

ECOSSISTEMA DE INOVAÇÃO SOCIAL E OS NÍVEIS DE INTENSIDADE DAS PARCERIAS INTERSETORIAIS DO EMPREENDEDOR SOCIAL

1 Rodrigo Luiz Morais da Silva

2 Andréa Paula Segatto

3 Ana Carolina Vilela de Carvalho

4 Gutemberg Ribeiro

Resumo

Objetivo: analisar os níveis de intensidade das parcerias intersetoriais e a forma como elas podem auxiliar na construção de um ecossistema de inovação social mais efetivo para o empreendedor social.

Método: três casos de organizações sociais e de suas parcerias, no contexto brasileiro, foram investigados. Os dados foram coletados por meio de 25 entrevistas com os parceiros desses projetos, e em 78 documentos. A análise dos dados foi desenvolvida por meio da técnica de análise qualitativa de conteúdo.

Originalidade/Relevância: este estudo contribui para o esclarecimento da lacuna de pesquisa, existente na área de ecossistema de inovação social, principalmente no que se refere à dinâmica de relacionamento entre os atores que o compõem. Além disso, este estudo fornece alguns insights no campo prático, uma vez que o desenvolvimento de ecossistemas de inovação social pode fomentar a ação do empreendedor social.

Resultados: o estudo apontou que os principais atores envolvidos nas ações colaborativas, como empresas e empreendedores sociais, ONGs, empresas privadas, fundos de investimento de impacto e universidades constitui um dos elementos de maior importância para a efetividade do ecossistema de inovação social. Foi constatada, também, a existência de níveis de colaboração entre os casos investigados, sendo parcerias de primeiro a terceiro níveis, e parcerias de nível institucional (agentes intermediários).

Contribuições teóricas/metodológicas: primeiramente, este estudo sugere um conceito para o ecossistema de inovação social, visto que a literatura ainda é incipiente no assunto. Além disso, ao abordar a dinâmica em níveis, pela qual os atores do ecossistema de inovação social interagem, por meio de parcerias intersetoriais.

Palavras-chave: Ecossistema de inovação social. Empreendedorismo social. Parcerias intersetoriais.

Recebido: 08/11/2019 / Aprovado: 21/07/2020
 Editor responsável: Profa. Dra. Vânia Maria Nassif
 Processo de avaliação: Double Blind Review
 Doi: <https://doi.org/10.14211/regepe.v9i4.1769>

¹ Universidade Federal do Paraná – UFPR. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná – IFPR, Paraná (Brasil). E-mail: rodrigolms.silva@gmail.com Orcid id: <http://orcid.org/0000-0003-4365-519X>

² Universidade Federal do Paraná – UFPR, Paraná, (Brasil). E-mail: andreapsegatto@gmail.com Orcid id: <http://orcid.org/0000-0002-8903-9256>

³ Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná – IFPR, Paraná (Brasil). E-mail: carolina.carvalho@ifpr.edu.br Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-4899-1427>

⁴ Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná – IFPR, Paraná (Brