desempenhadas pela Ecoporé, houve o entendimento da viabilidade da ES4. Ela é considerada uma *spin-off* da Ecoporé pelo fato de ter sido viabilizada a partir da ONG e após acelerações e amadurecimento enquanto negócio, passou a operar. Durante esse período, o relacionamento se deu com diversos profissionais atuantes na ONG, mas, se destaca as tratativas em conjunto com sua presidente, que é a mesma representante da Ecoporé apresentada na discussão do caso 1 dessa tese. Ela é engenheira agrônoma e atua na ONG há 10 anos e atualmente é a atual presidente da organização.

Durante este período, a Ecoporé desempenhou papéis importantes para a atuação da ES4. Iniciou com a promoção de **transferência de conhecimento** sobre aspectos diversos que envolviam o reflorestamento, iniciando pela sua operacionalização prática desde a coleta de sementes, produção de mudas até o plantio propriamente dito. Mas também houve transferência de conhecimento sobre como lidar com as pessoas que participam do reflorestamento, já que o plantio era realizado em áreas degradadas que são de terceiros. Isso tudo permitiu ainda o alinhamento para um discurso de reflorestamento viável e menos utópico (citações 40 e 41 – Apêndice 9).

Juntamente com conhecimento, a Ecoporé desempenhou papel de **apoio técnico** à ES4. Isso se deu por meio de fornecimento de mudas com diversidade genética²⁶ e rastreabilidade de origem além do suporte em todas as etapas do processo de reflorestamento (citações 42 e 43 – Apêndice 9).

No relacionamento entre as organizações, os papéis atribuídos à Ecoporé quanto ao apoio técnico e a transferência de conhecimento fizeram parte dos objetivos da ONG, como previsto em seu estatuto (C1-D34). Essas atividades estão dentro do contexto de atuação da Ecoporé sobretudo que a ES4 tem sua atuação também voltada em ações relacionadas a conservação e desenvolvimento econômico e social sustentado na Amazônia.

²⁶ A diversidade genética para mudas em uma ação de reflorestamento é essencial para promover a sustentabilidade a longo prazo, a resiliência do ecossistema e a preservação da biodiversidade. Ela desempenha um papel vital na adaptação e na capacidade do ecossistema de enfrentar desafios ambientais.

Facilitadores

A parceria entre a Ecoporé e a ES4 foi facilitada por vários fatores. O primeiro deles envolve a **confiança** em que os representantes da ONG tinham no Empreendedor 1 – ES4 visto que ele já era associado da organização e, portanto, apoiaram com que ele desenvolvesse seu projeto de empresa (citação 44 – Apêndice 9).

Pelo lado da ES4, a **experiência** da Ecoporé em ações de recuperação de áreas degradadas foi fundamental para a viabilização do negócio da empresa. O fato de a ONG acumular conhecimento sobre a principal atividade que a ES4 desempenha contribuiu para que o relacionamento ocorresse com o objetivo de aprimorar a atuação da empresa social (citação 45 – Apêndice 9).

Adicionalmente, o fato do Empreendedor 1 – ES4 compartilhar ideias e percepções de mundo com as pessoas que trabalham na ONG aproximou as duas organizações. Desse modo, o **interesse comum** quanto ao propósito de conservação ambiental associado ao perfil profissional de pessoas com que convivia, ajudou no desenvolvimento do relacionamento interorganizacional entre as organizações (citação 46 – Apêndice 9).

Já com a ES4 desenvolvendo suas atividades e o reconhecimento da importância da Ecoporé na trajetória da empresa gerou benefícios para a ONG. Isso é reconhecido pela representante da organização de modo que, o **trabalho em conjunto** desenvolvido com o Empreendedor 1 – ES4, fez com que beneficie a Ecoporé com atividades que não fazem tão bem, como o caso de divulgação e desenvolvimento de *software* (citação 47 – Apêndice 9). Adicionalmente, o Empreendedor 1 – ES4 tem acesso a uma **rede de relacionamentos** que a Ecoporé não tem, com isso, as habilidades do sócio fundador da ES4 ajudam com que o relacionamento fosse mantido e aprimorado entre as empresas (citação 48 – Apêndice 9).

Assim, ao analisar essa parceria, foram identificados os seguintes elementos: experiência da Ecoporé, interesse comum, rede de relacionamentos e confiança no representante da ES4 e trabalho em conjunto. Esses fatores agruparam habilidades associadas à ES4 e à Ecoporé que auxiliam com que o relacionamento ocorresse e gerasse resultados.

Barreiras

Durante o processo de amadurecimento da ES4 dentro da Ecoporé, algumas questões impactaram negativamente o relacionamento. Enquanto o Empreendedor 1 – ES4 esteve no cotidiano da ONG, ele desenvolveu tecnologia para a gestão de reflorestamento e isso se

consolidou em *softwares* e na organização dos dados que a Ecoporé mantinha sobre sua atuação. Por mais que ele fosse associado da Ecoporé, ele não era funcionário dela e, estava lá desenvolvendo habilidades para aplicar em sua empresa que estava em construção e, nesse cenário, ainda não havia qualquer tipo de formalização do relacionamento.

Os *softwares* desenvolvidos foram utilizados pela Ecoporé, o que resultou na otimização das principais etapas que envolvem um reflorestamento. Catalogação de sementes, rastreabilidade das mudas produzidas e plantadas, georreferenciamento e contabilização dos plantios são algumas funcionalidades que puderam ser implementadas na Ecoporé, porém, isso é adotado como parte do método do negócio da ES4. Desse modo, no entendimento do Empreendedor 1 – ES4, a propriedade intelectual do *software* seria sua, apesar de ter sido testado na Ecoporé. Mas a ONG teve entendimento divergente.

Com isso, a **falta de formalização** do relacionamento à época deixou lacunas no acordo para o desenvolvimento das ações em conjunto. Como a ES4 cresceu muito rapidamente, isso demandou a formalização do relacionamento para que houvesse segurança jurídica para as duas organizações, tanto para a Ecoporé poder continuar utilizando a tecnologia, quanto para a ES4 manter sua autonomia sobre o *software* (citação 49 – Apêndice 9).

Entretanto, até que esse acordo fosse formalizado foram enfrentadas ainda dificuldades relativas à **negociação**. Inicialmente a Ecoporé compreendia que deveria ser a detentora do direito autoral dos *softwares* pelo fato de ter sido desenvolvido no contexto de trabalho dela. Mas, todos os recursos financeiros e tecnológicos empregados para desenvolver os *softwares* foram inteiramente custeados pelo Empreendedor 1 – ES4. E como ele não era pago para realizar este trabalho, logo a Ecoporé não poderia deter os resultados desse trabalho.

Para então consolidar a negociação que foi concluída, foi produzido um memorando de entendimentos da relação entre Ecoporé e ES4. Nele foi delineado os direitos e responsabilidades de cada organização, bem como os seus limites (citação 50 – Apêndice 9).

A confecção desse memorando de entendimentos fez parte também do amadurecimento da Ecoporé enquanto organização sem fins lucrativos que também desenvolve empresas. A **falta de experiência** das pessoas envolvidas com essa atividade na ONG e a preocupação com o **risco de imagem** relacionado ao possível desvio de finalidade ameaçaram o desenvolvimento do relacionamento, mas foi contornado com o posicionamento da diretoria da Ecoporé em como agir e comunicar as ações em conjunto com a ES4 e outras empresas (citações 51 e 52 – Apêndice 9).

No relacionamento entre as organizações, fatores relacionados aos instrumentos da parceria, às condições da Ecoporé e a interpretação dos resultados do relacionamento

impuseram barreiras na parceria. Isso é composto pela Falta de experiência e de formalização, a negociação e o risco de imagem gerado. Apesar de ter impactado negativamente a parceria em alguns aspectos, mas a situação foi contornada com a formalização de um memorando de entendimentos que impõe os direitos, deveres e limitações na relação.

Resultados

O relacionamento interorganizacional entre a Ecoporé e ES4, promoveu resultados essenciais para que o negócio fosse viabilizado. A partir das experiências compartilhadas com a ONG foi possível **desenvolver o produto** que seria o negócio da ES4 (citações 53 e 54 – Apêndice 9).

O compartilhamento de experiências da Ecoporé também resultou em **conhecimento** ao Empreendedor 1 – ES4. Isso foi representado pelo entendimento de como participar em programas e seleções com maior assertividade até o conhecimento teórico e prático sobre a realização de plantios de árvores com fins de reflorestamento (citações 55 e 56 – Apêndice 9).

Adicionalmente, pela Ecoporé vender mudas com a qualidade e a diversidade necessária para plantio em reflorestamento, isso ultrapassou a relação cliente-fornecedor. Resultou a **melhoria do produto** da ES4 que é a prestação de serviços ambientais de reflorestamento, de forma que o sucesso e a qualidade da restauração ambiental fossem aprimorados (citação 57 – Apêndice 9).

Por fim, a experiência e notoriedade da Ecoporé promoveram **credibilidade** à ES4. Isso foi fundamental nas etapas iniciais da empresa para acessar programas de aceleração e até acessar financiadores e/ou clientes mais robustos. Com isso, o endosso da Ecoporé como sua parceira fortaleceram a confiança na ES4 (citações 58 e 59 – Apêndice 9).

Ao analisar este relacionamento, observou-se que a ES4 obteve credibilidade e conhecimento significativos, influenciando positivamente o desenvolvimento e aprimoramento do produto da empresa.

4.5.2.7 Relação ES4 – Sebrae

Desde a idealização da ES4 enquanto empresa, o Sebrae teve participação em atuações conjuntas em diversos momentos. Foram participações em eventos promovidos pelo Sebrae. Dentre eles, se destacou a participação da ES4 no Inova Amazônia, um programa de fomento a

bioeconomia, empreendedorismo e crescimento econômico na Amazônia Brasileira com foco no desenvolvimento de negócios sustentáveis (SEBRAE, 2021c).

Estas ações em parceria com o Sebrae, foram motivadas pela necessidade de aperfeiçoamento da ES4 que se encontrava em fases iniciais de desenvolvimento. Para isso, o relacionamento ocorreu com a unidade do Sebrae de Porto Velho, mas também com o Sebrae Nacional e foram formalizados a partir da inscrição e seleção em editais.

Com o Sebrae nacional, as tratativas da parceria foram realizadas em conjunto com o seu representante que atua em Brasília. Ele é analista de inovação há nove anos e atua na unidade de inovação há cinco. Turismólogo de origem, especializou-se em economia circular, desenvolvimento sustentável e então, atua no desenvolvimento de negócio de impactos socioambientais e bioeconomia. A aproximação com o representante do Sebrae Nacional se deu com a participação de programas em que a ES4 foi selecionada. A partir daí ela acessou soluções do Sebrae que fazem parte da composição de seu papel nesse relacionamento.

O Sebrae desempenhou funções de fomento ao desenvolvimento de empresas. Isso se deu ao realizar papéis que envolveram **transferência de conhecimento** por meio de capacitações em temas relacionados ao empreendedorismo e mentorias especializadas (citação 60 – Apêndice 9). Também promoveu **financiamento** para a ES4 que eram desde o custeio de diárias, passagens e participações em eventos, até a manutenção por tempo determinado, de uma modalidade de bolsa em que o empreendedor enquanto participa do programa de aceleração e não tem a necessidade de reembolso (citações 61 e 62 – Apêndice 9).

Por fim, o papel que promoveu **acesso a rede de relacionamentos** foi evidenciado. Isso foi destacado como função importante do Sebrae pois gera resultados que podem ser determinantes a viabilização do negócio como acesso a mercados e investidores (citações 63 e 64 – Apêndice 9).

Os papéis atribuídos ao Sebrae neste relacionamento dizem respeito a parte das atividades que a própria organização reconhece como sua atribuição. Especificamente nesta parceria, o acesso a rede de relacionamentos, financiamento e transferência de conhecimento foram evidenciados e tem suas atividades dentro do contexto de atuação do Sebrae.

Facilitadores

O relacionamento entre as organizações foi auxiliado por características do Sebrae e da própria ES4. Quando a empresa participou do programa Inova Amazônia, apesar de ter sido a primeira edição e a expectativa que poderia haver falhas relevantes no decorrer do programa,

o fato de se ter **acesso a bolsa empreendedor** motivou com que o Empreendedor 1 – ES4 participasse da ação em conjunto com o Sebrae (citação 65 – Apêndice 9).

Adicionalmente, a **rede de relacionamentos** promovida pelo Sebrae ajudou com que a ES4 desenvolvesse suas ações. Isso foi reconhecido pelo Empreendedor 1 – ES4 já que o Sebrae promoveu as conexões necessárias com diversos atores relevantes à atuação da ES4 (citação 66 – Apêndice 9).

Por fim, o **reconhecimento** pelo Sebrae da solução diferenciada promovida pela ES4. Isso ajudou com que houvesse o relacionamento já que não há muitas empresas desenvolvendo projetos no mesmo foco de soluções que a ES4 promove (citação 68 – Apêndice 9).

Portanto, nessa parceria específica, destacam-se elementos que facilitam o relacionamento, os quais estão vinculados a aspectos de atuação do Sebrae e ao tipo de solução proporcionada pela ES4. Isso se reflete no acesso a bolsa empreendedor e a rede de relacionamentos do Sebrae. Ainda há o reconhecimento da ES4 enquanto empresa que promove solução diferenciada perante demais empresas do ramo de bioeconomia.

Barreiras

Foram identificadas barreiras que prejudicam que o relacionamento seja aprimorado. Tratando-se do contexto da participação da ES4 no programa Inova Amazônia, a empresa consultada para prestar consultoria para desenvolvimento de negócios não tinha experiência em atuação na Amazônia Brasileira. Essa **falta de experiência** da empresa fez com que a ES4 por meio de seu representante solicitasse intervenção do Sebrae para maior efetividade da consultoria, porém apenas seria possível em outra edição do programa (citação 69 – Apêndice 9).

Por fim, na visão do Sebrae, apesar da ES4 ser uma empresa que se destacou pelos seus serviços desenvolvidos e o impacto positivo promovido, a empresa ainda tem **pouca comercialização** relacionada aos seus serviços, o que faz com que tenha poucos clientes que possa demonstrar a robustez da empresa. Isso na visão do Sebrae limitou o relacionamento com a organização já que a ES4 não conseguiria acessar, por exemplo, determinados tipos de investidores (citação 71 – Apêndice 9).

Assim, questões que envolvem a falta de experiência de empresa de consultoria contratada pelo Sebrae e a pouca comercialização da ES4 prejudicaram o relacionamento existente, mesmo que isso não tenha impedido o desenvolvimento de ações em conjunto.

Resultados

No relacionamento interorganizacional entre o Sebrae e a ES4, a **participação em eventos** foi o principal resultado dessa parceria. Foram diversos no dentro do território brasileiro e alguns na Europa. Como se trata de eventos grandes, focados em inovação e empreendedorismo, a partir desses eventos desencadeou-se outros resultados relevantes à ES4 (citações 72 e 73 – Apêndice 9).

Como nesses eventos a ES4 tinha espaço para divulgar seu trabalho e resultados, ela ganhou **visibilidade** com a exposição promovida. Isso promoveu **atração de clientes** a partir dos eventos que foram viabilizados pelo Sebrae, uma vez que houve aproximação com o mercado. Como exemplo, o primeiro grande cliente da ES4 foi apresentado à ES4 em um desses eventos (citações 74, 75 e 76 – Apêndice 9).

Outro resultado desencadeado das participações em eventos foi o **acesso a rede de relacionamentos**. Além do Sebrae ter uma rede muito grande de parceiros que ficou acessível para a ES4, fez com que a empresa criasse sua própria rede de relacionamentos (citação 77 – Apêndice 9).

Com isso, resultados que a ES4 obteve a partir do relacionamento com o Sebrae se mostraram diretamente vinculados a participação em eventos, que foi desencadeadora de outros resultados, como o acesso a rede de relacionamento, atração de clientes e a visibilidade para a empresa.

4.5.3 Síntese do caso

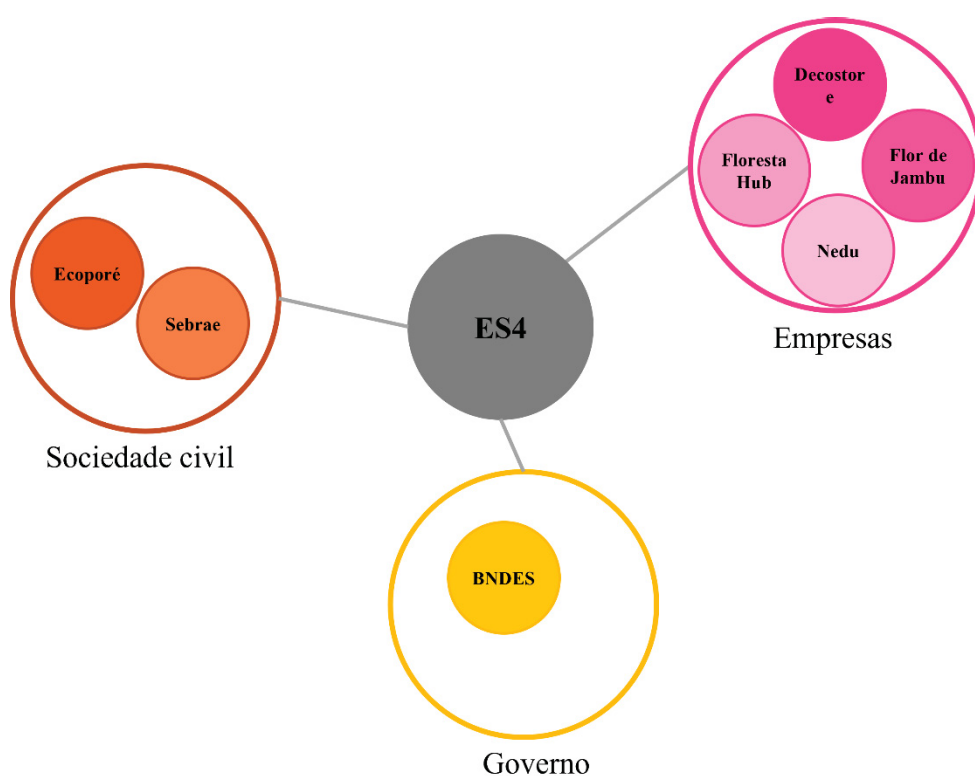
A microempresa Meu Pé de Árvore (Empresa Social 4) é especializada em serviços de reflorestamento na Amazônia Brasileira, localizada em Porto Velho, Rondônia. Identificada como empresa social, a ES4 opera com o objetivo de combinar objetivos comerciais com impactos socioambientais positivos. Sua classificação jurídica permite que direcione seus lucros tanto para a reinvestimento na própria empresa quanto para seus sócios. A equipe da ES4 é composta por dois sócios e, nas épocas de plantio, são contratadas pessoas localmente para o trabalho operacional. Todos os demais serviços relacionados à operação da empresa são terceirizados.

O impacto positivo é destacado na ES4 por seu compromisso com o desenvolvimento econômico e socioambiental. Sua atividade fim envolve atividades de restauração de áreas degradadas na Amazônia, mas o impacto socioambiental positivo é potencializado ao inserir a

atividade de reflorestamento associado ao desempenho comercial de parceiros. Por fim, a operacionalização do plantio de árvores é feita em parceria com pequenos produtores da agricultura familiar, povos indígenas e povos originários com a implementação de sistemas agroflorestais, gerando renda e promovendo a manutenção da floresta em pé.

Na análise dos relacionamentos interorganizacionais demonstram parceiros que representam os atores empresa, governo e sociedade civil que contribuem de maneiras distintas para o desenvolvimento da ES4 (Figura 35). Não foram constatados relacionamentos com o ator academia, entretanto, há a intenção de fazê-lo, sobretudo que para acessar programas de financiamento internacionais ou mesmo da FINEP. De toda forma a ES4 optou por não fazer a parceria pelas dificuldades de alinhar as necessidades do negócio com os objetivos acadêmicos.

FIGURA 35 – RELACIONAMENTOS PRESENTES NO CASO 4 (ES4)



FONTE: O autor (2024)

Os objetivos desses relacionamentos interorganizacionais abrangem desde a inserção do reflorestamento no modelo de negócio de empresas parceiras, desenvolvimento do negócio e da tecnologia atrelada ao reflorestamento e a participação em programas. Através dessas parcerias, a ES4 visa expandir sua atuação comercial e intensificar seu impacto socioambiental na Amazônia Brasileira.

A ES4 manteve relacionamento com quatro organizações que representam o ator empresas. Trata-se da Decostore, comercializadora e fabricante de móveis; a Flor de Jambu, que comercializa produtos da bioeconomia da Amazônia Brasileira; o Floresta Hub, uma aceleradora de negócios estabelecidos na Amazônia Brasileira; e, a Nedu, uma empresa de desenvolvimento de *softwares* voltados para o mercado educacional. Todas as parcerias foram formalmente estabelecidas por meio de contratos e, iniciaram a partir da ES4 ao buscar desenvolver a sua estratégia de negócio.

O relacionamento com o governo se deu apenas com o BNDES. Trata-se de uma autarquia federal do governo brasileiro que objetiva o desenvolvimento de segmentos da economia brasileira por meio de financiamentos e investimentos. O relacionamento se inicia a partir da ES4 ao acessar o programa de aceleração de empresas denominado BNDES Garagem. A formalização da atuação conjunta se dá por meio da inscrição no edital e a adesão a acordos específicos.

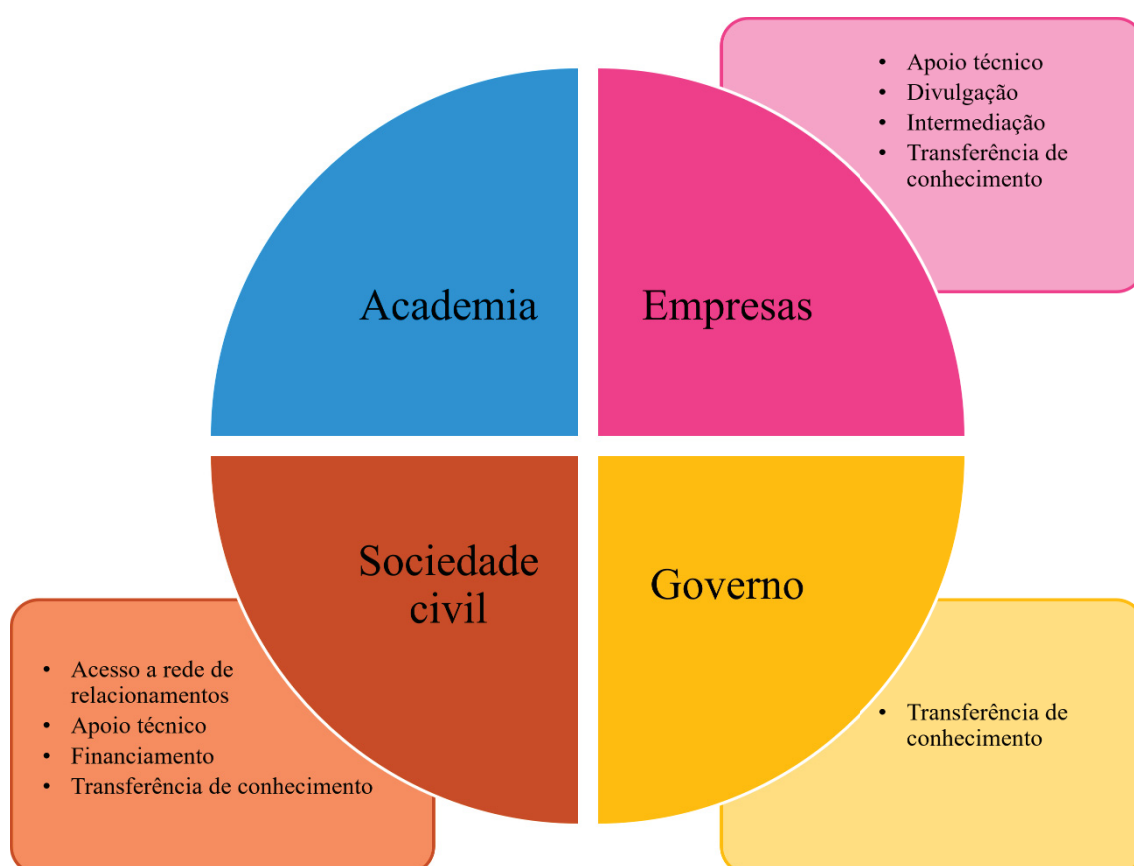
Ademais, a ES4 se relacionou com a Ecoporé e o Sebrae, ambas organizações que representam o ator Sociedade civil. A Ecoporé é uma organização sem fins lucrativos localizada que atua em favor da conservação e recuperação da fauna e flora, do patrimônio cultural e direitos humanos na região Amazônica. Inicialmente o relacionamento não teve formalização, mas, com a evolução da ES4, foi necessário formalizá-lo por meio de um memorando de entendimento da parceria em que se estabelece os direitos, deveres e limitações do relacionamento. Por fim, o Sebrae, organização que fomenta o desenvolvimento de empresas, trata-se tanto da representação de Porto Velho e o Nacional.

Os relacionamentos apresentados abordam momentos diversos da ES4. Alguns deles se iniciam na fase de ideação da empresa, outras no seu desenvolvimento e até o momento em que a empresa está operando e firmando parcerias estratégicas para ampliação de suas vendas e seu impacto. Dos atores envolvidos, observa-se o relacionamento mais intenso com a sociedade civil por conta de parcerias que produziram maiores discussões e resultados. Isso ocorre a partir da representação das parcerias tanto com a Ecoporé quanto pelo Sebrae. De toda forma, foram evidenciados que, os atores desempenham papéis em um relacionamento que são compostos de facilitadores, barreiras e resultados, contudo, apenas foram relatadas barreiras no relacionamento existente com a sociedade civil.

Os relacionamentos que a ES4 manteve revelam que as organizações parcerias desenvolvem papéis que são associados aos seus objetivos. A partir da análise deste caso, foram classificados papéis associados ao apoio financeiro e de investimento, apoio operacional, *networking* e transferência de conhecimento. Todos os três atores assumiram o papel de

“Transferência de conhecimento” e, seis papéis foram identificados no relacionamento sendo quatro associados às empresas, um ao governo e quatro às organizações da sociedade civil. Conforme ilustrado na Figura 36.

FIGURA 36 – PAPÉIS POR ATOR PRESENTES NO CASO 4 (ES4)

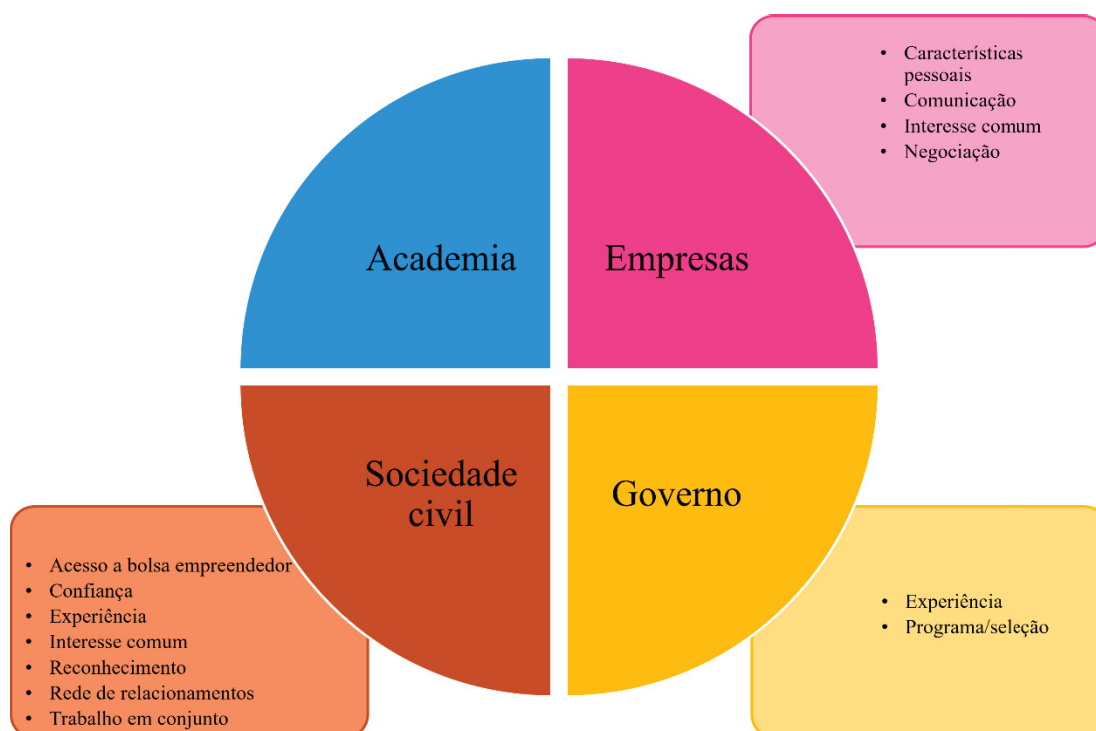


FONTE: O autor (2024)

Em relação aos elementos facilitadores contribuíram principalmente para o relacionamento da empresa social com os parceiros, mas houve fator que ajudou a atuação da ES4. Identificou-se um total de 11 fatores, eles são categorizados por características da empresa social, do parceiro e das pessoas envolvidas, credibilidade, práticas organizacionais, sinergia e suporte financeiro e de recursos. Dentre esses fatores, quatro estão associados ao ator empresas, dois ao governo e sete à sociedade civil.

Os fatores facilitadores "Comunicação" e "Interesse comum" estão presentes simultaneamente no relacionamento com os atores Empresas e Sociedade civil e, o fator "Experiência" está presente nos atores Governo e Sociedade civil. Os demais são ressaltados nas interações individuais com um único ator, conforme ilustrado na Figura 37.

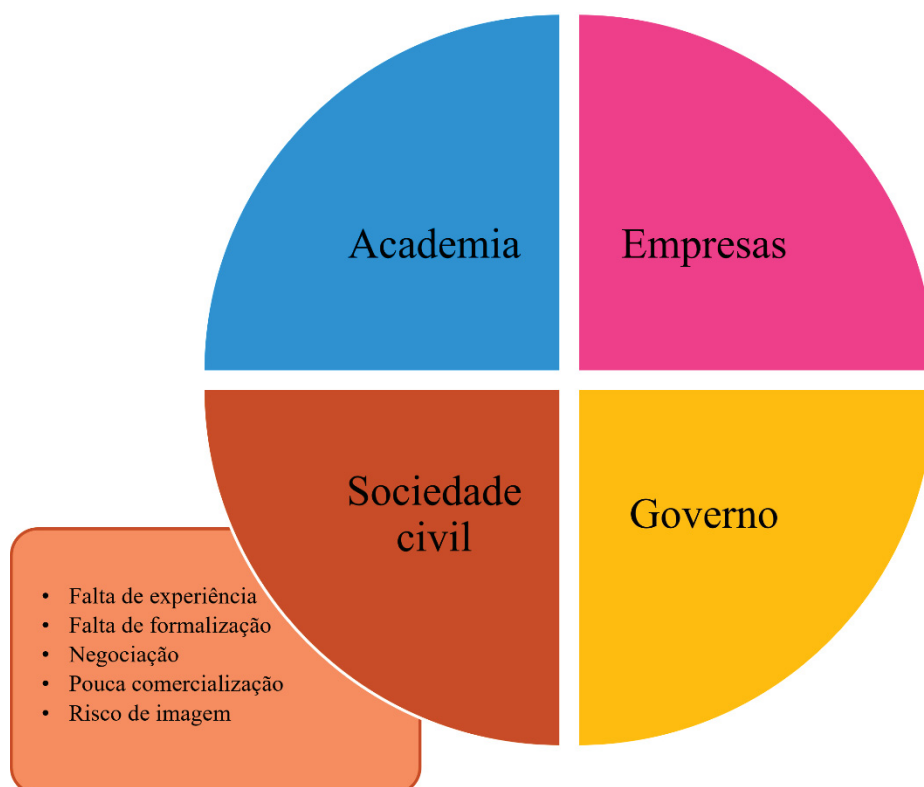
FIGURA 37 – FACILITADORES POR ATOR PRESENTES NO CASO 4 (ES4)



FONTE: O autor (2024)

Apenas foram elencadas barreiras nos relacionamentos com a Sociedade civil. Ao todo foram encontradas cinco barreiras que prejudicam a relação entre a ES4 e os parceiros assim como sua atuação. Esses fatores, têm a ver com as características da empresa social e do parceiro, as dinâmicas do relacionamento e interferências externas. Tais barreiras são ilustradas na Figura 38:

FIGURA 38 – BARREIRAS POR ATOR PRESENTES NO CASO 4 (ES4)

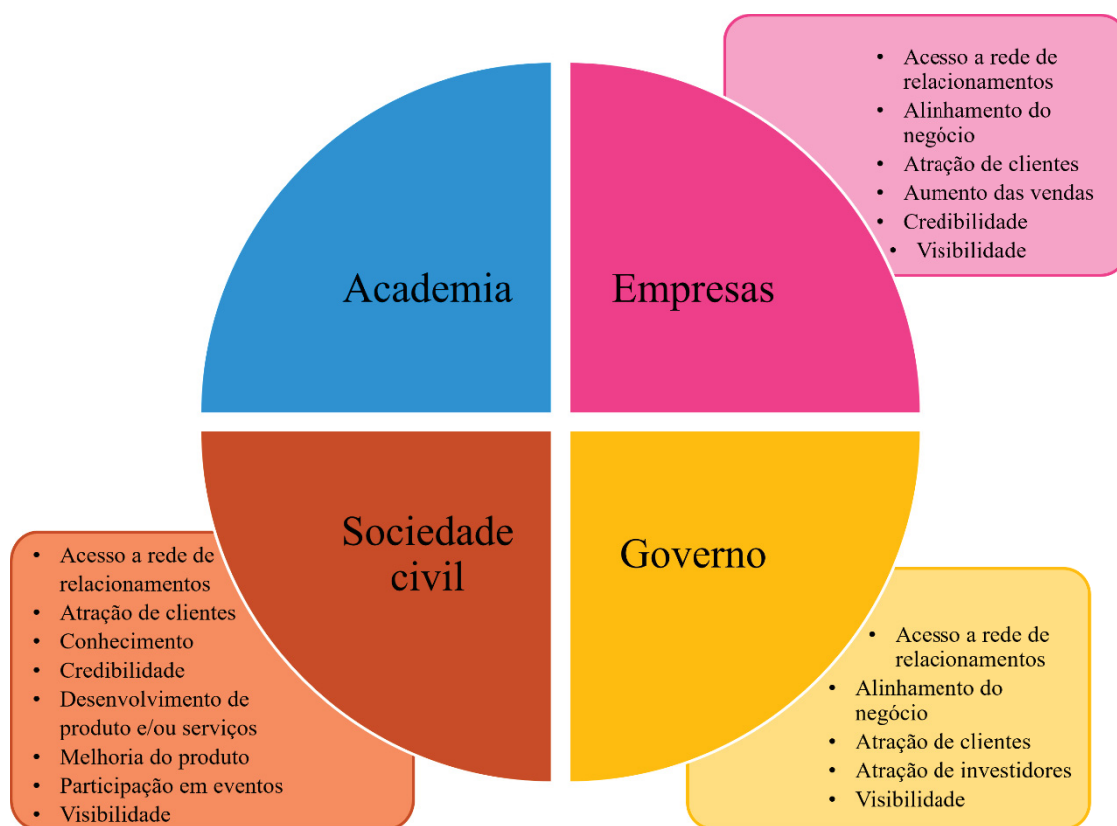


FONTE: O autor (2024)

Os relacionamentos interorganizacionais proporcionaram 11 resultados distintos para a ES4 sob diversos aspectos. Eles são classificados como resultados de desenvolvimento de produto e/ou serviço, desenvolvimento do negócio, identidade empresarial, *networking* e colaboração, qualificação e reconhecimento e sustentabilidade financeira. O “Acesso a rede de relacionamentos”, “Atração de clientes” e ganho de “Visibilidade” foi promovido a partir do relacionamento com os três atores.

Isso demonstra a importância das parcerias que, em diversos casos se tratava de resultados objetivamente relacionado ao papel desempenhado pelos atores, seja como sua atividade fim ou não. Sendo assim, destes resultados, seis são associados ao ator empresas, cinco ao governo e oito à sociedade civil. Tais resultados são ilustrados na Figura 39.

FIGURA 39 – RESULTADOS POR ATOR PRESENTES NO CASO 4 (ES4)

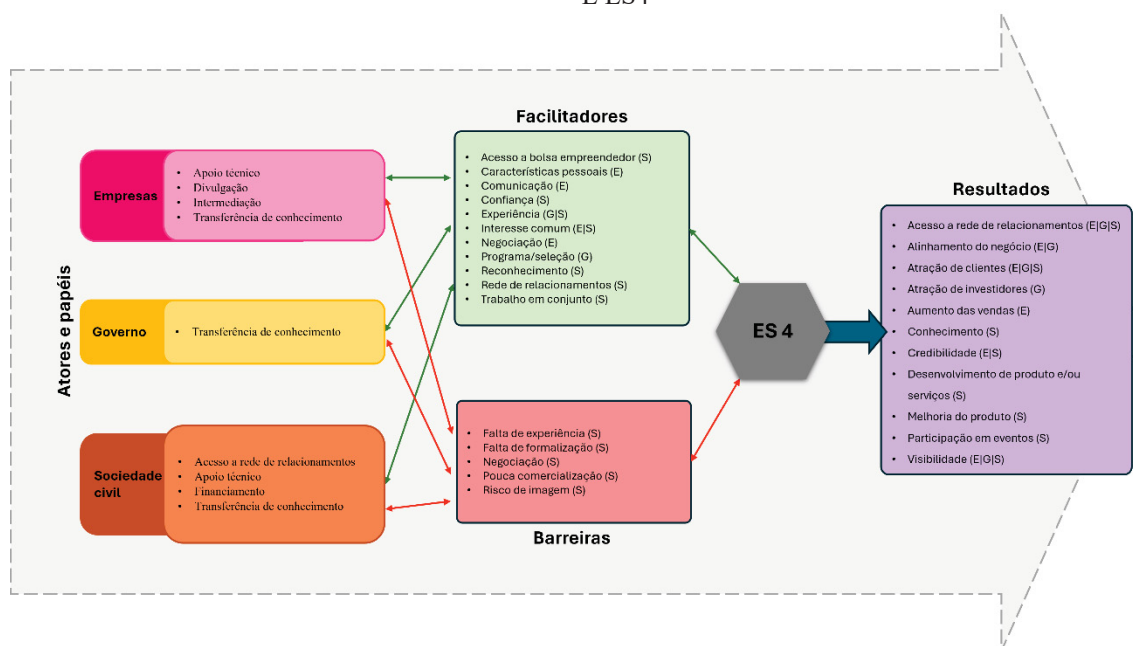


FONTE: O autor (2024)

4.5.4 Representação da análise empírica

Ao analisar o processo relacional entre os atores do ecossistema para a atuação da ES4 e integrando todos os papéis, facilitadores, barreiras e resultados, constitui-se o modelo empírico apresentado na Figura 40.

FIGURA 40 – MODELO EMPÍRICO DO PROCESSO RELACIONAL ENTRE ATORES DO ECOSSISTEMA E ES4



FONTE: O autor (2024)

O modelo apresentado na Figura 40, demonstra a comprovação do relacionamento com os atores empresas, governo e sociedade civil. Foram evidenciados os papéis associados a cada ator e demonstrados seus fatores que agem como facilitadores e barreiras aos relacionamentos.

Os parceiros, apesar de terem tido participações em momentos distintos da ES4, desempenharam papéis puseram apoiar o desenvolvimento e atuação da empresa social. Se destaca que todos tiveram papéis complementares desde o desenvolvimento da ES4 chegando até a divulgação de seus trabalhos. Os relatos específicos sobre as barreiras de relacionamentos com a sociedade civil se mostram justamente em relações que são mais fortes e duradouras, que perpassou diversos momentos da ES4. Entretanto, há desafios importantes a serem considerados, sobretudo da falta de formalização de relações durante o desenvolvimento de uma empresa e a relação entre organizações sem fins lucrativos com uma empresa derivada dela.

A oferta de programas e/ou seleções para fomento ao desenvolvimento de negócios é uma prática organizacional relevante. Isso apoia tanto que as ações das empresas sejam consolidadas, quanto que determinados atores atinjam objetivos estratégicos.

Os resultados das parcerias com todos os atores demonstraram forte impacto em ações relativas ao negócio, sobretudo no que diz respeito a novos relacionamentos, clientes e visibilidade da ES4. Mas destaca-se a relevância do ator sociedade civil, principalmente nos

resultados condizentes ao conhecimento adquirido pela ES4 que viabilizou que o seu produto/serviço fosse viabilizado.

Por fim, mesmo que não tenha sido descrito algum resultado específico sobre impacto socioambientais positivos, observa-se que, quando há resultados que gerem vendas para a ES4, de forma direta gera impactos positivos. No meio ambiente, há a recuperação de áreas degradadas na Amazônia Brasileira, aos detentores da terra em que passam a ter uma terra produtiva e, nas comunidades locais, em que é gerado trabalho com a ação de reflorestamento.

5 ANÁLISE CONJUNTA, DISCUSSÕES E CONTRIBUIÇÕES

Esta seção apresenta a análise conjunta dos dados considerando os quatro casos pesquisados nesta tese. Os resultados encontrados na análise empírica foram relacionados entre si e discutidos ao que já se tem na literatura bem como apresentação de novas contribuições teóricas. Com isso, são demonstradas as análises que correspondem ao (i) contexto das empresas sociais pesquisadas; (ii) relacionamentos interorganizacionais estabelecidos; (iii) barreiras aos relacionamentos; (iv) papéis dos atores; e, (v) proposição de um modelo para análise do relacionamento entre atores para atuação de empresas sociais.

5.1 CONTEXTO DAS EMPRESAS SOCIAIS PESQUISADAS

Os casos analisados representam empresas sociais que estão instaladas na Amazônia Brasileira e são caracterizadas como organizações híbridas. Essas empresas são: Saboaria Rondônia (ES1) - indústria de cosméticos; Empresa Alpha (ES2) - indústria agrícola; Amazônia Smart Food (ES3) - indústria de alimentos veganos; e Meu Pé de Árvore (ES4) - serviços ambientais. Todas carregam objetivos que visam a geração de impactos socioambientais positivos associados à sustentabilidade financeira mantida pela lógica de mercado.

Todas as empresas são legalmente formalizadas no Brasil no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica. São sociedade empresariais limitadas de pequeno porte (ES2 e ES3) ou microempresas (ES1 e ES4) e são empresas recentes, que nasceram entre 2017 e 2021 sob contextos distintos. A ES1 tem sua origem como ação das empreendedoras motivada por questões de saúde de uma das sócias, que desenvolveu produto para seu tratamento com base em insumos vegetais da Amazônia Brasileira.

Por sua vez, as demais empresas sociais pesquisadas são originárias a partir de outra empresa. A ES2 originou-se a partir de um projeto que era desenvolvido por uma ONG que envolvia o desenvolvimento da cadeia produtiva como alternativa às ações econômicas que baseada na derrubada da floresta. A constituição da empresa ocorreu para que fosse possível garantir a sustentabilidade financeira da cadeia produtiva agrícola na região atendida, visto que como empresa sem fins lucrativos, haveria limitações para comercialização da produção em parceria com os produtores.

A ES3 origina-se a partir da percepção dos empreendedores quanto ao desenvolvimento de um mercado baseado em alimentos saudáveis com sabores autênticos da Amazônia. A empresa nasceu a partir de um projeto desenvolvido em outra empresa, também do ramo de alimentos dos empreendedores, motivado pela necessidade de a fundadora manter alimentação saudável por questões de saúde. O projeto teve bons resultados e a criação de uma nova empresa dedicada exclusivamente para esse mercado que atente o mercado nacional e tem foco de acesso ao mercado internacional.

Já a ES4, a partir de uma parceria com uma ONG para o desenvolvimento da ideia de empresa que atuasse na recuperação de áreas degradadas na Amazônia Brasileira. A viabilização da empresa se deu a partir do desenvolvimento de tecnologias para gestão e estratégias de reflorestamento e sua validação no campo. Como a organização sem fins lucrativos tem limitações para ampliar a escala de atuação em reflorestamento, tendo em vista a dependência de acesso a recursos de projetos, a constituição da empresa mitigaria riscos de falta de continuidade de ações de reflorestamento por falta de financiamento, já que passou a acessar um público e fez parcerias que não faz parte do contexto da ONG.

Dos quatro casos analisados, a ES2 e a ES4 atuam na recuperação de áreas degradadas de floresta na Amazônia Brasileira e o desenvolvimento socioeconômico da comunidade envolvida em suas atividades. Ambas utilizam como base a implementação de sistemas agroflorestais de cultivo, associando numa mesma área plantas nativas da região e cultivares o que, no caso da ES2, também promove o desenvolvimento da cadeia produtiva agrícola na região atendida e a preservação da floresta frente às ações de exploração de madeira que ocorre na região.

A ES1 e a ES3 utilizam insumos baseados em produtos florestais não madeireiros da Amazônia Brasileira e trabalham em conjunto com as comunidades produtoras. Com isso, apoiaram o desenvolvimento da cadeia produtiva local do café, do buriti (ES1) e do tucumã (ES3) e, a partir disso, promoveram o desenvolvimento socioeconômicos das comunidades produtoras, associado à recuperação de áreas degradadas de floresta na Amazônia Brasileira.

Ainda, a ES1 promoveu ações para preservação da floresta, sobretudo espécies nativas que são alvo de desmatamento descontrolado e a inclusão de mulheres por meio de ações que fomentam o empreendedorismo feminino rural.

Dessa forma, todas as empresas sociais pesquisadas levam para a Amazônia Brasileira o impulsionamento da sociobioeconomia regional, promovendo atividades econômicas competitivas e inclusivas. Diante disso, buscam reduzir a degradação ambiental do bioma que vem sofrendo perdas da sua cobertura vegetal nativa e, por meio de ações inclusão de pequenos produtores e comunidades locais para promoção de desenvolvimento socioeconômico, mesmo com os riscos adjacentes ao desenvolvimento de negócios na Amazônia Brasileira, sobretudo no que diz respeito a logística, baixa capacidade operacional e falta de planejamento em relação à bioeconomia nacional.

Com relação ao processo decisório nos casos pesquisados, apenas a ES2 é regida por um conselho de administração e mantém regras claras quanto aos instrumentos de governança. Nela, todas as decisões passam pelo conselho que é formado por representantes da empresa, dos investidores e da ONG à qual dá origem à ES2. Há a intenção de se inserir representante dos produtores parceiros, mas ainda não foi realizado. É importante destacar que, apesar de um conselho diverso, a ONG detém 51% do usufruto das cotas, o que lhe garante maioria de voto. As demais empresas sociais que compõem os casos dessa pesquisa têm o processo decisório centralizado em seus representantes.

Associado a este tema, todas as empresas sociais pesquisadas tratam sobre lucro e distribuição de dividendos de forma semelhante. Em nenhuma delas há restrições quanto ao uso ou distribuição dos lucros oriundos das operações comerciais realizadas, porém, são empresas que não encontraram ainda o ponto de equilíbrio financeiro o que demanda reinvestimentos no próprio negócio e ainda há investimento dos ganhos nas suas ações de impacto socioambiental, porém sugerem que a maior parte é dedicada a ações relacionadas ao negócio.

Cada um dos casos demonstrou ainda contribuições para a sociedade como um todo quanto para as comunidades envolvidas. Isso gerou melhores condições de vida para as pessoas envolvidas, sobretudo aquelas que têm limitações de acesso a políticas públicas e a comunidades mais carentes. A ES1 em sua atuação realizou impactos nas comunidades rurais ao entorno da cidade de Ouro Preto do Oeste, interior do estado de Rondônia com: (i) ações de conscientização para preservação da palmeira do buriti e preservação de cursos de água; (ii) reflorestamento de área degradada da fazenda das sócias da ES1; (iii) inclusão de mulheres em ações da ES1 e incentivo ao empreendedorismo feminino rural por meio de uma rede para

comercialização de produtos produzidos no campo; (iv) formação de parcerias com pequenos produtores locais para aquisição de insumos para a fabricação de seus produtos.

Por sua vez, a ES2 teve sua atuação majoritariamente voltada às comunidades da região de atendimento a partir de: (i) manutenção de atividade produtiva como alternativa à atividade local de exploração de madeira, viabilizando a preservação da floresta; (ii) restauração de áreas degradadas por meio do fornecimento de mudas e apoio técnico para o reflorestamento de vegetação nativa consorciado; (iii) realização de capacitações para manutenção de práticas agrícolas sustentáveis em sistema agroflorestal e para certificação de produtos orgânicos; (iv) pagamento aos produtores por serviços ambientais que evitam o desmatamento e geram créditos de carbono; (v) aquisição da produção agrícola total dos pequenos produtores parceiros.

Já a ES3 produziu impactos diretos em comunidades ribeirinhas em regiões ao entrono da capital Manaus, no Amazonas com ações de: (i) reflorestamento de áreas degradadas de comunidades ribeirinhas com fornecimento de mudas micropropagadas de palmeiras de tucumã; (ii) realização de capacitações junto aos produtores tanto para aprimoramento dos processos de cultivo e beneficiamento do tucumã, quanto de gestão e administração financeira; (iii) aquisição da produção junto aos parceiros que são de comunidades ribeirinhas, associado à redução de intermediários entre os produtores e a ES3.

Por fim, a ES4, por ter sua área de atuação mais ampla, viabilizou ações que atingem comunidades nas regiões que envolvem as cidades de Novo Horizonte do Oeste, Ouro Preto do Oeste e Rolim de Moura, todas situadas no interior de Rondônia. Isso se deu a partir de: (i) restauração de 97.600 m² de áreas degradadas na Amazônia Brasileira em terras de pequenos produtores; (ii) inclusão de cultivares em sistema agroflorestal nas atividades de restauração e geração de renda para os produtores; (iii) contratação de materiais e serviços de comunidades locais para realização dos serviços ambientais de restauração.

Os impactos socioambientais positivos da atuação de cada empresa que representa os casos analisados, de alguma forma extrapolaram as suas áreas de atuação direta. Isso foi verificado a partir das ações que beneficiam o meio ambiente por meio da proteção da fauna e flora, assim como a restauração de áreas degradadas na Amazônia Brasileira. O impacto dessas ações gera benefícios à sociedade como um todo a partir de produções sustentáveis e combate a mudança global do clima.

Dessa forma, a partir das evidências relatadas, apresenta-se no Quadro 11 o resumo do contexto das empresas sociais pesquisadas:

QUADRO 11 - RESUMO DO CONTEXTO DOS CASOS PESQUISADOS

Caso	Tipo/Porte	Ano criação	Localização	Atuação	Impacto socioambiental
1 (ES1)	Limitada Microempresa	2017	Ouro Preto do Oeste - RO	Indústria de cosméticos	- Preservação de espécies de árvores nativas - Recuperação de áreas degradadas de floresta na Amazônia Brasileira - Inclusão por meio do empreendedorismo feminino rural - Desenvolvimento da cadeia produtiva local do café e do buriti
2 (ES2)	Limitada Pequeno porte	2019	Amazonas	Produção agrícola	- Preservação da floresta - Recuperação de áreas degradadas de floresta na Amazônia Brasileira - Desenvolvimento socioeconômico da comunidade por meio de sistemas agroflorestais - Desenvolvimento da cadeia produtiva agrícola
3 (ES3)	Limitada Pequeno porte	2021	Manaus - AM	Indústria de alimentos veganos	- Recuperação de áreas degradadas de floresta na Amazônia Brasileira - Desenvolvimento socioeconômico da comunidade - Desenvolvimento da cadeia produtiva do tucumã
4 (ES4)	Limitada Microempresa	2021	Porto Velho - RO	Serviços ambientais	- Recuperação de áreas degradadas de floresta na Amazônia Brasileira - Desenvolvimento socioeconômico da comunidade por meio de sistemas agroflorestais

FONTE: O autor (2024)

A abordagem que caracteriza os casos estudados em seus respectivos contextos permite compreender a **lógica de atuação dessas empresas**. Com as evidências abordadas nas verificações empíricas, demonstrou-se o hibridismo organizacional praticado pelas empresas sociais sob a forma da combinação de objetivos socioambientais com o desempenho e sustentabilidade financeira por meio de atividade comercial. Nesse aspecto, este estudo corrobora os argumentos de Comini, Fischer e D'Amario (2022), Di Domenico, Haugh e Tracey (2010), Haugh et al. (2021), Petrini, Scherer e Back (2016) e de Yunus e Weber (2007) quanto ao entendimento do conceito.

Nos casos pesquisados, ficou evidente que as empresas ainda não são totalmente sustentáveis financeiramente, sendo necessário recorrer a formas de financiamento. Para isso, foram empregados recursos próprios dos empreendedores, investimentos privados ou ainda de participação em programas e seleções que viabilizaram acesso a montantes financeiros ou então custeios diversos. Esses financiamentos se mostraram um meio para desenvolver uma atividade

comercial de forma que não se constatou a busca por doações para viabilização das operações das empresas sociais. Neste aspecto, essas evidências favorecem as declarações de Di Domenico, Tracey e Haugh (2009) quanto a intenção de realização de atividade comercial ao invés de depender de doações.

Em relação à geração de valor socioambiental a partir da atuação das empresas sociais pesquisadas, o desenvolvimento socioeconômico esteve presente. Isso se deu por meio da realização de capacitações, aprimoramentos das cadeias produtivas locais do café, buriti e do tucumã e as aquisições das produções. Isso reforça o entendimento proposto por Haugh (2005) em que as empresas sociais contribuem para o desenvolvimento regional.

Foi observado ainda que todos os casos desenvolvem ações de impacto socioambiental que buscam solucionar desafios relacionados a emissões de carbono, desemprego e pobreza. Isso foi constatado a partir de ações de recuperação de áreas degradadas e a geração de emprego e renda a partir da associação de sistemas agroflorestais nas ações de reflorestamento, o que combina a recuperação de flora nativa com vegetações que geram produtos florestais não madeireiros como frutas, castanhas, óleos e dentre outros. Com isso, os argumentos de Carl (2020) e de Monroe-White e Zook (2018) são corroborados quanto as empresas sociais viabilizarem soluções para problemas sociais complexos que são desafiadores à sociedade. Dessa forma, ratificando assim os achados de Morais-da-Silva, Takahashi e Segatto (2016) quanto a vinculação da criação de valor social e os estudos e práticas de empresas sociais.

Ainda foram constatadas evidências nos casos analisados a respeito da abordagem quanto aos **processos de governança e ao lucro**. As tomadas de decisões sobre as empresas ocorrem de forma centralizada nos sócios (casos 1, 3 e 4) ou por meio de instrumentos de governança com representação dos *stakeholders* (caso 2). Por sua vez, há repasse dos lucros e a distribuição de dividendos para os sócios e cotistas das empresas, assim como a remuneração de seus dirigentes. De toda forma, também há destinação do lucro para reinvestimento nas empresas e em suas ações de impacto socioambiental, demonstrando assim uma liberdade para tratar desse quesito.

Quanto a governança, as evidências empíricas reforçam o alinhamento com as perspectivas de análise sobre as empresas sociais. Elas podem ser centralizadas como previsto na estadunidense e latino-americana, ou compartilhada, como preconizado nas abordagens europeia, estadunidense, asiática e latino-americana.

A respeito do lucro, são confirmadas as atitudes quanto às perspectivas estadunidense e latino-americana, em que é livre o seu uso. Contudo, são desfavorecidos os argumentos quanto às perspectivas europeia e asiática. A primeira preconiza a liberdade quanto ao lucro, porém

com prioridade ao propósito social. Já no contexto asiático, o lucro deve ser somente reinvestido no negócio. O que foi observado nos casos analisados sugerem que isso não é uma regra. Dessa forma, quanto aos processos de governança e o lucro sob as abordagens europeia, estadunidense, asiática e latino-americana, há corroboração parcial desses elementos esclarecidos por Comini, Barki e Aguiar (2012), Comini (2016), Kerlin (2006) Rosolen, Pelegrino Tiscoski e Comini (2014).

Finalmente, ao se observar os princípios norteadores e as características que definem empresas sociais em contexto brasileiro, nota-se o cumprimento parcial. Todos os quatro casos declaram formalmente em seus meios de comunicação o compromisso com a missão social e ambiental. Também, todas as empresas sociais têm o compromisso com a lógica econômica por meio de operações comerciais. Mas, o compromisso com o monitoramento do impacto social e o compromisso com a governança efetiva apenas foi evidenciado no caso 2. Como a empresa social que representa este caso é apoiada por uma ONG experiente em processos de governança e monitoramento e com as exigências realizadas pelo investidor estrangeiro como pré-requisito para o aporte financeiro, isso fez com que a ES2 amadurecesse rapidamente seus processos mesmo ela sendo recente. Nesse aspecto, corrobora-se então os princípios norteadores e estabelecidos pelo Fórum Brasileiro de Finanças Sociais (2015) e as características que definem empresas sociais pelo Instituto de Cidadania Empresarial (2019), embora adotem outra nomenclatura.

Essa análise então permitiu confirmar aspectos importantes quanto aos conceitos que tratam sobre empresas sociais. As evidências empíricas reforçam que este tipo de organização é legalmente formalizado, possui objetivo de desenvolvimento socioambiental e busca sustentabilidade financeira por meio de atividade comercial. O processo decisório pode ser centralizado ou compartilhado e o tratamento do lucro é livre. Dessa forma, geram benefícios para a sociedade e contribuem no desenvolvimento regional.

5.2 RELACIONAMENTO INTERORGANIZACIONAL PARA ATUAÇÃO DE ES

Os relacionamentos interorganizacionais analisados demonstraram que para a atuação das empresas sociais há (ou houve) relacionamento com organizações que representam os atores academia, empresas, governo e/ou sociedade civil que são trazidos pela literatura e ressaltados na revisão realizada. Do ponto de vista da geração de valor socioambiental promovido pelas empresas sociais, as associações que foram realizadas se mostraram como um meio para a solução de problemas aos quais cada empresa social se propunha, como o desenvolvimento

socioeconômico local e regional e redução de emissões de carbono, do desemprego e da pobreza.

Outrossim, a atuação dos casos pesquisados converge para comunidades que têm limitações de acesso a recursos e serviços básicos. Mesmo que cada empresa tenha alcance comercial em regiões desenvolvidas do Brasil ou mesmo outros países, o impacto socioambiental promovido alcança na Amazônia Brasileira: (i) comunidades de pequenos produtores rurais (casos 1, 2 e 4); (ii) comunidades ribeirinhas (caso 3); e, (iii) comunidades tradicionais (caso 4).

Tais comunidades são instaladas em regiões remotas na Amazônia Brasileira e, antes do envolvimento das empresas sociais, suas produções eram basicamente para subsistência. Além disso, cada grupo, de formas diferentes, recebe pressões do avanço das ações de desmatamento para exploração da madeira e de grandes produtores de grãos e gado o que limita as chances de se tornar viável o desenvolvimento econômico desses pequenos grupos. Soma-se a isso a ausência institucional, o que torna essas comunidades vulneráveis tanto econômica quanto socialmente.

O envolvimento das empresas sociais com tais comunidades que passam por limitações de acesso a recursos e serviços bem como por vazios institucionais, corrobora os apontamentos de Di Domenico, Haugh e Tracey (2010). Mas tal atuação só é possível por conta da atuação conjunta com vários atores, o que contribuem para a resolução de problemas por meio do desenvolvimento socioeconômico e ambiental. A necessidade de colaboração para que as empresas sociais pesquisadas pudessem promover contribuições reais para a sociedade, como retratadas na seção anterior, endossam os argumentos apresentados por Di Domenico, Haugh e Tracey (2010), e Comini, Fischer e D'Amario (2022) e Desmarchelier, Djellal e Gallouj (2022).

5.2.1 Os relacionamentos estabelecidos

Os relacionamentos que foram estabelecidos entre as empresas sociais pesquisadas e os atores tiveram contextos distintos e com frequências distintas. As parcerias que envolvem os atores governo e sociedade civil ocorreram nos quatro casos pesquisados. Já com o ator empresas houve com três casos e, a academia, em dois. Diante disso, a seguir são apresentadas a análise de acordo com o ator com que houve os relacionamentos.

A atuação da **academia** em conjunto com as empresas sociais foi reduzida, apenas presente nos casos 1 e 2. Constatou-se no caso da ES1 que os relacionamentos objetivaram

aplicação de conhecimento especializado para melhoria e criação de novos produtos e acesso a profissionais qualificados por meio de projetos de prática profissionalizante, pesquisa e extensão. No caso da ES2, a aplicação de conhecimento especializado para produção agrícola em sistema de agrofloresta.

Os dados ainda indicaram fatores facilitadores presentes nesses relacionamentos. As (i) características das próprias empresas sociais como os seus objetivos sociais que se alinham ao modo de produção pesquisado pelo parceiro (caso 2) e a viabilização de acesso ao campo prático para desenvolvimento de projetos em parceria com a academia (caso 1). Adicionalmente, as (ii) características do parceiro como a proximidade geográfica com a empresa social permitem boa integração entre ambos (caso 1) e a possibilidade de acesso a profissionais qualificados formados pelo parceiro (caso 1).

Observou-se (iii) credibilidade, como houve a partir do reconhecimento das instituições parcerias como referência em formação de profissionais, quanto em pesquisas e soluções para a agropecuária (caso 1). Também foram notados aspectos que envolvem (iv) sinergia que envolveu características pessoais, como a dedicação dos profissionais, tanto da academia em resolver problemas inerente ao processo, sobretudo burocrático (caso 1), interesse comum em desenvolver a cafeicultura na região de atuação (casos 1 e 2) e a realização de trabalhos em conjunto entre os parceiros (caso 2).

Os quatro grupos de facilitadores apresentados compartilham principalmente elementos que ajudaram com que os relacionamentos fossem estabelecidos entre empresa social e a academia. Mas ainda houve fatores que representam (v) suporte financeiro e de recursos que apoiaram a atuação da empresa enquanto negócio, como o fornecimento de material pelo parceiro para testes preliminares na melhoria de um produto cosmético (caso 1) e redução de custos para a empresa social com a fabricação de ferramentas para otimização dos trabalhos da produção (caso 1).

O ator **empresas** teve parcerias estabelecidas nos contextos investigados presentes nos casos 1, 2 e 4. Foi observado na investigação da ES1 que o relacionamento com o ator teve objetivos de acessar programa de capacitação e/ou financiamento; alinhamento do negócio para acesso a mercados e programas de bioeconomia; e, atividade de reflorestamento. Já na ES2, o propósito foi relacionado a financiamento e apoio jurídico. No caso da ES4 a finalidade do relacionamento tratou-se da formatação do negócio e aumento de canais de vendas.

Os fatores facilitadores identificados nos casos perpassam por elementos que auxiliaram o desenvolvimento do relacionamento quanto a atuação das empresas sociais. Tais facilitadores envolvem as (i) características da empresa social no que diz respeito à existência

de área degradada na área rural da empresa para viabilização de projeto de reflorestamento (caso 1), a gestão por mulheres da empresa (caso 1) e os próprios objetivos sociais da empresa que são alinhados com a atuação do parceiro (casos 1 e 2).

Além disso, fatores que promoveram (ii) credibilidade ao relacionamento. Isso se deu a partir da confiança tanto nas pessoas que participaram do relacionamento (caso 1) quanto no compromisso de geração de resultados de impacto socioambiental da empresa social (caso 2). Adiciona-se ainda elementos facilitadores que traduzem (iii) práticas organizacionais. Neste rol é destacada a comunicação entre ator e empresa social, realizada de forma constante em período de pandemia de Covid-19 (caso 4), o processo de negociação justo para ambos (caso 2) e a oferta de programas e seleções pelo ator para promoção de iniciativas que promovem impacto socioambiental (caso 1). Ainda, a realização de auditoria pelo ator ajudou com que a empresa tomasse conhecimento das ações que deveriam ser implementadas para sua atuação mais efetiva (caso 2).

Fatores facilitadores foram observados também quanto a aqueles que caracterizam a (iv) sinergia da aliança. Isso se deu pelo interesse comum dos parceiros, sobretudo no alcance de metas que produzam impacto socioambiental positivo (caso 4), o trabalho em conjunto realizado pelas pessoas envolvidas na parceria (caso 1) e ainda, características pessoais daqueles que estiveram envolvidos na parceria como o relacionamento amistoso que já existia entre os representantes da empresa social e parceiro (caso 4).

Assim, concluindo os fatores encontrados, ressalta-se o (v) suporte financeiro e de recursos como grupo de facilitadores que ajudaram o desenvolvimento do negócio da empresa social em seu dia a dia. Isso ocorreu por meio da facilitação dos pagamentos, como no caso em que a empresa social contratou os serviços ambientais para manutenção da restauração de área degradada (caso 1) e a viabilização de acesso a recursos financeiros por meio de ações de financiamento/custeio promovidas pelo ator para investimentos na empresa social (caso 2).

No que se refere ao relacionamento com o **governo**, este foi constatado em todos os casos. Nas investigações das empresas sociais ES1, ES3 e ES4 a parceria objetivou principalmente a participação em programas de capacitação e/ou financiamento. No caso da ES2 iniciou com o apoio local com logística e acesso a produtores para realizar o reflorestamento de área degradada. Já com a ES3, além do acesso a programas, é somada a intenção de receber apoio para realização de exportações e formatação do negócio.

As (i) características dos próprios parceiros das empresas sociais contribuíram para que o relacionamento ocorresse. A experiência do ator em sua atuação para promoção de iniciativas para desenvolvimento de empresas sociais foi evidenciada (caso 3), assim como a

agilidade em viabilizar soluções demandadas pela empresa social (caso 3) e flexibilidade em processos cotidianos do relacionamento (caso 1). Isso é adicionado ao fato de que o ator mantém uma rede de relacionamentos forte o que atraiu a empresa social em realizar parceria com ele (caso 3).

Também se constatou fator que traz (ii) credibilidade à relação. Isso se dá por meio do reconhecimento do ator como organização de referência na condução de programas de exportação para empresas (caso 3). As (iii) práticas organizacionais desenvolvidas pelo ator agruparam fatores que ajudaram no relacionamento. Isso é caracterizado pela boa comunicação com a empresa social para realização das atividades no campo (caso 2) e o fato de realizar programas e seleções voltados ao financiamento, desenvolvimento e promoção de iniciativas de impacto socioambiental (casos 1, 3 e 4).

Quanto ao aspecto da (iv) sinergia, reconheceu-se que o ator e a empresa social tinham interesse comum nas ações de reflorestamento que foram implementadas (caso 2). Já os elementos de (v) suporte financeiro e de recursos ajudaram diretamente a atuação da empresa social são retratados com o fornecimento de material realizado pelo parceiro para o desenvolvimento da atividade de reflorestamento em conjunto com a empresa social (caso 2) e o subsídio de valores pelo ator com ações de financiamento/custeio para participação em ações de promoção da empresa social no exterior do Brasil (caso 3).

O relacionamento com a **sociedade civil**. Este se mostrou como o mais relevante visto que, além da presença em todos os casos, foi o que apresentou mais fatores que ajudaram tanto o desenvolvimento do relacionamento quanto a atuação das respectivas empresas sociais. Destaca-se o fato de que em dois dos quatro casos as empresas sociais foram criadas a partir de organizações da sociedade civil o que sugere naturalmente um relacionamento mais próximo.

Os objetivos do relacionamento com o ator foram diversos. Foi constatado nas investigações de todos os casos a finalidade de desenvolvimento e formatação do negócio. No caso 1 ainda se adiciona o desenvolvimento de iniciativas de inclusão feminina e a busca de apoio para realização de exportações. No caso 3 são somadas as finalidades de estruturação física da fábrica da empresa social, gestão de investimentos via PPBio e desenvolvimento de produto.

Com isso, tanto (i) características das empresas sociais quanto (ii) do parceiro ajudaram o desenvolvimento do relacionamento. Isso se deu por fatores que envolvem: a experiência que é exemplificado pela execução de projetos junto às comunidades ribeirinhas desenvolvido pela empresa social (caso 3) e pela experiência da organização parceira, como no caso em que são realizadas atividades que envolvem o desenvolvimento de cadeia produtiva

local (caso 2); a rede de relacionamentos da empresa social e do parceiro, o que desperta o interesse de ambos para promoção de suas ações (caso 4); os próprios objetivos sociais da empresa social que são alinhados com a atuação do parceiro (casos 1, 2 e 3); e, a agilidade do parceiro em promover soluções personalizadas às demandas, como houve na validação do processo de fabricação dos produtos voltados à certificação (caso 3).

Adicionalmente, foi constatado ainda aspectos relacionados à (iii) credibilidade. Os fatores desse grupo tratam da confiança e do reconhecimento. Isso é exemplificado com o parceiro que deposita confiança na empresa social como organização que gera resultados concretos que proporcionam o desenvolvimento socioambiental (caso 3) e ainda, há o reconhecimento do parceiro que a empresa social provê soluções diferenciadas para o mercado, o que a põe em destaque (caso 4).

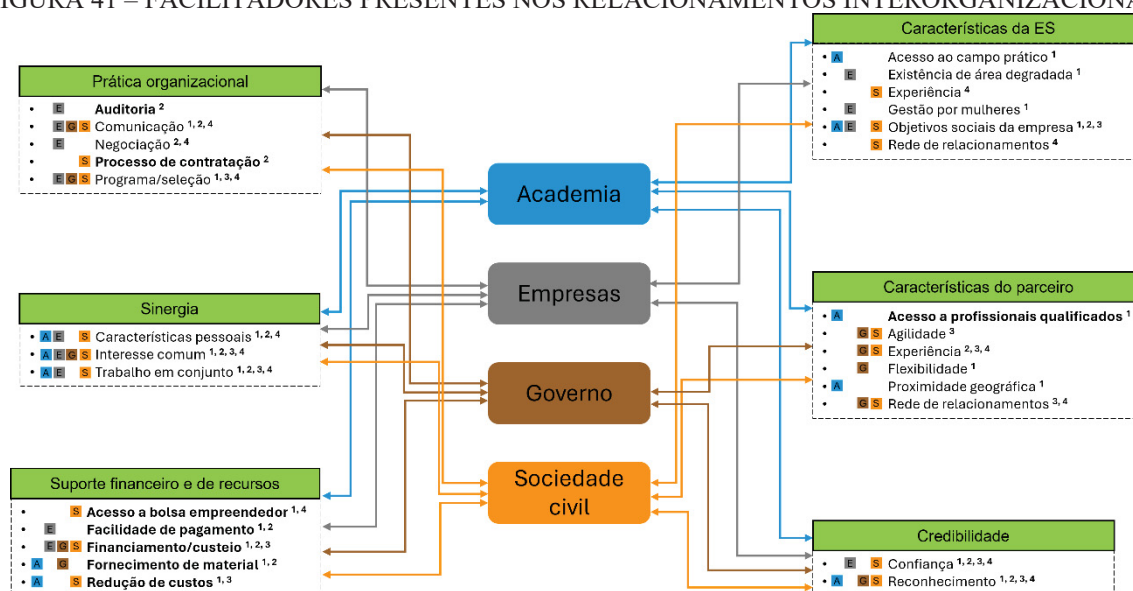
Fatores facilitadores relacionados às (iv) práticas organizacionais desempenhadas também foram observadas. A comunicação eficaz entre empresa social e parceiro que permite tomada de decisão rápida e coerente com os objetivos (caso 2), o processo de contratação que permitiu acessar prestadores de serviços com maior qualidade e reconhecimento das suas atividades (caso 2) e, a viabilização de programas e seleções voltados ao financiamento, desenvolvimento e promoção de iniciativas de impacto socioambiental, como o empreendedorismo feminino (caso 1).

Facilitadores relacionados a (v) sinergia estiveram presentes a partir de características pessoais dos envolvidos nos relacionamentos, traduzido na dedicação dos profissionais que no relacionamento em buscaram soluções independentemente das dificuldades envolvidas (caso 1). Finalmente, o (vi) suporte financeiro e de recursos que, por meio de financiamento/custeio foi subsidiado a realização de ações das empresas sociais como a emissão de certificações ou mesmo participação em eventos para divulgação dos seus trabalhos (caso 2). Ainda é ressaltado o acesso a bolsa empreendedor como algo que teve grande relevância, visto que enquanto o trabalho era desenvolvido na parceria, os empreendedores da empresa social tinham condições de se manter durante o período das atividades do relacionamento (casos 1 e 4) e a redução de custos a partir da utilização de infraestrutura da incubadora para instalação da fábrica da empresa social (caso 3).

Constatou-se, a partir dos casos investigados, ao todo 25 fatores facilitadores associados aos relacionamentos interorganizacionais com os atores envolvidos. Eles contribuem para o alcance de resultados pelas empresas sociais e para o relacionamento com o parceiro. Para melhor visualização das discussões, apresenta-se a Figura 41. Nela, tais fatores formam sete agrupamentos: características da empresa social; características do parceiro;

credibilidade; prática organizacional; sinergia; e suporte financeiro e de recursos. Ressalta-se que confiança, reconhecimento, interesse comum e trabalho em conjunto estiveram presentes em todos os casos pesquisados e demonstraram importante relevância como fatores facilitadores que ajudaram o desenvolvimento dos relacionamentos.

FIGURA 41 – FACILITADORES PRESENTES NOS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS



FONTE: O autor (2024)

Facilitadores **em** negrito indicam atuação no desenvolvimento do negócio da empresa social.

Facilitadores **sem** negrito indicam atuação no desenvolvimento do relacionamento.

Números sobrescritos (^{1, 2, 3, 4}) indicam os casos em que o facilitador foi observado.

Na literatura consultada foram identificados relacionamentos interorganizacionais com organizações que representam os atores academia, empresas, governo e/ou sociedade civil. Elas envolvem tanto o desenvolvimento das ações de empresas sociais ou de iniciativas relacionadas ao empreendedorismo/ inovação social. Foi sinalizado por Bellandi, Donati e Cataneo (2021) e Donati, Stefani e Bellandi (2023) no relacionamento com **academia** que proporciona a aplicação de conhecimento especializado em relacionamentos que envolvem iniciativas sociais, semelhantes ao representado na análise empírica.

O relacionamento com **empresas**, é discutido nos estudos sobre objetivos de relacionamentos que envolvem a disseminação de iniciativas sociais e promoção de empresas sociais (SANZO et al., 2015; SURIE, 2017), realização de financiamento (CARAYANNIS et al., 2021; CARL, 2020; LUNDSTRÖM; ZHOU, 2011; MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015; NAHI, 2018; REY-GARCÍA; CALVO; MATO-SANTISO, 2019; SELSKY; PARKER, 2010; SHIER; HANDY, 2016; TAMTIK, 2018), a realização de apoio técnico

(PARTHASARATHY; DEY; GUPTA, 2021) e ações de capacitação (BARTOLONI et al., 2021; LOOR; MOSS; HAN, 2023; MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015; SELSKY; PARKER, 2010), como ocorreram no casos pesquisados.

Já o relacionamento com o **governo** está presente nos estudos de Amry, Ahmad e Lu (2021) e Carayannis et al. (2021) quanto a realização de chamadas para programas de suporte e financiamento. E, a respeito da **sociedade civil**, Moura, Comini e Teodósio (2015) abordam a colaboração para desenvolvimento e implementação de negócio social, contextos esses relacionados aos objetivos abordados no campo prático investigado para os atores.

Contudo, na literatura consultada, não foram constatados a identificação de fatores que ajudam os relacionamentos interorganizacionais. Por isso, esse estudo avança o entendimento sobre a forma em que o relacionamento interorganizacional no contexto de empresas sociais ocorre a partir da identificação de fatores facilitadores deste processo.

A partir dessas considerações, os achados corroboram com a proposição teórica 1 especificada na seção 2.4:

Proposição 1: Existem fatores facilitadores para o estabelecimento de relacionamento interorganizacional específicos a empresas sociais em contexto da sociobioeconomia, cujos principais são relacionados às características da empresa social, características do parceiro, credibilidade, prática organizacional, sinergia e suporte financeiro e de recursos.

Constatação evidenciada nos casos investigados uma vez que o estudo desses casos permitiu a identificação de achados relevantes, como demonstrado na Figura 45, que detalham como relacionamentos interorganizacionais entre os atores podem ser facilitados, seja por fatores que influenciam o desenvolvimento da atuação conjunta, seja pela atuação da própria empresa social.

Ademais, mesmo que não classificado nesta análise, chama-se atenção ao fator do perfil dos empreendedores que representam as empresas sociais. De maneira geral eles têm formação em nível superior e especializações e experiência na área de atuação das empresas, isso leva ao entendimento de que se torna um fator facilitador ao desenvolvimento de relacionamentos interorganizacionais, já que permitem melhor absorver os conhecimentos necessários acessar parceiros locais ou internacionais ou ainda para aprimoramento das ações das empresas em atuação conjunta com o eles.

5.2.2 Barreiras ao relacionamento interorganizacional

A análise dos relacionamentos existentes entre empresas sociais e os atores demonstrou que há barreiras que os permeiam. Estes podem atrapalhar tanto o desenvolvimento do relacionamento quanto a operacionalização das ações das empresas sociais. Os dados demonstraram que em três dos quatro casos investigados (casos 1, 2, e 3), foram constatadas barreiras com todos os atores com que a empresa social se relacionou. Apenas o caso 4 que, apesar de ter tido relacionamento com os atores empresas, governo e sociedade civil, apresentou barreiras apenas na relação com o último.

Sendo assim, no que se refere às barreiras presentes no relacionamento com a **academia** os principais elementos dificultadores envolviam (i) características da empresa social. A falta de infraestrutura e de pessoal prejudicou o desenvolvimento da parceria. Por exemplo, essas restrições limitavam o desenvolvimento de projetos de estágio, pesquisa e extensão, já que era possível receber apenas poucos alunos (caso 1) e havia falta de recursos financeiros, fazendo com que não se desenvolvessem projetos de maior relevância (caso 1).

Outro ponto destacado foi relacionado ao próprio modelo de negócio da empresa social. A combinação de objetivos sociais e financeiros, característico do negócio híbrido, aos olhos do parceiro, se confunde com organização sem fins lucrativos, mas, legalmente é uma empresa com fins lucrativos. Na lógica institucional do parceiro, para desenvolver essa relação, seriam aplicadas as regras de quando se fazem convênios com empresas que buscam maximização do lucro, o que não era o caso. Todos esses fatores ressaltados impactaram diretamente a atuação da empresa social no desenvolvimento de suas atividades, visto que o desenvolvimento de ações em parceria resultaria em suporte tecnológico e de pessoal para a empresa social (caso 2).

Se por um lado a proximidade geográfica com o ator ajudou o relacionamento, em um projeto específico a distância geográfica impediu o aprimoramento da parceria. Isso é classificado como (ii) característica do parceiro, e se pode exemplificar com a situação em que os representantes do ator estavam presentes em centros urbanos distantes da empresa social. Isso foi acentuado com a característica regional de que as principais organizações são instaladas nas capitais dos estados que são distantes das demais cidades, sobretudo na região da Amazônia Brasileira que é marcada por grandes distâncias (caso 1).

Ainda se observou que (iii) condutas do parceiro e a (iv) dinâmica do relacionamento tiveram influências negativas no progresso do relacionamento. Esses elementos foram caracterizados, respectivamente, por *falta de apoio* no desenvolvimento de atividades em

conjunto com a empresa social ela enquanto estava em momentos iniciais de seu desenvolvimento (caso 1) e pela falta de formalização do relacionamento. Este último, impediu que fossem realizadas ações com maior impacto, visto que era pressuposto que houvesse formalização da parceria por meio de instrumento, sobretudo quando haveria transferências de recursos (caso 2).

Complementarmente, houve barreiras que foram relacionadas às (v) práticas organizacionais. O excesso de burocracia foi percebido o que trouxe morosidade nos processos que a empresa social demandava agilidade, por exemplo no caso em que para se realizarem atividades que envolvessem alunos da instituição de ensino, haveria a necessidade de formalização de projeto e preenchimento de extensos documentos (caso 1). Em outro cenário, o ator impôs muitas exigências rígidas em seus contratos como pré-requisito para desenvolver parceria com empresas, sendo este fator o principal motivador para o impedimento da formalização do relacionamento prejudicando o progresso do relacionamento (caso 2).

Ademais, em situação específica, a instituição de ensino que representa o ator, tem como um dos pré-requisitos para conclusão do curso pelos seus alunos o cumprimento de prática profissional curricular. Isso se deu por meio de estágio não remunerado. Isso reduziu as chances de se desenvolver projetos de práticas profissionais junto à empresa social (caso 1). É destacado que as empresas sociais que tiveram relacionamento com a academia desenvolvem suas atividades em regiões rurais em que, para participação de representantes da academia e, porventura alunos, havia custos envolvidos como de transporte e alimentação.

Por sua vez, quanto ao ator **empresas**, as limitações relacionadas às (i) características da empresa social também impuseram barreiras. Neste caso são destacadas a falta de experiência das pessoas que trabalham na empresa social em administrar grandes projetos, o que pôs em risco o relacionamento com um investidor (caso 2) e, a falta de recursos financeiros que, neste exemplo, poderia inviabilizar o desenvolvimento de ações de impacto ambiental que demandava investimento para atividades de responsabilidade da empresa social (caso 1).

Ainda foi constatado a inviabilização de expansão de parceria com representante do ator por conta de barreiras que representam (ii) características do parceiro. A falta de experiência de unidade local e a distância geográfica com a unidade regional que detinha os conhecimentos necessários para operacionalização da parceria, acarretou a interrupção de projeto que se buscava realizar em conjunto, impactando assim tanto a atuação da empresa social quanto o relacionamento para projetos futuros (caso 1). Em outro caso, apesar de haver boa comunicação, os momentos eram raros o que demonstrou indisponibilidade do parceiro na relação (caso 2).

Também foram notados aspectos condizentes com a (iii) prática organizacional do parceiro. Neste grupo foi verificada barreira referente ao excesso de burocracia da unidade local de empresa parceira para realização de atividades de logística (caso 1) e falhas na comunicação interna da empresa parceira, que fez com que a empresa social tivesse dificuldades para alcançar resultados referentes a produção de instrumentos normativos (caso 2).

Por fim, ao se tratar de elementos que envolvem a (iv) dinâmica do relacionamento, a negociação se mostrou barreira relevante, sobretudo quando houve o envolvimento de pessoas externas, que buscavam impor exigências contratuais que deixam a relação desigual ou até abusiva (caso 2).

O relacionamento com o ator **governo**, apesar de ter sido presente em todos os casos investigados, foi o que apresentou menos barreiras. A análise sugere que isso ocorre pelo fato de que são relacionamentos mais impessoais e estão dentro de uma lógica já prevista, baseada sobretudo em processos de seleções. Representando (i) características das empresas sociais, a falta de infraestrutura da empresa social impactou negativamente o relacionamento com o ator por conta de que dificultou a comunicação dos seus representantes. Neste caso se tratava de uma etapa de um processo de seleção que não foi realizado, encerrando a participação da empresa social no concurso (caso 1).

As (ii) características do parceiro relativas à sua indisponibilidade também atrapalharam o relacionamento. Neste caso, o ator tem seu escritório em outro estado e é pouco acessível para tratar necessidades específicas da empresa social (caso 3). Ainda foram notadas (iii) condutas do parceiro que tiveram relevância. Se espera numa parceria o suporte mútuo dentro de suas possibilidades, porém, foi registrado falta de apoio em questões relacionadas às ações que seriam desenvolvidas nos locais de atuação da empresa social junto à comunidade (caso 2). Os dados ainda revelam que, como as empresas sociais realizaram atividades de impacto socioambiental que, por vezes avançaram sobre o papel do governo, há a percepção por representante de empresa social de que determinado órgão de governo concorre com a empresa social no cenário de atendimento aos pequenos produtores (caso 2).

Complementarmente, a (iv) prática organizacional também influencia negativamente o relacionamento. O excesso de exigências para se acessar determinados serviços do parceiro somado com a burocracia refletida em procedimentos manuais e repetitivos foram ressaltados na investigação realizada, isso tem sido contornado por meio de planejamento prévio pelos representantes das empresas sociais para que os esforços extras e o acréscimo de tempo para se realizar algo, não prejudique o desenvolvimento de projetos, visto que o governo se mostrou um ator relevante para se acessar políticas públicas de desenvolvimento das empresas (caso 3).

Quanto ao ator **sociedade civil**, estes relacionamentos se mostraram também como relevantes na análise de fatores que atrapalham o desenvolvimento do relacionamento. Quanto às (i) características da empresa social, a complexidade do modelo de negócio impacta diretamente na compreensão de decisões que são tomadas, exigindo assim constante avaliação das ações que são implementadas (caso 2). Ainda, como algumas das empresas sociais investigadas encontram-se em fase de consolidação, a pouca comercialização realizada faz com que seu impacto socioambiental tenha menor expressividade e a empresa social tenha menor visibilidade (casos 3 e 4) e, a indisponibilidade da empresa social em participar em ações desenvolvidas pelo parceiro, inviabilizam o progresso do relacionamento (caso 1).

As (ii) características do parceiro também prejudicaram o desenvolvimento dos relacionamentos. A falta de experiência de prestadores de serviços do ator para atender a empresa social de forma que assegurem que não estejam ultrapassando barreiras legais de atuação enquanto organização sem fins lucrativos (caso 4). Ademais, a distância geográfica em que o ator se encontra, impactaram no alcance de resultados oriundos da parceria assim como no amadurecimento do relacionamento por falta de contato pessoais. Isso ocorreu por conta da característica regional de que as principais organizações são instaladas distantes de cidades pequenas (caso 1).

As (iii) condutas do parceiro também demonstraram fatores prejudiciais ao relacionamento. A falta de apoio, em especial em fases iniciais do relacionamento por ainda ser uma empresa pouco conhecida (caso 1). Complementarmente, foram percebidas barreiras condizentes à (iv) dinâmica dos relacionamentos investigados. A diferença de cultura organizacional entre empresas com e sem fins lucrativos e a sobreposição de papéis impactaram diretamente as decisões que foram tomadas para desenvolver a parceria assim como a revisão constante das responsabilidades atribuídas a cada uma das organizações parceiras (caso 2). Em outra situação, a falta de formalização do relacionamento, com o acordo dos deveres e responsabilidades de cada um na parceria gerou insegurança jurídica quanto ao uso de tecnologia desenvolvida pela empresa social e, neste mesmo contexto, as negociações para solucionar essa barreira foram complexas em que prejudicou ainda mais o relacionamento como um todo (caso 4).

O relacionamento entre a empresa social, que tem fins lucrativos com a empresa sem fins lucrativos mostrou-se tênue. Exigiu do ator um cuidado com a transparência e forma de se comunicar o trabalho realizado em conjunto para não imprimir a ideia de desvio de finalidade. Então, o risco de imagem à organização sem fins lucrativos impôs uma barreira ao

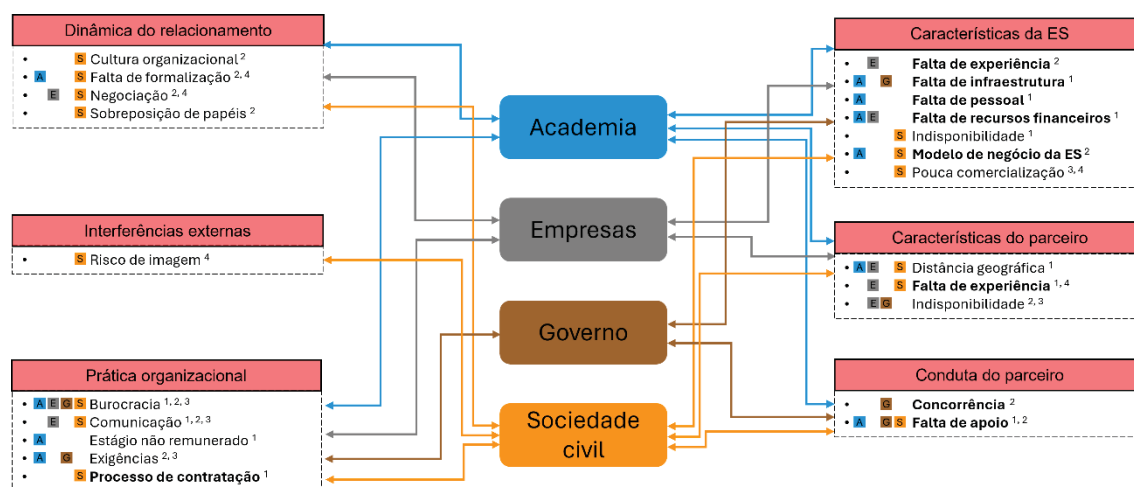
relacionamento com a empresa social, caracterizando assim como (v) interferência externa caso 4).

Por fim, há ainda barreiras relacionadas às (vi) práticas organizacionais. Algumas das organizações parcerias fomentam o desenvolvimento de negócios que promovem impacto socioambiental por meio de programas que viabilizam financiamentos, capacitações e *networking*. Neste aspecto, a burocracia do ator em seus processos com cadastros em excesso que aumentam o tempo necessário para executar ações como na prestação de contas e exigências para participação nos programas (caso 3). Também foi observado que há processo de contratação falho fazendo que a empresa social avalie a validade de sua participação nesses programas, já que o modelo adotado não garantiu a contratação de empresas e profissionais qualificados (caso 1). Por fim, houve ainda prejuízos no relacionamento quanto as falhas de comunicação que não é rápida e distante dos representantes do ator (caso 3).

A pesquisa empírica verificou que há ao todo 20 barreiras associadas aos relacionamentos interorganizacionais com os atores. Elas formam agrupamentos que representam: características da empresa social; características do parceiro; condutas do parceiro; a dinâmica do relacionamento; interferências externas; e, práticas organizacionais. Essas barreiras permeiam os relacionamentos e podem prejudicar tanto o relacionamento quanto o desenvolvimento de atividades das empresas sociais, especialmente a burocracia, que se trata de uma prática organizacional presente em todos os atores que, consome tempo e esforços das empresas sociais para que alcancem os resultados de forma mais ágil.

Apesar das barreiras evidenciadas na análise, ressalta-se que nenhum relacionamento foi inviabilizado entre empresas sociais e os atores. Houve prejuízos em ações específicas e projetos não foram executados, mas o relacionamento continuou a ocorrer e ser desenvolvido. Dessa forma, na Figura 42 representa-se a síntese das barreiras presentes nos relacionamentos investigados.

FIGURA 42 – BARREIRAS PRESENTES NOS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS



FONTE: O autor (2024)

Barreiras **em** negrito indicam atuação no desenvolvimento do negócio da empresa social.

Barreiras **sem** negrito indicam atuação no desenvolvimento do relacionamento.

Números sobrescritos (^{1,2,3,4}) indicam os casos em que a barreira foi observada.

A literatura consultada revela barreiras que são inerentes aos relacionamentos interorganizacionais, porém, isso é tratado de forma não específica a algum ator. De todo caso, há barreiras evidenciadas nos casos pesquisados que ratificam os estudos de: Moura, Comini e Teodósio (2015) e Hogenstijn, Meerman e Zinsmeister (2018) quanto a burocracia; Hogenstijn, Meerman e Zinsmeister (2018) quanto a barreiras de comunicação; Rama Murthy, Roll e Colin-Jones (2021) relacionado à cultura organizacional; Loor, Moss e Han (2023) que discute a falta de apoio; Moura, Comini e Teodósio (2015) e Menter (2024) que demonstram os impactos da falta de experiência; Moura, Comini e Teodósio (2015) e Loor, Moss e Han (2023) da falta de infraestrutura; Menter (2024) da falta de recursos financeiros; Hogenstijn, Meerman e Zinsmeister (2018) que traz elementos sobre o modelo de negócio; Moura, Comini e Teodósio (2015) quanto a situações de pouca comercialização; e, Hogenstijn, Meerman e Zinsmeister (2018) que indica barreiras relacionadas a sobreposição de papéis.

Todas essas pesquisas têm em comum a falta de especificação do relacionamento com qual ator com que elas ocorreram e são associadas ao contexto que se aplicam. Ressalta-se que a literatura pesquisada apresenta ainda outras barreiras que o não foram constatadas no campo como a falta de liderança, falta de alinhamento de objetivos e até a presença do crime organizado em regiões de atuação de empresas sociais.

Portanto, esta pesquisa favorece o entendimento dos autores citados anteriormente quanto a presença de determinadas barreiras em relacionamentos interorganizacionais. Além disso, os achados dessa pesquisa avançam o conhecimento sobre as barreiras que permeiam o

relacionamento interorganizacional entre empresas sociais e os atores academia, empresas, governo e sociedade civil ao associa-los às parcerias desenvolvidas com os respectivos atores e identificar novos fatores, a citar: concorrência; distância geográfica; estágio não remunerado; exigências; falta de formalização; falta de pessoal; indisponibilidade; negociação; processo de avaliação; processo de contratação; e, risco de imagem.

A partir dessas considerações, os achados corroboram com a proposição teórica 2 especificada na seção 2.4:

Proposição 2: Academia, empresas, governo e sociedade civil apresentam barreiras associadas ao processo de colaboração com empresas sociais relacionados às características da empresa social, características do parceiro, condutas do parceiro, a dinâmica do relacionamento, interferências externas e práticas organizacionais.

Constatação evidenciada nos casos investigados uma vez que o estudo desses casos permitiu a identificação de achados relevantes, como demonstrado na Figura 46, que detalham as barreiras identificadas nos relacionamentos interorganizacionais entre empresas sociais e atores do ecossistema.

5.2.3 Papéis dos atores

Os dados demonstraram que cada ator desempenhou algum papel no relacionamento com as empresas sociais. Essas funções exercidas eram, na maioria dos casos, atividades tradicionais dentro das lógicas de atuação do respectivo ator, mas houve situações em que o papel foi exercido dentro do contexto do relacionamento, extrapolando seus deveres. Ressalta-se ainda que, o exercício desses papéis pelos atores foi facilitado por fatores que promoveram resultados que beneficiaram tanto a própria empresa quando a sociedade.

Com isso, a **academia** nos relacionamentos desempenhou papéis quanto ao (i) apoio operacional, (ii) *networking* e (iii) transferência de conhecimento. Quanto ao primeiro grupo, evidenciou-se a realização de apoio técnico que é exemplificado tanto com a escolha de café para melhoria de um produto e montagem de equipamento para extração de óleos (caso 1), quanto nas técnicas de preparação do solo, plantio e colheita para a produção agrícola (caso 2). Ainda foi desempenhado o papel de realização de projetos de extensão e de estágio, em que permitiu acesso a profissionais qualificados para a empresa social (caso 1).

Já ao segundo grupo, constatou-se o papel de acesso a rede de relacionamentos ao inserir a empresa social na rede de cafeicultores locais para aquisição de insumos para seus

produtos (caso 1). Adicionalmente, a academia ainda desempenhou o papel de *divulgação* da empresa social ao inseri-la nas plataformas de mídia do ator, o que gerou visibilidade (caso 1).

O terceiro grupo, demonstrou o papel tradicional de transferência de conhecimento da academia ficou também evidente nos relacionamentos das empresas sociais com os atores. Isso se deu tanto com a capacitação de pessoas da empresa social quanto a realização do inventário florestal (caso 1), quanto para técnicas de plantio e cultivo (caso 2).

A combinação desses papéis, associados a fatores facilitadores e barreiras proporcionaram resultados a partir do relacionamento com o ator. Dentre eles, se destacam: (i) qualificação e reconhecimento, que se deu a partir da geração de conhecimento para as pessoas da equipe da empresa social (caso 2), *produção técnica* de um inventário florestal (caso 1) e visibilidade da empresa e seus produtos (caso 1); (ii) identidade empresarial, com o fortalecimento da identidade da empresa social quanto seu viés socioambiental amazônico (caso 1) e aumento do *impacto positivo* produzido pela empresa social por meio de uso de boas práticas de manejo florestal (caso 1); (iii) produtos e/ou serviços, a partir da melhoria dos produtos com o uso de insumos de melhor qualidade para fabricação de cosméticos (caso 1) e na adoção de mudas validadas para produção agrícola (caso 2), a melhoria do processo produtivo com a produção agrícola em áreas recuperadas com agrofloresta (caso 2); e (iv) a sustentabilidade financeira com o aumento das vendas já que a melhoria do produto foi percebida pelos clientes da empresa social (caso 1).

Os relacionamentos investigados com o ator **empresas**, promoveu (i) apoio financeiro e de investimento por meio do exercício do papel de financiamento com o repasse financeiro que foi utilizado para estruturação da empresa e ampliação das produções (casos 1 e 2). Também realizou funções (ii) apoio operacional com o apoio técnico tanto com assessoria jurídica durante processo de criação da empresa (caso 2), quando na modelagem do negócio para acesso a mercados (casos 1 e 4).

Houve ainda papéis que se agrupam na categoria (iii) *networking*, desenvolvendo a função de divulgação. O ator empresas promoveu a empresa social por meios diversos como em seus respectivos canais de comunicação como sites e redes sociais (casos 1 e 4). O ator ainda promoveu intermediação da empresa social para acesso a investidores e a grandes mercados (casos 1 e 4).

Completando os papéis identificados ao ator empresas, constatou-se que sua atuação quanto a (iv) transferência de conhecimento. Essa função foi realizada com a oferta de capacitações em programas de desenvolvimento de empresas (caso 1) e mentorias para que a ideia da empresa social fosse transformada em um negócio (caso 4).

A partir da realização desses papéis associados aos facilitadores e barreiras nos relacionamentos com as empresas sociais, foram produzidos resultados que beneficiaram tanto a empresa quanto a sociedade. A partir disso, evidencia-se resultados correspondentes a: (i) qualificação e reconhecimento, a partir da geração de conhecimento para as pessoas da equipe da empresa social a partir da capacitação de sua equipe (caso 2) e visibilidade da empresa e seus produtos (casos 1 e 4); (ii) desenvolvimento do negócio, que envolveu o acesso a matéria prima para fabricação de seus produtos a partir do reflorestamento de áreas em sistemas agroflorestais (casos 1 e 2), alinhamento do negócio com uso de *marketing* direcionado ao público pretendido (casos 1 e 4) e estruturação da empresa, tanto com a contratação de pessoas e aquisição de equipamentos para realização dos trabalhos, quanto nos termos documentais (caso 2); (iii) *networking* e colaboração com o acesso a rede de relacionamentos, sobretudo no que potencializa as vendas da empresa social a partir do acesso direto ao público do parceiro (casos 1 e 4).

Também se constatou resultados relacionados a (iv) identidade empresarial. Isso corresponde ao impacto positivo que a empresa social promove na sociedade a partir da conservação e recuperação da floresta (casos 1 e 2) e na sua credibilidade que se dá com a manifestação da confiança que o ator tem com seu respectivo público que é retransmitido para a empresa social (caso 4). Ainda há resultados que são classificados como (v) sustentabilidade financeira. Nestes estão envolvidos aqueles que abordam o aumento das vendas (casos 1 e 4) e atração de clientes (caso 4) como consequências da visibilidade ampliada também por este relacionamento.

No que se refere ao relacionamento com o ator **governo**, foram executados papéis de (i) apoio financeiro e de investimento, de (ii) apoio operacional, (iii) *networking* e (iv) transferência de conhecimento. Quando ao primeiro, se deu por meio financiamento a partir da concessão de recursos de subvenção econômica (caso 3) e premiação em dinheiro (caso 1). O segundo ocorre a partir de apoio local com logística, prevenção de incêndios e promoção de eventos para produtores parceiros da empresa social (caso 2) e com o apoio para exportação por meio de rodadas de investimento e participação em eventos internacionais de grande relevância (caso 3).

O papel desempenhado pelo ator relativo ao terceiro grupo é o acesso a rede de relacionamentos. Essa função foi realizada a partir de um programa para desenvolvimento de *startups* promovido pelo ator (caso 1). Quanto ao quarto grupo, o ator ainda exerce o papel de transferência de conhecimento a partir de mentorias especializadas (casos 1, 3 e 4) e oferta de curso direcionado para exportação de produtos (caso 3).

A execução desses papéis nos relacionamentos do ator governo com as empresas sociais resultou benefícios para as empresas. Apesar das barreiras identificadas, tiveram também fatores facilitadores que contribuíram para esses resultados, como os seguintes aspectos: (i) qualificação e reconhecimento, por meio da geração de conhecimento para a equipe da empresa social para desenvolver um produto formatado para o mercado exterior em como sua certificação (caso 3) e o aumento da visibilidade da empresa (casos 1, 2, 3 e 4); (ii) desenvolvimento do negócio, que envolveu alinhamento do negócio com a definição do modelo adotado e estruturação da empresa, com a prospecção de mercados e produção de conteúdo voltados para captação de a exportação de produtos (caso 3); (iii) *networking* e colaboração, com o acesso a rede de relacionamentos que expandiu as parcerias da empresa social (casos 3 e 4) e a participação em eventos tanto no Brasil quanto em outros países (caso 3).

Também foram observados resultados relacionados à (iv) identidade empresarial, refletindo a credibilidade da empresa social junto à comunidade local (caso 2). Além disso, foram registrados resultados classificados como (v) sustentabilidade financeira, envolvendo o aumento das vendas a partir da montagem de fábrica com maior capacidade de produção (caso 3), atração de clientes e de investidores como consequência da ampliação da visibilidade proporcionada pelo relacionamento com o ator (caso 4). Por fim, ainda houve o (vi) desenvolvimento de produtos e/ou serviço com as características necessárias para exportação (caso 3).

Finalmente, o relacionamento com o ator **sociedade civil**, os dados revelam que desempenhou funções que abordam os quatro agrupamentos de papéis. Quanto ao (i) apoio financeiro e de investimento, o ator desempenhou atividades para proporcionar acesso a investidores para a empresa social, como no caso em que a OSC por sua visibilidade e estratégias de captação de recursos viabilizou que investidores apoiassem a empresa social (caso 2). Ainda, por meio da realização de programas de fomento ao desenvolvimento de negócios com as características das empresas sociais, que tinham seus fundamentos alicerçados na geração de impacto positivo, teve papel de realização de financiamento a partir de repasses financeiros, subsídios ou mesmo ações de subvenção econômica (casos 1, 2, 3 e 4).

Houve ainda a realização de atividades pelo ator que promoveram (ii) apoio operacional às empresas sociais. Desde a viabilização de infraestrutura como espaço físico para instalação da empresa, equipamentos, segurança patrimonial e dentre outros (casos 2 e 3). Também promoveram apoio técnico nas especialidades demandadas pela empresa social como no suporte às etapas de reflorestamento (caso 4), de gestão empresarial, tecnológicas, contábeis e jurídicas (caso 3) e produção de material de publicidade para divulgação no exterior do Brasil

(caso 1). Foi evidenciado ainda a realização de auditoria para garantia do emprego correto dos recursos recebidos (caso 3) e funções de logística com o transporte dos materiais e produtos utilizados e fabricados na empresa social (caso 1).

O ator sociedade civil ainda realizou funções de (iii) *networking* a partir do acesso a rede de relacionamentos, de forma que as empresas sociais se aproximassem de investidores, com outras empresas do ramo de bioeconomia e do mercado consumidor (casos 1, 2, 3 e 4). Houve situação ainda em que o ator desempenhou os papéis de divulgação da empresa social, expondo-a como caso de sucesso de empreendedorismo feminino (caso 1) e, de intermediação de investimentos, ações de vendas, divulgação e conexões com parceiros (caso 2).

Por fim, o papel de (iv) transferência de conhecimento realizado pelo ator também foi destacado. A partir da participação das empresas sociais em programas promovidos pelo ator, viabilizaram acesso a mentorias especializadas e cursos em áreas diversas como abertura de empresas e registro de marca (caso 1), exportações (caso 2) e, tecnologias (caso 4).

A partir da realização dessas atividades pelo ator, as empresas sociais alcançaram efeitos tanto para elas próprias quanto para a sociedade. Os dados revelam resultados quanto ao (i) desenvolvimento do negócio a partir do acesso a matéria prima a partir do envolvimento de comunidades atendidas pelo ator (caso 1) e estruturação da empresa quanto a instalação física de fábrica da empresa social (caso 3). Ainda foram observados resultados relacionados à (ii) identidade empresarial, que envolve a credibilidade da empresa social tanto nas suas ações junto às comunidades envolvidas (caso 2), quanto na qualidade de seus produtos que foram validados pelo ator (caso 3) e para acesso a programas de aceleração que a empresa social participou e clientes (caso 4). Neste mesmo grupo há ainda resultados quanto ao impacto positivo realizado pela empresa com a expansão de projetos realizados nas comunidades (casos 1 e 2).

Houve ainda resultados relacionados ao (iii) *networking* e colaboração em que o ator viabilizou participação em eventos promovidos por ele (caso 3) e ainda por meio de convites em que a empresa social tinha os custos pagos parcial ou totalmente pelo ator. Complementarmente, houve ainda acesso a rede de relacionamentos do parceiro. Isso foi evidenciado nas redes de parceiros das comunidades atendidas pelo ator (casos 1 e 2) e de parceiros de negócio (caso 4).

Em termos práticos, ainda houve resultados quanto aos (iv) produtos e serviços. Foi observado o desenvolvimento de produto e/ou serviço pela empresa social a partir do relacionamento com o ator, como no caso em que houve consultoria especializada para fabricação do produto (caso 3) e o compartilhamento de experiências do campo para formatar o serviço de reflorestamento (caso 4). Este último exemplo, também retrata um processo

contínuo de aperfeiçoamento em que houve melhoria do produto/serviço, aumentando assim a qualidade do reflorestamento a partir das experiências do ator (caso 4).

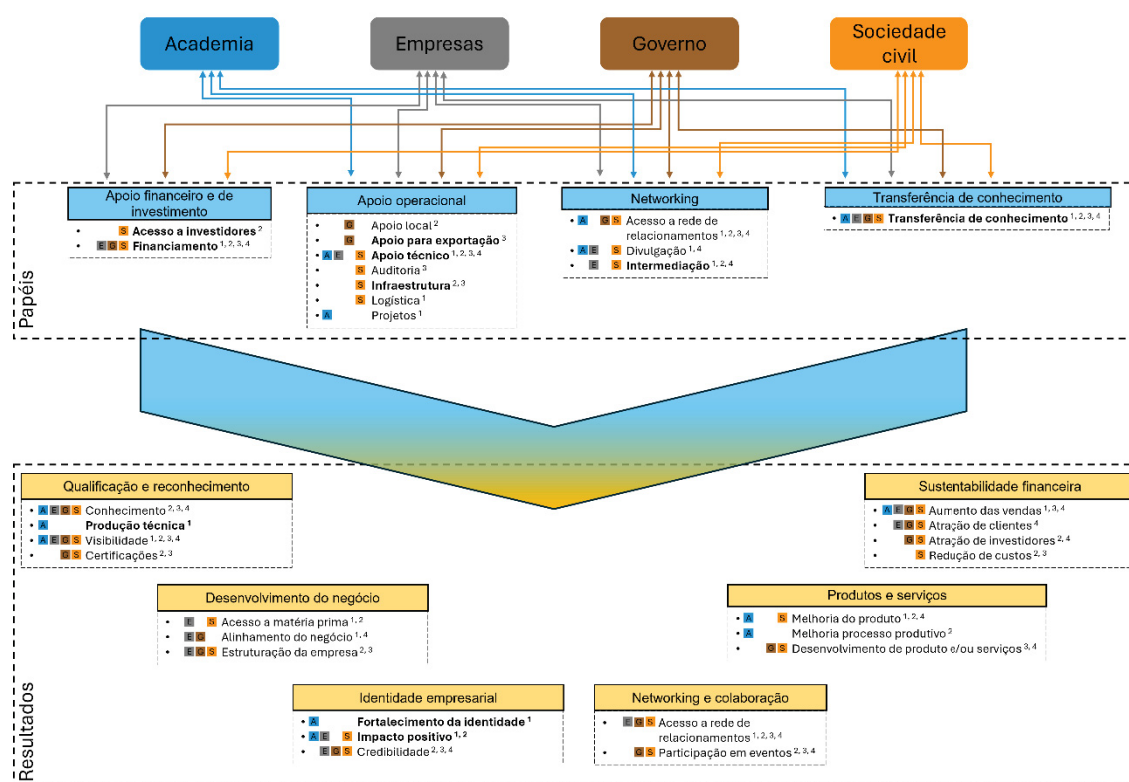
Resultados quanto a (v) qualificação e reconhecimento representam o alcance de certificações dos produtos por conta das atividades de consultora realizadas a partir do ator (caso 2). Também foi gerado conhecimento às equipes das empresas sociais por conta da participação em eventos promovidos pelo ator (caso 3) e a partir do compartilhamento de experiências práticas sobre plantio de árvores com fins de reflorestamento (caso 4). Além de, aumento de visibilidade da empresa social por participação em eventos (casos 1, 2, 3 e 4) e premiações recebidas (caso 1).

Finalmente, houve ainda resultados relativos à (vi) sustentabilidade financeira. Estes foram retratados a partir da atração de clientes (caso 4) e aumento das vendas (caso 3), ambos relacionados à maior exposição por participarem em eventos promovidos pelo ator. Também houve atração de investidores pela atuação direta do ator junto a empresa social (caso 2). Além disso, foi constatado que houve redução de custos para as empresas sociais, seja na operacionalização de recuperação de áreas (caso 2), seja pelo acesso a custos reduzidos e/ou subsidiados de infraestrutura por estarem inseridos numa incubadora de empresas (caso 3).

A pesquisa empírica identificou ao todo 13 papéis associados aos relacionamentos interorganizacionais entre empresas sociais e os atores. Tais papéis formam agrupamentos que representaram: apoio financeiro e de investimento; apoio operacional; *networking*; e, transferência de conhecimento. De forma geral, eles faziam parte da lógica de atuação do ator, mas, por vezes foram atividades desenvolvidas especificamente para o contexto do relacionamento estabelecido e, tiveram relação com a criação ou a atuação da empresa social.

Ainda foram constatados 19 resultados que são alcançados pelas empresas sociais a partir dos relacionamentos interorganizacionais com os atores. Eles são categorizados em desenvolvimento do negócio, identidade empresarial, *networking* e colaboração, produtos/serviços, qualificação e reconhecimento e, sustentabilidade financeira que geraram benefícios tanto para a organização quanto para a sociedade. Dessa forma, na Figura 43 representa-se a síntese das relações entre atores, papéis e resultados, no relacionamento com as empresas sociais:

FIGURA 43 - RELAÇÃO ENTRE ATORES, PAPÉIS E RESULTADOS NO RELACIONAMENTO INTERORGANIZACIONAL COM EMPRESAS SOCIAIS



FONTE: O autor (2024)

A literatura consultada já revelou papéis dos atores em relacionamentos interorganizacionais que foram ratificados por este estudo, conforme apresentado no Quadro 12. Nele são apresentados os papéis associados aos respectivos atores em que, células vazias na coluna de representação dos autores indicam o que não foi demonstrado na literatura pesquisada acerca do papel de respectivo ator.

QUADRO 12 - PAPÉIS ATRIBUÍDOS AOS ATORES EVIDENCIADOS NA LITERATURA

Papéis	Atores	Autores
Acesso a rede de relacionamentos	Academia	Lundvall (2010), Bellandi, Donati e Cataneo (2021), Gabhardt (2020), Fernández e Bentley (2022) e Menter (2024)
	Empresas	Carayannis et al. (2021) e Looor, Moss e Han (2023)
	Governo	Carayannis et al. (2021), Pan (2020) e Wu, Zhuo e Wu (2017)
	Sociedade civil	
Apoio técnico	Academia	Etzkowitz e Zhou (2017), Lundvall (2010), Bellandi, Donati e Cataneo (2021) e Donati, Stafani e Ballandi (2023)
	Empresas	Carayannis et al. (2021), Carl (2020), Parthasarathy, Dey e Gupta (2021) e Ray-Garcia, Calvo e Mato-Santiso (2019)
	Governo	Reficco e Márquez (2012) e Amry, Ahmad e Lu (2021)
	Sociedade civil	
Auditoria	Academia	
	Empresas	

	Governo	
	Sociedade civil	Parthasarathy, Dey e Gupta (2021)
Divulgação	Academia	Bellandi, Donati e Cataneo (2021) e Donati, Stafani e Ballandi (2023)
	Empresas	Carayannis et al. (2021), Carl (2020), Parthasarathy, Dey e Gupta (2021) e Rey-Garcia, Calvo e Mato-Santiso (2019)
	Governo	Reficco e Márquez (2012) e Amry, Ahmad e Lu (2021)
	Sociedade civil	
Financiamento	Academia	Almeida et al (2016)
	Empresas	Carayannis et al. (2021), Carl (2020) Etzkowitz e Leydesdorff (2000), Etzkowitz e Zhou (2007), Lundström e Zhou (2011), Moura, Comini e Teodósio (2015), Nahi (2018), Ranga e Etzkowitz (2013), Rey-García, Calvo, Mato-Santiso (2019), Selsky e Parker (2010), Shier e Handy (2016) e Tamtik (2018)
	Governo	Carayannis et al. (2021), Carayannis, Barth e Campbell (2012), Carayannis e Campbell (2009), Etzkowitz (2015), Fernandez e Bentley (2022), Hogenstijn, Meerman e Zinsmeister (2018), Loor, Moss e Han (2023), Pan (2020) Reficco e Márquez (2012), Rey-García, Calvo e Mato-Santiso (2019), Sábado e Botana (1968), Shier e Handy (2020), Surie (2017) e Tamtik (2018)
	Sociedade civil	
Infraestrutura	Academia	Fernández e Bentley (2022)
	Empresas	Parthasarathi, Dey e Gupta (2021)
	Governo	Lenz e Shier (2021), Etzkowitz (2015) e Wu, Zhuo e Wu (2017)
	Sociedade civil	
Intermediação	Academia	Bellandi, Donati e Cataneo (2021) e Bartoloni et al. (2021)
	Empresas	
	Governo	Etzkowitz e Zhou (2006) e Shier e Handy (2016)
	Sociedade civil	Shier e Handy (2016)
Projetos	Academia	Sábado e Botana (1968), Almeida et al. (2016), Yao, Li e Weng (2018), Carayannis et al. (2021), Carl (2020), Parthasarathi, Dey e Gupta (2021), Fernández e Bentley (2022) e Menter (2024)
	Empresas	Etzkowitz e Leydesdorff (2000), Etzkowitz e Zhou (2007), Ranga e Etzkowitz (2013), Carayannis e Campbell (2009), Carayannis, Barth e Campbell (2012), Etzkowitz e Zhou (2006) e Amry, Ahmad e Lu (2021)
	Governo	
	Sociedade civil	
Transferência de conhecimento	Academia	Sábado e Botana (1968), Etzkowitz e Leydesdorff (2000), Etzkowitz e Zhou (2007), Ranga e Etzkowitz (2013), Carayannis e Campbell (2009), Carayannis, Barth e Campbell (2012), Etzkowitz e Zhou (2006), Lundvall (2010), Almeida et al. (2016), de Pablo et al. (2011), Bellandi, Donati e Cataneo (2021), Yao, Li e Weng (2018), Amry, Ahmad e Lu (2021), Lenz e Shier (2021), Surie (2017), Tamtik (2018), Gebhardt (2020), Bartoloni et al. (2021), Carayannis et al. (2021), Parthasarathi, Dey e Gupta (2021), Etzkowitz (2015), Fernández e Bentley (2022) e Menter (2024)
	Empresas	Etzkowitz e Leydesdorff (2000), Etzkowitz e Zhou (2007), Ranga e Etzkowitz (2013), Carayannis e Campbell (2009), Carayannis, Barth e Campbell (2012), Etzkowitz e Zhou (2006), Bartoloni et al. (2021), Selsky e Parker (2010), Moura, Comini e Teodósio (2015) e Loor, Moss e Han (2023)
	Governo	Parthasarathi, Dey e Gupta (2021)
	Sociedade civil	Carayannis e Campbell (2009), Carayannis, Barth e Campbell (2012), Etzkowitz e Zhou (2006), Carayannis et al. (2021) e Parthasarathi, Dey e Gupta (2021)

FONTE: O autor (2024)

Embora tenha havido a constatação desses papéis, esse estudo apresenta ainda evidências de que os atores empresas e sociedade civil desempenham papéis não relatados na literatura pesquisada. É realizado pelo ator empresas o papel de intermediação e, pela sociedade civil os papéis de acesso a rede de relacionamentos, apoio técnico, divulgação, financiamento e infraestrutura. Esse estudo ainda demonstrou a existência de outros papéis não constatados na literatura pesquisada sendo o acesso a investidores e logística atribuídos à sociedade civil e, apoio local e apoio para exportação ao governo. Assim, esse estudo avança no conhecimento na área ao destacar os papéis desses atores, associados aos resultados alcançados por empresas sociais nos relacionamentos interorganizacionais.

A partir dessas considerações, os achados corroboram parcialmente a proposição teórica 3 especificada na seção 2.4:

Proposição 3: Academia, empresas, governo e sociedade civil desempenham papéis de apoio financeiro e de investimento, apoio operacional, *networking* e transferência de conhecimento que contribuem com a criação e desenvolvimento de empresas sociais que resultam no desenvolvimento do negócio, identidade empresarial, *networking* e colaboração, produtos e/ou serviços, qualificação e reconhecimento e, sustentabilidade financeira.

Constatação evidenciada nos casos investigados uma vez que o estudo desses casos permitiu a identificação de achados relevantes, como demonstrado na Figura 47, que demonstra que os atores desempenharam papéis que produziram resultados para as empresas sociais, seja para sua criação ou desenvolvimento, sendo que tais papéis podem ser desempenhados independentemente de ações facilitadoras.

5.3 PROPOSIÇÃO DO MODELO DO RELACIONAMENTO INTERORGANIZACIONAL ENTRE ATORES PARA A ATUAÇÃO DE EMPRESAS SOCIAIS.

O estudo do relacionamento interorganizacional entre atores do ecossistema para a atuação de empresas sociais realizado, assim como as análises empíricas realizadas por meio dos casos analisados, permitiu a elaboração do modelo proposto na Figura 44 como representação desse relacionamento. Os relacionamentos analisados posicionam a empresa social dentro de um contexto socioeconômico no qual ela desenvolve suas atividades para solução de problemas socioambientais e as atividades comerciais.

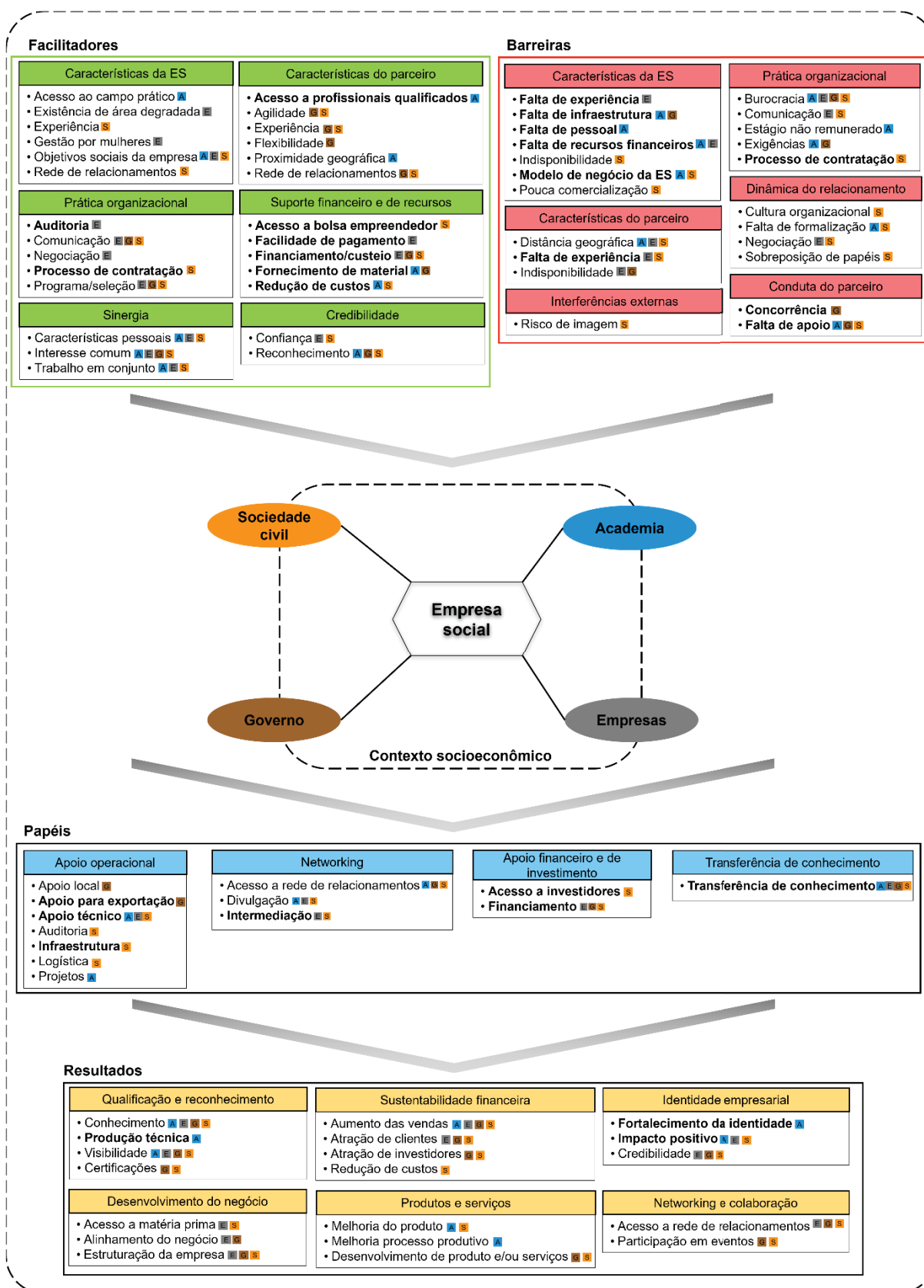
Para desenvolver essas atividades, são estabelecidos relacionamentos interorganizacionais (retângulo tracejado nas margens da figura) com os atores que representam

a academia, empresas, governo e sociedade civil, como apresentado no modelo teórico. Tais atores podem estar inseridos ou não no mesmo contexto socioeconômico da empresa social.

O relacionamento estabelecido foi desenvolvido com a ajuda de fatores facilitadores que contribuem para a manutenção do relacionamento ou o alcance de resultados pela empresa social. São representados seis grupos de fatores facilitadores que incluem: (i) características da empresa social (acesso ao campo prático, existência de área degradada, gestão por mulheres, objetivos sociais da empresa, experiência e rede de relacionamentos); (ii) características do parceiro (acesso a profissionais qualificados, agilidade, experiência, flexibilidade, proximidade geográfica e rede de relacionamentos); (iii) credibilidade (confiança e reconhecimento); (iv) práticas organizacionais (auditoria, comunicação, negociação, processo de contratação e programa/seleção); (v) sinergia (características pessoais, interesse comum e trabalho em conjunto); e, (vi) suporte financeiro e de recursos (acesso a bolsa empreendedor, facilidade de pagamento, financiamento/custeio, fornecimento de material, redução de custos).

Também fazem parte do relacionamento barreiras que prejudicam o progresso da parceria ou o desenvolvimento da empresa social. Tais barreiras foram organizadas em seis grupos que representam: (i) características da empresa social (falta de experiência, falta de infraestrutura, falta de pessoal, falta de recursos financeiros, indisponibilidade, modelo de negócio da ES e pouca comercialização); (ii) características do parceiro (distância geográfica, falta de experiência e indisponibilidade); (iii) condutas do parceiro (concorrência e falta de apoio); (iv) dinâmicas do relacionamento (cultura organizacional, falta de formalização, negociação e sobreposição de papéis); (v) interferências externas (risco de imagem); e, práticas organizacionais (burocracia, comunicação, estágio não remunerado, exigências e processo de contratação).

FIGURA 44 - MODELO DO RELACIONAMENTO INTERORGANIZACIONAL ENTRE ATORES PARA ATUAÇÃO DE EMPRESAS SOCIAIS



FONTE: O autor (2024)

Com base no modelo ilustrado, os atores exercem papéis nos relacionamentos que fazem parte da sua lógica institucional ou compõem um conjunto de atividades exclusivas para a parceria. Tais papéis são agrupados em: (i) apoio financeiro e de investimento, em que são desenvolvidas atividades de acesso a investidores e financiamento; (ii) apoio operacional, com atividades relacionadas ao apoio para exportação, apoio local, apoio técnico, auditoria, infraestrutura, logística e projetos; (iii) *networking* a partir de funções para acesso a rede de relacionamentos, divulgação e intermediação; e, (iv) transferência de conhecimento que desenvolve atividades relacionadas a própria transferência de conhecimento.

O modelo ainda ilustra que, a partir dos relacionamentos, são produzidos resultados pelas empresas sociais que geram benefícios para o negócio da própria empresa ou para a sociedade. Tais resultados podem estar no mesmo contexto socioeconômico ao qual a empresa social está inserida (como na geração de renda para uma comunidade ou o desenvolvimento do negócio) ou pode ultrapassá-lo (como na desaceleração do aquecimento global ou a certificação para acesso a mercados internacionais).

Diante dessas constatações e nas proposições desse estudo, esta tese defende que o relacionamento interorganizacional para atuação de empresas sociais é realizado em meio a facilitadores e barreiras e apoiado por papéis associados aos atores. A empresa social encontra-se inserida em um contexto socioeconômico e a atuação conjunta com os parceiros potencializam a geração de resultados para as empresas sociais, sobretudo na geração de impacto socioambiental positivo.

Dessa forma, sugere-se que os atores envolvidos no relacionamento interorganizacional para atuação de empresas sociais são similares aos dos modelos de inovação tradicionais (aqueles que objetivam o desenvolvimento econômico) ou mesmo os de inovação para o desenvolvimento sustentável. Porém, suas particularidades na associação de seus papéis e os elementos que auxiliam ou dificultam o relacionamento ajudam a compreender os resultados que as empresas sociais podem alcançar. Ainda, não há prioridade ou prevalência de um ator perante outros. Nesse sentido, compreende-se que há diferenças no relacionamento interorganizacional para atuação de empresas sociais, principalmente pelos objetivos alcançados, sobretudo os socioambientais que se transformam em conquistas para a empresa social, para o ator e toda a sociedade.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são abordadas as considerações centrais que permearam o desenvolvimento da pesquisa. Dessa forma, recapitula-se a problemática investigada, os resultados mais relevantes alcançados em consonância com os objetivos específicos delineados, as contribuições teóricas e empíricas, as limitações do estudo e as sugestões para investigações posteriores.

6.1 RETOMADA DO PROBLEMA DE PESQUISA

Baseando-se na revisão da literatura realizada, em que foi constatado a inexistência de modelos para o relacionamento entre os atores do ecossistema de inovação específicos para a atuação de empresas sociais, essa tese buscou compreender **como se configuram as relações interorganizacionais entre academia, empresa, governo e sociedade civil para a atuação de empresas sociais**.

Embora a revisão da literatura tenha mostrado uma convergência nos estudos sobre os papéis dos atores, poucos se concentraram nos relacionamentos interorganizacionais com empresas sociais ou abordaram todos os atores. Muitos desses estudos eram recentes e focados em aspectos específicos. Nenhum dos estudos apresentou um modelo para esses relacionamentos e pesquisas recentes ressaltaram a necessidade de uma compreensão mais aprofundada dos relacionamentos interorganizacionais com empresas sociais.

A partir da identificação de lacunas teóricas, foram elaboradas três suposições para investigar o relacionamento interorganizacional entre atores e empresas sociais, abordando facilitadores, barreiras e papéis associados. Para explorar essas suposições e responder à questão de pesquisa, foi conduzido um estudo de casos múltiplos para examinar as relações entre academia, empresa, governo e sociedade civil no contexto da Amazônia Brasileira. Os resultados foram organizados de acordo com os objetivos específicos da pesquisa e apresentados a seguir.

a) Caracterizar os atores envolvidos nas relações interorganizacionais

Este objetivo visava identificar as organizações representativas dos atores nos relacionamentos investigados. Observou-se que todos os atores estavam envolvidos, totalizando 20 organizações distintas. Dessas, duas representavam a academia, oito as empresas, seis o governo e quatro a sociedade civil.

A **academia** é composta por organizações vinculadas ao governo federal do Brasil, localizadas no estado de Rondônia. Uma delas é uma autarquia responsável pela oferta de educação profissional e tecnológica (IFRO), enquanto a outra é uma empresa pública de direito privado dedicada à pesquisa agropecuária em todo o país (Embrapa). Ambas as instituições têm mais de 1000 funcionários e frequentemente colaboram com organizações que se enquadram no perfil de empresas sociais.

O ator **empresas** foi representado por organizações de diferentes portes e tipos societários. Incluíram microempresas, com faturamento bruto anual de até R\$ 360 mil (Decostore, Flor de Jambu, Floresta hub e Nedu), sociedade simples pura, que atua na prestação de serviços profissionais (Empresa de Advocacia) e sociedades anônimas com faturamento anual superior a R\$ 4,8 milhões (Empresa Investidora e Fedex Express). Essas empresas operam em diversos setores, como advocacia, comércio varejista, desenvolvimento de *software*, fabricação e comercialização de móveis, fundos de investimento, logística, hub de inovação e serviços ambientais baseados no reflorestamento. Suas sedes estão localizadas nos estados do Pará, Paraná, Rondônia, São Paulo e na Europa.

O **governo** esteve representado por organizações envolvidas no financiamento de estudos e projetos (Finep), financiamento de investimentos para o desenvolvimento econômico, social e ambiental (BNDES), bem como para exportações (Apex), inovação (InovAtiva) e desenvolvimento regional da Amazônia Brasileira (SUFRAMA). Essas organizações estão vinculadas ao governo federal do Brasil e, soma-se incluiu também uma prefeitura municipal.

Finalmente, a **sociedade civil** foi representada por organizações sem fins lucrativos, engajadas na gestão empresarial (Sebrae), conservação e desenvolvimento sustentável da Amazônia (Idesam e OSC Beta), defesa do meio ambiente e direitos humanos (Ecoporé) e incubação de empresas (CIDE). Essas organizações operam em âmbito nacional e regional na Amazônia Brasileira.

b) Investigar relações, conexões e configurações das relações a partir das empresas sociais

O estudo envolveu quatro casos de empresas sociais na Amazônia Brasileira: Saboaria Rondônia, Empresa Alpha, Amazônia Smart Food e Meu Pé de Árvore. Foram analisados 28 relacionamentos, envolvendo a academia em dois casos, empresas em três casos, e governo e sociedade civil em todos os casos.

Apesar da variação na quantidade de organizações e relacionamentos, isso se deve à presença de organizações em mais de um caso. Por exemplo, Embrapa, Floresta Hub, Finep e

Ecoporé estiveram presentes em dois casos cada, enquanto o Sebrae teve relação com os quatro casos, embora em unidades diferentes.

A formalização dos relacionamentos pode ser categorizada em três grupos distintos: os informais; aqueles que inicialmente eram informais, mas foram formalizados posteriormente; e, aqueles que já foram formalizados desde o início. Foram apenas quatro relacionamentos informais, predominantes no caso 1 (Embrapa, Floresta Hub e Ecoporé) e uma ocorrência no caso 2 (Embrapa). Apesar disso, geraram resultados importantes.

Os relacionamentos que começaram de forma informal e posteriormente foram formalizados ocorreram apenas no caso 4 (Decostore e Ecoporé). Esse processo foi influenciado pelo estágio inicial de criação da empresa social, que, após sua formalização junto ao Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica, optou por formalizar suas parcerias para definir claramente direitos e responsabilidades.

Os demais relacionamentos que foram formalizados desde o início. Essa característica é mais comum nos relacionamentos com os atores empresas, governo e sociedade civil, sendo que contratos e editais de seleção são os instrumentos mais frequentemente utilizados, seguidos por termos de adesão, memorando de entendimento da parceira, acordo de cotistas e termos tripartite para estágio que existiram em relacionamentos pontuais.

Os relacionamentos entre os atores academia e governo são menos frequentes e há predomínio dos atores empresas e sociedade civil. Apesar disso, todos os atores desempenharam papéis que compuseram atividades a serem desenvolvidas nos relacionamentos. Os relacionamentos são mais frequentes com os atores empresas e sociedade civil, enquanto academia e governo têm uma presença menos pronunciada. Apesar disso, todos os atores desempenharam papéis específicos nas atividades relacionadas.

Esses papéis podem ser agrupados em categorias que representam apoio financeiro e de investimento, apoio operacional, *networking* e transferência de conhecimento. Elas estão alinhadas com as diretrizes institucionais de cada organização que representa o ator ou foram desenvolvidas como novas iniciativas no contexto do relacionamento.

Ressalta-se que o papel de transferência de conhecimento foi desempenhado por todos os atores nos relacionamentos analisados. Além disso, certos papéis foram exclusivos de um único ator em todos os relacionamentos investigados. A academia foi responsável pela realização de projetos, o governo ofereceu apoio para exportação e local, enquanto a sociedade civil se encarregou do acesso a investidores, auditoria e logística. Os demais papéis foram compartilhados entre dois ou mais atores.

- c) Identificar barreiras e facilitadores ao relacionamento interorganizacional entre empresas sociais e atores envolvidos

O terceiro objetivo específico desta pesquisa consistia em identificar os fatores que influenciam o relacionamento com os atores ou a atuação das empresas sociais. Os achados indicam que há mais facilitadores nos relacionamentos com a sociedade civil, seguidos pelas empresas e, por fim, pelos atores da academia e do governo.

Foram identificados 25 fatores facilitadores distintos, agrupados em categorias que representam suporte financeiro e de recursos, características da empresa social, características do parceiro, credibilidade, prática organizacional, sinergia e suporte financeiro e de recursos. Esses fatores estão associados à geração de benefícios ao relacionamento interorganizacional e à atuação das empresas sociais.

O interesse comum em trabalhar em conjunto foi o único facilitador compartilhado por todos os atores e houve fatores facilitadores específicos no relacionamento com um único ator. Por exemplo, o acesso a profissionais qualificados e ao campo prático e a proximidade geográfica foram associados ao relacionamento com a academia; a auditoria, a existência de área degradada e a gestão por mulheres foram destacados nos relacionamentos com as empresas; a flexibilidade foi fator presente nas interações com o governo; e o processo de contratação ajudou na parceria com a sociedade civil.

Em relação aos fatores que prejudicam os relacionamentos, observou-se que há mais barreiras associadas ao relacionamento com atores da sociedade civil, seguidos pela academia, empresas e governo. Foram identificadas 20 barreiras distintas, agrupadas em categorias que representam características da empresa social, características do parceiro, conduta do parceiro, dinâmica do relacionamento, interferências externas e prática organizacional. Apesar das barreiras identificadas, não foram relatados casos em que os relacionamentos entre as empresas sociais e os parceiros tenham sido inviabilizados.

A burocracia foi uma barreira comum em todos os relacionamentos. Além disso, foram identificadas barreiras específicas para interações com um único ator. O estágio não remunerado e a falta de pessoal foram desafios no relacionamento com a academia; a concorrência foi um obstáculo no envolvimento com o governo; e a cultura organizacional, o processo de contratação, o risco de imagem e a sobreposição de papéis foram dificuldades encontradas nas parcerias com a sociedade civil.

Quanto aos fatores facilitadores e barreiras evidenciados na pesquisa, sugerem uma associação mais estreita com a profundidade dos relacionamentos interorganizacionais do que com o tipo de ator envolvido. Por exemplo, o governo e a sociedade civil estiveram presentes

em todos os relacionamentos. Os relacionamentos com o ator governo, em apenas um caso, com a Prefeitura Municipal, visando apoio local e acesso aos produtores da região da empresa social. Nos demais casos, envolviam participações em programas de aceleração, financiamento ou formatação do negócio, o que impôs limitações aos relacionamentos inicialmente previstas pelos instrumentos de formalização adotados, como editais de seleção. Isso sugere que o envolvimento com o governo foi mais limitado, apesar de gerar resultados significativos para as empresas sociais.

Por outro lado, os relacionamentos com organizações da sociedade civil, embora também envolvessem participações em seleções, tinham diversos objetivos relacionados ao desenvolvimento do negócio ou às ações de impacto socioambiental das empresas sociais. Apesar da formalização dos relacionamentos, havia maior proximidade entre as partes e abertura para explorar novas parcerias no futuro. Isso sugere um envolvimento mais intenso das pessoas envolvidas e uma perspectiva de expansão dos relacionamentos. Portanto, a quantidade de fatores que influenciam positiva ou negativamente os resultados ou o próprio relacionamento está mais associada à profundidade e ao envolvimento do relacionamento do que ao tipo de ator envolvido.

- d) Analisar as contribuições dos atores academia, empresas, governo e sociedade civil para os resultados de empresas sociais;

Este objetivo específico buscava analisar os resultados das empresas sociais decorrentes dos relacionamentos com os atores. Os achados indicaram que as interações com todos os atores resultaram em benefícios para as empresas sociais, com destaque para a sociedade civil, seguida por empresas, governo e academia. Ao todo, foram identificados 19 resultados distintos, categorizados em desenvolvimento empresarial, identidade organizacional, *networking*, produtos/serviços, qualificação, reconhecimento e sustentabilidade financeira.

Destacam-se entre os resultados o aumento das vendas, conhecimento e aumento de visibilidade obtidos pelas empresas sociais em seus relacionamentos com todos os atores. Além disso, o fortalecimento da identidade da empresa social, a melhoria do processo produtivo e a produção técnica foram resultados exclusivos do relacionamento com a academia.

- e) Propor modelo de relacionamento interorganizacional entre atores do ecossistema para a atuação de empresas sociais.

A partir dos casos estudados, foram identificados elementos que foram organizados em um modelo que propõe explicar o relacionamento interorganizacional entre os atores para

atuação de empresas sociais (Figura 44). Esse modelo posiciona as empresas sociais em um contexto socioeconômico ao qual ela desenvolve suas atividades, sobretudo aquelas relacionadas a missão social e de operações comerciais. Neste contexto podem estar incluídos também os atores.

Os relacionamentos então são estabelecidos com os atores academia, empresas, governo e sociedade civil, que desempenham papéis que auxiliam no desenvolvimento das atividades da parceria com as empresas sociais. Os relacionamentos ainda são influenciados por fatores facilitadores e barreiras e produzem resultados que promovem benefícios para as empresas sociais e para a sociedade, gerando impactos socioambientais positivos.

Neste sentido, o modelo resultante do estudo considerou que nos relacionamentos não há predominância de um ator sobre os outros. Os resultados alcançados a partir dos relacionamentos podem ser relacionadas ao negócio, entretanto, isso se converterá em resultados de impacto socioambientais positivos, já que este é o foco das empresas sociais.

6.2 PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

Considerando os resultados desta pesquisa, destaca-se quatro principais contribuições teóricas. A primeira delas está relacionada à compreensão dos fatores que ajudam a promoção de parcerias entre os atores e empresas sociais. Foram constatados 25 fatores facilitadores, os quais não foram observados nos relacionamentos analisados conforme o levantamento da literatura.

A segunda contribuição teórica diz respeito à identificação e detalhamento das barreiras presentes nos relacionamentos interorganizacionais. Poucos estudos no levantamento da literatura abordaram essas barreiras nos relacionamentos apresentados e não especificavam com qual ator que elas ocorreram, de forma a serem associadas ao contexto que se aplicam. Este estudo constatou quais eram as barreiras associadas a cada ator nos relacionamentos, além de apresentar novos fatores que prejudicam o desenvolvimento tanto do relacionamento quanto da empresa social.

A terceira contribuição demonstra os papéis dos atores nos relacionamentos interorganizacionais e os relaciona aos resultados alcançados pelas empresas sociais. Embora o debate sobre os papéis dos atores em relacionamentos seja presente, este estudo demonstrou papéis específicos no relacionamento com empresas sociais e apresentou novos que não foram evidenciados na revisão da literatura. Além disso, estabelece uma relação entre os papéis dos

atores e os resultados alcançados pelas empresas sociais, seja para sua criação ou desenvolvimento, aspecto não abordado nos estudos revisados.

Por fim, a quarta e última contribuição teórica consiste na demonstração de um modelo para o relacionamento interorganizacional entre os atores do ecossistema visando a atuação das empresas sociais. Dos 31 estudos encontrados na revisão da literatura, apenas nove abordaram o relacionamento interorganizacional envolvendo empresas sociais (BARTOLONI et al., 2021; CARAYANNIS et al., 2021; LOOR; MOSS; HAN, 2023; LUNDSTRÖM; ZHOU, 2011; MAASE; BOSSINK, 2010; MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015; PAN, 2020; RAMA MURTHY; ROLL; COLIN-JONES, 2021; REY-GARCÍA; CALVO; MATO-SANTISO, 2019). Esses estudos se concentraram em um único ator ou aspectos específicos do relacionamento, como a ampliação de impactos, conflitos de interesse, vantagem competitiva e fluxo de conhecimento entre empresas sociais e parceiros. Nenhum deles apresentou um modelo para o relacionamento, especialmente envolvendo todos os atores, seus papéis, fatores facilitadores, barreiras e resultados das empresas sociais.

6.3 PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES EMPÍRICAS

Este estudo apresenta contribuições empíricas para formuladores de leis e gestores públicos ou privados, sobretudo de empresas sociais ou dos atores em evidência nessa pesquisa. A primeira é relacionada a importância das empresas sociais como modelo de negócio sustentável para solucionar problemas sociais, evidenciando a eficácia das parcerias entre empresas sociais e diversos atores, como academia, governo, empresas e sociedade civil, na busca por soluções para desafios socioambientais. Isso confirma a viabilidade e relevância das empresas sociais como agentes de mudança social e econômica e colabora com o debate para formulação de diretrizes legais específicas para abordar esse tipo de negócio no cenário brasileiro.

Também há contribuição aos gestores de empresas sociais na superação de barreiras nos relacionamentos e na melhoria das estratégias. Isso se dá ao identificar e analisar as barreiras enfrentadas nos relacionamentos com diferentes atores, este estudo fornece dados para gestores de empresas sociais que permitem a antecipação de possíveis obstáculos e explorar estratégias para melhorar os relacionamentos a partir dos fatores facilitadores já identificados, maximizando assim o impacto de suas iniciativas e relacionamentos.

Para os representantes das organizações que se relacionam com empresas sociais, contribui com a melhor compreensão do modelo de negócio dessas empresas e o seu papel no

relacionamento. Isso permite uma atuação mais eficaz facilitando a construção de parcerias mais sólidas e produtivas.

Por fim, há a contribuição para o contexto da região da Amazônia Brasileira. O aumento de estudos com foco nessa região amplia o conhecimento e a visibilidade. Além disso, incentiva a realização de mais pesquisas nessa área, impulsionando o avanço do conhecimento e a implementação de práticas inovadoras para enfrentar os desafios específicos da região.

6.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Esse estudo concentrou em compreender como se configuram as relações interorganizacionais entre academia, empresa, governo e sociedade civil para a atuação de empresas sociais. O local de realização da pesquisa foi a Amazônia Brasileira por suas características relativas a sua diversidade biológica, socioeconômica e cultural, além dos indicadores socioeconômicos que oportunizam a atuação de empresas sociais, sobretudo em relação a questões sociais.

Neste sentido, uma limitação desse estudo é associada a generalizações de seus resultados. Isso se dá tanto porque as empresas sociais estão inseridas em um contexto que é amplo e diverso, e pelo fato que se estudou relacionamentos interorganizacionais que combinam um conjunto de características que sua replicação exata é improvável de ocorrer. Neste ponto, há ainda a limitação quanto ao método de estudo de caso adotado, que se foca no aprofundamento dos casos estudados, dificultando também generalizações.

Outro fator limitador do estudo foi a respeito da crise no setor aéreo em Rondônia que afetou drasticamente a oferta de voos em 2023 e 2024. Havia empresas localizadas no estado do Pará que se disponibilizaram a participar da pesquisa, contudo, a falta de oferta de voos impossibilitou a coleta de dados neste estado e, os representantes das empresas não se dispuseram a realizar as entrevistas de forma remota. Como solução, em locais que eram possíveis de ir de carro em tempo razoável, foram feitas viagens para coleta de dados nas empresas.

Adicionalmente, a quantidade de casos estudados também se mostra uma limitação. Existem diversas empresas sociais que atuam na região e em várias áreas de atuação para solucionar problemas diversos. Outro ponto relevante é a respeito da investigação de relacionamentos. Cada empresa social investigada desenvolve vários relacionamentos e, o aumento significativo de casos tornaria a pesquisa muito grande visto que a quantidade de relacionamentos cresceria exponencialmente.

6.5 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Durante o desenvolvimento da tese, novas questões relacionadas a distintos aspectos dos relacionamentos interorganizacionais das empresas sociais puderam ser percebidas, o que conduziu a algumas sugestões para estudos futuros sobre o relacionamento interorganizacional das empresas sociais. Este estudo concentrou-se nos resultados de impacto socioambiental gerados pelas empresas sociais. Como próximo passo, sugere-se a realização de uma pesquisa que investigue a influência dos papéis, facilitadores e barreiras nos relacionamentos, com foco direto na geração de valor social pelos atores envolvidos.

Sugere-se ainda a ampliação do escopo de aplicação do modelo de relacionamento interorganizacional proposto. Embora o foco atual seja nos relacionamentos entre atores e empresas sociais, é possível estender o modelo para incluir outros tipos de organizações que também geram resultados positivos em termos de impacto socioambiental, como organizações sem fins lucrativos e cooperativas.

Destacaram-se dois pontos específicos na análise dos relacionamentos interorganizacionais investigados. Primeiramente, observou-se uma baixa presença de parcerias com a academia, e foi identificada uma barreira que sugere a existência de percepções de concorrência entre empresas sociais e o governo. Com base nessas constatações, sugerem-se duas pesquisas futuras: uma para explorar os motivos subjacentes à baixa presença da academia nos relacionamentos interorganizacionais com empresas sociais, e outra para investigar as práticas que podem ser interpretadas como concorrência entre organizações governamentais e empresas sociais já que, muitas vezes, a empresa social atua em locais em que há falhas do estado ou mesmo vazios institucionais.

Em relação aos aspectos críticos, não foram observados e/ou não foram relatados com profundidade nos casos pontos de insucesso da parceria. No entanto ao observa-los casos como um todo, podem ser sugeridos e precisam ser aprofundados em novos estudos a busca e explicação de parcerias que tiveram insucesso.

Por fim, apresenta-se mais duas sugestões de pesquisa futuras relacionadas ao levantamento da literatura realizado. Das 31 publicações encontradas que abordam o relacionamento interorganizacional e empresas sociais (ou inovação social e variações), apenas três são pesquisas realizadas em países em desenvolvimento do Sul Global. Embora as experiências em países desenvolvidos sirvam como ponto de partida, essa lacuna oferece

oportunidades para aprofundar as teorias sobre inovação e empreendedorismo social, sobretudo em regiões que têm maiores demandas por resoluções de problemas sociais.

Além disso, a sexta e última sugestão baseia-se na constatação de que, no levantamento da literatura, o papel da sociedade civil nos relacionamentos foi menos explorado em comparação com outros atores. Porém, nesta tese, observou-se que o relacionamento com a sociedade civil é caracterizado por uma maior variedade de papéis, facilitadores, barreiras e resultados associados, evidenciando sua relevância para as empresas sociais. Portanto, sugere-se a replicação deste estudo para permitir comparações com outros países, especialmente os desenvolvidos.

REFERÊNCIAS

- AGUINIS, H.; SOLARINO, A. M. Transparency and replicability in qualitative research: The case of interviews with elite informants. **Strategic Management Journal**, v. 40, n. 8, p. 1291–1315, 2019.
- ALIMENTOS HALAL BRASIL. **Certificação HALAL**. Disponível em: <<https://alimentoshalal.com.br/certificacao-halal/>>. Acesso em: 7 fev. 2024.
- ALMEIDA, M. et al. Expanding the vision of entrepreneurial universities: a case study of UNIRIO in Brazil. **Triple Helix**, v. 3, n. 1, 2016.
- AMAZ ACELERADORA DE IMPACTO. **Sobre nós - Amaz**. Disponível em: <<https://amaz.org.br/sobre-nos/>>. Acesso em: 24 ago. 2022.
- AMAZ ACELERADORA DE IMPACTO. **Relatório de impacto 2022**. [s.l: s.n.]. Disponível em: <https://amaz.org.br/wp-content/uploads/2022/12/20221204_AMAZ_RELATORIO2022_V3-5-1.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2023.
- AMRY, D. K.; AHMAD, A. J.; LU, D. The new inclusive role of university technology transfer: Setting an agenda for further research. **International Journal of Innovation Studies**, v. 5, n. 1, p. 9–22, 2021.
- ANDER-EGG, E. **Introducción a las técnicas de investigación social: para trabajadores sociales**. 7. ed. Buenos Aires: Editorial Humanitas, 1978.
- BARDIN, L. **Análise do Conteúdo - Edição revista e ampliada**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BAREGHEH, A.; ROWLEY, J.; SAMBROOK, S. Towards a multidisciplinary definition of innovation. **Management Decision**, v. 47, n. 8, p. 1323–1339, 2009.
- BARKI, E.; COMINI, G. M.; TORRES, H. DA G. (EDS.). **Negócios de impacto socioambiental no Brasil: Como empreender, financiar e apoiar**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2019.
- BARKI, E.; RODRIGUES, J.; COMINI, G. M. Negócios de Impacto: Um Conceito em Construção. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 9, n. 4, p. 477, 21 set. 2020.
- BARTOLONI, S. et al. Towards designing society 5.0 solutions: The new Quintuple Helix - Design Thinking approach to technology. **Technovation**, n. September 2020, 2021.
- BELLANDI, M.; DONATI, L.; CATANEO, A. Social innovation governance and the role of universities: Cases of quadruple helix partnerships in Italy. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 164, n. February 2020, p. 1–10, mar. 2021.
- BEZERRA-DE-SOUSA, I. G. et al. O valor social gerado por empresas sociais: reflexões a partir de uma meta-síntese. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 13, n. 2, p. 75–92, 26 fev. 2020.

BNDES. **Sobre o Programa BNDES Garagem**. Disponível em:

<<https://garagem.bndes.gov.br/home/index.html>>. Acesso em: 3 mar. 2024.

BRASIL. **Decreto-lei nº 288, de 28 de fevereiro de 1967**. , 1967.

CAI, Y.; ETZKOWITZ, H. Theorizing the Triple Helix model: Past, present, and future.

Triple Helix Journal, v. 7, n. 2–3, p. 1–38, 27 jun. 2020.

CAJAIBA-SANTANA, G. Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 82, n. 1, p. 42–51, 2014.

CARAYANNIS, E. G. et al. Social Business Model Innovation: A Quadruple/Quintuple Helix-Based Social Innovation Ecosystem. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 68, n. 1, p. 235–248, fev. 2021.

CARAYANNIS, E. G.; BARTH, T. D.; CAMPBELL, D. F. The Quintuple Helix innovation model: global warming as a challenge and driver for innovation. **Journal of Innovation and Entrepreneurship**, v. 1, n. 1, p. 2, 2012.

CARAYANNIS, E. G.; CAMPBELL, D. F. J. “Mode 3” and “Quadruple Helix”: toward a 21st century fractal innovation ecosystem. **International Journal of Technology Management**, v. 46, n. 3/4, p. 201, 2009.

CARAYANNIS, E. G.; CAMPBELL, D. F. J.; REHMAN, S. S. Mode 3 knowledge production: systems and systems theory, clusters and networks. **Journal of Innovation and Entrepreneurship**, v. 5, n. 1, p. 1–24, 29 dez. 2016.

CARL, J. From technological to social innovation – the changing role of principal investigators within entrepreneurial ecosystems. **Journal of Management Development**, v. 39, n. 5, p. 739–752, 27 abr. 2020.

CHANCEL, L. et al. **World Inequality Report 2022**. [s.l: s.n.]. Disponível em:

<<https://wir2022.wid.world/>>. Acesso em: 21 set. 2022.

CHUNG, S. Building a national innovation system through regional innovation systems.

Technovation, v. 22, n. 8, p. 485–491, ago. 2002.

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

COMINI, G. M. **Negócios Sociais E Inovação Social: Um Retrato De Experiências Brasileiras**. Tese (Livre-Docência)—São Paulo: USP, 2016.

COMINI, G. M.; FISCHER, R. M.; D’AMARIO, E. Q. Social business and social innovation: the Brazilian experience. **Innovation & Management Review**, v. 19, n. 2, p. 140–155, 2022.

CONEXSUS. **Mapa de Negócios Comunitários Sustentáveis**. Disponível em:

<<https://desafioconexsus.org/mapeamento/>>. Acesso em: 27 abr. 2023.

CONEXSUS. **Sobre Nós**. Disponível em: <<https://www.conexsus.org/sobre-nos/>>. Acesso em: 30 abr. 2023.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

- CRUZ, C.; QUITÉRIO, D.; SECRETAS, B. O ecossistema de fomento aos investimentos e negócios de impacto: rompendo fronteiras. Em: BARKI, E.; COMINI, G. M.; TORRES, H. DA G. (Eds.). **Negócios de impacto socioambiental no Brasil: Como empreender, financiar e apoiar**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2019. p. 25–56.
- DACIN, M. T.; DACIN, P. A.; TRACEY, P. Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions. **Organization Science**, v. 22, n. 5, p. 1203–1213, out. 2011.
- DAVIES, I. A.; HAUGH, H.; CHAMBERS, L. Barriers to Social Enterprise Growth. **Journal of Small Business Management**, v. 57, n. 4, p. 1616–1636, 6 out. 2019.
- DAVIES, I.; DOHERTY, B. Balancing a Hybrid Business Model: The Search for Equilibrium at Cafédirect. **Journal of Business Ethics**, v. 157, n. 4, p. 1043–1066, 30 jul. 2019.
- DE PABLO, I. et al. Promoting Entrepreneurial Culture in the University: The Institutional Collaborative Model at the Universidad Autónoma de Madrid. **Industry and Higher Education**, v. 25, n. 5, p. 375–382, 2011.
- DEES, G. Enterprising Nonprofits. **Harvard Business Review**, v. 1, n. Jan-Feb, p. 54–67, 1998.
- DEFOURNY, J.; NYSSSENS, M. Defining social enterprise. Em: ADAM, S.; JOHNSON, T. (Eds.). **Social Enterprise: At the crossroads of market, public policies and civil society**. London: Routledge, 2006. p. 3–26.
- DESMARCHELIER, B.; DJELLAL, F.; GALLOUJ, F. Towards a servitization of innovation networks: a mapping. **Public Management Review**, v. 22, n. 9, p. 1368–1397, 2020.
- DESMARCHELIER, B.; DJELLAL, F.; GALLOUJ, F. Knowledge-Intensive Social Services as the Basis for the National Social Innovation Systems. **Foresight and STI Governance**, v. 16, n. 1, p. 34–41, 2022.
- DI DOMENICO, M.; HAUGH, H.; TRACEY, P. Social Bricolage: Theorizing Social Value Creation in Social Enterprises. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 34, n. 4, p. 681–703, 1 jul. 2010.
- DI DOMENICO, M.; TRACEY, P.; HAUGH, H. The Dialectic of Social Exchange: Theorizing Corporate — Social Enterprise Collaboration. 27 ago. 2009.
- 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, out. 2014.
- DONATI, L.; STEFANI, G.; BELLANDI, M. The Evolutionary Emergence of Quintuple Helix Coalitions: A Case Study of Place-Based Sustainability Transition. **Triple Helix**, v. 3, n. 3, p. 1–31, 2023.
- EISENHARDT, K. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 532–550, 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.

ELMAN, C.; GERRING, J.; MAHONEY, J. (EDS.). **The Production of Knowledge: Enhancing Progress in Social Science**. Cambridge: Cambridge University Press, 2020.

ETZKOWITZ, H. Making a humanities town: knowledge-infused clusters, civic entrepreneurship and civil society in local innovation systems. **Triple Helix**, v. 2, n. 1, p. 1–22, 2015.

ETZKOWITZ, H.; LEYDESDORFF, L. The Triple Helix -- University-Industry-Government Relations: A Laboratory for Knowledge Based Economic Development. **EASST Review**, v. 14, n. 1, p. 14–19, 1995.

ETZKOWITZ, H.; LEYDESDORFF, L. The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. **Research Policy**, v. 29, n. 2, p. 109–123, fev. 2000.

ETZKOWITZ, H.; ZHOU, C. Triple Helix twins: innovation and sustainability. **Science and Public Policy**, v. 33, n. 1, p. 77–83, 1 fev. 2006.

ETZKOWITZ, H.; ZHOU, C. Regional Innovation Initiator: The Entrepreneurial University in Various Triple Helix Models. **Singapore Triple Helix VI**, n. May 2007, p. 1–25, 2007.

ETZKOWITZ, H.; ZHOU, C. Hélice Tríplice: inovação e empreendedorismo universidade-indústria-governo. **Estudos Avançados**, v. 31, n. 90, p. 23–48, maio 2017.

FARIA, J. H. DE. **EPISTEMOLOGIA EM ESTUDOS ORGANIZACIONAIS : uma introdução**. Curitiba: EPPEO, 2021.

FERNANDEZ, M.; BENTLEY, T. Early Evolution of an Innovation District: Origins and Evolution of MID and RMIT University’s Social Innovation Precinct in Melbourne’s City North. **Journal of Evolutionary Studies in Business**, v. 7, n. 2, p. 184–218, 1 jul. 2022.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FÓRUM BRASILEIRO DE FINANÇAS SOCIAIS. **Carta de Princípios para Negócios de Impacto no Brasil**. São Paulo: [s.n.].

GEBHARDT, C. The impact of participatory governance on regional development pathways: Citizen-driven Smart, Green and Inclusive Urbanism in the Brainport Metropolitan Region. **Triple Helix**, v. 6, n. 1, p. 69–110, 2020.

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, 1 set. 2016.

HARLEY, B.; CORNELISSEN, J. Rigor With or Without Templates? The Pursuit of Methodological Rigor in Qualitative Research. **Organizational Research Methods**, p. 1–23, 20 jul. 2020.

HAUGH, H. The role of social enterprise in regional development. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 2, n. 4, p. 346–357, 2005.

HAUGH, H. The importance of theory in social enterprise research. **Social Enterprise Journal**, v. 8, n. 1, p. 7–15, 2012.

HAUGH, H. et al. The nascent ecology of social enterprise. **Small Business Economics**, 15 jan. 2021.

HOGENSTIJN, M.; MEERMAN, M.; ZINSMEISTER, J. Developing stereotypes to facilitate dialogue between social entrepreneurs and local government. **Journal of Innovation and Entrepreneurship**, v. 7, n. 1, p. 3, 10 dez. 2018.

IAS. **Certificação FDA**. Disponível em: <<https://iasiso-latinoamerica.com/br/fda-certification-in-brazil/>>. Acesso em: 7 fev. 2024.

IBÁÑEZ, M. J. et al. Digital social entrepreneurship: the N-Helix response to stakeholders' COVID-19 needs. **Journal of Technology Transfer**, n. 0123456789, 2021.

IBGE. **Biomass e sistema costeiro-marinho do Brasil: compatível com a escala 1:250 000**. Rio de Janeiro: IBGE, 2019a.

IBGE. **Síntese de indicadores sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira**. Rio de Janeiro: IBGE, 2021.

IBGE. **História de Apuí**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/am/apui/historico>>. Acesso em: 4 jan. 2024.

IBGE, I. B. DE G. E E. **Amazônia Legal**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/geociencias/cartas-e-mapas/mapas-regionais/15819-amazonia-legal.html?=&t=o-que-e>>. Acesso em: 18 set. 2020b.

INSTITUTO DE CIDADANIA EMPRESARIAL. **O que são negócios de impacto: características que definem empreendimentos como negócios de impacto**. São Paulo: ICE, 2019.

INSTITUTO LEGADO. **Iniciativas de impacto que passaram pelo Projeto Legado desde 2013**. Disponível em: <<https://institutolegado.org/conexao/organizacoes/>>. Acesso em: 27 abr. 2023.

INSTITUTO LEGADO. **Relatório de 10 anos de Impacto**. [s.l.: s.n.].

JOHNSON, B. Institutional Learning. Em: LUNDVALL, B.-Å. (Ed.). **National Systems of Innovation: Toward a Theory of Innovation and Interactive Learning**. New York: Anthem Press, 2010. p. 23–43.

JUSTEN, G. S. et al. Estruturas de Governança em Arranjos e Sistemas Produtivos Locais: O Caso do Projeto Reca. **Revista Organizações em Contexto**, v. 11, n. 21, p. 101–126, 16 jun. 2015.

JUSTEN, G. S. **Empresas sociais baseadas em comunidades (ESBC): Um modelo orientador do processo de criação a partir de estudos em comunidades da Amazônia Brasileira**. Tese (Doutorado)—Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2021.

JUSTEN, G. S.; PAES-DE-SOUZA, M. Estruturas de governança no arranjo produtivo local (APL) da Castanha-da-Amazônia no estado do Acre. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 13, n. 3, p. 252–275, 2017.

KERLIN, J. A. Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 17, n. 3, p. 246–262, 16 nov. 2006.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais: Um tratamento conceitual**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1979.

KUMAR, S. Understanding Different Issues of Unit of Analysis in a Business Research. **Journal of General Management Research**, v. 5, n. 2, p. 70–82, 2018.

LENZ, T.; SHIER, M. L. Supporting Transformational Social Innovation through Nonprofit and Local Government Relations: A Scoping Literature Review. **Human Service Organizations Management, Leadership and Governance**, v. 45, n. 5, p. 454–478, 2021.

LEYDESDORFF, L. The Triple Helix, Quadruple Helix, ..., and an N-Tuple of Helices: Explanatory Models for Analyzing the Knowledge-Based Economy? **Journal of the Knowledge Economy**, v. 3, n. 1, p. 25–35, 18 mar. 2012.

LEYDESDORFF, L.; ETZKOWITZ, H. Can “the public” be considered as a fourth helix in university-industry-government relations? Report on the Fourth Triple Helix Conference, 2002. **Science and Public Policy**, v. 30, n. 1, p. 55–61, 2003.

LOOR, A. C. D.; MOSS, T. W.; HAN, S. **Rural and Urban Place Renewal in Cross-Sector Partnerships**. **Journal of Business Ethics** Springer Science and Business Media B.V., , 1 maio 2023.

LOOSEMORE, M. et al. Optimising social procurement policy outcomes through cross-sector collaboration in the Australian construction industry. **Engineering, Construction and Architectural Management**, v. 28, n. 7, p. 1908–1928, 16 jul. 2021.

LUNDSTRÖM, A.; ZHOU, C. Promoting innovation based on social sciences and technologies: The prospect of a social innovation park. **Innovation: The European Journal of Social Science Research**, v. 24, n. 1–2, p. 133–149, 2011.

LUNDVALL, B.-Å. (ED.). **National Systems of Innovation: Toward a Theory of Innovation and Interactive Learning**. New York: Anthem Press, 2010.

MAASE, S. J. F. M.; BOSSINK, B. A. G. Factors that inhibit partnering for social start-up enterprises. **Journal of Enterprising Communities**, v. 4, n. 1, p. 68–84, 2010.

MAPBIOMAS. **Destaques do mapeamento anual de cobertura e uso da terra entre 1985 a 2021: Amazônia**. [s.l: s.n.]. Disponível em: <https://mapbiomas-br-site.s3.amazonaws.com/MapBiomias_AMAZ%C3%94NIA_Setembro_2022_03092022.pdf>. Acesso em: 21 set. 2022a.

MAPBIOMAS. **Projeto MapBiomias – Mapeamento Anual de Cobertura e Uso da Terra no Brasil**. [s.l: s.n.]. Disponível em: <<https://mapbiomas-br-site.s3.amazonaws.com/Fact-Sheet-Colecao7.pdf>>. Acesso em: 21 set. 2022b.

MAPBIOMAS. **MapBiomias Alerta**. [s.l: s.n.]. Disponível em: <<https://plataforma.alerta.mapbiomas.org/>>. Acesso em: 4 jan. 2024.

MAZZON, J. A. Using the Methodological Association Matrix in Marketing Studies. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 17, n. 5, p. 747–770, 2018.

MENTER, M. From technological to social innovation: toward a mission-reorientation of entrepreneurial universities. **Journal of Technology Transfer**, v. 49, n. 1, p. 104–118, 1 fev. 2024.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M.; SALDAÑA, J. **Qualitative data analysis**. 3. ed. USA: Sage, 2014.

MONROE-WHITE, T.; ZOOK, S. Social Enterprise Innovation: A Quantitative Analysis of Global Patterns. **Voluntas**, v. 29, n. 3, p. 496–510, 2018.

MORAIS-DA-SILVA, R. **Inovação Social: um estudo a partir das parcerias desenvolvidas ao longo do seu processo em empresas sociais brasileiras e britânicas**. Tese (Doutorado)—Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2018.

MORAIS-DA-SILVA, R. L. et al. Social Innovation Ecosystem and the Intensity Levels of Social Entrepreneur Cross-Sector Partnerships. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 9, n. 4, p. 617, 18 set. 2020.

MORAIS-DA-SILVA, R. L. et al. The social innovation process: exploring the specificities in a developing context. **Business Process Management Journal**, v. 28, n. 1, p. 236–257, 2022.

MORAIS-DA-SILVA, R. L.; SEGATTO, A. P.; BEZERRA-DE-SOUSA, I. G. Connecting Two Sides: A Qualitative Study on Social Innovation Ventures and Poor Communities in an Emerging Economy. **Voluntas**, v. 31, n. 5, p. 966–980, 2020.

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, dez. 2016.

MOURA, A. M. DE; COMINI, G.; TEODÓSIO, A. DOS S. DE S. THE INTERNATIONAL GROWTH OF A SOCIAL BUSINESS: A CASE STUDY. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 4, p. 444–460, ago. 2015.

MOWERY, D. C.; ROSENBERG, N. **Paths of innovation: technological change in 20th century America**. New York: Cambridge University Press, 1998.

NAÇÕES UNIDAS. **About REDD+**. Geneva: [s.n.]. Disponível em: <<https://www.un-redd.org/sites/default/files/2021-10/Fact%20Sheet%201-%20About%20REDD3.pdf>>. Acesso em: 8 jan. 2024.

NAHI, T. Co-creation for sustainable development: The bounds of NGO contributions to inclusive business. **Business Strategy & Development**, v. 1, n. 2, p. 88–102, jun. 2018.

NELSON, R. (ED.). **National Innovation Systems: A Comparative Analysis**. New York: Oxford University Press, 1993.

NICHOLLS, A. The Legitimacy of Social Entrepreneurship: Reflexive Isomorphism in a Pre-Paradigmatic Field. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 34, n. 4, p. 611–633, 1 jul. 2010.

NOBRE, C. A. et al. **Nova Economia da Amazônia** World Resources Institute. [s.l.] World Resources Institute, jun. 2023. Disponível em: <<https://www.wribrasil.org.br/nova-economia-da-amazonia>>.

OECD. **Designing Legal Frameworks for Social Enterprises: Practical guidance for policy makers**. Paris: OECD Publishing, 2022.

OECD/EUROSTAT. **Oslo Manual 2018**. 4. ed. Luxemburgo: OECD, 2019.

O'KANE, P.; SMITH, A.; LERMAN, M. P. Building Transparency and Trustworthiness in Inductive Research Through Computer-Aided Qualitative Data Analysis Software. **Organizational Research Methods**, v. 24, n. 1, p. 104–139, 21 jan. 2021.

OU KOSHER. **What is Kosher**. Disponível em: <<https://oukoshers.org/br/what-is-kosher/>>. Acesso em: 7 fev. 2024.

PAN, S. The development of social enterprise in China: Chengdu city's innovative practice. **Academy of Entrepreneurship Journal**, v. 26, n. 2, p. 1–9, 2020.

PARTHASARATHY, B.; DEY, S.; GUPTA, P. Overcoming wicked problems and institutional voids for social innovation: University-NGO partnerships in the Global South. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 173, n. August, p. 121104, 2021.

PERUCCHI, V.; MUELLER, S. P. M. Produção de conhecimento científico e tecnológico nos institutos federais de educação, ciência e tecnologia: Uma investigação sobre a sua natureza e aplicação. **Perspectivas em Ciencia da Informacao**, v. 21, n. 1, p. 134–151, 2016.

PETRINI, M.; SCHERER, P.; BACK, L. Modelo de Negócios com Impacto Social. **Revista de Administração de Empresas**, v. 56, n. 2, p. 209–225, abr. 2016.

PHILLIPS, W.; ALEXANDER, E. A.; LEE, H. Going It Alone Won't Work! The Relational Imperative for Social Innovation in Social Enterprises. **Journal of Business Ethics**, v. 156, n. 2, p. 315–331, 2019.

PHILLS, J. A.; DEIGLMEIER, K.; MILLER, D. T. Rediscovering social innovation. **Stanford Social Innovation Review**, v. 6, n. 4, p. 34–43, 2008.

PITZ, T. G. et al. Collaborating Smartly: The Role of Open Strategy in Absorptive Capacity. **Journal of Small Business Management**, v. 57, n. 4, p. 1595–1615, 2019.

POPPER, K. RAIMUND. **A lógica da pesquisa científica**. 9. ed. São Paulo: Cultrix, 2008.

RAMA MURTHY, S.; ROLL, K.; COLIN-JONES, A. Ending business-non-profit partnerships: The spinout of social enterprises. **Scandinavian Journal of Management**, v. 37, n. 1, p. 101136, 2021.

RAMALHO, A. R. et al. **Cultivar de cafeeiro Conilon BRS Ouro Preto – características agrônômicas e agroindustriais**. Porto Velho: [s.n.]. Disponível em: <<https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/136747/1/COT396-brsouopreto.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2024.

RANGA, M.; ETZKOWITZ, H. Triple Helix Systems: An Analytical Framework for Innovation Policy and Practice in the Knowledge Society. **Industry and Higher Education**, v. 27, n. 4, p. 237–262, 1 ago. 2013.

- REDE PENSSAN. **Insegurança Alimentar e Covid-19 no Brasil: Insegurança Alimentar nos estados**. [s.l: s.n.]. Disponível em: <<https://olheparaafome.com.br/>>. Acesso em: 13 set. 2022.
- REFICCO, E.; MÁRQUEZ, P. Inclusive Networks for Building BOP Markets. **Business & Society**, v. 51, n. 3, p. 512–556, 27 set. 2012.
- REICH-GRAEFE, R. Intermediation in intermediation: triple helix innovation and intermediary legal organisation. **Triple Helix**, v. 3, n. 1, 2016.
- REY-GARCÍA, M.; CALVO, N.; MATO-SANTISO, V. Collective social enterprises for social innovation. **Management Decision**, v. 57, n. 6, p. 1415–1440, 10 jun. 2019.
- ROSENBERG, N. **Inside the black box: technology and economics**. New York: Cambridge University Press, 1982.
- ROSOLEN, T.; PELEGRINI TISCOSKI, G.; COMINI, G. M. Empreendedorismo Social e Negócios Sociais: Um Estudo Bibliométrico da Produção Nacional e Internacional. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 3, n. 1, p. 85–105, 5 abr. 2014.
- SÁBATO, J.; BOTANA, N. La ciencia y la tecnología en el desarrollo futuro de América Latina. **Revista de La Integración**, n. 3, 1968.
- 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.
- SCHREIER, M. Qualitative Content Analysis. Em: FLICK, U. (Ed.). **The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis**. London: SAGE, 2014. p. 170–183.
- SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1997.
- SEBRAE. **Estatuto Social do Sebrae**. , 2021a. Disponível em: <https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Arquivos/Resolu%C3%A7%C3%A3o_CDN_N%C2%BA_372-21__Altera%C3%A7%C3%A3o_do_Estatuto_Social_do_Sebrae.pdf>. Acesso em: 9 maio. 2023
- SEBRAE. **O que é o Sebraelab?** Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraelab>>. Acesso em: 26 fev. 2024b.
- SEBRAE. **Inova Amazônia**. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/inovaamazonia>>. Acesso em: 5 mar. 2024c.
- SEGATTO-MENDES, A. P.; MENDES, N. Cooperação tecnológica universidade-empresa para eficiência energética: um estudo de caso. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. spe, p. 53–75, 2006.
- SEGATTO-MENDES, A. P.; SBRAGIA, R. O processo de cooperação universidade-empresa em universidades brasileiras. **Revista de Administração**, v. 37, n. 4, p. 58–71, 2002.
- 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, n. SUPPL. 1, p. 21–37, 2010.
- SERRA, M. et al. As políticas regionais de inovação em questão: Desenvolvimentos recentes e implicações. **Revista Política e Planejamento Regional**, v. 8, n. 3, p. 460–479, 2021.
- SHIER, M. L.; HANDY, F. Cross-Sector Partnerships: Factors Supporting Social Innovation by Nonprofits. **Human Service Organizations Management, Leadership and Governance**, v. 40, n. 3, p. 253–266, 2016.
- SHIER, M. L.; HANDY, F. Leadership in Nonprofits: Social Innovations and Blurring Boundaries. **Voluntas**, v. 31, n. 2, p. 333–344, 2020.
- SOBRATEE, N.; BODHANYA, S. How can we envision smallholder positioning in African agribusiness? Harnessing innovation and capabilities. **Journal of Business and Retail Management Research**, v. 12, n. 1, p. 119–132, 2017.
- STEPHAN, U.; UHLANER, L. M.; STRIDE, C. Institutions and social entrepreneurship: The role of institutional voids, institutional support, and institutional configurations. **Journal of International Business Studies**, v. 46, n. 3, p. 308–331, 31 abr. 2015.
- SUDDABY, R. Editor's comments: Construct clarity in theories of management and organization. **Academy of Management Review**, v. 35, n. 3, p. 346–357, 2010.
- SURIE, G. Creating the innovation ecosystem for renewable energy via social entrepreneurship: Insights from India. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 121, p. 184–195, 2017.
- TAMTIK, M. "Innovation policy is a team sport" - insights from non-governmental intermediaries in Canadian innovation ecosystem. **Triple Helix**, v. 5, n. 1, p. 8, 27 dez. 2018.
- TEASDALE, S. et al. Exploring gender and social entrepreneurship: women's leadership, employment and participation in the third sector and social enterprises. **Voluntary Sector Review**, v. 2, n. 1, p. 57–76, 28 mar. 2011.
- THE WORLD BANK. **Poverty and Inequality Platform**. Disponível em: <<https://pip.worldbank.org>>. Acesso em: 18 mar. 2024a.
- THE WORLD BANK. **Forest area (% of land area)**. Disponível em: <<https://data.worldbank.org/indicator/AG.LND.FRST.ZS>>. Acesso em: 18 mar. 2024b.
- THE WORLD BANK. **Gini index**. Disponível em: <<https://data.worldbank.org/indicator/SI.POV.GINI>>. Acesso em: 18 mar. 2024c.
- THEERANATTAPONG, T.; PICKERNELL, D.; SIMMS, C. **Systematic literature review paper: the regional innovation system-university-science park nexus**. [s.l.] Springer US, 2021. v. 46
- TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- TORTIA, E. C.; DEGAVRE, F.; POLEDRINI, S. Why are social enterprises good candidates for social innovation? Looking for personal and institutional drivers of innovation. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 1, n. May 2019, p. 1–19, 2020.

TRIVIÑOS, A. N. SILVA. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: A pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UNITED NATIONS. **Mapeamento de Negócios da Bioeconomia na Amazônia**. Brasília: [s.n.]. Disponível em: <<https://www.undp.org/pt/brazil/publications/mapeamento-de-negocios-da-bioeconomia-na-amazonia>>. Acesso em: 11 mar. 2024.

WU, J.; ZHUO, S.; WU, Z. National innovation system, social entrepreneurship, and rural economic growth in China. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 121, p. 238–250, 2017.

YAO, W.; LI, H.; WENG, M. The Role the University Could Play in an Inclusive Regional Innovation System. **Triple Helix**, v. 5, n. 1, 2018.

YIN, R. K. **Qualitative Research from Start to Finish**. 2. ed. New York: The Guilford Press, 2016.

YIN, R. K. **Case study research and applications: Design and methods**. 6. ed. Los Angeles: SAGE Publications Inc, 2018. v. 53

YUNUS, M.; WEBER, K. **Creating A World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism**. 1. ed. New York: PublicAffairs, 2007.

ZHOU, C.; ETZKOWITZ, H. Triple Helix Twins: A Framework for Achieving Innovation and UN Sustainable Development Goals. **Sustainability**, v. 13, n. 12, p. 6535, 8 jun. 2021.

APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS PARTICIPANTES QUE REPRESENTAM EMPRESAS SOCIAIS NA AMAZÔNIA BRASILEIRA

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

1) Perfil do(a) entrevistado(a):

- a) Nome:
- b) Formação:
- c) Cargo que ocupa na empresa:
- d) Quanto tempo trabalha na empresa:

2) Perfil da empresa social:

- a) Você poderia comentar sobre como a trajetória da empresa e seus objetivos?
 - i) Tópicos a serem abordados: Localização; existência de filiais/unidades; fundação; ramo de atividades; e, quantidade de funcionários/ cooperados/sócios.
- b) Qual(is) produtos ou serviços vocês fornecem? Qual deles consideram o principal?
- c) Como esses produtos ou serviços chegam aos clientes? Quem são eles?
- d) Qual a natureza jurídica da empresa? Vocês se intitulam de outra maneira?
- e) Como que a empresa se mantém?

3) Relacionamento interorganizacional

- a) Considerando a academia, empresas, governo e organizações da sociedade civil, a empresa tem ou teve algum relacionamento (ex: parceria, convênio, cooperação) com algum deles? Caso afirmativo, quais?
- b) Qual era o perfil profissional das pessoas envolvidas neste relacionamento?
- c) O relacionamento partiu de quem? Como que ocorreu? Houve algum instrumento formal específico ou era informal? Aconteceu antes ou depois da empresa ser formalizada?
- d) Qual era o objetivo dessa relação com a(s) organização(ões) citadas?
- e) Foi a primeira vez que houve relacionamento a(s) organização(ões)? Quanto tempo durou?
- f) Nesta(s) relação(ões) com a(s) organização(ões) citada(s), havia alguma dependência (financeira, pessoal, infraestrutura etc.)? Havia relação de poder (como hierarquia)?

4) Relacionamento interorganizacional - Papéis

- a) Quais eram as funções da(s) organização(ões) citada(s), no relacionamento com a empresa?
- b) Você considera que essas funções desempenhadas pela(s) organização(ões) citada(s) foram importantes para a criação e/ou desenvolvimento ou mesmo alcance dos objetivos da empresa?

5) Relacionamento interorganizacional - Barreiras

- a) Neste relacionamento com a(s) organização(ões) citada(s), houve dificuldades? Caso afirmativo, poderia citar alguns exemplos?
- b) Isso gerou algum atraso ou mesmo o encerramento do relacionamento? Algum conflito? Você poderia dizer o que motivou esse conflito?
- c) Você percebeu se houve algum tipo de competição com a(s) organização(ões) citada(s)?
- d) O que foi feito para contornar estas dificuldades apresentadas?

6) Relacionamento interorganizacional - Facilitadores

- a) Neste relacionamento com a(s) organização(ões) citada(s), houve fatores que facilitaram ou contribuíram para a atuação da empresa? Poderia dar exemplos de alguns?
- b) Por que você acredita que estes itens citados contribuíram para a atuação da empresa?

7) Relacionamento interorganizacional - Resultados

- a) Quanto aos resultados gerados pela empresa, você poderia citar alguns que ocorreram a partir do relacionamento com a(s) organização(ões) indicada(s)?
- b) Aonde/em quem o benefício desses resultados gerados mais impactou?
- c) Sobre os resultados que indicou, você poderia indicar quais são as contribuições mais importantes da(s) organização(ões) indicada(s) para que a empresa pudesse alcançar seus objetivos e gerar seus resultados?

APÊNDICE 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS PARTICIPANTES QUE REPRESENTAM ATORES QUE SE RELACIONARAM COM EMPRESAS SOCIAIS NA AMAZÔNIA BRASILEIRA

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

1. Perfil do(a) entrevistado(a):

- 1.1. Nome:
- 1.2. Formação:
- 1.3. Cargo que ocupa na organização:
- 1.4. Quanto tempo trabalha na organização:
- 1.5. Trabalhou diretamente com projetos relativos à empresa social com que houve o relacionamento?

2. Perfil do ator:

- 2.1. Você poderia comentar sobre a atuação da organização e como desenvolve suas atividades?
 - 2.1.1. Tópicos a serem abordados: Localização; existência de filiais/unidades; fundação; ramo de atividades; e, quantidade de funcionários.
- 2.2. Qual(is) produtos ou serviços vocês fornecem? Qual deles consideram o principal?
- 2.3. Vocês costumam realizar parcerias com organizações que desenvolvem ações voltadas ao social? Caso afirmativo, poderia citar exemplos de outras organizações?

3. Relacionamento interorganizacional

- 3.1. No relacionamento que a organização teve com a empresa social, qual era o perfil profissional das pessoas envolvidas neste relacionamento por parte da organização?
- 3.2. O relacionamento partiu de quem? Como que ocorreu? Houve algum instrumento formal específico ou era informal? Aconteceu antes ou depois da empresa ser formalizada?
- 3.3. Qual era o objetivo dessa relação com a empresa social?
- 3.4. Foi a primeira vez que houve relacionamento a empresa social? Quanto tempo durou?
- 3.5. Nesta(s) relação com a empresa social, havia alguma dependência (financeira, pessoal, infraestrutura etc.)? Havia relação de poder (como hierarquia)?
- 3.6. Você tem conhecimento se, além da própria organização, a empresa social se relacionou com outra organização (como academia, empresas, governo ou sociedade civil)? Caso afirmativo, vocês interagiam com essas organizações?

4. Relacionamento interorganizacional - Papéis

- 4.1. Quais eram as funções da organização, no relacionamento com a empresa?

- 4.2. Você considera que essas funções desempenhadas pela organização foram importantes para a criação e/ou desenvolvimento ou mesmo alcance dos objetivos da empresa social?

5. Relacionamento interorganizacional - Barreiras

- 5.1. Neste relacionamento com a empresa social, houve dificuldades? Caso afirmativo, poderia citar alguns exemplos?
- 5.2. Isso gerou algum atraso ou mesmo o encerramento do relacionamento? Algum conflito? Você poderia dizer o que motivou esse conflito?
- 5.3. Você percebeu se houve algum tipo de competição com a empresa social?
- 5.4. O que foi feito para contornar estas dificuldades apresentadas?

6. Relacionamento interorganizacional - Facilitadores

- 6.1. Houve fatores que facilitaram ou contribuíram para o relacionamento ou a atuação da empresa social? Poderia dar exemplos de alguns?
- 6.2. Por que você acredita que estes itens citados contribuíram para o relacionamento ou a atuação da empresa social?

7. Relacionamento interorganizacional - Resultados

- 7.1. Quanto aos resultados gerados pela empresa social, você poderia citar alguns que ocorreram a partir do relacionamento com a organização?
- 7.2. Aonde/em quem o benefício desses resultados gerados mais impactou?
- 7.3. Sobre os resultados que indicou, você poderia indicar quais são as contribuições mais importantes da organização para que a empresa social pudesse alcançar seus objetivos e gerar seus resultados?

APÊNDICE 3 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título do Projeto: Estudo da atuação e dinâmica das relações entre atores de ecossistemas de empresas sociais: iniciativas e ações para apoio e impulsionamento desses negócios.

Pesquisador/a responsável: Dra. Andréa Paula Segatto

Pesquisador/a assistente: Jhordano Malacarne Bravim

Local da Pesquisa: Programa de Pós-Graduação em Administração – Universidade Federal do Paraná (PPGADM UFPR).

Endereço: Avenida Prefeito Lothario Meissner, Jardim Botânico. CEP: 80210170 - Curitiba, PR – Brasil. Telefone: (41) 3360-4485.

Você está sendo convidado/a a participar de uma pesquisa. Este documento, chamado “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido” visa assegurar seus direitos como participante da pesquisa. Por favor, leia com atenção e calma, aproveitando para esclarecer suas dúvidas. Se houver perguntas antes ou mesmo depois de assiná-lo, você poderá esclarecê-las com o pesquisador. Você é livre para decidir participar e pode desistir a qualquer momento sem que isto lhe traga prejuízo algum.

A pesquisa intitulada “Estudo da atuação e dinâmica das relações entre atores de ecossistemas de empresas sociais: iniciativas e ações para apoio e impulsionamento desses negócios” possui o subprojeto “Relacionamento Interorganizacional para a Atuação de Empresas Sociais na Amazônia Brasileira” e tem como objetivo investigar a configuração das relações interorganizacionais academia-empresa-governo-sociedade civil para a atuação de empresas sociais na Amazônia Brasileira. A pesquisa de campo ocorrerá durante o ano de 2023.

Participando do estudo você está sendo convidado/a a ser entrevistado por no máximo uma hora, de maneira presencial ou remota, a ser gravada em áudio e vídeo. A entrevista será realizada em local, dia e horário combinados previamente. A equipe de pesquisa compromete-se no armazenamento sigiloso e cuidadoso dos dados e garante e que serão mantidos sob guarda pelo período de cinco anos após o término da pesquisa.

Desconfortos e riscos: Os desconfortos possíveis desta entrevista podem ser enquadrados com a invasão da privacidade e a tomada de tempo. O participante corre o risco da perda de sua integridade ao revelar pensamentos e sentimentos nunca revelados. Por isso, você pode desistir

a qualquer momento desta pesquisa. Garante-se o sigilo, pois os dados necessários para esta pesquisa não poderão traçar um perfil que evidencie seu cotidiano. Reiteramos que caso o participante julgue que sofreu algum tipo de dano consequente desta pesquisa, este tem direito a assistência e a busca pela indenização.

Os dados obtidos para este estudo serão utilizados unicamente para essa pesquisa e armazenados pelo período de cinco anos após o término da pesquisa, sob responsabilidade do (s) pesquisador (es) responsável (is) (Resol. 466/2012 e 510/2016).

Sigilo e privacidade: Você tem a garantia de que sua identidade será mantida em sigilo e nenhuma informação será dada a outras pessoas que não façam parte da equipe de pesquisadores. Na divulgação dos resultados desse estudo, seu nome não será citado.

() Permito a gravação de imagem, som de voz e/ou depoimentos unicamente para esta pesquisa e tenho ciência que a guarda dos dados são de responsabilidade do(s) pesquisador(es), que se compromete(m) em garantir o sigilo e privacidade dos dados.

() Não permito a gravação de imagem, som de voz e/ou depoimentos para esta pesquisa.

Ressarcimento e Indenização: Os pesquisadores irão de encontro aos participantes, no local, horário e dia combinados, por isso não existirá o ressarcimento de despesas. De qualquer forma, caso o participante julgue que sofreu algum tipo de dano consequente desta pesquisa, este tem direito a assistência e a busca pela indenização.

Contato: Em caso de dúvidas sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com os pesquisadores, que possuem como endereço profissional: Universidade Federal do Paraná, Departamento de Administração. Avenida Prefeito Lothario Meissner, Jardim Botânico. CEP: 80210170 - Curitiba, PR – Brasil. Telefone: (41) 3360-4485.

Em caso de denúncias ou reclamações sobre sua participação e sobre questões éticas do estudo, você poderá entrar em contato com a secretaria do Comitê de Ética em Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais do Setor de Ciências Humanas (CEP/CHS) da Universidade Federal do Paraná, rua General Carneiro, 460 – Edifício D. Pedro I – 11º andar, sala 1121, Curitiba – Paraná ou pelo e-mail cep_chs@ufpr.br.

O Comitê de Ética em Pesquisa (CEP): O papel do CEP é avaliar e acompanhar os aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos. A Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), tem por objetivo desenvolver a regulamentação sobre proteção dos seres humanos envolvidos nas pesquisas. Desempenha um papel coordenador da rede de Comitês de

Ética em Pesquisa (CEPs) das instituições, além de assumir a função de órgão consultor na área de ética em pesquisas.

Este documento é elaborado em duas vias, assinadas e rubricadas pelo/a pesquisador/a e pelo/a participante, sendo que uma via deverá ficar com você e outra com o/a pesquisador/a.

Esta pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa com seres humanos da UFPR sob o número CAAE nº [campo a ser preenchido após a aprovação] e aprovada com o Parecer número [campo a ser preenchido após a aprovação] emitido em [data - campo a ser preenchido após a aprovação].

Consentimento livre e esclarecido:

Após ter lido este documento com informações sobre a pesquisa e não tendo dúvidas informo que aceito participar.

Nome do/a participante da pesquisa:

(Assinatura do/a participante da pesquisa)

Data: ____/____/____.

APÊNDICE 4 – TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE PARTICIPAÇÃO DA EMPRESA SOCIAL

TERMO DE AUTORIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Título do Projeto: Estudo da atuação e dinâmica das relações entre atores de ecossistemas de empresas sociais: iniciativas e ações para apoio e impulsionamento desses negócios.

Pesquisador/a responsável: Dra. Andréa Paula Segatto

Pesquisador/a assistente: Me. Jhordano Malacarne Bravim

Local da Pesquisa: Programa de Pós-Graduação em Administração – Universidade Federal do Paraná (PPGADM UFPR).

Endereço: Avenida Prefeito Lothario Meissner, Jardim Botânico. CEP: 80210170 - Curitiba, PR – Brasil. Telefone: (41) 3360-4485.

A pesquisa intitulada “Estudo da atuação e dinâmica das relações entre atores de ecossistemas de empresas sociais: iniciativas e ações para apoio e impulsionamento desses negócios” tem como objetivo analisar a composição e dinâmica das relações entre alguns dos atores centrais de ecossistemas voltados para empresas sociais, assim como as barreiras e oportunidades para apoiar e impulsionar esses negócios.

Participando do estudo, sua organização será identificada por suas características e pode ou não ser identificada nominalmente, a depender de sua escolha. Além disso, caso você prefira, o conteúdo a ser publicado pode ser retornado a você para validação. A equipe de pesquisa compromete-se no armazenamento sigiloso e cuidadoso dos dados e garante e que serão mantidos sob guarda pelo período de cinco anos após o término da pesquisa.

Os dados obtidos para este estudo serão utilizados unicamente para essa pesquisa e armazenados pelo período de cinco anos após o término da pesquisa, sob responsabilidade do (s) pesquisador (es) responsável (is) (Resol. 466/2012 e 510/2016).

Autorização de participação da organização:

- () Autorizo a participação da organização por mim representada na pesquisa mencionada.
- () Não autorizo a participação da organização por mim representada na pesquisa mencionada.

Autorização de divulgação do nome da organização:

- () Autorizo a divulgação do nome da organização para trabalhos científicos.
- () Não autorizo a divulgação do nome da organização para trabalhos científicos.

Conteúdo a ser publicado:

- () Autorizo a publicação sem necessidade de validação prévia do conteúdo.
- () Não autorizo a publicação sem necessidade de validação prévia e, a partir do recebimento do conteúdo, comprometo-me em retorná-lo ao(à) pesquisador(a) em _____ dias.

Contato: Em caso de dúvidas sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com os pesquisadores, que possuem como endereço profissional: Universidade Federal do Paraná, Departamento de Administração. Avenida Prefeito Lothario Meissner, Jardim Botânico. CEP: 80210170 - Curitiba, PR – Brasil. Telefone: (41) 3360-4485.

Este documento é elaborado em duas vias, assinadas e rubricadas pelo/a pesquisador/a e pelo/a participante, sendo que uma via deverá ficar com você e outra com o/a pesquisador/a.

Nome do pesquisador: _____

(Assinatura do pesquisador)

Nome do/a participante da pesquisa: _____

(Assinatura do/a participante da pesquisa)

Data: ____/____/____.

APÊNDICE 5 – RELAÇÃO DE DOCUMENTOS COMPLEMENTARES COLETADOS

Caso 1 – Saboaria Rondônia

Código do documento	Tipo	Descrição	Data	Nº de páginas	Disponível em
C1-D1	Site da empresa social	Área do site da empresa social em que é apresentada a descrição da empresa, seus valores e impactos	01/03/2023	3	https://www.saboariaron donia.com.br/sobre/
C1-D2	Notícia no site do parceiro	Notícia sobre a empresa social como destaque em inovação, empoderamento feminino e preservação ambiental	02/03/2023	4	https://ro.agenciasebrae.com.br/cultura-empREENDEDORA/empREENDEDORA-da-zona-rural-rondoniense-e-destaque-em-inovacao/
C1-D3	Notícia no site do parceiro	Notícia sobre o vencimento da empresa social em premiação regional e nacional de empreendedorismo	25/11/2022	2	https://ro.agenciasebrae.com.br/cultura-empREENDEDORA/empresa-ria-rondoniense-conquista-a-segunda-colocacao-no-premio-nacional-sebrae-mulher-de-negocios
C1-D4	Notícia no site do Governo do Estado de Rondônia	Notícia sobre a visita da embaixada da Espanha à empresa social	09/04/2022	9	https://rondonia.ro.gov.br/producao-de-cosmeticos-sustentaveis-do-estado-desperta-interesse-de-integrantes-da-embaixada-da-espanha/
C1-D5	Publicações em rede social da empresa social	Publicações sobre ações de impacto socioambiental promovidas pela empresa social	06/02/2023	2	https://www.instagram.com/saboaria.rondonia/
C1-D6	Artigo de mídia no site do parceiro	Artigo de mídia sobre o uso do café Robustas Amazônicos para produção de cosméticos pela empresa social	01/07/2020	5	https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/53806411/qualidade-a-flor-da-pele-robusta-amazonico-especial-e-materia-prima-para-cosmeticos
C1-D7	Site do parceiro	Área do site do parceiro em que é realizada a apresentação do mesmo	03/03/2022	4	https://portal.ifro.edu.br/sobre-o-ifro
C1-D8	Site do parceiro	Área do site do parceiro em que são apresentados os cursos oferecidos no campus	11/03/2021	3	https://portal.ifro.edu.br/cursos
C1-D9	Site do parceiro	Área do site do parceiro em que é realizada a apresentação do campus	24/10/2019	3	https://portal.ifro.edu.br/ji-parana/o-campus
C1-D10	Site do parceiro	Área do site do parceiro em que é realizada a apresentação do histórico do campus	24/10/2019	3	https://portal.ifro.edu.br/ji-parana/o-campus
C1-D11	Sistema online do parceiro	Painel de indicadores do parceiro em que são	10/05/2023	2	https://painel.ifro.edu.br/pentaho/Login

		apresentados os números da instituição			
C1-D12	Sistema online do parceiro	Painel de indicadores do parceiro em que são apresentados os números da instituição do campus	10/05/2023	2	https://painel.ifro.edu.br/pentaho/Login
C1-D13	Site do parceiro	Área do site do parceiro em que é realizada a apresentação do mesmo	10/05/2023	5	https://www.meupedearvore.com.br/
C1-D14	Site do parceiro	Área do site do parceiro em que é realizada a apresentação do propósito da empresa	10/05/2023	4	https://www.meupedearvore.com.br/sobrenos
C1-D15	Estatuto social do parceiro	Resolução registrada que publica o estatuto social atualizado do parceiro	27/05/2021	25	https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Arquivos/Resolu%C3%A7%C3%A3o_CDN_N%C2%BA_372-21_Altera%C3%A7%C3%A3o_do_Estatuto_Social_do_Sebrae.pdf
C1-D16	Site do parceiro	Área do site do parceiro em que é realizada a apresentação do mesmo	10/05/2023	5	https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/conheca_que_somos
C1-D17	Site do parceiro	Área do site do parceiro em que é realizada a apresentação da unidade local do mesmo	10/05/2023	4	https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ro/quem_somos?codUf=23
C1-D18	Livro digital	Livro que apresenta os números referente ao parceiro	14/07/1905	133	https://www.embrapa.br/embrapa-em-numeros
C1-D19	Site do parceiro	Área do site do parceiro em que é realizada a apresentação do mesmo	10/05/2023	9	https://www.embrapa.br/sobre-a-embrapa
C1-D20	Site do parceiro	Área do site do parceiro em que são apresentados os dados cadastrais	10/05/2023	4	https://www.embrapa.br/dados-cadastrais
C1-D21	Site do parceiro	Área do site do parceiro em que são apresentados os dados cadastrais da unidade local	10/05/2023	4	https://www.embrapa.br/rondonia/dados-cadastrais
C1-D22	Site do parceiro	Área do site do parceiro em que é apresentada a história da unidade local	10/05/2023	4	https://www.embrapa.br/rondonia/historia
C1-D23	Site do parceiro	Área do site do parceiro em que é realizada a apresentação da unidade local	10/05/2023	4	https://www.embrapa.br/rondonia/apresentacao
C1-D24	Notícia no site do parceiro	Notícia sobre a premiação da empresa social em seleção nacional realizada pelo parceiro	14/07/2020	3	https://newsroom.fedex.com/newsroom/latin-america-caribbean/fedex-anuncia-ganhadores-do-programa-para-pequenas-empresas-no-brasil
C1-D25	Matéria em programa de televisão	Matéria sobre a empresa social em programa de	2021	11:56 min	https://globoplay.globo.com/v/9870310/

		televisão de grande circulação nacional			
C1-D26	Livro digital	Livro que apresenta as startups aceleradas no programa promovido pelo parceiro	nov/22	44	http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/programas-e-linhas/Mulheres_Inovadoras/01_11_2022_eBook_MulheresInovadoras_3a_Edicao.pdf
C1-D27	Site do parceiro	Área do site do parceiro em que é apresentada a história do parceiro	31/05/2023	38	https://www.fedex.com/en-us/about/history.html
C1-D28	Site do parceiro	Área do site do parceiro em que é apresentada a estrutura organizacional e números do parceiro	31/05/2023	41	https://www.fedex.com/en-us/about/company-structure.html
C1-D29	Site do parceiro	Área do site do parceiro em que são apresentados os valores e ações de diversidade e inclusão	31/05/2023	7	https://www.fedex.com/en-us/about/diversity-inclusion.html
C1-D30	Site do parceiro	Área do site do parceiro em que são apresentadas as iniciativas de sustentabilidade	01/06/2023	11	https://www.fedex.com/en-us/sustainability.html
C1-D31	Estatuto social do parceiro	Estatuto social publicado do parceiro	28/07/2021	65	http://www.finep.gov.br/images/a-finep/estatuto/estatuto-completo-novo.pdf
C1-D32	Site do parceiro	Área do site do parceiro em que é realizada a apresentação do mesmo	01/06/2023	4	http://www.finep.gov.br/a-finep-externo/fndct/historico-e-legislacao
C1-D33	Site do parceiro	Área do site do parceiro em que é realizada a apresentação do mesmo	07/11/2023	6	https://florestahub.com.br/
C1-D34	Estatuto social do parceiro	Estatuto social publicado do parceiro	22/12/2021	11	https://www.ecopore.org.br/documentos

Caso 2 – Empresa Alpha

Código do documento	Tipo	Descrição	Data	Nº de páginas
C2-D2	Projeto REDD+	Documento preparado por parceiro para operacionalização de projeto de REDD pela empresa social	23/03/2023	55
C2-D2	Política ESG	Diretrizes organizacionais relativas às questões ambientais, sociais e de governança da empresa social	-	11
C2-D3	Site da empresa social	Área do site da empresa social em que é apresentada a descrição da empresa, seus valores e impactos	04/01/2024	6

C2-D4	Site da empresa social	Área do site da empresa social em que é apresentada a região de impacto pela sua atuação	04/01/2024	2
C2-D5	Site do parceiro	Área do site do parceiro em que é realizada a apresentação do mesmo	04/01/2024	9
C2-D6	Site do parceiro	Área do site do parceiro em que é apresentada a sua área de atuação	04/01/2024	6
C2-D7	Ata	Ata de fundação do parceiro	20/09/2004	3
C2-D8	Estatuto social do parceiro	Estatuto social publicado do parceiro	29/07/2020	13
C2-D9	Relatório	Currículo institucional do parceiro	01/2021	15
C2-D10	Site do parceiro	Área do site do parceiro destinado a publicação de práticas de transparência	04/01/2024	6
C2-D11	Livro digital	Livro que descreve as experiências de implementação da empresa social	04/2021	31
C2-D12	Apresentação de slides (uso interno)	Slides utilizada pelo parceiro para apresentação de dados institucionais e resultados	-	11
C2-D13	Site governo EUA	Área do site da Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional para apresentação do parceiro	04/01/2024	3
C2-D14	Relatório	Relatório do perfil das mudanças climáticas do Brasil	-	3
C2-D15	Site governo EUA	Área do site da Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional para apresentação da história do parceiro	04/01/2024	5
C2-D16	Site governo EUA	Área do site da Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional para apresentação da história do parceiro no Brasil	04/01/2024	3
C2-D17	Relatório	Relatório de impacto de 2022 do parceiro	14/07/1905	17
C2-D18	Site do parceiro	Área do site da empresa social em que é apresentada o parceiro	04/01/2024	5

Caso 3 – Amazônia Smart Food

Código do documento	Tipo	Descrição	Data	Nº de páginas	Disponível em

C3-D1	Edital	Edital para seleção de empreendimentos residentes para incubação	01/12/2023	34	https://drive.google.com/file/d/1eVX-Z5WwL7kmChpvE5x2TRYgP481kIzo/view?usp=drive_link
C3-D2	Artigo	Artigo científico que descreve o histórico do parceiro	10/12/2019	12	http://dx.doi.org/10.9771/cp.v13i3.33084
C3-D3	Site do parceiro	Área do site do parceiro em que é realizada a apresentação do mesmo	02/02/2024	7	https://cide.org.br/home/sobre-nos
C3-D4	Site do parceiro	Área do site do parceiro em que são apresentadas as modalidades de atuação - Associação	02/02/2024	4	https://cide.org.br/home/modalidades
C3-D5	Site do parceiro	Área do site do parceiro em que são apresentadas as modalidades de atuação - Endereço fiscal	02/02/2024	4	https://cide.org.br/home/modalidades
C3-D6	Site do parceiro	Área do site do parceiro em que são apresentadas as modalidades de atuação - Incubação	02/02/2024	4	https://cide.org.br/home/modalidades
C3-D7	Site do parceiro	Área do site do parceiro em que são apresentadas as modalidades de atuação - Programa prioritário de bioeconomia	02/02/2024	4	https://cide.org.br/home/modalidades
C3-D8	Site do parceiro	Área do site do parceiro em que são apresentadas as modalidades de atuação - Residência	02/02/2024	4	https://cide.org.br/home/modalidades
C3-D9	Site do parceiro	Área do site do parceiro em que é realizada a apresentação do mesmo	02/02/2024	8	https://www.inovativa.online/sobre-o-hub/
C3-D10	Edital	Edital para seleção em programa de aceleração de startups	2021	14	https://www.inovativa.online/regulamentos-dos-ciclos/
C3-D11	Site do parceiro	Área do site do parceiro em que é apresentado o programa de aceleração oferecido	02/02/2024	12	https://www.inovativa.online/inovativa-brasil/
C3-D12	Site do parceiro	Área do site do parceiro em que é apresentado o programa de aceleração oferecido para negócios de impacto social	02/02/2024	11	https://www.inovativa.online/inovativa-impacto/
C3-D13	Notícia no site do Governo Federal do Brasil	Notícia para apresentação do hub de inovação e a publicação do edital de aceleração do parceiro	17/07/2024	2	https://www.gov.br/mdic/pt-br/assuntos/noticias/2023/julho/inovativa-abre-inscricoes-para-280-vagas-para-aceleracao-de-negocios
C3-D14	Decreto-lei	Decreto-lei nº 288, de 28 de fevereiro de 1967 que regula a Zona Franca de Manaus	28/02/1967	9	https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0288.htm

C3-D15	Plano de trabalho	Plano de trabalho do programa prioritário de bioeconomia 2019-2023	05/2024	30	https://www.gov.br/suframa/pt-br/zfm/pesquisa-e-desenvolvimento/capda legado/ProgramaPrioritarioemBioeconomia.pdf
C3-D16	Site do parceiro	Área do site do parceiro sobre as principais dúvidas frequentes sobre o PPBio	02/02/2024	8	https://bioeconomia.org.br/faq
C3-D17	Site do parceiro	Área do site do parceiro que publica as instruções para captação de recursos por empreendedores no PPBio	02/02/2024	8	https://bioeconomia.org.br/fundraising
C3-D18	Site do parceiro	Área do site do parceiro que publica as instruções para investimento em negócios selecionados no PPBio	02/02/2024	7	https://bioeconomia.org.br/invest
C3-D19	Notícia em site de revista online	Notícia publicada em uma revista online sobre a atuação da empresa social	09/05/2023	7	https://pagina22.com.br/2023/05/09/amazonia-busca-novas-proteinas-veganais/
C3-D20	Site do parceiro	Área do site do parceiro que publica os negócios que são desenvolvidos em conjunto	02/03/2024	3	https://am2.programacentelha.com.br/es1/empresa/amazonia-smart-food
C3-D21	Livro digital	Livro digital que apresenta o programa desenvolvidos pelo parceiro e seus resultados	06/2023	82	https://www.programacentelha.com.br/wp-content/uploads/2023/07/E-book-Resultados-Centelha-1.pdf
C3-D22	Site do parceiro	Área do site do parceiro em que é apresentado o programa oferecido	03/02/2024	3	http://www.finep.gov.br/apoio-e-financiamento-externa/programas-e-linhas/centelha
C3-D23	Site do parceiro	Área do site do parceiro em que é apresentado o programa oferecido na cidade de origem da empresa social	03/02/2024	10	https://programacentelha.com.br/am/
C3-D24	Edital	Edital para seleção em programa de geração de empreendimentos inovadores no Amazonas	30/11/2021	26	https://www.fapeam.am.gov.br/editais/edital-n-0142021-programa-nacional-de-apoio-a-geracao-de-empreendimentos-inovadores-programa-centelha-2/
C3-D25	Notícia em site do parceiro	Notícia divulgando participação da empresa social em evento internacional facilitado pelo parceiro	04/09/2023	5	https://apexbrasil.com.br/pt/conteudo/noticias/Estande-Amazonia-empresas-do-Norte-va-participar-de-uma-das-maiores-feiras-plant-based-do-mundo.html
C3-D26	Site do parceiro	Área do site do parceiro em que é apresentado o parceiro	03/02/2024	5	https://apexbrasil.com.br/pt/sobre-a-apex-brasil.html
C3-D27	Estatuto social do parceiro	Estatuto social publicado do parceiro	06/07/2023	20	https://apexbrasil.com.br/content/dam/apexbrasil/arquivos/transparencia-%C3%A9tica-e-

					integridade- /03)%20Estatuto%20So cial%20Apex- Brasil..pdf
C3-D28	Decreto	Decreto nº 4.484, de 5 de fevereiro de 2003 que institui o Serviço Social Autônomo Agência de Promoção de Exportações do Brasil	05/02/2003	6	https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2003/d4584.htm
C3-D29	Relatório	Relatório de gestão 2022 do parceiro	2021	143	https://apexbrasil.com.br/content/dam/apexbrasil/arquivos/transparencia/presta%C3%A7%C3%A3o-de-contas/exerc%C3%ADcio-2022/Relat%C3%B3rio%20de%20Gest%C3%A3o%20Apex-Brasil%202022.pdf
C3-D30	Publicações em rede social da empresa social	Publicações sobre ações realizadas pela empresa social em conjunto com o parceiro	2023	-	https://www.instagram.com/amazoniasmartfood/
C3-D31	Notícia em site de revista online	Notícia sobre a empresa social em site de revista online	12/04/2023	10	https://revistapegn.globo.com/startups/noticia/2023/04/linguica-de-acai-e-hamburger-de-tucuma-startup-cria-proteina-vegetal-com-ingredientes-da-amazonia.ghtml
C3-D32	Site da empresa social	Área do site da empresa social em que é apresentada a descrição da empresa, seus valores e impactos	03/02/2024	1	https://www.amazoniasmartfood.com/sobre
C3-D33	Site da empresa social	Área do site da empresa social em que são apresentados os produtos da empresa social	03/02/2024	1	https://www.amazoniasmartfood.com/
C3-D34	Notícia em site de hub de bioeconomia	Notícia publicada em um hub de bioeconomia sobre a atuação e impactos da empresa social	04/10/2023	2	https://fas-amazonia.org/hub-de-bioeconomia-amazonica/2023/10/04/amazonia-smart-food-o-hamburger-amazonico-como-gerar-renda-sustentavel-com-ingredientes-da-floresta/
C3-D35	Notícia em site de revista online	Notícia sobre a empresa social em site de revista online	11/04/2023	-	https://valor.globo.com/empresas/esg/noticia/2023/04/11/alimentos-da-amazonia-atraem-companhias.ghtml
C3-D36	Carta de serviços	Carta de produtos e serviços ao cliente publicado pelo parceiro	27/11/2023	101	https://apexbrasil.com.br/content/dam/apexbrasil/arquivos/publicacoes/20231127%20Carta%20d

					e%20Produtos%20e%20Servi%C3%A7os%20ApexBrasil%2011.2023.pdf
C3-D37	Site do parceiro	Área do site do parceiro que publica o programa de qualificação disponibilizado	20/04/2023	5	https://apexbrasil.com.br/pt/solucoes/todas-as-solucoes/programa-de-qualificacao-para-exportacao---peixex.html
C3-D38	Livro digital	Livro que apresenta as startups aceleradas no programa promovido pelo parceiro	nov/22	44	http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/programas-e-linhas/Mulheres_Inovadoras/01_11_2022_eBook_MulheresInovadoras_3a_Edicao.pdf
C3-D39	Resolução	Resolução do Governo Federal que disciplina a utilização dos recursos no PPBio	31/03/2020	18	https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/resolucao-n-2-de-31-de-marco-de-2020-250852927
C3-D40	Apresentação	Apresentação do parceiro, seus serviços e instruções para acesso à incubadora	13/07/1905	10	https://drive.google.com/file/d/16hH9pXIXXvOWb6h36hmqiVSLi7aSYOc/view?pli=1

Caso 4 – Meu Pé de Árvore

Código do documento	Tipo	Descrição	Data	Nº de páginas	Disponível em
C4-D1	Relatório	Relatório de plataforma global de restauração	2023	-	https://restor.eco/organizations/83ac9103-1c2a-4e14-9fd2-76a655f24b2f/
C4-D2	Site da empresa social	Área do site da empresa social em que é realizada a apresentação do propósito da empresa	10/05/2023	4	https://www.meupede-arvore.com.br/sobre-nos
C4-D3	Site de agência de notícias	Notícia em publicada sobre a empresa social no site de uma agência de notícias	18/12/2023		https://agenciasebrae.com.br/inovacao-e-tecnologia/qualquer-pessoa-ou-empresa-pode-ter-sua-floresta-na-amazonia-revela-ceo-da-meu-pe-de-arvore
C4-D4	Site do parceiro	Área do site do parceiro em que é realizada divulgação da empresa social	26/02/2024	10	https://decostore.com.br/sustentabilidad/e/
C4-D5	Site do parceiro	Área do site do parceiro em que é realizada a apresentação do mesmo	26/02/2024	5	https://decostore.com.br/sobre-nos/
C4-D6	Site do parceiro	Área do site do parceiro em que é realizada a apresentação do mesmo	26/02/2024	9	https://flordejambu.com/quem-somos/
C4-D7	Site do parceiro	Área do site do parceiro em que é realizada divulgação da empresa social	26/02/2024	5	https://flordejambu.com/plante-uma-arvore-na-amazonia/

C4-D8	Site do parceiro	Área do site do parceiro em que é realizada venda de produto da empresa social	26/02/2024	5	https://flordejambu.com/produto/plante-sua-arvore/
C4-D9	Site do parceiro	Área do site do parceiro em que é realizada a apresentação do mesmo	26/02/2024	3	https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/quem-somos
C4-D10	Site do parceiro	Área do site do parceiro em que apresenta a atuação do mesmo	26/02/2024	5	https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/onde-atuamos
C4-D11	Site do parceiro	Área do site do parceiro em que apresenta as soluções oferecidas pelo mesmo	26/02/2024	5	https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiament-o
C4-D12	Site do parceiro	Site do programa de desenvolvimento de empresas com impacto social oferecido pelo parceiro	26/02/2024	16	https://garagem.bndes.gov.br/home/index.html
C4-D13	Edital	Edital para seleção em programa de geração de empreendimentos com impacto socioambiental	2023	36	https://garagem.bndes.gov.br/wp-content/uploads/2023/03/Edital-BNDES-Garagem-%E2%80%93-Negocios-de-Impacto-2023-Criacao.pdf
C4-D14	Publicação em rede social profissional do parceiro	Publicação em plataforma de rede social profissional do parceiro que é realizada a apresentação das pessoas	2023	-	https://www.linkedin.com/company/nedu-inteligencia-educacional/
C4-D15	Publicação em rede social profissional do parceiro	Publicação em plataforma de rede social profissional do parceiro que é realizada a apresentação do mesmo	2023	-	https://www.linkedin.com/company/nedu-inteligencia-educacional/
C4-D16	Estatuto social do parceiro	Estatuto social publicado do parceiro	21/03/2017	75	https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/quem-somos/governanca-controle/Legislacao-do_Sistema_BNDES/estatuto-do-bndes
C4-D17	Relatório	Relatório empregados e estagiários do parceiro	2024	1	https://www.bndes.gov.br/wps/wcm/connect/site/e49aca1a-9e3a-4556-ac36-61654da7e20d/Rela%C3%A7%C3%A3o%2Bde%2Bempregados%2Be%2Bestagiarios%2Bpor%2Bcategoria%2C%2Bfun%C3%A7%C3%A3o%2Be%2Bdata%2Bde%2Badmiss%C3%A3o+29.02.2024.pdf?MOD=AJPERES&CID=oVxZSAV

C4-D18	Edital	Edital para seleção projetos de inovação em bioeconomia na Amazônia	2023	13	https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Inova%20Amazonia/Edital%20Inova%20Amaz%C3%B4nia%20-%20M%C3%B3dulo%20Ideas%20A7%20Vers%C3%A3o_2%20(2).pdf
C4-D19	Site do parceiro	Área do site do parceiro em que é realizada a apresentação do programa de fomento a bioeconomia na Amazônia		6	https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/inovaamazonia

APÊNDICE 6 – TRECHOS DAS ENTREVISTAS – CASO 1

Código	Trecho da entrevista	Empresa social	Parceiro
Citação 1	“A gente trabalha com a venda consultoras e revenda e se o cliente quiser também a gente vende para o usuário final, mas a gente tenta passar sempre pelas consultoras. Aí, estamos com um ponto de venda também em São Paulo [...] eles compram produtos aqui da região Norte, produtos de impacto. Tem um trabalho pequeno de distribuição, então eles ficam com produtos nossos e distribuem para o cliente que compra no site deles. Aí a gente acaba atingindo um frete menor, que é um dos gargalos que a gente tem aqui em Rondônia.” (Empreendedora 2 – ES1)	ES1	-
Citação 2	“A gente faz um trabalho assim, onde a gente coloca as mulheres rurais em especial por quê? Porque é uma situação atípica. Na verdade, ninguém pensa nelas, que elas têm uma monotonia, uma rotina [...] leva a depressão porque a pessoa fica ali, marido, filho, curral, roça ou casa e mais nada.” (Empreendedora 1 – ES1)	ES1	-
Citação 3	“[...] a atuação dela [da Empresa Social 1] não é só nessa comunidade. Ela impacta mais as comunidades [...] a cadeia produtiva regional pequena, que a gente trabalha mobilização de pequenos. Somos pequenas e formamos parcerias com os pequenos.” (Empreendedora 1 – ES1)	ES1	-
Citação 4	“A Saboaria Rondônia objetivando o equilíbrio do mundo em que vivemos visa desenvolver produtos cosméticos com o princípio da preservação ambiental, com qualidade e aromas irresistíveis, retirando sua matéria prima da natureza primando sempre pela preservação e pelo futuro das gerações do Bioma Amazônia. Assim desenvolve um trabalho de base comunitária com Mulheres Rurais, aliando o extrativismo vegetal com a recuperação de áreas, antes degradadas, em áreas recuperadas e produtivas, gerando renda, desenvolvimento, empoderamento e uma certeza de que a sustentabilidade pode ser alcançada” (C1-D01).	ES1	-
Citação 5	“Tanto que quando elas testaram, começaram usar, eu passei para ela os contatos de quais seriam os cafeicultores que produziam micro lotes em quantidade que tinham histórico também da produção sustentável, que era de cultura familiar, que tinha um viés muito parecido com o que elas têm. Já fiz intercâmbio com elas, então você tinha um produto agora, não só que tinha mais qualidade, mas com um intercâmbio com os produtores e produtores que tinham um perfil de produção sustentável. Dei opções para elas e aí elas começaram a comprar os cafés de qualidade que estão produzindo” (Pesquisador 1 – Embrapa)	ES1	Embrapa
Citação 6	“A Embrapa foi na escolha do café, dos grãos de café. Então a gente queria fazer uma pasta esfoliante, aquela que eu mostrei para você sentir o cheiro. E daí a gente queria se impactar. Assim, trazer para a composição algo que trouxesse nesse peso. Então a gente pensou Embrapa.” (Empreendedora 1 – ES1)	ES1	Embrapa
Citação 7	“E agora eu estou trabalhando também como a utilização do que a gente chama de cascara, que são as cascas do café fino, tanto para chá, quanto ele pode ser utilizado para remédio cosmético e tudo. E aí eu estou conversando com elas, pensando já numa nova etapa para pensar em produtos que utilizam um subproduto do café, que pode ser nobre, que não tenham uso nobre agora, mas que pode ser nobre. Então assim, essa cascara, ela dá um chá maravilhoso. Ela tem boa parte de todos os atributos químicos que existem no grão, também estão na casca. [...] então é isso que eu estou conversando com ela agora. Estou fazendo algumas análises, nas cascaras de café. análises químicas para ver o que que tem de interessante, qual o percentual para depois passar para ela e ver se elas acham algum nicho que dê pelas trabalharem” (Pesquisador 1 – Embrapa)	ES1	Embrapa

Citação 8	“A Embrapa é uma plataforma nacional. É uma das empresas mais reconhecidas do país. Então a gente tem uma mídia espontânea e uma rede de comunicação muito forte. Então eu lembro de quando a gente lançou aquele artigo de mídia que ela falou assim, que aquilo trouxe uma notoriedade a mais para o trabalho delas, porque traz uma visibilidade e de certa forma [...]” (Pesquisador 1 – Embrapa)	ES1	Embrapa
Citação 9	“O foco é pesquisa, mas quando envolve a parte de transferência de tecnologia, a gente acaba indo um pouquinho além da pesquisa.” (Pesquisador 1 – Embrapa)	ES1	Embrapa
Citação 10	“Então a gente pensou Embrapa [...] o [Representante da Embrapa] é um pesquisador que tem bastante peso de referência não só em Rondônia.” (Empreendedora 1 – ES1)	ES1	Embrapa
Citação 11	“[...] como o trabalho delas é muito focado em sustentabilidade, reflorestamento, não agrotóxico, as mulheres trabalhando e tal. Isso é importante para a cadeia, porque é importante para o estado ter esses ícones que estão trabalhando com mais ou menos sucesso, com maior ou menor sucesso, modos de produção sustentável, de trazer qualidade de vida e tudo. E elas são um modelo disso. Tanto que você vê, sempre que tem uma feira do estado elas estão lá, porque elas acabam virando um ícone [...]” (Pesquisador 1 - Embrapa)	ES1	Embrapa
Citação 12	“Elas são muito proativas, eu vejo que elas são bastante engajadas e são muito abertas. Como eu te disse, às vezes um comentário que você faz sobre a embalagem ela leva isso em consideração, seja um comentário como cliente, seja um comentário técnico [...] então assim, elas têm sido muito detalhistas e tem se dedicado realmente muito ao projeto.” (Pesquisador 1 - Embrapa)	ES1	Embrapa
Citação 13	“[...] agora eu estou trabalhando também como a utilização do que a gente chama de cascara, que são as cascas do café fino, tanto para chá quanto ele pode ser utilizado para remédio cosmético e tudo. E aí eu estou conversando com elas, pensando já numa nova etapa para desenvolver produtos que utilizam um subproduto do café, que pode ser nobre, que não tenham uso nobre agora, mas que pode ser nobre. Essa cascara, ela dá um chá maravilhoso. Ela tem boa parte de todos os atributos químicos que existem no grão também estão na casca. Então ela poderia pensar numa extração, ela poderia pensar num produto que fizesse infusão como o chá [...] então é isso que eu estou conversando com ela agora. Estou fazendo algumas análises nas cascaras de café, análises químicas para ver o que tem de interessante, qual o percentual para depois passar para ela e ver se elas acham algum nicho que dê pelas trabalharem.” (Pesquisador 1 - Embrapa)	ES1	Embrapa
Citação 14	“Eu descobri que elas tinham produto a base de café. Que usam óleos essenciais florestais e tudo. E eu trabalho com café, colheita, pós-colheita, agricultura familiar. Falei com ela assim: Que café que você está usando? Já me despertou interesse. E elas compravam no supermercado. Não tinha uma origem definida, possivelmente o preço era um fator determinante. Aí eu falei com elas que iria trazer muito mais identidade se usassem o Robusta Amazônico, que é um café com classificação geográfica, que tem esse selo que é importante. Uma marca registrada do estado. É uma das culturas mais importantes em termos sociais e tem muita qualidade. Aí eu falei que possivelmente esses cafés que estão usando a qualidade sensorial do produto não seria boa, porque está pegando um pó que não tem uma origem declarada, não tem uma embalagem muito bem definida. Então, tudo o que pode agregar quimicamente é defasado se comparado ao melhor produto que você poderia ter. E disso, como olhavam produtos da Amazônia, eu falei, o café sustentável seria muito mais legal. Aí cedi algumas amostras de cafés torrados que eu tinha aqui, uns 10 ou 15 quilos para ela começar a fazer o teste.” (Pesquisador 1 - Embrapa)	ES1	Embrapa

Citação 15	“Teve um que elas competiram agora por último que elas precisavam fazer uma – achei até estranho, que era voltado também para o mercado latino, para o Brasil – e elas tinham que fazer um vídeo em inglês. A gente fez uma tradução para ela lá e ela foi, leu na hora, fez um vídeo. Então assim, acaba virando um pouco de amizade.” (Pesquisador 1 - Embrapa)	ES1	Embrapa
Citação 16	“Se a gente tivesse próximo delas a interação seria ainda maior. Porque aí você tinha a chance de estar mais próximo do dia a dia. Por exemplo, a gente tem essa relação já há um bom tempo e eu nunca visitei a fábrica delas, a propriedade delas. Porque quando eu vou para o interior é sempre muito focado nas coisas do café e são poucos dias. Então acaba não coincidindo e a gente conversa muito via WhatsApp. Quando elas vêm aqui, a gente se encontra. Estão com um projeto novo, querem alguma opinião, mas acaba sendo muito online. Essa distância a atrapalha sim, com certeza. Mas poderia ser melhor se tivesse mais próximo.” (Pesquisador 1 - Embrapa)	ES1	Embrapa
Citação 17	“Acredito que a Embrapa tem mais e muito mais para nos oferecer, agora a gente precisa encontrar um meio de estar mais próximo, porque eles têm muitas pesquisas e eu busco muito pesquisa deles. Do próprio Buriti lá tem, mas é que tudo fica mais em Porto Velho, na capital [...] E essa distância é um empecilho. Por exemplo o IFRO, eu não preciso me deslocar lá em Porto Velho, a gente se integra muito bem com o IFRO em Ji-Paraná. Agora a Embrapa nem sei onde fica em Ji-Paraná. A de Ouro Preto já fomos lá, mas não houve nenhuma vontade, essa que é a verdade.” (Empreendedora 1 – ES1)	ES1	Embrapa
Citação 18	“Aí ela fez o teste, ela mesmo já sentiu que os produtos dela, que eram esfoliantes e o sabonete de café, ele já estava com uma característica de aroma mais agradável. Ela começou a sentir também que os clientes começaram a elogiar mais. E isso era uma expectativa, porque o café que tem qualidade, ele tem muito mais sólidos solúveis, mais açúcar, mais carboidratos, mais antioxidantes e mais óleos. Então é um produto quimicamente de melhor qualidade também.” (Pesquisador 1 - Embrapa)	ES1	Embrapa
Citação 19	“[...] um dos produtos que vende muito é esfoliante de café, café Robusta Amazônico. Ele é o queridinho e agora o desodorante, porque as pessoas estão buscando por produtos conscientes e naturais.” (Empreendedora 2 – ES1)	ES1	Embrapa
Citação 20	“Hoje, vamos direto ao fornecedor do café e conhecemos a procedência, o que confere também maior durabilidade aos nossos produtos. Os elogios dos clientes e a melhoria das vendas são nosso melhor termômetro” (C1-D06)	ES1	Embrapa
Citação 21	“Do ponto de vista técnico, elas têm um produto com melhor identidade com a região, porque elas usam bioextratos que elas mesmo retiram e de repente, usar um café sem origem quebra essa linha de conduta delas. Porque se ela pega um café sem origem, ela não sabe se tem trabalho escravo, exploração, qualidade, se tem agrotóxico, nada disso. Agora, quando ela pega um produto local, ela tem a rastreabilidade, ela conhece o produtor, se ela quiser ela pode colocar história do produtor junto. Então tem toda essa rastreabilidade, confiabilidade e essa é uma qualidade melhor e o fato de estar usando o produto Amazônico. Então assim, eu acho que isso agrega muito do ponto de vista de qualidade do produto, que ela já falou que sentiu essa diferença por usar cafés especiais ao invés de café commodity, mas eu acho que é meio de semântica, para não deixar pontas soltas.” (Pesquisador 1 - Embrapa)	ES1	Embrapa

Citação 22	“A Embrapa é uma plataforma nacional. É uma das empresas mais reconhecidas do país. Então a gente tem uma mídia espontânea e uma rede de comunicação muito forte. Eu lembro de quando a gente lançou aquele artigo de mídia que ela falou assim, que aquilo trouxe uma notoriedade a mais para o trabalho delas, porque traz uma visibilidade e de certa forma, fura um pouco a bolha [...] as pessoas que trabalham com café, seja na produção ou na transformação do café ou na pesquisa, tem um vínculo emocional. Então, assim, quando recebe, essas notícias começam a replicar [...], mas eu acho que do ponto de vista de notoriedade e de ter um produto mais redondo para o mercado que é muito exigente, eu acredito que sim, a gente está ajudando-as a contar a história delas e sob um viés que às vezes nem elas mesmas estavam enxergando.” (Pesquisador 1 - Embrapa)	ES1	Embrapa
Citação 23	Fala do entrevistador: “No IFRO, você me falou que recebeu alunos para estágio?” Fala da entrevistada: “Nós recebemos uma até agora, mas já vieram vários aqui visitar.” (Empreendedora 1 – ES1)	ES1	IFRO
Citação 24	“Aí tem projetos de pesquisa, tem projetos de curricularização de extensão e os estágios. E tem aqueles contatos que a partir da exigência que eu vejo de um trabalho que ela quer e de um perfil que ela gosta de aluno, eu aproximo, porque eles podem ir fazendo atividades paralelas com elas. Um freelance, é uma prestação de serviço mesmo.” (Professora IFRO)	ES1	IFRO
Citação 25	“Então, foi assim que nós fizemos um gancho. Porque uma atividade que é para mim é bem corriqueira, aí eu sou um tanto defensora, é a curricularização da extensão. O que eu costumo fazer com ela, eu pego esses problemas que eles enfrentam, que são reais no setor, trago para a sala de aula, oriento os alunos e vou guiando ali os projetos, para que eles possam ir buscando soluções, resolvendo problemas, trazendo bem para a realidade do que o engenheiro vai trabalhar ao formar. Então assim é o panorama que eu trabalho, e foi assim que eu me aproximei delas.” (Professora IFRO)	ES1	IFRO
Citação 26	“A gente está fechando o convênio, a ideia é eles fazerem futuramente análise dos óleos. Eu compro do produtor e levo esse óleo para o IFRO, porque tem um peso, uma análise de óleo feito pelo IFRO. E economicamente também a gente vai economizar. A ideia é essa. Aí eles vão montar um secador para gente lá no sítio, aí eles vão fazer testes no óleo de buriti e de babaçu para talvez até otimizar esse processo de produção, criar ferramentas.” (Empreendedora 2 – ES1)	ES1	IFRO
Citação 27	Fala do entrevistador: “O papel então do IFRO nessa relação com a [ES1] estava envolvendo um apoio técnico, [tem] alguma capacitação aí para elas?” Fala da entrevistada: “Isso, apoio técnico. Tem transferência, porque quando os colegas fizeram um inventário, os meus alunos fizeram inventário que foram com elas. Elas acompanharam tanto que tem registro, fotográfico. Tem essa explicação, o cuidado, tem isso.” (Professora IFRO)	ES1	IFRO
Citação 28	“Trago para a sala de aula, oriento os alunos e vou guiando ali os projetos, para que eles possam ir buscando soluções, resolvendo problemas, trazendo bem para a realidade do que o engenheiro vai trabalhar ao formar. Então assim é o panorama que eu trabalho e foi assim que eu me aproximei com elas.” (Professora IFRO)	ES1	IFRO
Citação 29	“A professora vai trazer conhecimento técnico para o nosso projeto, que é o que a gente não tem muito tempo de buscar esse conhecimento técnico. O IFRO é uma instituição de peso que vai acabar, de certa forma, agregando valor ao nosso projeto. Em paralelo desenvolvendo uma pesquisa ou tendo análise de óleo. Esse projeto foi feito através do IFRO, lógico que se tem um peso. E a gente vai ajudar os alunos, porque não tem muita área de estágio para eles.” (Empreendedora 2 – ES1)	ES1	IFRO

Citação 30	“A gente está fechando o convênio, a ideia é eles fazerem futuramente análise dos óleos. Eu compro do produtor e levo esse óleo para o IFRO, porque tem um peso, uma análise de óleo feito pelo IFRO. E economicamente também a gente vai economizar. Aí eles vão montar um secador para gente lá no sítio, aí eles vão fazer testes no óleo de buriti e de babaçu para talvez até otimizar nesse processo de produção criar ferramentas.” (Empreendedora 2 – ES1)	ES1	IFRO
Citação 31	“Aquele inventário florestal, são alunos de lá [do IFRO], isso daí foi o pessoal que veio e contaram todos os Babaçus e Buriti da propriedade e identificaram.” (Funcionário – ES1)	ES1	IFRO
Citação 32	Isso foi feito por alunos do curso de lá de engenharia florestal [...] eu falo assim, é fruto desse relacionamento com o IFRO. Se a gente não tivesse esse relacionamento, a gente não os conheceria e eles não viriam até aqui.” (Empreendedora 1 – ES1)	ES1	IFRO
Citação 33	“Essa parte do mapeamento foi particular. Foi particular, mas com o Alunos do IFRO. A gente pagou. Eles foram lá na hora vagas hora vaga deles, aí fizeram.” (Empreendedora 2 – ES1)	ES1	IFRO
Citação 34	“Porque o meu contato é mais com ela [professora do IFRO]. É ela que fez o documento, ela que trouxe então, ela que desenrolou por lá. trouxe tudo prontinho.” (Empreendedora 2 – ES1)	ES1	IFRO
Citação 35	“A professora falou assim, que estava de olho na gente, fazia muito tempo, mas pela burocracia que engessa a gente aqui no Brasil, não é só no IFRO. Mas ela estava determinada. Eu gostei dela, do jeito que ela disse: ‘mas se eu quero eu faço’. Pensei, essa é das nossas. Então assim, ela queria essa proximidade e ela venceu a burocracia pelo que eu entendi, é bem burocrático.” (Empreendedora 1 – ES1)	ES1	IFRO
Citação 36	“Vai ter uma oficina que agora na aldeia. Eu cheguei para professora e falei para ela desses dois alunos para acompanhar. Ah! tem que montar um documento... não tem como. Eu acho que tinha que ter uma ferramenta, alguma coisa para facilitar nessa relação, mas claro, porque vocês são pautados em cima de documento na instituição. Você imagina se fosse tudo solto? Não tem como. Eu entendo, mas hoje para a [ES1] é um problema.” (Empreendedora 2 – ES1)	ES1	IFRO
Citação 37	“E aí eu vou defender mais uma vez a curricularização. Esse é nosso papel do instituto, que ainda tem muita gente relutando contra a curricularização. Acha a curricularização difícil e burocrático e é mesmo.” (Professora IFRO)	ES1	IFRO
Citação 38	“[...] pela equipe e pelo nosso conhecimento [de fazer projetos] é um entrave. Porque, a nossa equipe é pequena. A gente tem que produzir e tem que vender. Aí a gente tem que parar para escrever um projeto, como é que para? Não é um problema do IFRO, é um problema talvez nosso de mão de obra.” (Empreendedora 2 – ES1)	ES1	IFRO
Citação 39	“A gente não tem estágio remunerado, então esse é um divisor [...] como elas estão numa linha*, uma dificuldade que a gente tem de colocar alunos mantendo estagiários e colaborando mais ativamente com elas. Elas teriam que ter um alojamento. A minha aluna ficou e conviveu com elas em casa, porque para o nosso aluno é complicado esse deslocamento de ida e volta. Fica caro.” (Professora IFRO) *Linha é o termo utilizado regionalmente para denominação de estradas rurais. Normalmente são identificadas por números e não têm pavimentação.	ES1	IFRO
Citação 40	“Se o instituto, que tem um viés de curricularização, tivesse possibilidade de fomentar uma taxa de bancada para esses projetos, ajudaria. Ou se elas tivessem incentivo ou de projeto, captar outros recursos para desenvolver um leque de ideias, eu acho que isso ajudaria muito o negócio delas.” (Professora IFRO)	ES1	IFRO
Citação 41	“Quando os nossos alunos vão fazer para elas, tem um ganho, um menor custo por um inventário, fizeram um serviço bem-feito, apresentaram tudo, explicaram para elas. Elas identificaram, quantificaram todos os indivíduos [...]” (Professora IFRO)	ES1	IFRO

Citação 42	“Já ganhou a natureza, já ganharam as mulheres, já ganhou o consumidor, já ganhou o mercado local, porque nós temos um empreendimento com essas bases se solidificando cada vez mais, se consolidando. A gente pode garantir que esse negócio não quebra e ele tende a expandir. Então eu acredito e nós, como instituto, ganhamos muito [...] elas querem acompanhar desde a ponta, compreender o processo do manejo para trazer copaíba de qualidade. Vislumbram um próximo manejo, para isso, precisamos de engenheiro, quem forma engenheiros somos nós. Então, automaticamente nós estamos inseridos.” (Professora IFRO)	ES1	IFRO
Citação 43	“A Fedex abriu uma seleção para negócios de impacto e a gente participou da seleção. A gente passou, aí tem toda uma mentoria [...] a gente foi para a final com cinco empresas. Então, talvez o aporte financeiro não tenha sido o esperado, porque claro que a gente queria os cem mil. Mas o que a gente adquiriu de conhecimento. [...] [a FedEx proporcionou] capacitação e conhecimento e teve um aporte financeiro de R\$ 10.000 [...]” (Empreendedora 2 – ES1)	ES1	Fedex
Citação 44	“Todos os ganhadores também terão uma mentoria de negócios com o investidor [...]. Para celebrar os 30 anos da FedEx no Brasil, a quarta edição do programa aumentou o número de vencedores para cinco. Por conta da pandemia e dos impactos gerados nas micro e pequenas empresas, foi incluído um prêmio em dinheiro para o quarto e o quinto lugares, que receberão R\$ 10 mil cada [...] e também farão parte da plataforma de mentoria oferecida pela FedEx Express.” (C1-D24)	ES1	Fedex
Citação 45	“O que eu vejo [nas premiações] é visibilidade” (Empreendedora 1 – ES1)	ES1	Fedex
Citação 46	“A FedEx também ajudou bastante porque a divulgação deles é lá na região sul, sudeste. Então é onde está o nosso público.” (Empreendedora 2 – ES1)	ES1	Fedex
Citação 47	“A Fedex abriu uma seleção para negócios de impacto, e a gente participou da seleção. A gente passou, aí tem toda uma mentoria. A gente foi para a final com cinco empresas. Então, talvez o aporte financeiro não tenha sido o esperado porque, claro que a gente queria os cem mil. Mas o que a gente adquiriu de conhecimento, pois é nítido você pegar um vídeo nosso de 2015 e hoje, então isso quer dizer que a gente vem trabalhando, a gente vê que está sendo polido.” (Empreendedora 2 – ES1)	ES1	Fedex
Citação 48	“A FedEx, quando ela criou o concurso, achei interessante. Aquele dinheiro ali, assim como nós recebemos R\$ 10.000,00 outro recebeu 20, 40, 100 [...] aí quem estava lá mais a frente [na seleção], dependendo dos níveis, ele disse para nós assim: ‘sintam-se privilegiadas porque, vocês estarem aqui hoje conversando comigo. Se não fosse pelo modelo, pelo propósito de vocês’. Não estou discriminando nem menosprezado, porque ele atende é só Nestle e grandes empresas.” (Empreendedora 1 – ES1)	ES1	Fedex
Citação 49	“A nossa experiência com a FedEx é que parece que Ji-Paraná não tem experiência, aí tem que ir para Porto Velho, e quando você vai mandar uma mercadoria lá para Porto Velho, aí cria se uma dificuldade [...] fica caro e acaba se tornando inviável e trabalhoso. Então a FedEx, ela tem que trabalhar essa parte. Se ela tem um serviço, ela tem que deixar alguém capacitado em cada ponto de atendimento.” (Empreendedora 2 – ES1)	ES1	Fedex
Citação 50	“Nesse caso, a própria FedEx falha nisso aqui. Porque Ouro Preto não tem. Aí então como Ouro Preto não tem, é uma dificuldade para fazer a transação com eles, porque eles são meio engessados. Então para mim, se eu pegar minha mercadoria e levar lá em Ji-Paraná dá o maior problema, então tem que ir lá em Porto Velho.” (Empreendedora 1 – ES1)	ES1	Fedex
Citação 51	“Quando atinge um público maior as pessoas procuram para comprar. Igual saiu uma entrevista nossa no É de Casa da Globo, teve muito pedido, só que eu não consegui atender todo mundo por causa do frete. Teve muita demanda. Então a FedEx também ajudou bastante porque a divulgação deles é lá na região sul, Sudeste. Então é onde está o nosso público.” (Empreendedora 2 – ES1)	ES1	Fedex

Citação 52	“A Fedex nos proporcionou capacitação e conhecimento e teve um aporte financeiro de R\$ 10.000,00 e depois, eles fecharam uma venda. Eu acho que foi mais ou menos R\$ 70.000,00. Então os nossos sabonetes foram para vários lugares do mundo” (Empreendedora 2 – ES1)	ES1	Fedex
Citação 53	“Uma vez eu fiz um projeto inclusive pra Nestlé que era um barco flutuante pra comunidades ribeirinhas. Então era um barco, um supermercado Nestlé que rodava lá no Norte, lá no Pará e é um projeto que ganhou prêmio, a gente foi bem reconhecido e tal e depois de um tempo eu vi que assim esse projeto, que a gente achava superbacana, foi um desastre. Então foi um desastre social, porque começou envolver troca financeira, foi um desastre ambiental, porque começou a ter embalagem onde não tinha reciclagem no meio da floresta e foi um desastre de saúde, que as crianças começaram a comer chocolate e gordura hidrogenada em vez de frutas. [...] não é que a gente é o vilão do mundo, a gente não é mal caráter, é que a gente não tinha mesmo, conhecimento sobre a Amazônia, a gente não estava tendo noção do impacto de um projeto desse que ia ter, foi feito lá no escritório da Nestlé, com ar-condicionado, pessoas de São Paulo, enfim, fechou um projeto superbacana, mas na prática deu vários impactos negativos para região, para as comunidades. E aí eu vi que eu fiquei com uma pendência com a Amazônia, aí por isso que eu quis ir pra Amazônia [...] três anos eu consegui mudar para Porto Velho.” (Representante Floresta Hub)	ES1	Floresta Hub
Citação 54	“Acho que resume bem o Floresta Hub, assim a gente é meio que é um prestador de serviço para essas empresas. Então é como se fosse uma consultoria. [...] Então acho que a relação que a gente entrega mesmo são mais esse serviços, assim tanto de capacitação, de formatação do modelo de negócios [...]” (Representante Floresta Hub)	ES1	Floresta Hub
Citação 55	“Então o Floresta Hub é justamente isso, a gente tem um portfólio de clientes lá, de empresas, então tem o [ES4], tem a [ES1], tem projeto indígena e o objetivo é pegar esses projetos e conseguir desenvolver eles, seja capitando recurso, seja dando ou escrevendo um edital, seja fazendo, uma consultoria de marca de repente para acessar mercado, seja fazendo a conexão de repente com varejista aqui de São Paulo.” (Representante Floresta Hub)	ES1	Floresta Hub
Citação 56	“Por isso que o Floresta Hub ele não é uma ONG, é uma iniciativa, é uma empresa mesmo, tem fins lucrativos. Assim, o objetivo assim não é eu ficar milionário, mas a gente pegar e reinvestir, no próprio negócio. Então quanto mais dinheiro tiver, vai ser melhor pra [Empreendedora 2 – ES1], vai ser melhor para o [Empreendedor 1 – ES4], vai ser melhor para a comunidade indígena. Então eu sou muito pragmático nesse sentido assim de ir buscar dinheiro mesmo. Por isso que eu estou em São Paulo, até que eu voltei para São Paulo e que assim, eu vi que aqui eu consigo ser uma vitrine de Rondônia.” (Representante Floresta Hub)	ES1	Floresta Hub
Citação 57	“Porque eu não fico alardeando também, sabe? ‘Ah, ajudei elas’. Sabe? Fazendo muito marketing em cima disso. E elas vêm assim que eu quero pegar e ajudar elas. Então acho que, e elas também, assim, ‘[...] você me ajuda bastante, tem uma baita propósito’. Tem essa questão de olhar no olho, olho no olho, enfim tem confiança...” (Representante Floresta Hub)	ES1	Floresta Hub
Citação 58	“Sim, a gente criou uma relação que a gente está dentro do Floresta Hub, [...] então a gente está tudo junto, um vai puxando o outro.” (Empreendedora 2 – ES1)	ES1	Floresta Hub
Citação 59	“Então o ano passado a gente esteve em vários eventos juntos. A gente teve no Bossa Summit, no Startup Summit, no Amazônia Summit também, então a gente estava sempre junto. Então a gente viajava, sei lá, pra Manaus e aí tinha um estande [da ES1] e meu e..., acho que não só o estande, mas acho que a gente jantar junto depois, está lá no hotel junto, viajar junto. Então acho que isso daí foi fundamental acho que para fortalecer esses laços. É óbvio que a gente fica mais próximo de quem a gente já é amigo. (Representante Floresta Hub)	ES1	Floresta Hub

Citação 60	“Como eu conheço bastante gente em São Paulo também então eu consigo [...] estabelecer parcerias que possam gerar alguma outra coisa. Então acho que o essas relações que o que a gente consegue beneficiar eles eu acho que é muito nesse sentido.” (Representante Floresta Hub)	ES1	Floresta Hub
Citação 61	“Tem o Floresta Hub [...] ele teve aqui assim que ele chegou em Rondônia [...] e daí falou: “eu quero ajudar”. Então ele ajuda assim [...] escrevendo um projeto que quer colocar a [ES1]. Então são essas conexões e ele está em São Paulo...” (Empreendedora 1 – ES1)	ES1	Floresta Hub
Citação 62	“Eu acho que o que a gente consegue colaborar muito é com a visão mesmo de negócio. Assim, no sentido pragmático mesmo, de entender que um varejista, por exemplo, ele vai querer comprar. Qual que é o discurso tem que fazer para você conseguir entrar numa gôndola. Como que você tem que fazer uma apresentação que seja mais atrativa para o público fora do Região Norte? Como valorizar alguns aspectos imateriais como a cultura indígena? Como conseguir impactar mais através do design? Então essa parte, mercadológica mesmo de marketing eu acho que a gente consegue acrescentar bastante [...]” (Representante Floresta Hub)	ES1	Floresta Hub
Citação 63	“Quem tem um conhecimento técnico é o Meu Pé de Árvore, [...] ele sabe o que que nasce ali o que não nasce, o que que é bom, o que que não é. [...] porque umas [árvores] precisam de sombreamento, umas pode no alagado outra não podem.” (Empreendedora 2 – ES1)	ES1	Meu Pé de Árvore
Citação 64	“[...] Apresentei meu projeto para ele sobre essa parte do reflorestamento que a gente sempre teve vontade. Fazíamos de forma pequena, mas queríamos algo mais profissional, que era o reflorestamento do Buriti. E a gente tem uma área muito grande para ser reflorestada lá no sítio porque, não sei se minha mãe te explicou, meus avós quando chegaram aqui, era só desmatar. Então hoje a gente vai na contramão, queremos reflorestar. E aí ele falou que tinha as empresas que tinham recursos para a gente reflorestar. Lógico que tem a contrapartida, eles não pagam tudo. A gente também dá a nossa contrapartida e daqui para a frente a gente que vai cuidar e zelar, a gente vai ter assistência durante 5 anos.” (Empreendedora 2 – ES1)	ES1	Meu Pé de Árvore
Citação 65	“[...] quando surgiu a companhia aérea europeia, a gente conversando, foi até o meu sócio conversando [e perguntou para a sócia da ES1]: ‘mas você não tem área degradada lá? Não é mata ciliar e tal? Vamos plantar na sua área!’ Aí surgiu a parceria [...]” (Representante Meu Pé de Árvore)	ES1	Meu Pé de Árvore
Citação 66	“Meu sócio vem e fala assim: ‘Tem um agricultor querendo’ [fazer o reflorestamento]. Eu falo: ‘é agricultor familiar? Beleza! Ele entende alguma coisa de agrofloresta? Ele quer? Ele já comentou? Ele sabe?’ Porque aí eu dou prioridade. ‘É mulher ou tem mulher?’ Porque a gente também sabe e, tem até artigos que eu estou vendo, com mulheres dá mais certo a restauração, dá mais certo a agricultura familiar, dá mais certo agrofloresta na verdade. Elas têm um tino maior para ter um quintal produtivo, comer de forma saudável para coisas saudáveis. Elas são bem mais adeptas. Apesar de ser colocado como política de inclusão, equidade, essas coisas, na verdade, é uma estratégia de negócio ter mulheres na restauração, porque elas são mais cuidadosas.” (Representante Meu Pé de Árvore)	ES1	Meu Pé de Árvore
Citação 67	Fala do entrevistador: “A relação com a Meu Pé de Árvore me pareceu muito alinhada com o trabalho de vocês e aí eu pensei, se esse alinhamento, enquanto o entendimento das ações de vocês e o alinhamento dos objetivos deles, se isso você acha que ajuda para desenvolverem as ações?” Fala da entrevistada: “Com certeza!” (Empreendedora 2 – ES1)	ES1	Meu Pé de Árvore
Citação 68	Fala do entrevistador: “Teve alguma coisa você acha que ajudou nessa relação entre vocês e a [ES1]?” Fala do entrevistado: “Propósito e vontade. Ela quer agrofloresta! A relação foi bem melhor [...]” (Representante Meu Pé de Árvore)	ES1	Meu Pé de Árvore

Citação 69	“Elas pagaram um peão lá para ajudar, para cortar e elas falaram: ‘é difícil pagar de uma vez!’ E o que que eu fiz? Eu fiz de como mensalidade.” (Representante Meu Pé de Árvore)	ES1	Meu Pé de Árvore
Citação 70	“A gente se abraçou muito porque a proposta deles é um acompanhamento de 5 anos, então ele vai lá, ele roça e vem com a equipe dele eles roçam e se tiver que reflorestar, a gente faz tudo em conjunto.” (Empreendedora 2 – ES1)	ES1	Meu Pé de Árvore
Citação 71	“Tudo conversando se entende, aí a gente foi conversando, que queríamos muito fazer a parceria, mas precisava ir mais além da contribuição que eles tinham ali acordado e pensado de levar [...] Teve uma semana que ele passou, ele estava em Rolim de Moura e a empresa é em Porto Velho. Aí ele falou para a minha filha: ‘em vez de ir direto pra Porto Velho, vou parar e vou plantar um pouco’. Pois veio a gente plantou.” (Empreendedora 1 – ES1)	ES1	Meu Pé de Árvore
Citação 72	“Na área delas eu devo ter investido tempo, dinheiro, pessoas entre 60 e 80 mil mais ou menos, só na área delas. Elas não têm esse dinheiro e nem teriam para restaurar. E a maioria dos agricultores familiares não vão ter [...]. O que eu queria é que eu não precisasse pagar ninguém que elas fossem lá fazer, mas é mais difícil, pois elas têm outras coisas para fazer. Então eu tento cobrar um pouco, não é que eu precise desse dinheiro. Claro, vai ajudar, porque eu estou muito no início. Mas se elas tiram do bolso, elas cuidam melhor. Elas vão cuidar aquilo com muito carinho, porque saiu do bolso delas também.” (Representante Meu Pé de Árvore)	ES1	Meu Pé de Árvore
Citação 73	“Em 5 anos vai ajudar a [ES1], porque o Buriti que a gente plantou mais de 2000 pés, não sei se vai vingar tudo, mas o Buriti é a fonte de matéria prima dela que às vezes ela tem buscado de longe. O que fizemos juntos influencia o resultado da empresa dela. Se é um pecuarista só de gado que não está nem aí, que não quer agrofloresta, não influencia nada, só vai ter área protegida [...], mas o dela sim, o dela vai dar renda para ela.” (Representante Meu Pé de Árvore)	ES1	Meu Pé de Árvore
Citação 74	“[O reflorestamento] vai virar fonte de renda do negócio dela. Então assim vai chegar lá na frente, vai trazer para a sociedade que ela emprega, tem as coletoras de Buriti, que são as mulheres. Então isso vai dar um retorno para a sociedade muito maior do que o investido, porque vai virar renda através da floresta restaurada.” (Representante Meu Pé de Árvore)	ES1	Meu Pé de Árvore
Citação 75	“Eu tinha passado fazendo a mentoria com a Finep [...]” (Empreendedora 1 – ES1)	ES1	Finep
Citação 76	“Teve uma mentoria e a gente participou pela Finep. O final, que foi a apresentação do projeto e defender a gente não tinha internet [...]” (Empreendedora 2 – ES1)	ES1	Finep
Citação 77	“[...] a oportunidade de conhecer todos eles que eu tinha visto só virtual. E olha, Jhordano, por isso que eu falo assim, nem sempre é só o dinheiro. A pesquisadora de renome, ela é americana e desenvolveu o método efectuation disse ela que tem 25 anos que ela que ela vem agora ela o valida na primeira vez no Brasil e a gente ser convidada para estar lá. E assim, ainda pagou a passagem e a diária.” (Empreendedora 1 – ES1)	ES1	Finep
Citação 78	“A terceira edição do programa contou com a participação de 31 startups lideradas por mulheres e 33 mentores parceiros em uma aceleração de 8 semanas onde tivemos mentorias individualizadas, diversas palestras e interações, além de oportunidade de networking entre as startups. Adicionalmente, o programa ofereceu um prêmio de R\$ 120 mil reais para cada uma das 15 startups escolhidas por uma banca avaliadora como as melhores startups lideradas por mulheres em suas respectivas regiões.” (C1-D26)	ES1	Finep
Citação 79	“Apareceu um projeto da Finep, eu nunca tinha me ligado em Finep, essa é a verdade. Aí dentro do Inova Amazônia, apareceu um amigo do Pará [...] aí, ele apareceu para falar desse projeto. Eu fui para a internet e comecei a pesquisar e aí ele pediu ajuda de alguém de Porto Velho, aí a pessoa falou: ‘eu conheço alguém lá em Campinas que vai ajudar vocês aí’. Começamos a conversar e tal, se apresentaram e mostrou toda a	ES1	Finep

	capacidade. Então vamos lá, começamos a fazer esse projeto.” (Empreendedora 1 – ES1)		
Citação 80	“Eu tinha passado fazendo a mentoria com a Finep e no final do ano passado eu recebi uma ligação, aí ele se identificou e falou assim: ‘eu estou ligando para você primeiro, desculpa que é sábado pelo horário, mas para te dizer que você foi escolhida a dedo. É para você vir participar aqui no Rio de Janeiro’. A oportunidade de conhecer todos eles que eu tinha visto só virtual. E olha Jhordano, por isso que eu falo assim, nem sempre é só o dinheiro. A pesquisadora de renome, americana, desenvolveu um método que é o efectuation, disse ela que tem 25 anos, que ela vem agora e o valida, na primeira vez no Brasil e a gente ser convidada para estar lá. E assim, ainda pagou a passagem e a diária. E aí o que eu achei mais engraçado, que não sei como ele falou assim: ‘que dia que você pode vir? dizem que os voos aí não saem no dia’ – Realmente Ji-Paraná tinha isso – ‘Mas para você a gente vai abrir exceção, você pode ficar mais 2 ou 3 dias no hotel para você não perder o encontro’. Aí eu fico pensando assim, claro que a [ES1] precisa de dinheiro, é óbvio, mas isso para mim não tem preço.” (Empreendedora 1 – ES1)	ES1	Finep
Citação 81	“A [ES1] não ganhou o primeiro lugar, o prêmio. Também assim não consegui, tinha que apresentar um pitch, aí na hora de apresentar o pitch, a internet falhou. Eu chorei, mas não consegui. Pronto, aí tem que aprender também a perder, mas eu perdi o pitch, mas eu não os perdi.” (Empreendedora 1 – ES1)	ES1	Finep
Citação 82	“Teve uma mentoria e a gente participou pela Finep. O final, que foi a apresentação do projeto e defender a gente não tinha internet, a internet não contribuiu e então o que que foi feito? A menina ligou pelo WhatsApp e aí a minha mãe falava, ela passava para lá. Isso aí acaba gerando um descrédito. E eu acho que as pessoas que estão lá na ponta deveriam ter entendimento das dificuldades que a gente tem aqui.” (Empreendedora 2 – ES1)	ES1	Finep
Citação 83	“A gente foi selecionada e quando foi na Rondônia Rural Show, me chamaram lá no palco de inovação, daí tinha um engenheiro de inteligência artificial [...] aí ele falou assim: ‘mas eu sou projetista e apresento projetos para a Finep. Eu apresentei projeto para minha cunhada que faz cosméticos e o meu projeto não foi aprovado e eu vi o nome da [ES1] como aprovada. Eu falei comigo, eu quero conhecer a [ES1] e por isso que eu estou aqui.’” (Empreendedora 1 – ES1)	ES1	Finep
Citação 84	Fala da entrevistada: “Essa conexão, que é a função do hub, tem feito sim diferença, refletindo aqui.” (Presidente Ecoporé) Fala do entrevistador: “Seria correto eu afirmar que então as conexões que a [ES1] e [ES4] que aconteceram para que o relacionamento se desenvolvesse [com outras organizações] se dá a partir da Ecoporé por viabilizar esse ecossistema?” Fala da entrevistada: “Sim.” (Presidente Ecoporé)	ES1	Ecoporé
Citação 85	“Todos os lugares que a gente vai e como a gente vai em muitas comunidades e grupos organizados e a gente tem trabalhado bastante com mulheres nos quintais produtivos que é uma ação do viveiro cidadão a gente sempre as traz como exemplo.” (Presidente Ecoporé)	ES1	Ecoporé
Citação 86	“E aí a gente se ajuda no sentido de contatos, às vezes precisa contatos e logística, que a gente vai bastante em Porto Velho, Rolim, Rolim, Porto Velho, então às vezes passa lá, pega encomenda dela, despacha aqui ou leva coisa daqui para lá.” (Presidente Ecoporé)	ES1	Ecoporé
Citação 87	Fala do entrevistador: “Você falou que o propósito, vocês primeiro se encontraram, viram que tinham propósitos alinhados. Você achou que isso foi um motivador importante para ajudar que esse relacionamento houvesse?” Fala da entrevistada: “Foi, foi sim.” (Presidente Ecoporé)	ES1	Ecoporé

Citação 88	Fala do entrevistador: “Tem alguma coisa mais que você entende assim que ajuda vocês manterem esse relacionamento?” Fala da entrevistada: “Eu diria que a admiração que a gente tem pelo trabalho delas, é o que mantém este vínculo [...], a gente admira muito o trabalho delas, a forma como elas executam e o trabalho que elas desenvolvem com as mulheres no entorno.” (Presidente Ecoporé)	ES1	Ecoporé
Citação 89	“A Ecoporé, faz um trabalho muito bonito. eles recebem recursos da Petrobras, eles têm o quintal produtivo, eles estão fazendo a parte de reflorestamento em aldeias. Estão recuperando uma área bem grande também. O trabalho deles é muito bonito. (Empreendedora 2 – ES1)	ES1	Ecoporé
Citação 90	“Eu gostaria que elas tivessem mais tempo para a interação, para intercâmbio, para a visitação. Que é uma ideia que a gente a gente faz muitos os nossos grupos, mas os nossos grupos não são negócios. Quando eu falo um grupo é associação de agricultor, sindicato. Então é uma outra disponibilidade. Elas não podem se dar ao luxo talvez de parar tudo para receber pessoas um dia, dois dias ou se deslocarem, enfim. Eu sinto falta de abrir mais atividade delas, mas eu entendo que elas têm pouquíssimo tempo. Elas são muito corridas.” (Presidente Ecoporé)	ES1	Ecoporé
Citação 91	“Um outro projeto que eu quero levar para elas [produtoras rurais] através da Ecoporé é o quintal produtivo. Eles fazem uma agrofloresta para elas, dentro do quintal delas. Com tudo o que tem de benefício em qualquer empresa ou instituição que eu vejo é que tem algum benefício que eu possa ajudar ou as mulheres lá da comunidade ou algum produtor de Rondônia. Eu tento fazer essa ponte” (Empreendedora 2 – ES1)	ES1	Ecoporé
Citação 92	“Eu acho que aumentou a rede de contatos, network mesmo. E agora tem a possibilidade de aumentar com as coletoras, de aumentar o acesso a matéria-prima. Que a gente está com as [...] coletoras da rede de sementes que estão em nove territórios indígenas. Então isso dá uma oportunidade de aquisição de matéria-prima maior.” (Presidente Ecoporé)	ES1	Ecoporé
Citação 93	“Uma vez que o Sebrae grava os casos de sucesso, ela vai ter conexão com todos os Sebrae, ela vai ter acesso a todas as mídias que o Sebrae tem parceria de publicação. Dessa matéria de caso de sucesso, todas as nossas plataformas vão instalar o material dela para que a gente incentive a empresa a acessar outros canais.” (Representante Sebrae)	ES1	Sebrae
Citação 94	“O Sebrae ele também veio para fortalecer. A gente vem participando de acelerações de mentorias, então o Sebrae ele contribuiu muito para conhecimento nosso da [ES1] e teve uma aceleração que eles fizeram para a região Norte, que é o Inova Amazônia. Então fomentou negócios da Amazônia. Passou toda a parte de conhecimento até a parte de internacionalização das empresas, então teve de tudo, desde abertura de empresa, registro de marca até a parte de internacionalização.” (Empreendedora 2 – ES1)	ES1	Sebrae
Citação 95	“A gente faz mentorias, a gente os conecta com compradores ou futuros compradores. Qualquer conexão que esteja dentro da proposta de valor da empresa.” (Representante Sebrae)	ES1	Sebrae
Citação 96	“Durante 6 meses, a gente recebeu uma bolsa e deu uma alavancada no nosso projeto. [...] O Sebrae Ele não deu valor para a [ES1], foi uma bolsa para mim e para minha mãe que estávamos fazendo curso, aí a gente reverteu essa bolsa para a [ES1].” (Empreendedora 2 – ES1)	ES1	Sebrae
Citação 97	“No caso dela, foi muito mais a questão do SebraeTec para a questão de marca, licenciamento de outras propostas e esse programa tem um subsídio interessante de até 70% para as empresas de consultorias [...] é pagamento de consultoria que a gente chama de programa SebraeTec. Então a gente tem várias soluções lá dentro, desde a melhoria de embalagem, de certificações, cumprimento de legislação, saúde e segurança do trabalho, questões tecnológicas [...]” (Representante Sebrae)	ES1	Sebrae
Citação 98	“Hoje o canal é aberto. Teremos uma missão aí foi fora do Brasil e eles o tempo todo... ontem mesmo fiquei até tarde trabalhando e já começaram a dar orientações do material e tradutores.” (Empreendedora 1 – ES1)	ES1	Sebrae

Citação 99	Fala do entrevistador: “Se eu falasse que isso [novos relacionamentos da ES1] foi em decorrência do relacionamento com o Sebrae, estaria correto?” Fala da entrevistada: “Foi, de certa forma. Se não fosse o Sebrae isso tudo não tinha acontecido. É que quando ele seleciona os negócios de impacto, os negócios que impactam aqui Em Rondônia, de certa forma, se ele não tivesse feito isso, eu não teria conhecido. Porque a gente está bem fechado com o nosso mundinho.” (Empreendedora 2 – ES1)	ES1	Sebrae
Citação 100	“A gente faz mentorias, a gente os conecta com compradores ou futuros compradores. Qualquer conexão que esteja dentro da proposta de valor da empresa.” (Representante Sebrae)	ES1	Sebrae
Citação 101	“Hoje a gente está bem alinhado. A nossa comunicação está bem alinhada. Mas eu inclusive me prontifiquei para a nossa diretoria. Eu vou fazer uma visita junto com o pessoal do caso de sucesso, para aplicar um diagnóstico. Porque uma coisa é a gente ter essa comunicação, mas ir lá in loco para conhecer a fábrica, para identificar as melhorias, verificar se tem algum ajuste de comunicação. Hoje a comunicação está bem objetiva, mas essa visita in loco, com essa aplicação do diagnóstico pode trazer informações que, de repente, são desconhecidas para mim ou para ela.” (Representante do Sebrae)	ES1	Sebrae
Citação 102	Fala do entrevistador: “Você falou de quando teve feiras ou eventos que vocês são convidadas. Tem financiamento de passagens nisso tudo?” Fala da entrevistada: “Financiamento de passagens e diárias, tem [...] E ajuda muito! Eu sempre falo, não adianta você ter o melhor produto e ninguém saber que você existe.” (Empreendedora 1 – ES1)	ES1	Sebrae
Citação 103	“Como a gente participou de uma aceleração ano passado que impactou em termos de conhecimento e a gente também teve um aporte financeiro, porque essas empresas que vem para aceleração com conhecimento para nossa região, tem que lembrar que tem que ter o aporte financeiro também, porque é um tempo que você vai disponibilizar para conhecimento e a gente é muito cobrado.” (Empreendedora 2 – ES1)	ES1	Sebrae
Citação 104	“O Sebrae também, ele abre o edital e você faz a inscrição.” (Empreendedora 2 – ES1)	ES1	Sebrae
Citação 105	“Eu percebo que o Sebrae de Porto Velho é mais preparado. O funcionário de lá ele apoia muito. Nossa, tudo que eu peço para ele acontece. Tudo que você pede para o funcionário, ele tem a mente bem aberta, ele não se pega muito na burocracia, ele faz a coisa acontecer.” (Empreendedora 2 – ES1)	ES1	Sebrae
Citação 106	“Buscando o Sebrae, no início foi meio desastrosa a nossa experiência. Falo isso com eles e eles falam: ‘nem toca nisso’. Pois é, mas houve essa frustração no início.” (Empreendedora 1 – ES1)	ES1	Sebrae
Citação 107	“[...] com as pessoas de Porto Velho a gente teve uma boa relação, só que pela distância...” (Empreendedora 1 – ES1)	ES1	Sebrae
Citação 108	“Eles trabalham com licitação, e na licitação é o menor preço. E aí esse menor preço acaba gerando algumas situações nada agradáveis [...] essa pessoa que ganhou não se manifestava. Aí eu fui, provoquei. Aí a pessoa respondeu para mim que não sabia como fazer.” (Empreendedora 1 – ES1)	ES1	Sebrae
Citação 109	“[...] quando a gente abriu uma demanda para o registro da nossa marca e embalagens, eles abrem licitação e de três empresas, vai o menor preço, ou seja, na licitação menor preço e às vezes o menor preço a pessoa não detém conhecimento.” (Empreendedora 2 – ES1)	ES1	Sebrae
Citação 110	“Hoje mesmo às vezes eu quero alguma coisa e tenho medo de perder meu tempo, de abrir uma demanda e cair um profissional tipo esse.” (Empreendedora 1 – ES1)	ES1	Sebrae

Citação 111	"Uma outra crítica também foi no programa que a gente participou, que não houve um filtro entre a maturidade das empresas. Então tinha empresas que já estavam na tração. Tem empresa que estava começando do zero. Eu acho que o Sebrae, quando ele investe um valor assim, ele deveria cobrar no papel, aquela evolução daquela empresa que muitos participaram dessa aceleração. E qual que era um dos critérios? Ter CNPJ em Rondônia. Muita gente abriu o CNPJ pegou a bolsa e oh. Má fé deles, mas acho que tinha que tentar amarrar isso no contrato para ser fomentado aqui. Não receberam a bolsa aqui? então tinha que trazer recursos para Rondônia." (Empreendedora 2 – ES1)	ES1	Sebrae
Citação 112	"Hoje, Rondônia quando você vê ela é vendida como pecuária e soja. O desmatamento é evidente, lá para fora de Rondônia. E por que não o governo ter uma visão para esse movimento que está acontecendo? Ter uma política? Não tem! Além de não ter, não tem nenhum tipo de incentivo. Eu acredito que Rondônia não tem nenhuma vitrine. Se chegar um investidor aqui hoje, o que que Rondônia tem de bom para oferecer? Eu acredito que não tem, entende? Eu acredito que até o próprio Sebrae é uma falha. Que deveria ter uma vitrine." (Empreendedora 2 – ES1)	ES1	Sebrae
Citação 113	"Elas tiveram um relato sim, que tinha uma solicitação, aí teve um ruído na contratação e a gente passou bons tempos se relacionando, mas elas com essa dor, de que não tinha sido atendido [...] então houve esse ruído de comunicação." (Representante Sebrae)	ES1	Sebrae
Citação 114	Fala do entrevistador: "Mas você acha que esses os resultados que elas levam, você acha que quem é o mais impactado?" Fala da entrevistada: "Todos, todos são impactados. Primeiro o ambiente, meio ambiente, que elas trabalham de forma sustentável. A questão delas, plantaram lá o Buriti e ele trazer esse benefício para o meio ambiente de que ali existe água, que ele é um sinalizador de correntes de água, não sei sem se esse é o nome certo [...]. E a inclusão das mulheres. Então, uma vez que tem lá uma extrativista do Buriti, que vê aquele sabonete pronto, que veio daquelas demandas sendo atendidas, isso é muito legal esse impacto social." (Representante Sebrae)	ES1	Sebrae
Citação 115	Fala do entrevistador: "E você acredita que isso daí tudo ele ajuda que a [ES1] desenvolver o seu papel?" Fala da entrevistada: "Ajuda. E ajuda muito! Eu sempre falo, não adianta você ter o melhor produto e ninguém saber que você existe. Então a visibilidade hoje ela tem uma importância sem precedente." (Empreendedora 1 – ES1)	ES1	Sebrae
Citação 116	"Uma coisa do Sebrae que trouxesse benefícios, no caso para a [ES1], é a visibilidade, com certeza." (Empreendedora 2 – ES1)	ES1	Sebrae
Citação 117	Fala do entrevistador: "Pensando nos resultados da [ES1]. Você atribui algum dos resultados da [ES1] que ocorreram a partir de que vocês tiveram relacionamento?" Fala da entrevistada: "A partir do relacionamento com o Sebrae, onde elas puderam participar de grandes eventos conectados ao Sebrae, dando maior visibilidade, consequentemente, impacto nas vendas." (Representante Sebrae)	ES1	Sebrae
Citação 118	"[...] porque se a [ES1] existisse aqui onde a gente está e a gente não tivesse criado essas conexões, não tinha como [a empresa se sustentar]." (Empreendedora 1 – ES1)	ES1	Sebrae
Citação 119	Fala do entrevistador: "Se eu falasse que que isso [a rede de relacionamentos] foi em decorrência do relacionamento com o Sebrae, estaria correto?" Fala da entrevistada: "Foi, de certa forma. Se não fosse o Sebrae isso tudo não tinha acontecido. É que quando ele seleciona os negócios de impacto, os negócios que impactam aqui Em Rondônia, de certa forma, se ele [o Sebrae] não tivesse feito isso, eu não teria conhecido. Porque a gente está bem fechado com o nosso mundinho." (Empreendedora 2 – ES1)	ES1	Sebrae

APÊNDICE 7 – TRECHOS DAS ENTREVISTAS – CASO 2

Código	Trecho da entrevista	Empresa social	Parceiro
Citação 3	“Se for falar do nosso consumidor direto, são empresas. Porque a gente trabalha com revendas de produtos. Então os nossos clientes [...] são lojas, mercados com vendas de produtos naturais e produtos orgânicos. [...] Agora quando tu falares do perfil do cliente de forma indireta, que é realmente quem compra dos nossos revendedores, tem vários perfis. [...] Por exemplo, em São Paulo a gente tem uma loja que se chama [...]. É uma loja bem militante assim na parte da agroecologia e tudo mais. Então as pessoas que compram lá elas têm mais esse entendimento da importância de não só ser um produto orgânico, que não usa nenhum tipo de químico, mas que seja um produto agroecológico, que fortaleça a agricultura familiar.” (Diretor 2 – ES2)	ES2	-
Citação 4	“A gente, por exemplo, até 2020... até 2021 a gente tinha 52 hectares de sistemas agroflorestais, em dez, oito anos de projeto. De 21 para 22 foram 40 e aí em 22 a gente fechou o contrato com a [...], a gente implementou 67 hectares, esse ano vão ser 65, o ano que vem 85.” (Diretora 1 – ES2)	ES2	-
Citação 5	“E aí quando você trabalha com vários pequenos produtores, a gente trabalha hoje com 83, cada um com o seu jeito, cada um com a sua cabeça e a gente faz todo um investimento na propriedade deles, se torna uma relação também que a gente precisa contar com eles como fornecedores e ao mesmo tempo eles são os nossos beneficiários. E a gente precisa estar sempre numa balança de igualdade.” (Diretora 1 – ES2)	ES2	-
Citação 6	“A gente ter mulher trabalhando como técnica, jovem trabalhando como técnica, é um exemplo para as pessoas. É uma quebra de paradigmas só por a gente existir lá. E inclusive a gente já ouviu de produtores que entraram em contato com a gente e que querem se tornar técnicos nossos agora. “O quê que eu preciso fazer? Preciso tirar minha CNH? Preciso fazer um técnico? Um curso?” (Diretora 1 – ES2)	ES2	-
Citação 7	“nosso papel foi levar a tecnologia relacionada a produção. A Embrapa Rondônia tem toda a equipe histórico de tecnologia com [a produção] e nós vamos lá levar essas técnicas para eles.” (Pesquisador 2 Embrapa)	ES2	Embrapa
Citação 8	“Hoje a gente tem uma parceria legal com a Embrapa Rondônia para essa parte de parceria técnica, da parte do plantio [...] então a gente tem seguido um pouco a cartilha deles, tem um pouco dessa parceria técnica.” (Diretor 2 – ES2)	ES2	Embrapa
Citação 9	“[...] nós temos um braço da empresa [Embrapa] que é de transferência. Para que? Para a gente desenvolver tecnologia e essa tecnologia chegar até o campo. Esse braço de transferência de tecnologia é quem faz, que leva a pesquisa realizada na Embrapa para até o produtor ou até os multiplicadores [...] e a gente também, nesse caso de transferência de tecnologia, a gente não difunde só o que a gente faz, difunde o pacote que já é desenvolvido. [...] Então nós levamos essa tecnologia para ser testada dentro dos sistemas agroflorestais, a tecnologia do clone. (Pesquisador 2 Embrapa)	ES2	Embrapa
Citação 10	Fala do entrevistador: “Eles dão algum tipo de treinamento? Você sabe se isso aconteceu?” Fala da entrevistada: “Esses dias de campo que tem lá, não só necessariamente para a gente, é aberto também e aí foi isso que a equipe foi.” (Diretora 1 – ES2)	ES2	Embrapa
Citação 11	“A nossa equipe já foi duas vezes a Porto Velho. Teve capacitações lá com a equipe [da Embrapa] de Rondônia. Eles deram todos os materiais indicando quais são as mudas e tal. Então agora a gente plantas as mudas de acordo com o livro da Embrapa.” (Diretor 2 – ES2)	ES2	Embrapa
Citação 12	“O que que a gente percebe é que falta mais tecnologia, falta mais técnica de cultivo para aqueles cultivos. Então isso nos interessa, isso nos motiva a entrar junto para tentar fazer aquele modelo ser mais eficiente.” (Pesquisador 2 - Embrapa)	ES2	Embrapa

Citação 14	Fala do entrevistador: “E você acha que o fato deles trabalharem com impacto socioambiental positivo. Você acha que isso é um fator, de alguma forma, que ajuda vocês a participarem juntos com eles ou não seria esse um fator?” Fala do entrevistado: “Muito, muito, muito! O fato, o modelo de cultivo de agricultora que a [ES2] faz, ela vem ao encontro do que a Embrapa prega, preconiza, que é a agricultura sustentável, agricultura regenerativa. Então esse modelo de agricultura é sim o que estimula a gente.” (Pesquisador 2 - Embrapa)	ES2	Embrapa
Citação 15	“Nós tivemos dificuldade em termos de burocracia, de ajustar contratos, convênios, nós começamos a conversa com o [OSC] e aí teve a [ES2], que aí teria que fazer um contrato que envolvesse as três instituições: Embrapa, [OSC] e [ES2]. Então isso deu um pouco de confusão na hora de fazer esse contrato. Inclusive, esse contrato recente agora, que nem finalizou, nós começamos, discutimos, fizemos um bom trabalho, só que ele não avançou. Então nós tivemos dificuldades em formalizar a parceria que envolvia Embrapa, [OSC] e [ES2].” (Pesquisador 2 - Embrapa)	ES2	Embrapa
Citação 16	“Desde o ano passado que a gente está tentando formalizar um termo de parceria. A gente não consegue formalizar. Mas eles ajudam a gente sim. [...] mas eu não consigo formalizar. Porque aí por exemplo, queria fazer, a gente queria fazer uma parceria.” (Diretora 1 – ES2)	ES2	Embrapa
Citação 17	“[...] eu acho que o [OSC] e a [ES2] ainda estão se sobrepondo, ainda está tendo um pouco de confusão. Então fica um pouco difícil de passar pra Embrapa essa informação, porque as vezes a pessoa que está falando com a gente é do [OSC] e ao mesmo tempo ela está representando a [ES2] e o [OSC]. Então alguma pessoa está representando duas empresas. Então essa dificuldade de passar isso, então é isso que eu acho que é a maior dificuldade. (Pesquisador 2 - Embrapa)	ES2	Embrapa
Citação 18	“[...] mas também tem o lado Embrapa, que a Embrapa ela é muito exigente nos contratos dela. Então fazer parceria com a Embrapa não é tão simples.” (Pesquisador 2 - Embrapa)	ES2	Embrapa
Citação 19	Fala do entrevistador: “E com a Embrapa, o quê que você acha de resultados que deram a partir daí?” Fala da entrevistada: “Eu acho que é... coisa mais técnica. Talvez a melhoria da qualidade do nosso [produto] e conhecimento para a equipe.” (Diretora 1 – ES2)	ES2	Embrapa
Citação 20	“[...] Com relação à [ES2], o que se tem de resultado? Tem-se que eles começaram o processo de produção com mudas. Então assim, nesse contato com [a ES2] nós fizemos um treinamento para eles, para eles produzirem as próprias mudas. Então desse treinamento, o que que resultou de positivo? Eles não tinham domínio na produção de mudas clonais, então eles foram até a gente para conseguirem essas informações, fizeram o treinamento em formato presencial e informação via WhatsApp. Então, o principal ganho com a [ES2] foi essa parte de manejo e campo e a produção de mudas clonais de alto padrão.” (Pesquisador 2 - Embrapa)	ES2	Embrapa
Citação 21	“O resultado é a gente poder ter um resultado melhor de produtividade e de qualidade” (Diretor 2 – ES2)	ES2	Embrapa
Citação 22	“E a gente fez um modelo com eles, inclusive de investimento que é baseado em retorno em crédito carbono, então é um empréstimo, mas ao invés de retornar em dinheiro, a gente está retornando em crédito carbono, que é algo também bastante inovador, em que também existe essa confiança dos dois lados.” (Diretora 1 – ES2)	ES2	Investidor
Citação 23	“É uma empresa de fora, um fundo de investimento, mas que é bancado por um banco que está investindo em crédito de carbono. Então o modelo do nosso financiamento ele não é o mais normal que é você emprestar mesmo ou então você receber um investimento e o investidor portar uma quantidade, um percentual na sua sociedade, portanto ele vira sócio. O que a gente fez foi um modelo novo. [...] É um investimento baseado no retorno em créditos de carbono.” (Diretor 2 – ES2)	ES2	Investidor

Citação 24	“Eles têm um ponto focal que apesar de ser estrangeiro, ele fala português.” (Diretora 1 – ES2)	ES2	Investidor
Citação 25	“E eles têm uma equipe que fica no Brasil, mas quem lida diretamente com a gente [...] fala português. Só que a gente, do nosso lado também a gente [...] tem duas pessoas na equipe que são fluentes em inglês[...]. Então assim, não é um problema.” (Diretor 2 – ES2)	ES2	Investidor
Citação 26	“[...] são pessoas que entendem, não são investidores, vamos dizer assim, aquele tipo de investidor que quase quer a empresa para ele, ser o dono e mandar em tudo e tal [...]. São investidores que entendem a realidade do negócio, entendem em quanto tempo isso vai acontecer, mas a gente também tem que entregar resultados, a gente tem metas de áreas de floresta que a gente tem que colocar. Porque é um retorno baseado em crédito de carbono.” (Diretor 2 – ES2)	ES2	Investidor
Citação 27	“E a gente fez um modelo com eles, inclusive de investimento que é baseado em retorno em crédito carbono, então é um empréstimo, mas ao invés de retornar em dinheiro, a gente está retornando em crédito carbono, que é algo também bastante inovador, em que também existe essa confiança dos dois lados.” (Diretora 1 – ES2)	ES2	Investidor
Citação 29	“Só para dizer como é difícil, eu estou a uma semana pedindo para eles [empresa investidora] responderem uma pesquisa interna e eles não responderam.” (Diretor 2 – ES2)	ES2	Investidor
Citação 30	“[...] minha visão que cheguei ali no finalzinho do contrato foi que teve uma negociação com um ponto focal e aí na hora que você chega no contrato tem outras pessoas envolvidas, um grupo de advogados muito forte que eles têm muito dinheiro para pagar um advogado bom e que no contrato colocam cláusulas muito fortes. E aí a gente teve que gastar um dinheiro de uma <i>startup</i> pequeninha com advogado para tentar no contrato não deixar que ficasse uma relação abusiva. Mas assim, toda negociação era tranquila com a pessoa focal.” (Diretora 1 – ES2)	ES2	Investidor
Citação 31	“Então a gente recebeu investimento antes do que a gente previa. Então a gente estava muito cru ainda. [...] Então assim, a gente teve que aprender muita coisa porque é um investimento muito robusto, muita responsabilidade e com essa responsabilidade vem muita pressão, no momento a gente falou, assim, entrou investimento a gente já teve que contratar e a gente dobrou de equipe. Então assim, é isso, às vezes esse crescimento muito rápido ele faz com que a gente tenha que aprender um monte de coisa muito rápido e a gente tenha que criar muita coisa.” (Diretor 2 – ES2)	ES2	Investidor
Citação 32	“A gente pôde fazer muita coisa. Aumentar a nossa equipe de campo, estar mais perto dos produtores. A gente pôde adquirir novos maquinários. Então tinha maquinário de beneficiamento novo, isso melhora. A gente pôde adquirir veículos, porque a gente só tinha um veículo e aí você tem que visitar 30 produtores você precisa de mais veículos, então novos veículos. A gente pôde fazer capacitações. então assim, a gente pôde crescer, a gente pôde se estruturar como iniciativa lá no município.” (Diretor 2 – ES2)	ES2	Investidor
Citação 33	“Eles estão fazendo um projeto de contrato justo, que é muito legal! Parece uma coisa simples, mas que tudo o que a gente vai fazer, que a gente formaliza relações, [...] a gente vai aplicar nos nossos contratos. Para você conseguir falar numa linguagem que o produtor vai entender também. Não ficar uma relação desigual assim.” (Diretora 1 – ES2)	ES2	Empresa de advocacia
Citação 34	“Foi bom para a gente, tem muita coisa lá que a gente nem sabia que tinha que fazer e que na auditoria, mas claro, a gente só conseguiu fazer auditoria com um bom escritório de advocacia. Então assim, que ajuda muito na parte jurídica e tudo mais e resolver essas partes da empresa.” (Diretor 2 – ES2)	ES2	Empresa de advocacia

Citação 35	“É porque eles foram muito essenciais para mim como pessoa que estava chegando e virei diretora em três meses, virei CEO, e aí precisava cumprir com todas essas normas do contrato com o investidor, não tinha experiência e ao mesmo tempo que eles estavam prestando o serviço estavam me ensinando muita coisa também. Então a gente fez a nossa política ESG, nossa política de pessoas, nosso acordo de sócios, é... tudo que eu tive que ir formalizando, que o investidor tinha pedido e que a gente precisava porque estava crescendo, eles foram o meu apoio.” (Diretora 1 – ES2)	ES2	Empresa de advocacia
Citação 36	“Começou com uma pessoa, que é a [...], que acho que é uma das sócias, então ela que estava com a gente nesse momento do contrato com a [empresa investidora]. E ajudou muito porque ela tem um posicionamento firme, que eu não conseguia ter por exemplo, e ao mesmo tempo consegue negociar, sabe? Ser diplomata, e ver os argumentos.” (Diretora 1 – ES2)	ES2	Empresa de advocacia
Citação 37	Fala do entrevistado: “Quando a gente sempre fala de auditoria, documentação e tal, a gente pensa de certa forma em burocracia. Burocracia ruim, que poderia atrapalhar. Mas para vocês me parece que foi ao contrário, que foi algo bom...” Fala do entrevistado: “Foi bom. Foi bom para a gente. Tem muita coisa lá que a gente nem sabia que tinha que fazer e que na auditoria, mas claro, a gente só conseguiu fazer auditoria com um bom escritório de advocacia.” (Diretor 2 – ES2)	ES2	Empresa de advocacia
Citação 39	Fala do entrevistador: “E em algum momento você percebeu assim, se eles falaram ou até mesmo no posicionamento, vamos dizer, “eu estou fazendo por causa do propósito de vocês?”?” Fala da entrevistada: “Com certeza! Ela deixou tudo isso rolar de fazer muito mais do que a gente estava contratado porque acredita na gente.” (Diretora 1 – ES2)	ES2	Empresa de advocacia
Citação 40	“[A empresa de advocacia] é um escritório muito grande também. Então ela [a representante da empresa de advocacia] era o nosso ponto focal, porque agora a gente tem outro ponto focal, mas tem outras áreas. Então às vezes a gente traz demandas muito específicas, que ela precisa acessar essas outras áreas e não necessariamente as áreas conversam entre si. E é normal em uma organização grande. [...], mas isso pega, às vezes por exemplo a gente tem que fazer um contrato, ele tem que estar adequado ao LGPD. só que aí foi feito com uma pessoa que não era do time LGPD. E aí depois a gente tem que rever esse contrato porque ele não estava adequado. Só que aí a LGPD quer colocar um monte de cláusula e a gente tem que ir para o outro para ver se a gente consegue um meio termo.” (Diretora 1 – ES2)	ES2	Empresa de advocacia
Citação 41	“A negociação com a [empresa investidora], a governança da empresa formada junto com o escritório que entende a nossa operação, que entende os nossos objetivos e a nossa forma de atuar com muito cuidado na governança [...] também na contratação de pessoas, na decisão de CLT, CNPJs, e toda essa formalização de contrato, fazer o contrato justo com os produtores.” (Diretora 1 – ES2)	ES2	Empresa de advocacia
Citação 42	O que vem com a prefeitura há mais tempo são esses apoios mais pontuais, de mudas, de uso de trator... (Diretora 1 – ES2)	ES2	Prefeitura Municipal
Citação 43	“A gente tem uma relação boa assim, como eu falo não é muito próxima, [...], mas existe uma aproximação com o prefeito, como eu não vivo tanto o campo assim, mas em alguns momentos ajuda com o caminhão, ‘ah, precisa levar muda em tal lugar’ consegue pegar o caminhão da prefeitura. A secretaria do meio ambiente ajuda a gente em alguns momentos [...] (Diretor 2 – ES2)	ES2	Prefeitura Municipal

Citação 44	“[...] eles apoiam a gente por exemplo, vai fazer plantio de mudas, precisam de um caminhão emprestado. Às vezes eles emprestam o caminhão, empresta trator, às vezes consegue negociar de falar eles têm lá o PREVFOGO, que é a prevenção contra incêndios. E eles produzem mudas de cacau. E a gente precisa de mudas de cacau. E aí a gente vai lá, mas não necessariamente a empresa [...] e fala com eles “tem umas mudas sobrando?”, eles dão umas mudas para a gente.” (Diretora 1 – ES2)	ES2	Prefeitura Municipal
Citação 45	“A gente já está falando com a produção, a pessoa que representa a gente lá articulou com a SEMA, articulou com os conselhos para fortalecer a feira. A gente já falou com a comissão que está fazendo o próprio rodeio, eles foram superabertos para a gente fazer uma boa divulgação dos produtores.” (Diretora 1 – ES2)	ES2	Prefeitura Municipal
Citação 46	“[...] Já o vereador [...], ele já dá um pouco mais de abertura para a gente, já ajuda. Questão de contato, produtores, de lista e tudo, dá uma ajudada para a gente também.” (Diretor 2 – ES2)	ES2	Prefeitura Municipal
Citação 47	“Agora a relação está mais fácil porque eles têm mais interesse. [...] E [o município] aparece muito nas notícias, que isso é muito ruim para eles [...]. Então eles tão vindo agora falar com a gente de a gente mostrar esse lado positivo também. Deles indicarem a gente também como um lado positivo.” (Diretora 1 – ES2)	ES2	Prefeitura Municipal
Citação 48	“Ano passado a gente tentou negociar para ter uma visibilidade no rodeio. [...] Só que o <i>spot light</i> vai todo para o rodeio. Não para a feira do produtor. E teoricamente o rodeio existe por causa dos produtores, e não para ter <i>show</i> de pessoas. E aí a gente tentou falar ‘a gente tá precisando de divulgação e tal, tamo aqui fazendo todo esse trabalho’ aí eles deixaram a gente na mão assim de última hora.” (Diretora 1 – ES2)	ES2	Prefeitura Municipal
Citação 49	“É um município com alto índice de desmatamento. Então a cultura não é uma cultura de regeneração. Então assim, acaba que dependendo da prefeitura você não tem relacionamento legal porque ele é contra.” (Diretor 2 – ES2)	ES2	Prefeitura Municipal
Citação 50	“Aí por exemplo a gente vai pedir uma ajuda, para combater incêndio ou, está acontecendo muito lá, avião de agrotóxico passando. E aí é isso, tudo demora, e aí fala que não é responsabilidade deles, que é do governo estadual e tal.” (Diretora 1 – ES2)	ES2	Prefeitura Municipal
Citação 51	Uma instituição que a gente fica muito triste, de não ser uma instituição parceira nossa porque basicamente o <i>modus operandi</i> dela, a missão dela é a nossa missão, é o [...]. Às vezes a gente acha que é porque é como se estivéssemos roubando o trabalho deles assim, não sei, mas a relação não é boa.” (Diretor 2 – ES2)	ES2	Prefeitura Municipal
Citação 52	“A gente já está falando com a produção, a pessoa que representa a gente lá articulou com a SEMA, articulou com os conselhos para fortalecer a feira. A gente já falou com a comissão que está fazendo o próprio rodeio, eles foram superabertos para a gente fazer uma boa divulgação dos produtores.” (Diretora 1 – ES2)	ES2	Prefeitura Municipal
Citação 53	“A secretaria do meio ambiente ajuda a gente em alguns momentos, ano passado a gente foi para a feira da agricultura familiar dentro da [exposição] que é a maior feira da cidade. E daí a gente foi para a feira da agricultura familiar em parceria com a secretaria do meio ambiente ali, que dentro da exposição tinha a feira da agricultura familiar. E a gente estava ali como empresa e foi a primeira vez que a gente meio que estava se divulgando para o município.” (Diretor 2 – ES2)	ES2	Prefeitura Municipal

Citação 54	Fala da entrevistada: “Então a gente ter essa parceria com a prefeitura dá credibilidade para o nosso projeto dentre tantos outros projetos que existem de carbono.” (Diretora 1 – ES2) Fala do entrevistador: “E a credibilidade com os produtores, com a população local?” Fala da entrevistada: “Também.” (Diretora 1 – ES2)	ES2	Prefeitura Municipal
Citação 55	“Bom, [a OSC Beta], ele trabalha assim para atrair parcerias. É uma organização que já tem muitos anos, conhece muitas pessoas e tudo mais. Então em momentos em que a gente precisa ser indicado por uma aceleração ou alguma coisa, vem da OSC Beta, já vem indicado pela OSC Beta. Então assim, gerar essa <i>network</i> . então a OSC Beta atua nesse sentido também de certa forma facilitar esse meio do caminho para a gente.” (Diretor 2 – ES2)	ES2	OSC Beta
Citação 56	“Já no [ES2] é que eu acompanho mais, eu faço parte do conselho e isso parte do [OSC Beta}, que o [OSC Beta] que teve a iniciativa de criar a empresa por ser essa estratégia de continuação da iniciativa da cadeia [produtiva] e aí a gente tem um papel muito de também obter recursos filantrópicos, que é uma forma da gente atrair o privado, o conselho mais gosta quando a gente apresenta igual a última reunião do conselho ‘metade do recurso necessário o [OSC Beta] já captou a fundo perdido. Os outros investidores têm que colocar metade só do que você teria que colocar’, então assim, é uma forma da gente conseguir atrair mais investidores e falar ‘não é tanto assim que você precisa e vai ter impacto muito maior’, então é como a gente combina esse recurso que é usada muito o termo hoje <i>blended finance</i> .” (Representante OSC Beta)	ES2	OSC Beta
Citação 57	“Bom, essa relação com o [OSC Beta], primeiro, a gente é resultado direto ao fato de que o investimento que a gente recebeu foi através de contatos via [OSC Beta]. Então assim, isso é o mais importante! Se existe um financiamento que hoje banca todo mundo, é porque existe um primeiro contato do [OSC Beta] e a partir daí a gente topou esse contato como o investidor.” (Diretor 2 – ES2)	ES2	OSC Beta
Citação 58	“Teve um movimento que o [OSC Beta] fez que [...] que ajudou a gente a conseguir essa parceria com o Mercado Livre, estar na NaturalTech ano passado que foi bem importante, mas o B2C ainda é pouco para a gente. (Diretora 1 – ES2)	ES2	OSC Beta
Citação 59	“Hoje todos os técnicos e coordenadores de campo são da [ES2]. Mas o [OSC Beta] ele permanece sendo a instituição que traz recursos de fundos perdido para o projeto. Não que esse seja um recurso para a [ES2], muito pelo contrário. É um recurso para ser investido, nos produtores. Porque nesse momento ainda é muito importante uma coisa que a gente chama de <i>blended finance</i> . Você tem uma parte do recurso que está sendo investido com investimentos privados e você tem parte do recurso sendo investido por fundo perdido.” (Diretor 2 – ES2)	ES2	OSC Beta
Citação 60	“E mais toda expertise que o [OSC Beta] já tinha da cadeia, mas principalmente do território porque a gente já trabalhava em [...] desde 2006, então toda a questão de relação, de estrutura física, tem um escritório lá do [OSC Beta] que a [ES2] usa.” (Representante OSC Beta)	ES2	OSC Beta
Citação 61	“A gente usa até hoje uma salinha dentro do [OSC Beta], o nosso espaço em [...] é no [OSC Beta] e isso dá para a gente um respaldo também muito forte da confiabilidade que a gente tem como empresa, enquanto a gente é sério no nosso impacto, do quanto que a gente está realmente regenerando a floresta e principalmente em [...] com os produtores.” (Diretora 1 – ES2)	ES2	OSC Beta
Citação 62	“[OSC Beta] ele faz parte da empresa, então assim, a gente utiliza a sede deles, então a gente utiliza a sede do [OSC Beta] como o nosso escritório. Utiliza a sede do [OSC Beta] em [...] também.” (Diretor 2 – ES2)	ES2	OSC Beta

Citação 63	Fala do entrevistador: “[...] o fato de ser uma empresa que promove impacto socioambiental positivo, você acredita que isso é um fator preponderante para vocês se relacionarem assim ou não é um elemento exclusivo?” Fala do entrevistado: “Com certeza! Até porque fazendo paralelo quando a gente está discutindo assim alguma proposta de projeto junto a alguma empresa que quer adotar isso via projeto ESG. Quanto mais a empresa tem o ESG e a intenção de ter impacto social, ambiental e pensar a parte da governança realmente enraizada e querendo isso, mais fácil para a gente é ter essa relação e construir um projeto que realmente vá atender as nossas expectativas. Quando é alguém que quer meio que empurrar algo, que não tem isso assim realmente interiorizado nele, aí é muito mais complexo construir a relação e às vezes nem dá jogo porque às vezes só quer empurrar pra falar que tem e na verdade não tem porque uma coisa que já seria normal ela quer vender como se fosse algo assim muito diferente e a gente não consegue montar essa relação, mas quando é um negócio como a [ES2] que tem isso como o cerne dela, o item principal, fica muito mais fácil.” (Representante OSC Beta)	ES2	OSC Beta
Citação 64	“Todo ano a gente tem o trabalho de revisão de metas. E aí a gente tem a preocupação se as nossas metas estão dentro das metas do [OSC Beta] na nossa área de atuação, mas também dentro das nossas metas. Então por exemplo, a gente pega meta de restauração de áreas degradadas. É a nossa meta de implantação dos sistemas agroflorestais. Meta de geração de renda para o [OSC Beta]. Uma parte delas é a nossa meta do que a gente compra [...] dos produtores. Isso entra para a meta do [OSC Beta]. Porque eles estão conseguindo manter essa cadeia produtiva se sustentando ela mesma e gerando renda para os produtores de forma sustentável.” (Diretora 1 – ES2)	ES2	OSC Beta
Citação 65	“E mais toda expertise que o [OSC Beta] já tinha da cadeia, mas principalmente do território porque a gente já trabalhava em [...] desde 2006, então toda a questão de relação, de estrutura física, tem um escritório lá do [OSC Beta] que a [ES2] usa.” (Representante OSC Beta)	ES2	OSC Beta
Citação 66	“A gente acaba tendo uma visibilidade muito boa, todos esses financiadores da empresa hoje são financiadores que o contato inicial foi com o [OSC Beta], mas são fundos de investimentos que não aportam [em] empresas. Então assim, foi muito importante a gente conhecer. Imagino que a [ES2] como uma empresa que não nasceu dentro de uma instituição dessas, não teria tanta facilidade de ter contato com fundos de investimento desse. (Diretora 1 – ES2)	ES2	OSC Beta
Citação 67	“O fato de que tudo começou pelo [OSC Beta]. Então assim, você já tinha um projeto acontecendo em [...]. Você já tinha um conhecimento de quem é o [OSC Beta] e tudo mais. Você já tem esse conhecimento de quem é.” (Diretor 2 – ES2)	ES2	OSC Beta
Citação 68	“Então assim, quando a [ES2] que chegou para poder fazer essa implementação de hectares, você já tinha um grupo movimentado. Isso é bom para dizer o seguinte: nós já temos um exemplo de que dá certo. [...] Então, é isso que é um ponto positivo, é o fato de já ter uma cadeia de certa forma convencida, movimentada e o que a gente precisa é pegar isso e mostrar para outros produtores que dá certo.” (Diretor 2 – ES2)	ES2	OSC Beta
Citação 69	“[...] porque no futuro a gente também pensa de como essas iniciativas que a gente está criando como elas também ajudam a retornar o recurso para o [OSC Beta]. Hoje é mais dinheiro do [OSC Beta], fundo perdido colocando para eles, mas talvez um dia o [OSC Beta] também precise não ficar só dependendo de projetos como também pode ser abastecido pela venda de produtos.” (Representante OSC Beta)	ES2	OSC Beta
Citação 70	“E no conselho, como a gente está praticamente junto e a gente tem os mesmos objetivos, facilita muito.” (Diretora 1 – ES2)	ES2	OSC Beta

Citação 71	“Porque acaba que fica muito próximo então auxilia os dois. [...] Ajuda bastante desde questão de recurso, equipe, a gente tem equipe nossa que trabalha no [ES2], que a gente capta recurso para trabalhar com [a produção], uso de equipamentos e tal [...]”. (Representante OSC Beta)	ES2	OSC Beta
Citação 72	“[...] algumas coisas que a gente precisa lidar e discutir e tal que qualquer relação tem. Como por exemplo, quem é responsável por isso ou por aquilo? Quem deveria colocar esse ou aquele dinheiro? Ou então uma confusão, às vezes de público externo quem é o que? A expectativa de um e do outro, quem poderia fazer a mais do que o outro, então tem esses, às vezes tem essa necessidade de discussão e aí fica mais no papel. [...] Acho que é o desafio da de relacionamento entre as instituições, porque assim, até tem no papel o que é para fazer cada um, só daí às vezes durante o dia a dia nas atividades às vezes não fica tão claro ou dependendo da velocidade, agilidade que precisa ser feito um acaba atropelando o outro.” (Representante OSC Beta)	ES2	OSC Beta
Citação 73	“Existem alguns financiadores que que começam a questionar essa questão do blended finance. Fala assim ‘cara, como é que eu vou te dar um dinheiro se quem vai ser beneficiado é uma empresa que é lucrativa?’ [...] Então se existe um pouco disso que no início foi um pouco mais difícil, depois a gente se sentou com todos eles explicou como é que funcionava essa relação mais de parceiros que realmente doam recursos ao [OSC Beta] e parceiros que financiam [a ES2]” (Diretor 2 – ES2)	ES2	OSC Beta
Citação 74	“[...] porque como às vezes as coisas se misturam entre [OSC Beta] e [ES2], existem situações que a gente fala ‘É uma parada só para a gente decidir? Ou isso pode também ser algo que o [OSC Beta] precisa ficar sabendo para ele emitir a opinião dele e a gente fazer junto?’. Então às vezes em alguns momentos isso faz com que uma decisão demore mais para ser tomada, mas é uma coisa que a gente tem ajustado muito isso.” (Diretor 2 – ES2)	ES2	OSC Beta
Citação 75	“A redução de custo da operação por a gente poder captar esse recurso via carbono neutro. Porque tem muito plantio que a gente faz compensando as emissões de parceiros. Então a [ES2] deixa de gastar comprando mudas de árvores e a gente repassa esse custo para quem vai compensar a emissão.” (Representante OSC Beta)	ES2	OSC Beta
Citação 76	“Essa confiança que o [OSC Beta] tem, ajudou a gente a atrair esses investidores, e a gente falar não só com os investidores, mas também tem essa repercussão nacional, já tem algo mais formado, uma comunicação do [OSC Beta], da gente como projeto do [OSC Beta] e da certeza do nosso impacto.” (Diretora 1 – ES2)	ES2	OSC Beta
Citação 77	“O [OSC Beta] ele se empenha muito para que a gente possa continuar investindo em projetos, então todo ano ele busca parceiros para que a gente possa fazer doações assim. A gente investiu lá no município [...], então tem vários financiadores em [...] que são parceiros do [OSC Beta], que são financiadores para a implementação de áreas, para a implementação de hectares. E qual é a junção dessas dois? É porque às vezes você tem projetos de fundo perdido que fala assim “quero implementar hectares”. Legal! Só que só implementar hectare não é o todo. Você precisa, além de implementar você precisa acompanhar. Só que dentro do projeto não existe acompanhar. Porque para ele acompanhar é uma questão mais do produtor, de um órgão do governo. Então assim, você junta o recurso da [ES2] que você tem, a equipe e o recurso que vai vir do [OSC Beta] para implementar. Então você junta os dois e aí sim você consegue fazer o combo e atender bem o produtor. Então acho que esses são resultados muito importantes.” (Diretor 2 – ES2)	ES2	OSC Beta
Citação 78	“A gente tem por causa do [OSC Beta] esse histórico de 11 anos lá e que eles atuaram não só com projetos do [...] como também com outros projetos, então isso dá para a gente também um respaldo e uma confiança de que somos uma empresa realmente preocupadas com os pequenos produtores [...] (Diretora 1 – ES2)	ES2	OSC Beta

Citação 79	“Ah, outra que eles ajudam muito é a parte de certificação orgânica. Então desde a nossa certificação orgânica, a primeira vez que a gente chegou à certificação orgânica, foi pelo Sebrae. Então como é que o Sebrae faz? Ele tem um programa dentro do Sebrae chamado Sebraetec, que ele faz o seguinte: olha, você contrata a minha Sebraetec, você paga 30% dos custos e a gente paga 70%. Então assim, a gente faz a nossa certificação orgânica via Sebraetec. Então ao invés de pagar 100% do valor que eu teria que pagar para o IBD que é quem faz a nossa auditoria, eu só pago 30%.” (Diretor 2 – ES2)	ES2	OSC Beta
Citação 80	“O que tem assim apoio para dar visibilidade, participar de eventos, feiras, tem a [...]. É uma feira grande em bioeconomia e biotecnologia das startups todas apoiadas pelo polo, então tem visibilidade grande.” (Representante OSC Beta)	ES2	OSC Beta
Citação 81	“O resultado hoje que eu sei é apoio para eventos. Senão a gente não tinha dinheiro para ir até lá, para estar numa NaturalTech.” (Diretora 1 – ES2)	ES2	Sebrae
Citação 82	“Como que o Sebrae ajuda a gente? Basicamente como o Sebrae atua para todo mundo. Então assim a gente vai em missões então, por exemplo, a gente foi agora para Naturaltec, que é a maior feira de produtos naturais da América Latina em São Paulo. Então ele faz uma missão e aí banca 50% de tudo assim, a não ser alimentação e alguns deslocamentos. Mas passagens aéreas, hospedagem, traslado para o aeroporto, traslado para o hotel, tudo são eles que bancam 50%, a gente só precisa bancar 50%. Então isso ajuda muito a gente a ir para esses lugares. [...] Estão financiando parte das nossas viagens.” (Diretor 2 – ES2)	ES2	Sebrae
Citação 83	“Então assim, é todo esse suporte e aí também tem todo essa parte de também de <i>network</i> , de conseguir, a gente consegue chegar em pessoas através do Sebrae porque eles conhecem outras empresas. Acho que também tem uma parte de <i>network</i> das próprias empresas de bioeconomia. O Sebrae faz um trabalho superinteressante sobre isso porque ele consegue juntar as empresas. Então muitas pessoas eu conheci porque eu entrei no projeto [...]” (Diretor 2 – ES2)	ES2	Sebrae
Citação 84	“Só que no Sebraetec a gente pode escolher. [...] É claro que tem que justificar porque no Sebrae sempre é isso, é por mais em conta, mas você justifica. [...] No outro que é o SGF [Sistema de Gestão de Fornecedores] não. Ele vai jogar ali o que passar. A gente nunca foi por SGF justamente por isso.” (Diretor 2 – ES2)	ES2	Sebrae
Citação 85	“Tem coisas que a gente quer fazer, que a gente sabe que só vai conseguir fazer se o Sebrae topa fazer junto com a gente, entendeu? Exemplo: vamos falar o seguinte, ah, eu quero fazer uma embalagem nova. Mas eu vou pagar um designer de 10 mil reais... Só dá para fazer se o Sebrae topa fazer, porque ele paga 70%. Só que em alguns momentos, não são todos, mas em alguns momentos a burocracia do Sebrae faz demorar. E aí o quê que acontece? Ou a gente espera, ou a gente desiste, entendeu? Tem algumas situações que um pouco da burocracia que faz com que a gente dificulte um pouco essa relação.” (Diretor 2 – ES2)	ES2	Sebrae
Citação 86	“Outra [relação] muito forte é o Sebrae Amazonas. Então o Sebrae ele é um grande parceiro nosso. A gente faz muita coisa com o Sebrae, certificação orgânica a gente faz em conjunto com eles, vamos em vários eventos em parceria com eles.” (Diretor 2 – ES2)	ES2	Sebrae
Citação 87	Fala do entrevistador: “Para olhar os resultados a partir dessas parcerias que vocês tiveram. Com o Sebrae.” Fala da entrevistada: “O resultado hoje que eu sei é apoio para eventos.” (Diretora 1 – ES2) Fala do entrevistador: “Você acha que isso ajuda tipo visibilidade de vocês?” Fala da entrevistada: “Com certeza! Senão a gente não tinha dinheiro para ir até lá, para estar numa NaturalTech.” (Diretora 1 – ES2)	ES2	Sebrae

Citação 88	“A gente foi para São Paulo, aí eu cheguei e falei [com um futuro parceiro] ‘rapaz, eu estou precisando de um lugar para fazer a minha logística em São Paulo. Porque não está dando para eu fazer. Posso botar 10 caixas lá para a casa e pedir um Uber?’ Era assim, mas não estava dando mais. Aí foi ele que me indicou. Foi ele que falou ‘rapaz, eu estou num lugar aqui em São Paulo’, então essa conexão facilitou. [...] Então assim, foi através do Sebrae essa conexão muito importante. (Diretor 2 – ES2)	ES2	Sebrae

APÊNDICE 8 – TRECHOS DAS ENTREVISTAS – CASO 3

Código	Trecho da entrevista	Empresa social	Parceiro
Citação 1	Fala do entrevistador: “E a maioria desses clientes, eles estão aqui região ou fora?” Fala da entrevistada: “Não, a maioria está fora” (Empreendedora 2 – ES3) Fala do entrevistado: “A maioria é no Sudeste. Sul e Sudeste.” (Empreendedor 1 – ES3) Fala da entrevistada: “A gente está abrindo agora algumas frentes, inclusive, hoje a gente falou sobre [...] Pará, Fortaleza, mas ainda não chegamos lá [...] Aí a gente está abrindo mercado pra Europa, Estados Unidos que é o nosso foco. E oriente médio.” (Empreendedora 2 – ES3)	ES3	-
Citação 2	“[Eu] não estava envolvido nessas cadeias [de produção de Tucumã], conhecia brevemente, ‘ah vamos fazer uma proteína à base de tucumã, ficou ótimo’. Quando a gente foi ver, cadê o Tucumã no mercado? A produção hoje do Tucumã mal atende a cidade Manaus, o Tucumã que a gente tem aqui no Amazonas é diferente do Tucumã de Rondônia e é diferente do Tucumã do Pará, o nosso Tucumã tem um sabor muito específico, tem sabor, textura, cremosidade e foi quando a gente viu ‘ah, o produto é muito bom, o produto é escalável, o produto tem excelentes qualidades nutricionais, mas falta o insumo. Como que esse produto vai escalar se não tem produtividade, não tem constância?’ [...] Então foi a hora que a gente começou a pesquisa com parcerias, [...] e a gente encontrou a parceria nas mudas micropropagadas [...] O tucumã ele demora nove meses [...] como é que pode você cultivar uma planta que demora um ano e meio para quebrar a dormência? A gente consegue essa dormência de sete a dez dias, estar quebrando essa dormência. Isso já possibilita você aplicar esse tipo de vegetal numa cultura regenerativa. Então vai, chega na comunidade, o produtor tem duas ou três mudas nativas, mas ele tem um hectare, meio hectare de área degradada, uma área que ele não usa. É a área que o Tucumã gosta de estar, ele gosta de terra maltratada, terra seca, barro amarelo. Então você consegue como se fosse através da tecnologia dessas mudas, você pega a semente da planta nativa daquele microclima, acelera a germinação dela e replanta dentro da área do próprio produtor e, em conjunto, você vem com a agrofloresta para também simular para a planta a condição natural.” (Empreendedor 1 – ES3)	ES3	-
Citação 3	“[...] eu fiz o Programa de Importação e Exportação da APEX chamado PeiEx e foi o PeiEx que me botou dentro da APEX.” (Empreendedora 2 – ES3)	ES3	APEX
Citação 4	“APEX em todas as nossas possibilidades de exportação, são todas sendo possíveis graças à APEX. [...] Ela subsidia rodadas de investimento, participação em eventos internacionais [...]” (Empreendedora 2 – ES3)	ES3	APEX
Citação 5	“Quem quer exportar tem que ir pra APEX.” (Empreendedora 2 – ES3)	ES3	APEX
Citação 6	Tudo o que você precisa para a exportação é a APEX, é o guarda-chuva” (Empreendedor 1 – ES3)	ES3	APEX
Citação 7	“A APEX tem um evento em São Paulo, agora é nos Estados Unidos, que ela vai ter um espaço lá. Simplesmente deu mais procura por espaço do que a demanda que eles tinham [...] eles foram lá para a feira ‘ei, aí tem stand sobrando? A gente consegue, a gente vai pagar para esse stand’, ‘ó, quem não conseguiu passar na seleção do 100%, paga só uma taxinha que a gente consegue botar vocês dentro da feira’ [...] isso de um dia para o outro, você consegue imaginar, você consegue estar presente numa feira internacional dos Estados Unidos por 500 dólares. Você conseguir espaço lá, chão, por 500 dólares, você não consegue nem no Brasil.” (Empreendedor 1 – ES3)	ES3	APEX
Citação 8	“[...] eu vou essa vez por exemplo, eu pagar 500 dólares no stand, um stand só o chão, mas um stand [...] um stand lá [no Plant Based World Expo, Nova	ES3	APEX

	Iorque] é, no mínimo, 2000 dólares, eu vou pagar 500 dólares porque ela subsidiou.” (Empreendedora 2 – ES3)		
Citação 9	“São dois anos que ele dura para você tirar a certificação do PeiEx. E eu fiz essa certificação de 2019 a 2021, por isso que a gente formatou o produto para exportar.” (Empreendedora 2 – ES3)	ES3	APEX
Citação 10	“E fora as mentorias também, as mentorias. Peiex é um programa de importação e exportação da APEX que nos deu a condição de poder pensar em uma exportação, porque não é simples “ah, vou acordar hoje exportando”, não é uma coisa assim. Muito pelo contrário, extremamente complexo, fuso, língua, país, marketing, mercado, onde buscar, quais fontes buscar [...]” (Empreendedora 2 – ES3)	ES3	APEX
Citação 11	“[...] [A APEX] que nos trouxe a Agro br que é também de exportação só de agroindústria, que nós somos também uma agroindústria [...] esse relacionamento com a Agro br e com o projeto Halal, que a gente está também dentro dos dois projetos: Agro br e Projeto Halal. Ah, a gente também tem certificação Kosher. (Empreendedora 2 – ES3)	ES3	APEX
Citação 12	“Inclusive a gente cresceu, ainda não está publicado, mas a gente foi para uma classificação que é Kosher superior.” (Empreendedor 1 – ES3)	ES3	APEX
Citação 13	“A gente foi selecionado pela APEX, para ir pra Tel Aviv de Israel em 2022. A gente não foi, por falta de dinheiro de pagar passagem e hospedagem. Quer dizer e a gente pediu esse dinheiro para o governo [do Amazonas] e não nos foi dado, sabe o que que a gente teve de volta do governo? A gente paga sua passagem pra São Paulo, daí para a frente você que segue. Nós fomos selecionados para representar a Amazônia na casa Brasil Israel.” (Empreendedora 2 – ES3)	ES3	APEX
Citação 14	“Estimular o empreendedorismo inovador por meio de capacitações para o desenvolvimento de produtos (bens e/ou serviços) ou de processos inovadores e, apoiar por meio da concessão de recursos de subvenção econômica (recursos não reembolsáveis) e Bolsas de Fomento Tecnológico Extensão Inovadora, a geração de empresas de base tecnológicas a partir da transformação de ideias inovadoras em empreendimentos que incorporem novas tecnologias aos setores econômicos estratégicos do estado do Amazonas.” (C3-D24)	ES3	FINEP
Citação 15	Fala do entrevistador: “Vocês pensam que todos esses: Suframa, Finep [...] vocês acham que esses editais, o fato deles existirem, ajudaram vocês a iniciarem o relacionamento com eles?” Fala da entrevistada: “Se não tivesse edital, não teria contato nenhum. Eu não saberia que existe Finep.” (Empreendedora 2 – ES3)	ES3	FINEP
Citação 16	“Uai, se não fosse o Finep, você nem chegava aqui. Então, network, que traz, o network que a gente faz, a visibilidade [...]” (Empreendedora 2 – ES3)	ES3	FINEP
Citação 17	“Aí realmente é prestação de contas muito burocrático, isso para todos, Finep...” (Empreendedora 2 – ES3)	ES3	FINEP
Citação 18	“Eu vejo na questão de ser rigoroso, eu não vejo como ruim, porque hoje a gente está cansado de ver N hipóteses de malversação de recurso público [...] agora ser automatizado, seria muito melhor, agora ser analógico é o problema.” (Empreendedor 1 – ES3)	ES3	FINEP
Citação 19	“A gente ganhou o [Programa] Centelha [...] [e aí] vão vir as certificações. Halal, o Kosher e o FDA.” (Empreendedora 2 – ES3)	ES3	FINEP
Citação 20	“E o outro [edital de seleção] que vai vir, vai ajudar a gente criar um novo produto, é o desenvolvimento de um novo produto que está vindo aí, que é para sair” (Empreendedora 2 – ES3)	ES3	FINEP
Citação 21	“A ETAPA ACELERAÇÃO terá início na data tentativa de 16/08/2021, e inclui atividades de mentoria de negócios, capacitação empreendedora e participação em evento regional.” (C3-D10)	ES3	InovAtiva
Citação 22	“[...] o InovAtiva, esse é do governo e aceleração, a gente foi acelerado e graduado pelo InovAtiva.” (Empreendedora 2 – ES3)	ES3	InovAtiva

Citação 23	Fala da entrevistada: “InovAtiva só coisa boa, não teve dinheiro envolvido, só mentoria...” (Empreendedora 2 – ES3) Fala do entrevistador: “A qualidade vocês acham...” Fala da entrevistada: “Fantástico. Fantástico! [...] Os [mentores] tops das galáxias estão no inova ativa. Os melhores mentores do Brasil fazem questão de ter no seu portfólio e dizer que é consultor InovAtiva. O maior programa de aceleração da América Latina e é feito pelo governo federal.” (Empreendedora 2 – ES3) Fala do entrevistador: “Então o know how dessas pessoas envolvidas, tudo isso daí ajuda muito?” Fala da entrevistada: “É o melhor programa de aceleração da América Latina é o InovAtiva.” (Empreendedora 2 – ES3)	ES3	InovAtiva
Citação 24	Fala da entrevistada: “[A InovAtiva promoveu] aceleração e graduação, que nem todo mundo que é acelerado é graduado. A gente foi graduado, tipo assim, é um nível superior.” (Empreendedora 2 – ES3) Fala do entrevistador: “Entendi. Isso resultou para vocês o que?” Fala da entrevistada: “A modelagem do negócio. Estruturação e modelagem do negócio foi através do InovAtiva.” (Empreendedora 2 – ES3)	ES3	InovAtiva
Citação 25	“Art. 1º Esta Resolução dispõe sobre regras e procedimentos para a aplicação de recursos na execução dos programas prioritários para investimento em pesquisa, desenvolvimento e inovação, na área de atuação da Superintendência da Zona Franca de Manaus – Suframa” (C3-D39)	ES3	SUFRAMA
Citação 26	Fala do entrevistador: “Então qual era a responsabilidade do parceiro, por exemplo, da Suframa?” Fala da entrevistada: “Fazer a análise do recurso, liberar o recurso. Ela tem o poder da caneta, ela pode liberar ou pode glosar, ela pode dizer ‘não, não é isso e tá tudo errado e vocês vão ter que pagar tudo de volta’, então nós temos que fazer nas normas dela.” (Empreendedora 2 – ES3)	ES3	SUFRAMA
Citação 27	Fala do entrevistador: “Vocês pensam que todos esses: Suframa, Finep [...] vocês acham que esses editais, o fato deles existirem, ajudaram vocês a iniciarem o relacionamento com eles?” Fala da entrevistada: “Se não tivesse edital, não teria contato nenhum.” (Empreendedora 2 – ES3)	ES3	SUFRAMA
Citação 28	Fala da entrevistada: “[...] cada centavo, cada agulha comprada via subversão em ter que prestar conta. Acima de mil reais, precisa ter três cotações, extremamente rigoroso. [...] Tudo tem que ter três cotações, tudo tem que prestar conta, tudo é foto georreferenciada. Então assim, e qualquer coisa que for glosada é o empresário que vai ter que pagar do bolso dele o que foi glosado. Se eu comprar alguma coisa que não seria comprado, eu vou ter que devolver.” (Empreendedora 2 – ES3) Fala do entrevistador: “Você falou disso, de que é muito detalhado. Vocês acham que isso atrapalha alguma coisa?” Fala da entrevistada: “Um pouco atrapalha sim, demais, tipo assim, poderia ser mais flexível, poderia ser mais automatizado.” (Empreendedora 2 – ES3)	ES3	SUFRAMA
Citação 29	“A gente estava numa planta de 50 metros quadrados, onde a gente tinha a capacidade de uma tonelada mês e a gente conseguiu investimento de P&D, porque a gente faz parte do projeto prioritário de bioeconomia, e a gente conseguiu mexer no P&D para estruturar o que você está vendo aí, a fábrica, porque a gente sai da condição de uma tonelada mês para 12 a 15 toneladas mês.” (Empreendedora 2 – ES3)	ES3	SUFRAMA
Citação 30	“E aí a gente terminou de estruturar a fábrica em maio, o que fez com que a gente começasse agora ir para as feiras agora para vender mesmo. Porque antes a gente não tinha nem capacidade de atender.” (Empreendedora 2 – ES3)	ES3	SUFRAMA

Citação 31	“A infraestrutura oferecida aos empreendimentos residentes será composta por: a) sala (física), somente com telhado, paredes, portas e janelas, e o permissionário/empresário deverá custear toda adequação da estrutura física (pisos, forros, isolamentos, cabos elétricos, condicionadores de ar etc.) para a produção industrial, bem como as licenças e autorização de funcionamento, energia elétrica e taxas do funcionamento da empresa. b) área de uso comum, constituída por uma sala de reuniões e treinamento que é do uso do CIDE e podem ser utilizadas mediante agendamento; c) monitoramento, vigilância, água potável e o custo com imposto predial;” (C3-D1)	ES3	CIDE
Citação 32	“Nós somos incubados [pelo CIDE] [...] eles dão mais suporte nessa parte burocrática, prestação de conta.” (Empreendedora 2 – ES3)	ES3	CIDE
Citação 33	“Quais os benefícios de incubar no CIDE? [...] Recursos humanos e serviços especializados para apoio às diversas atividades das empresas, tais como consultores de P&DI e de desenvolvimento de novos negócios e de empreendimentos [...]” (C3-D40)	ES3	CIDE
Citação 34	“O CIDE também é um pouquinho burocrático, ele demora um pouco... o tempo do feedback é um pouco lento e a parte boa é que também tudo que a gente precisa, eles têm.” (Empreendedora 2 – ES3) “Eles têm, se não tem, ajeitam.” (Empreendedor 1 – ES3)	ES3	CIDE
Citação 35	“O CIDE também é um pouquinho burocrático, ele demora um pouco... o tempo do feedback é um pouco lento e a parte boa é que também tudo que a gente precisa, eles têm.” (Empreendedora 2 – ES3)	ES3	CIDE
Citação 36	“Porque tudo, até a gente, para falar com eles tem que agendar.” (Empreendedor 1 – ES3)	ES3	CIDE
Citação 37	“Então tem essa relação muito... e depois acompanhar, a gente vai acompanhando com eles depois o desenvolvimento desse projeto até a prestação de contas. Acaba ficando um caráter assim mais de financiador, mas como a gente tem essa necessidade de que tenha resultados, a gente procura não ser só um financiador, mas um parceiro ali para a execução.” (Representante Idesam)	ES3	Idesam
Citação 38	“Então tudo, a gente faz, compra o projeto que é auditado pelo Idesam para ir pra Suframa. E assim, cada centavo, cada agulha comprada via subversão em ter que prestar conta.” (Empreendedora 2 – ES3)	ES3	Idesam
Citação 39	“Pelo que eu sei acho que foi mais deles de procurar a existência do PPBio pelas chamadas que a gente faz e empreender, mas também teve um esforço nosso de apresentar, porque normalmente eles têm que [...] fazer o projeto, que é o PUR, Plano de Utilização de Recursos, e isso a nossa equipe acaba ajudando bastante eles a desenvolverem e depois a conectar com quem vai financiar.” (Representante Idesam)	ES3	Idesam
Citação 40	“Ele [o Idesam] faz a auditoria e ele tem uma rede de parceiros muito grande, então quando você precisa, eles muitas vezes vão poder te ajudar com relacionamento. Por exemplo: ‘ah, eu estou precisando comprar ovo de codorna’, aleatoriamente. Eles vão chegar ‘ó, tem uma comunidade ali que tem ovo de codorna certificado, consegue entregar, tem qualidade, a gente já trabalha com eles’. Então tudo que você pede para o Idesam, se eles não tiverem, eles vão achar quem tem.” (Empreendedor 1 – ES3)	ES3	Idesam
Citação 41	Fala do entrevistador: O que ajuda a vocês manterem o relacionamento?” Fala do entrevistado: “Ah acho que o objetivo deles, da empresa, acho que é algo fundamental de querer desenvolver produtos alimentícios com cadeias daqui. Eu acho que esse é que é o principal ponto que mantém a relação porque a gente também tem interesse em viabilizar a comercialização de produtos.” (Representante Idesam)	ES3	Idesam
Citação 42	“A[ES3] foi com a gente, no começo do ano a gente fez uma viagem pra Remanso do Acumã. E aí foram algumas startups aceleradas e empresas do polo que ofertam recursos, para mostrar algumas ações que a gente já teve, alguns resultados, buscar essa conexão. Então a gente procura também fazer essas trocas, esse intercâmbio entre eles e mostrar possíveis oportunidades,	ES3	Idesam

	tentar conectar essas startups para os nossos problemas, para nossas cadeias de valor.” (Representante Idesam)		
Citação 43	“Então, a gente consegue ter um relacionamento muito próximo. Então todas as ações que a gente participa, geralmente, eles tão dentro, e todas as ações que eles participam, eles nos colocam também.” (Empreendedor 1 – ES3)	ES3	Idesam
Citação 44	“[...] eles também identificam em nós, isso a gente sente, percebe, que eles identificam que nós não somos uma startup que está arriscada a fazer greenwashing. A gente já foi em outras comunidades, a gente já foi em comunidades no Pará, eu fui lá no Xingu, [...] lá na comunidade que o Idesam trabalha e em uma outra comunidade e a gente está realmente juntando esforços para poder desenvolver a comunidade ribeirinha, os produtores e o meio ambiente, como eu disse: nós somos uma startup cujo foco é desenvolvimento socioambiental regenerativo, porque a gente quer também trabalhar na recuperação de áreas degradadas.” (Empreendedora 2 – ES3)	ES3	Idesam
Citação 45	E acho que eles demonstraram que eles são uma empresa que tem condição de executar os projetos. Porque também não é, não são todas as empresas que às vezes vão conseguir acessar um recurso desses e conseguir realmente executar e ter um produto e vender e tal. (Representante Idesam)	ES3	Idesam
Citação 46	“Eu acho que é isso, você ter uma história pregressa favorece a sua credibilidade, então, quem não me conhecia, conhecia alguém que me conhecia e falava “não, a menina é direitinha, faz um trabalho correto”. Então, é muito do trabalho que a gente desenvolve. [...] então não tinha muita convivência, mas eu dou consultoria há 17 anos e sempre fui muito bem quista pela comunidade em si, comunidade empresarial, e isso me deu um certo respaldo para nunca ter encontrado barreiras”. (Empreendedora 2 – ES3)	ES3	Idesam
Citação 47	“Tanto que é ponto focal, tanto que você foi a eles para estar aqui com a gente. Eles são ponto focal, referência. Que quer fazer bioguia tem que fazer contato com o Idesam. Porque não é por nada, eles têm conhecimento de tudo, eles têm todo mundo, eles conhecem todo mundo, interage com todo mundo. São os caras mesmo. Tem que tirar o chapéu para eles, porque eles fazem...” (Empreendedora 2 – ES3)	ES3	Idesam
Citação 48	“O negócio deles é impecável, é massa. [...] Muitas ONGs se apropriam das comunidades. É uma coisa que o Idesam não faz. Se você chegar ‘eu quero ajudar’, o Idesam diz ‘em que que você pode ajudar?’, ‘não, eu quero ir lá naquele lugar’, o Idesam te leva. É uma governança. Eles trabalham justo.” (Empreendedor 1 – ES3)	ES3	Idesam
Citação 49	“A questão da visibilidade é importante, a questão da comercialização também porque a gente tem a nossa teoria de mudança, existem indicadores e metas de apoiar e criar negócios, para que esses negócios comercializem produtos. [...] a gente tem uma iniciativa que é Amazonia em casa, floresta em pé com outros parceiros, [...] que é uma ferramenta para ajudar a comercialização.” (Representante Idesam)	ES3	Idesam
Citação 50	O que tem assim apoio para dar visibilidade, participar de eventos, feiras, tem a Amazonia Biotic, Expobiotic, teve ano passado, vai ter de novo. É uma feira grande em bioeconomia e biotecnologia das startups todas apoiadas pelo polo, então tem visibilidade grande. Quando tem eventos e tem também algumas autoridades e feira também que a gente apoia a participação, também tem esse apoio de visibilidade.” (Representante Idesam)	ES3	Idesam
Citação 51	Fala do entrevistador: “Vocês acham que eles [Idesam] trouxeram visibilidade também para vocês?” Fala da entrevistada: “Demais! Porque eles têm credibilidade.” (Empreendedora 2 – ES3)	ES3	Idesam
Citação 52	“[No Amazônia em casa, floresta em pé] faz muita mentoria de marketing, de mercado.” (Empreendedora 2 – ES3)	ES3	Idesam
Citação 53	“E normalmente os laudos que a gente tem que fazer, a gente faz por fora, paga, algumas coisas a gente faz via Sebraetec também, o Sebraetec ainda financia 50%.” (Empreendedora 2 – ES3)	ES3	Sebrae

Citação 54	“O Sebrae também ajudou na mentoria de exportação que a gente fez também junto com a Federação das Indústrias.” (Empreendedora 2 – ES3)	ES3	Sebrae
Citação 55	“A parte boa é o subsídio de até 70% de coisas que a gente precisa fazer dentro da empresa” (Empreendedora 2 – ES3)	ES3	Sebrae
Citação 56	“De velocidade, por exemplo, ninguém ganha do Sebrae. Porque o Sebrae é sob demandas ‘ó, preciso deste serviço!’, se eles não tiverem, eles vão dar um jeito e contratam. O mais rápido de todos é o Sebrae, na minha visão.” (Empreendedor 1 – ES3)	ES3	Sebrae

APÊNDICE 9 – TRECHOS DAS ENTREVISTAS – CASO 4

Código	Trecho da entrevista	Empresa social	Parceiro
Citação 1	“Eu sou a startup que vamos dizer assim, antes eu falava que eu vendia árvores. Eu falo isso hoje, eu vendo o impacto da sua empresa, eu te dou o impacto. Você paga para eu plantar e você tem um relatório de impacto ESG.” (Empreendedor 1 – ES4)	ES4	-
Citação 2	“Somos uma startup que viabiliza a recuperação de áreas degradadas por meio da restauração de ecossistemas na Amazônia com a implementação de sistemas produtivos regenerativos. Com o apoio de comunidades locais, cocriamos valor por meio de uma floresta viva. Ao restaurar e manter a floresta em pé, auxiliamos no processo de descarbonização, estimulamos a economia local e fomentamos a produção agroecológica de alimentos e produtos da bioeconomia Amazônica de forma sustentável.” (C4-D02)	ES4	-
Citação 3	“Na verdade, a minha atividade é distribuir renda, porque é supercaro restaurar. Eu preciso contratar muita gente. Eu preciso contratar muitas coisas. Cerca, palanque, arame... tudo localmente. É caro transportar, então, eu fomento localmente, tanto que eu ganhei, como startup no BNDES Garagem e eu ganhei no impacto, eu ganhei por causa do impacto.” (Empreendedor 1 – ES4)	ES4	-
Citação 4	“[...] a Decostore existe até hoje e planta árvores. Até hoje foi o meu primeiro cliente assim, amigo, parceiro, foi o meu primeiro mentor de startup, foi quando eu conheci e comecei a aprender [...] E aí ele sentou comigo, ele falou: ‘que ideia legal, mas a gente precisa de uma reunião, onde você fica?’ Aí ele foi lá onde eu estava e ele já tocava a empresa dele, a Decostore. Ele foi lá onde eu estava, a gente ficou 9 horas conversando, 9 horas de mentoria, porque eu não sabia nada de startup, zero assim, zero mesmo, eu era biólogo. Apesar de não me perder na conversa de tecnologia, eu não sabia assim, eu sei o que é uma programação, mas eu não sabia as linguagens, daí ‘você tem que aprender, você tem que saber, você tem que saber HTML, tem que saber o que é Java Script, você tem que olhar para um código e saber o que é’. E aí ele foi me passando várias tarefas e daí a gente conversou, conversou, conversou e ele me passou muitas tarefas.” (Empreendedor 1 – ES4)	ES4	Decostore
Citação 5	“A gente [Meu Pé de Árvore, Decostore, Flor de Jambu e Nedu] se divulga claro, estamos parceiros, mas eles no fim até quando eles conseguem monetizar eles encontram, a gente desenha junto como o produto ou o serviço deles viabiliza plantar árvores” (Empreendedor 1 – ES4)	ES4	Decostore/Flor de Jambu/Nedu
Citação 6	“Buscamos a mudança nas práticas industriais de fabricação de móveis, procurando diminuir drasticamente os impactos que a produção de móveis causa no meio ambiente. Sendo assim, a cada móvel vendido por nossa empresa, plantamos uma árvore em uma área de preservação designada pela [ES4].” (C4-D04)	ES4	Decostore
Citação 7	Então essas pessoas [que representam Decostore, Flor de Jambu, Floresta Hub e Nedu], que estão parceiras aqui são pessoas nessa linha, eles querem ajudar, eles querem que dê certo, sabe? Nenhuma vez eles perguntaram assim: ‘mas como é que eu posso?’ [ou] ‘O que que a minha empresa ganha com isso?’ Eles primeiro se preocuparam em ‘poxa, que legal, eu quero plantar árvores, como é que a gente faz?’. E nunca assim: ‘ah, será que isso é bom, é bom ou ruim pra minha empresa?’ [...] Então esses são os grandes parceiros, eles nascem e são todas essas: uma, duas, três, quatro, cinco, cinco empresas são nascendo, são startup. Então elas já nascem com muito propósito. Todas elas.” (Empreendedor 1 – ES4)	ES4	Decostore/Flor de Jambu/Floresta Hub/Nedu

Citação 8	“A Decostore em parceria com a [ES4], participa direta e indiretamente do programa de Desenvolvimento Sustentável no Brasil da Agenda 2030, organizado e aplicado pela ONU em todo território nacional e internacional.” (C4-D04)	ES4	Decostore
Citação 9	“Ele [o representante da Decostore] é muito bom assim de negócios, então me ajuda muito. Sempre que eu tenho um problema, eu ligo para ele ‘velho, me ajuda aí’. É tipo um ombro para chorar.” (Empreendedor 1 – ES4)	ES4	Decostore
Citação 10	“Esse cara o [representante da Decostore], é um dos meus melhores amigos assim, sem sombra de dúvidas.” (Empreendedor 1 – ES4)	ES4	Decostore
Citação 11	“[...] é um investimento meu porque eu sei, querendo ou não, todo o cliente deles é um potencial cliente meu... para o projeto. E eu estou construindo e fortalecendo uma marca. O que que eu quero com a árvore [marca da ES4]? A pessoa olha para a árvore e fala assim: eu confio nesses caras [representantes das empresas parceiras, Flor de Jambu, Nedu a Decostore], eu sei que eles tão plantando, fulano planta, fulano planta, eu quero uma árvore com esse cara, eu quero arvorezinha do [ES4] no meu negócio. Então quanto mais parceiros eu tiver sérios e entregas, mas eu construo [...] uma fundação sólida [...] então a [...] atende milhares de crianças e centenas de escolas, a Nedu também. Então se eu estou lá, a escola, todo mundo, pais mães olhando assim, entra no dashboard da Nedu tem [a ES4] lá. ‘Mas o que que é isso? A gente plantou árvore na Amazônia!’. Aí tem o botão lá, quer entrar em contato, ter a floresta da própria escola, por exemplo... Então a Nedu me vende dentro do sistema deles. Então assim é criar essa base sólida, de credibilidade.” (Empreendedor 1 – ES4)	ES4	Decostore/Flor de Jambu/Nedu
Citação 12	Fala do entrevistador: “Tem a questão de divulgação entre os dois, a inclusão no modelo de negócio do plantio de árvores pela [ES4]. E isso resultou para [a ES4], além de visibilidade, credibilidade, resultou também potenciais clientes? Fala do entrevistado: “Hamram” (Empreendedor 1 – ES4) Fala do entrevistador: “Você acredita que teve acesso também a rede de relacionamento dessas empresas? Fez essa conexão também?” Fala do entrevistado: “Com certeza. É networking cara, é networking. Todos os meus negócios é networking. Todos. Deixa-me ver aqui... cara, de todos que eu fiz contrato plantando árvore era networking, todos, 100% dos clientes, todos.” (Empreendedor 1 – ES4)	ES4	Decostore
Citação 13	“Flor de Jambu, já viraram parceiros, amigos. Então hoje são clientes, que eu chamo de parceiros. Eles conseguiram vender árvores a 100 reais no site deles, para dar de presente. Eles colocaram lá, eles: ‘que valor a gente coloca?’, ‘não sei, testa aí 99,90’, daí as pessoas entraram lá para mandar de presente e plantar, a gente plantou ano passado.” (Empreendedor 1 – ES4)	ES4	Flor de Jambu
Citação 14	“Nós, do flordejambu.com não teremos com isso qualquer lucro ao disponibilizarmos em nosso site o investimento em árvores na Amazônia. Assim como o [ES4], buscamos soluções que promovam a sustentabilidade, a floresta em pé, os pequenos produtores e a Amazônia. Dessa forma, acreditamos que a nossa parceria possa alcançar um maior número de pessoas comprometidas com o nosso planeta e que compreendam a importância de manter a floresta em pé.” (DC4-D07)	ES4	Flor de Jambu
Citação 15	“Acelerar de forma sustentável o desenvolvimento socioeconômico de comunidades da Amazônia a partir dos produtos provenientes da sociobiodiversidade da floresta, tornando-os mundialmente acessíveis.” (C4-D06)	ES4	Flor de Jambu
Citação 16	“[A Flor de Jambu] foi pandemia ou eventos que me conhece uma vez, pega o contato e marca reunião e vai conversando. Aí se reencontra e quando tem os reencontro então assim por mais... se não tivesse os reencontro eu acho que metade não teria parceria... presenciais, isso é importante. E sim, a [comunicação na] pandemia ajuda e tal, mas	ES4	Flor de Jambu

	encontros presencial sela. Então mesmo que eu não encontre online, quando se encontra presencial ou finaliza ou se mantém.		
Citação 17	E para ele é muito bom quando ele chega olha só que interessante, todos eles aqui, todos eles, principalmente Flor de Jambu, Nedu e Gamezônia quando eles vão fazer pitch que eles estão bem em processo de aceleração de startup, e depois eu conto cada uma, eles chegam e falam: ‘a gente faz isso, faz isso ...’ aí chega lá e: ‘a gente planta árvore com [a ES4]. [...] Aí eles vêm me relatar assim falando: ‘[...] a galera amou a ideia de plantar árvore, sabe, o projeto deles já são bons, eles ainda plantam árvore galera’. Eles querem saber mais e tal.” (Empreendedor 1 – ES4)	ES4	Flor de Jambu
Citação 18	[...] “eu nem pensava nisso no início quando eu fui fazendo essas parcerias, mas depois eu vi a importância, porque em alguns eventos eu conheci pessoas que falaram assim “nossa, eu precisava conhecer você”. [...] O que que é esse resultado? É essa conversa, essa parceria, esse networking que daí depois as pessoas chegam ‘já ouvi falar de você’ e daí querem saber mais ou entra em contato o cara falando assim: ‘ah, eu quero plantar árvores, como funciona? Vamos fazer dar certo etc.’, e já chega bem já decidido que quer plantar árvores.” (Empreendedor 1 – ES4)	ES4	Flor de Jambu
Citação 19	“Acho que resume bem o Floresta Hub, assim a gente é meio que é um prestador de serviço para essas empresas. Então é como se fosse uma consultoria. [...] Então acho que a relação que a gente entrega mesmo são mais esse serviços, assim tanto de capacitação, de formatação do modelo de negócios [...]” (Representante Floresta Hub)	ES4	Floresta Hub
Citação 20	“Então o Floresta Hub é justamente isso, a gente tem um portfólio de clientes lá, de empresas, então tem o [ES4], tem a [ES1], tem projeto indígena e o objetivo é pegar esses projetos e conseguir desenvolver eles, seja capitando recurso, seja dando ou escrevendo um edital, seja fazendo, uma consultoria de marca de repente para acessar mercado, seja fazendo a conexão de repente com varejista aqui de São Paulo.” (Representante Floresta Hub)	ES4	Floresta Hub
Citação 21	“Então assim eu até estive num Congresso Nacional Congresso de Inovação da Indústria [...] E eu fui lá justamente para dar esse recado, assim que se alguém quiser inovar na Amazônia, tem que conhecer, tem que ir para lá, tem que vivenciar, tem que ter a experiência. Porque assim, eu vi que tem muito se discutido, sobre a Amazônia em Brasília, em São Paulo, no Rio de Janeiro, mas assim as discussões têm que acontecer muito aí no Norte, são o pessoal que mora lá que sabe que como que é viver lá. Sabe como destinar os recursos e principalmente acho que eles têm que ser protagonistas, de gerar soluções e não só vender de repente um uma commodity, acho que então acho que tem que ter um pouco essa mudança de chave, então o que eu vejo é muito nesse sentido e foi para isso, que nasceu o Floresta Hub.” (Representante Floresta Hub)	ES4	Floresta Hub
Citação 22	“Por isso que o Floresta Hub ele não é uma ONG, é uma iniciativa, é uma empresa mesmo, tem fins lucrativos. Assim, o objetivo assim não é eu ficar milionário, mas a gente pegar e reinvestir, no próprio negócio. Então quanto mais dinheiro tiver, vai ser melhor pra [Empreendedora 2 – ES1], vai ser melhor para o [Empreendedor 1 – ES4], vai ser melhor para a comunidade indígena. Então eu sou muito pragmático nesse sentido assim de ir buscar dinheiro mesmo. Por isso que eu estou em São Paulo, até que eu voltei para São Paulo e que assim, eu vi que aqui eu consigo ser uma vitrine de Rondônia.” (Representante Floresta Hub)	ES4	Floresta Hub
Citação 23	“O [Representante Floresta Hub], que sempre que vê a oportunidade ele fala: ‘estou em São Paulo agora, morei em Porto Velho, mas eu sei que aqui tem dinheiro eu preciso levar o dinheiro pra Amazônia’. Então ele conhece os negócios, conhece todo mundo, então ele se esforça para vender todo mundo lá como uma vitrine também” (Empreendedor 1 – ES4)	ES4	Floresta Hub

Citação 24	“Então eu vi que ele [Empreendedor 1 – ES4] tinha uma pegada também de querer preservar que é um propósito, até que me agradava também uma visão de mundo, essa questão de querer realmente fazer a diferença no nos projetos [...]” (Representante Floresta Hub)	ES4	Floresta Hub
Citação 25	“Então é para mim na verdade isso daqui que que importa. Mas ‘ah, resultado financeiro’, sim é lógico que é importante, mas eu gosto é dessas relações mesmo, de confiança, de amizade, sabe? [...] O [Empreendedor 1 – ES4] quando vou para Porto Velho eu durmo na casa dele, quando ele vem pra São Paulo ele dorme aqui na minha casa. Então cara para mim isso daqui importa.” (Representante Floresta Hub)	ES4	Floresta Hub
Citação 26	“E foi o [Representante Floresta Hub], amigo, parceiro, que eu levei para dentro da Ecoporé e que me trouxe o primeiro cliente que simplesmente viabilizou em existir o [ES4].” (Empreendedor 1 – ES4)	ES4	Floresta Hub
Citação 27	“Eu acho que o que a gente consegue colaborar muito é com a visão mesmo de negócio. Assim, no sentido pragmático mesmo, de entender que um varejista, por exemplo, ele vai querer comprar. Qual que é o discurso tem que fazer para você conseguir entrar numa gôndola. Como que você tem que fazer uma apresentação que seja mais atrativa para o público fora do Região Norte? Como valorizar alguns aspectos imateriais como a cultura indígena? Como conseguir impactar mais através do design? Então essa parte, mercadológica mesmo de marketing eu acho que a gente consegue acrescentar bastante e acho que também nas conexões. Como eu conheço bastante gente em São Paulo também então eu consigo [...] estabelecer parcerias que possam gerar alguma outra coisa. Então acho que o essas relações que o que a gente consegue beneficiar eles eu acho que é muito nesse sentido.” (Representante Floresta Hub)	ES4	Floresta Hub
Citação 28	“Quem me deu visibilidade foi um parceiro nosso que é o [Representantes Floresta Hub]. Foi ele que conseguiu o meu primeiro cliente. Foi ele que trouxe dinheiro para o [ES4].” (Empreendedor 1 – ES4)	ES4	Floresta Hub
Citação 29	“Então a Nedu me vende dentro do sistema deles” (Empreendedor 1 – ES4)	ES4	Nedu
Citação 30	“A Nedu demorou mais, mas no dia que o [...] entendeu e que a gente pensou num produto, foi na hora ele falou: nossa faz todo sentido, vamos plantar árvores até não poder mais. Porque ele viu no serviço dele, no produto dele como poderia se encaixar uma árvore e fazia sentido no discurso. Então ele simplesmente abraçou a ideia e falou: ‘vamos ser parceiro!’ A gente já era amigo, já conversava [...]” (Empreendedor 1 – ES4)	ES4	Nedu
Citação 31	“Eu fui para um Congresso de Educação do Brasil, o BET. Dentro do stand da Nedu, como parceiro. Aí eu fui rodar os stands, ia lá e levava a Nedu. Eu falo: ‘Como é que vocês fazem a gestão da escola e tal’ e eles gostavam muito da Nedu. Eu falo assim: ‘você viu que eles plantam árvores na Amazônia?’, eles ficam: ‘Nossa! Como assim?!’. Então, eu planto para eles. Eu sou funcionário deles. Eu sou um parceiro comercial. Acho que a gente fechou 4 ou 5 negócios.” (Empreendedor 1 – ES4)	ES4	Nedu
Citação 32	“A Nedu já tem a parceria. Se a escola quiser plantar árvore, muitas árvores, eu posso simplesmente disponibilizar a Nedu de graça para a escola. E o [Representante Nedu] que entra na escola é uma árvore por turma por ano. Então tem essa parceria. Dessas empresas eu não cobre o mínimo, de plantio.” (Empreendedor 1 – ES4)	ES4	Nedu
Citação 33	“Quando eu fui ao BNDES Garagem, parecia que eu estava começando a aprender de novo, porque foi um nível superior. Eles trouxeram todo mundo, mesmo que o cara nunca tinha visto aquilo e botavam um agente de aceleração pera te puxar. E eles deram um mentor para a gente, eles fizeram um fit com funcionários do BNDES e a minha mentora é uma advogada que ama a parte ambiental, sabe, que trabalhou de voluntária e tal [...]” (Empreendedor 1 – ES4)	ES4	BNDES
Citação 34	“Será disponibilizado o acesso a mentores e lideranças do BNDES para a realização de mentorias com especialistas de áreas internas e para	ES4	BNDES

	aproximação com clientes, parceiros e contatos do banco, caso haja interesse mútuo.” (C4-D13)		
Citação 35	“O BNDES negócios de impacto é Brasil, mas eles tinham cota tanto de negros, mulheres, Amazônia e tinha que ser de impacto. Tem que ser negócios de impacto. Se não for negócios de impacto, que impacta socialmente, não ia. Até hoje não entra. São negócios de impacto. [...] nessa época eu estava me inscrevendo em tudo [...] porque eu precisava entrar nas coisas, eu precisava ver, eu precisava de validação, eu precisava aprender comigo mesmo.” (Empreendedor 1 – ES4)	ES4	BNDES
Citação 36	“É um programa... e até hoje é o melhor programa. [...] daí eu passei nas primeiras seleções, sou do Norte, daí eles fizeram a sabatina que foi sofrido mesmo responder às perguntas, eles fizeram entrevista extensa, sabe de questionar ‘como é que planta?’, e tudo assim, eles debulharam. E eu entrei. Então só de entrar, já foi uma validação [...] quando eu ganhei, aí é outra coisa e eu empatei com a segunda, o desempate era a nota de impacto socioambiental, que a minha era a mais alta de todas. Aí foi a maior nota e, assim, os avaliadores deles eram só pessoas tipo diretor do BNDES, a presidente do Angel Brasil e uma outra lá [...] que são caras muito além do nosso mundo aqui.” (Empreendedor 1 – ES4)	ES4	BNDES
Citação 37	“E eles deram um mentor para a gente, eles fizeram um fit com funcionários do BNDES e a minha mentora é uma advogada que ama a parte ambiental, sabe, que trabalhou de voluntária e tal. [...] Em questões jurídicas, ela me botou em contato com a [...] uma empresa de advocacia, de advogados, um dos maiores do país que me colocou em contato com a BVM12 e que está construindo parcerias juntos, está vendo? Você vai se conectando.” (Empreendedor 1 – ES4)	ES4	BNDES
Citação 38	“Quando eu entrei no BNDES Garagem, dois fundos de investimento me ligaram no dia seguinte. Eu nunca tinha conversado. O Votorantim e o da Danone, que planta árvore. Eles simplesmente me ligaram e falaram, daí eles conversam e falaram ‘nossa, você tá muito early’, eu não tinha plantado uma árvore. Aí eles deixaram o contato para eu ligar depois, não liguei ainda, mas assim, quanto mais tempo eu me fortalecer e crescer, menor a fatia que eles pegam, se eles forem investir. Então assim, mas assim, olha só que importante, já foi cancelado [...]” (Empreendedor 1 – ES4)	ES4	BNDES
Citação 39	“Como é que a gente deixa algo bom e vai fazer o bem para sempre? Plantando árvores. Não tem outra forma. Foi esse discurso que eu fiz no BNDES Garagem, que eu vendi quatro mil árvores em 20 minutos.” (Empreendedor 1 – ES4)	ES4	BNDES
Citação 40	Fala do entrevistador: “Qual foi a função da Ecoporé no relacionamento de vocês? O que eles faziam para ajudar a desenvolver o [ES4]? Fala do entrevistado: “Discurso. Eu aprendi o discurso da restauração, foi muito, da narrativa, como entender. [...] Eu era um pouco cru nisso, imaginava, eu falava muito bonito da natureza, mas aí alguém perguntava ‘tá, e qual é o passo a passo da restauração?’ [...] eu aprendi isso na Ecoporé.” (Empreendedor 1 – ES4)	ES4	Ecoporé
Citação 41	“Eu acho que talvez um dos papéis que organizações como a Ecoporé pode colaborar para essas empresas é da vivência, é como escola. Porque assim, eu não sei ensinar um empresário ser empresário, [...] eu não ensino uma pessoa ser empreendedora, mas eu posso ensinar como chega no agricultor, como ele conversa, quais mudas são indicadas para que região, para que área, para que tipo de solo. Então essas coisas o [...] pegou no dia a dia, no convívio com a gente que eu acho que foi determinante para o que é [a ES4] hoje. (Presidente Ecoporé)	ES4	Ecoporé
Citação 42	Fala do entrevistador: “Você precisa dessa base de fornecedor confiável de mudas e tal para você fazer um reflorestamento...” Fala do entrevistado: “Com diversidade alta. Até foi, bem no início, a gente conversou e ‘a gente ajuda e você compra a muda da gente’ [...] Então também uso sementes na restauração comprada da Ecoporé as sementes,	ES4	Ecoporé

	de preferência. Tem até a minha preocupação que tenha rastreabilidade.” (Empreendedor 1 – ES4)		
Citação 43	“O [...] é associado da Ecoporé então tem acesso ao nosso banco de dados, tem livre circulação aqui dentro e aí paralelo ele enquanto empresa, a gente tem um memorando de entendimento e aí tem algumas trocas, então ele pode usar a estrutura do nosso viveiro no Rolim de Moura. Lá funciona a produção de mudas, lá funciona a rede de sementes, lá a gente tem os nossos extensionistas rurais. Então a parte prática dos nossos projetos de restauração funciona no núcleo de Rolim de Moura. Então o [...] ele tem acesso a essa estrutura, o que dá um suporte, o que dá uma garantia para o para quem está investindo nele.” (Presidente Ecoporé)	ES4	Ecoporé
Citação 44	“A gente sempre teve essa abertura para todos os sócios e para os funcionários. Então se você submeter um projeto que você poder coordenar, de você captar seu recurso, montar sua equipe, isso sempre foi aberto. Então qualquer pessoa que tivesse chegado com a mesma ideia a gente teria acolhido, talvez com mais ressalvas claro, mas eu acho que o que facilitou [foi] ele ser associado.” (Presidente Ecoporé)	ES4	Ecoporé
Citação 45	“Eu tive a ideia do [ES4] e pedi ajuda a Ecoporé para desenvolver o [ES4]. Desenvolver a parte da restauração. Eu sou biólogo, obvio que a gente sempre sabe alguma coisa, sabe a importância e tal. Mas assim, vai restaurar uma área? Eu preciso dar uma estudada. [...] A Ecoporé tem uma expertise em reserva extrativista, ela criou, ela ajudou, deu apoio até com projetos para criar essas várias Resex aqui em Rondônia.” (Empreendedor 1 – ES4)	ES4	Ecoporé
Citação 46	Fala do entrevistador: “Tem alguma outra coisa que você acredita que ajudou?” Fala do entrevistado: “Muita gente acaba brincando, mas quase tudo é biólogo lá dentro, biólogo tem uma sina de ajudar os outros, ajudar o mundo. [...] Eu vejo assim, [o] alinhamento de pensamento, de pensamento político, de propósito.” (Empreendedor 1 – ES4)	ES4	Ecoporé
Citação 47	“Então o [...], ele é muito bom com programação, é muito bom com fotografia, então cada vez que ele vai lá em Rolim fazer alguma atividade do [ES4] ele aproveita para tirar foto do viveiro, para alimentar o nosso banco de imagens, ele sempre leva o nome da Ecoporé junto com o [ES4]. Ele participou acho que esse ano e o ano passado de muitos eventos nacionais. Então assim ele sempre destaca o nome da Ecoporé e a importância.” (Presidente Ecoporé)	ES4	Ecoporé
Citação 48	“Assim, o [...] coloca a logo da Ecoporé em tudo e ele fala. Então eu acho que ajudou na divulgação da Ecoporé fora de Rondônia. Acho que também aumentou a rede de contatos, que de fato o [...] circula em alguns espaços que a gente não é habituado, nunca circulou. O próprio Idesam quando resolve trazer o PPBIO pra Rondônia e Pará, ele procura a Ecoporé como referência devido a uma ida do [...] num evento deles, onde ele falou da Ecoporé, falou do Floresta Hub e tal e aí quando o Idesam vem propor este evento aqui, que foi uma tarde lá de pitches, contacta a Ecoporé para fazer essa mobilização para auxiliar. Então eu acho que é capilaridade de contatos e a divulgação da instituição para além da nossa bolha.” (Presidente Ecoporé)	ES4	Ecoporé
Citação 49	“A gente entende e tal, uma parceria muito boa com a Ecoporé está tendo ruído, porque não tinha um pacto lá no início no papel. Não porque estava errado, mas é porque até pivotou um pouco o [ES4], daí não concorda mais ou por outros motivos. Então assim é bom ter o papel até para ter um registro de tudo.” (Empreendedor 1 – ES4)	ES4	Ecoporé

Citação 50	“Porque todo mundo que colabora e participa ali, se ele não estiver convivendo com você ou, principalmente, quem não entende muito a relação startup e tecnologia, desenvolvimento-tecnologia, e até indo mais longe a questão de o que é propriedade intelectual, não consegue entender, enxergar isso. Então: ‘Não, mas isso é meu, é nosso. Está fazendo para a gente’. [...] Que tipo de relação é essa, que eu pago para trabalhar? Eu não conheço.” (Empreendedor 1 – ES4)	ES4	Ecoporé
Citação 51	“Para quem está de fora pode entender que é uma ONG com uma empresa e, a gente tem visto juridicamente como funciona isso, que a gente viu que tem uma alteração de estatuto que a Ecoporé pode ser dona de um outro CNPJ, de uma outra empresa. Mas aí a gente discutiu internamente, eu acho que não é o que a gente quer, não está alinhado com o nosso propósito. E aí é o amadurecimento mesmo de ver crescer. E a minha preocupação enquanto presidente é mais o olhar externo do que o funcionamento interno. O funcionamento interno é muito tranquilo do ponto de vista de que ele tem os contratos dele, a gente dá um suporte de infraestrutura, ele dá a contribuição dele.” (Presidente Ecoporé)	ES4	Ecoporé
Citação 52	“Eu acho que é a questão de amadurecimento institucional. Assim isso é muito novo pra Ecoporé, então assim lidar com financiadora a gente sabe, tem as regras pré-estabelecidas, tem as normativas, quando você souber de um edital você sabe como vai prestar conta, como é que vai apresentar um relatório. Essa relação com o [...], com as outras empresas, é nova. Eu acho que a dificuldade ou o que é ruim ou é esse tempo de amadurecimento diante do novo.” (Presidente Ecoporé)	ES4	Ecoporé
Citação 53	“Sim, teve resultado isso, mas o [ES4] é o que é com base na experiência da Ecoporé. Então assim, ele replicou o que a Ecoporé faz. Então, eu acho que a Ecoporé ajudou o [...] a consolidar o negócio dele. Porque assim, as tentativas de acerto e erro que os empreendedores passam aí fora, ele não precisou passar. Claro que passa, mas ele teve um atalho muito bom.” (Presidente Ecoporé)	ES4	Ecoporé
Citação 54	“Ai nesse caso, eu entrei com uma ideia e sai com um negócio [...]” (Empreendedor 1 – ES4)	ES4	Ecoporé
Citação 55	“Então assim, eu vejo assim que o BNDS eu não teria entrado sem a ajuda da Ecoporé, do discurso de descrever lá, a primeira inscrição de que inovação é [...]” (Empreendedor 1 – ES4)	ES4	Ecoporé
Citação 56	Fala da entrevistada: “[...] ele aprimora o negócio, o [ES4] na vivência aqui dentro. Assim ele estando no nosso dia a dia. Indo ao viveiro... porque daí quando ele chega até o programa de inovação, [...] eu acredito que foi um ano, um ano e meio, de vivência mesmo, de participar de reunião, de discussão aqui, estar falando de projetos.” (Presidente Ecoporé) Fala do entrevistador: “Campo também?” Fala da entrevistada: “Campo. Então eu acho que foi o que foi trazendo-o para o chão. E aí que tornou o negócio dele exequível [...]” (Presidente Ecoporé)	ES4	Ecoporé
Citação 57	Fala do entrevistador: “Você já me falou também que o reflorestamento ele não é simples. Então a Ecoporé enquanto fornecedora dessas mudas te faz ter acesso a essa qualidade que é o que faz dar certo o seu reflorestamento?” Fala do entrevistado: “Sim. É muita coisa para fazer dar certo. Aumenta as chances do sucesso da restauração e qualidade da restauração.” (Empreendedor 1 – ES4)	ES4	Ecoporé
Citação 58	“Credibilidade foi um dos mais, nesse início um dos [resultados] mais importantes. Bem no início, até para os programas de aceleração, a credibilidade é muito importante, porque eles estão investindo o tempo deles, então eles: ‘como é que você consegue me comprovar que você tá fazendo uma coisa séria?’ Então deu muita credibilidade.” (Empreendedor 1 – ES4)	ES4	Ecoporé
Citação 59	“Então o que é a Ecoporé faz é dar o suporte com estrutura física e a credibilidade [...] da trajetória que a Ecoporé tem. Uma chancela.” (Presidente Ecoporé)	ES4	Ecoporé

Citação 60	“Então envolveu capacitações em empreendedorismo, a gente contratou aceleradoras que fez esse processo para a gente, mentorias que foi o que a aceleradora também fez, então o [...] lá tinha um mentor dedicado para ele que determinado período se encontrava com ele semanalmente ou quinzenalmente para avaliar para dar um pouco de diretrizes e acompanhar a evolução, ele tinha conteúdo.” (Representante Sebrae Nacional)	ES4	Sebrae
Citação 61	Fala do entrevistado: “[...] mas tem a bolsa que foi seis mil reais por mês, é um salário que é quase quatro vezes o valor do salário-mínimo. Então assim, faz um impacto absurdo na sua empresa, em tudo, em você.” (Empreendedor 1 – ES4) Fala do entrevistador: “Essa daí foi quem que deu essa bolsa?” Fala do entrevistado: “O Sebrae. O Inova Amazônia. Bolsa empreendedor. Eles criaram uma... porque assim, não tinha como justificar o pagamento, aí eles inventaram essa bolsa empreendedor e fizeram com lei e com tudo. Agora ela existe.” (Empreendedor 1 – ES4)	ES4	Sebrae
Citação 62	“[...] a gente também o leva para eventos, ajuda, apoia financeiramente para ele expor ou participar em eventos de mercado. Então às vezes aí depende [...] como for possível naquele determinado momento, com passagem, com diária, às vezes com passagem, diária e estande, às vezes só estande, às vezes uma apresentação num painel que isso também traz visibilidade, às vezes uma rodada de negócio. Além disso a gente usa esse instrumento como eu falei a bolsa sócio empreendedor nos nossos programas mais do empresário. A gente tem usado bastante, ela tem um valor de R\$ 6.500 ao mês, como eu te falei não é reembolsado e aí o empresário ficou seis meses recebendo essa bolsa no Inova Amazônia foram até dois por empresa, então era uma renda de 13.000, uma entrada de 13.000 via bolsa, para os empresários se dedicarem.” (Representante Sebrae Nacional)	ES4	Sebrae
Citação 63	“Quando eu entrei no Inova Amazônia... O Sebrae, Sebrae nacional, ele é um criador de networks, o Sebrae. Inacreditável!” (Empreendedor 1 – ES4)	ES4	Sebrae
Citação 64	“A gente tem uma parte muito forte nesse programa de realizar conexões e aí que entra então eventos de mercado, a gente faz muita aproximação do negócio com investidores, aproximação do negócio com grandes empresas, aproximação do negócio com o mercado consumidor” (Representante Sebrae Nacional)	ES4	Sebrae
Citação 65	“Então, de primeiro não vai ser bom, não se sabe, mas tem a bolsa que foi seis mil reais por mês, é um salário que é quase quatro vezes o valor do salário-mínimo. Então assim, faz um impacto absurdo na sua empresa, em tudo, em você.” (Empreendedor 1 – ES4)	ES4	Sebrae
Citação 66	“Eu falei para o Sebrae: ‘cara, mas o melhor de tudo de vocês não é bolsa, não é aceleração, não é nada, é a rede, é o network que vocês nos possibilitam. Sebrae é network. Vocês criam, vocês viabilizam um ecossistema, conexões, e isso que eles acharam incrível.’” (Empreendedor 1 – ES4)	ES4	Sebrae
Citação 67	Fala do entrevistado: “Fui lá no [Sebrae] nacional, entrei no prédio deles, fiz reunião com eles, apresentei e tal, eu falei: ‘o like a boss vocês têm que tirar a avaliação... coloca avaliação pública, mas não usa ela para tirar ou botar pessoa na competição, só para ter o engajamento do público’. Daí eles: ‘ah, boa ideia!’. Olha só o meu caso.” (Empreendedor 1 – ES4) Fala do entrevistador: “E eles são receptivos nesse aspecto assim?” Fala do entrevistado: “São. Eles viram amigos. Eles sim escutam a gente, eles querem aprender com a gente.” (Empreendedor 1 – ES4)	ES4	Sebrae
Citação 68	“Eu acho que tem algumas coisas aí que a gente pode destacar primeiro tipo de solução que o [...], que é a solução, não vou dizer que é única, mas é uma solução assim, diferente do grande grupo de bioeconomia, que é estar olhando para reflorestamento. Eu tenho muita gente trabalhando com insumo então, mas eu não tenho tanta gente trabalhando com reflorestamento ainda. [...] Então o [...] é um pouco isso, então ele já se auto	ES4	Sebrae

	destaca sozinho por ser de uma área que não tem muita gente ainda nos nossos projetos fazendo isso.” (Representante Sebrae Nacional)		
Citação 69	“No Inova Amazônia eles contrataram uma empresa de consultoria para fazer aceleração. A gente era obrigatório está na Amazônia, a empresa de consultoria não precisava ser da Amazônia. Isso a gente os questionou: ‘pera aí, a gente é obrigatório está aqui e a empresa que vai nos ensinar era do Rio Grande do Sul?’ Aí ela veio para cá e não entendia nada de Amazônia. Aí ela veio com um modelinho formatado do Sul. Dá lógica de negócios de São Paulo e Rio Grande do Sul. Aí a gente olhou para eles e falou: isso aí não funciona aqui.” (Empreendedor 1 – ES4)	ES4	Sebrae
Citação 70	“Dentro do like a boss, não passei porque... não fui para os 10 melhores do like a boss, 20 melhores, competição do nacional para o internacional por causa do voto popular. Eu não era conhecido. Aí entrou um petshop e passou na minha frente por causa do voto popular. Aí eu mandei um e-mail para eles e falei: ‘voto popular? Tem 100 startups, você assistiria 100 pitch para dizer qual é o melhor? Não!’ Foi literalmente a sua rede de conexão. Então petshop, ele tem muitos clientes. Aí ele pediu, ele engajou por causa do petzinho, igual pai e filho, pediu votação. [...] Então assim, daí não teve votação. E assim, no voto dos técnicos, voto de pessoas que tem capacidade de avaliar criticamente projeto, a gente entrou. E daí no voto popular, tirou a gente.” (Empreendedor 1 – ES4)	ES4	Sebrae
Citação 71	“Eu acho que a única questão do [ES4] agora é ele formar um histórico de clientela para ele ter esse track record na hora de mostrar que ele já vem formando, assim, algo que realmente seja mais volumoso para dar mais ‘punch’ para a empresa dele. Para ele mostrar, já entrou isso aqui tudo de receita ou de investimento,[...] E aí para isso ele tem que demonstrar estrutura... acho que o que ele precisa talvez melhorar é como que essa estrutura dele realmente está robusta, que eu acho que isso ele precisa evoluir ainda.” (Representante Sebrae Nacional)	ES4	Sebrae
Citação 72	“Fui no Web Summit Rio. Convidado pelo Sebrae também, mas eu paguei a passagem. Bossa Summit já fui duas vezes, Sebrae pagou tudo. Soul Summit duas vezes, a primeira o Sebrae pagou tudo, a segunda eu paguei, o próprio Soul Summit me convidou. Startup Summit Sebrae pagou.” (Empreendedor 1 – ES4)	ES4	Sebrae
Citação 73	“O [...] participou até ações de internacionalização também. [...] levamos eles pra Portugal e pra Alemanha ano passado só dentro do Inova só para você ter uma ideia. Mas eu inclusive estive em Portugal com eles e eles participaram do Web Summit que é o maior evento de inovação e tecnologia do mundo, participaram com entrada, com ingresso e tudo. Fizeram parte de uma missão Brasil-Portugal e fizeram visitas no ecossistema português para conhecer instituições, parceiros e clientes.” (Representante Sebrae Nacional)	ES4	Sebrae
Citação 74	Fala do entrevistado: “[...] aí tem o Neon, tem mais uns seis eventos que eu fui, Sebrae financiou praticamente todos.” (Empreendedor 1 – ES4) Fala do entrevistador: “Legal que esses eventos te dão uma super visibilidade também...” Fala do entrevistado: “Sim, super visibilidade, super entendimento de negócio” (Empreendedor 1 – ES4)	ES4	Sebrae
Citação 75	“Então [ES4] foi pra Portugal, foi pra Belém e estive no... ganhou uma vitrine para se expor com parceiros, com clientes, com investidores etc.” (Representante Sebrae Nacional)	ES4	Sebrae

Citação 76	“[...] mas se o empresário tem um produto realmente bom, se a gente consegue levar ele, para aquele market fit que a gente chama, para aquele mercado que ele realmente precisa estar, um produto que é um fit para aquele mercado ele tem uma baita chance de fazer uma conexão de valor que a gente chama. [...] Então, por exemplo, ele fechou uma parceria com a KLM, fez uma ação com a KLM. [...] Então hoje o [...] tem muito cliente que é do Inova Amazônia, que conheceu ele por causa da rede de empresas, porque ele compensa a operação de algumas empresas” (Representante Sebrae Nacional)	ES4	Sebrae
Citação 77	“Eu acho sinceramente que dá muito resultado é o nível de conexão que eles conseguem fazer via participação nesses projetos.” (Representante Sebrae Nacional)	ES4	Sebrae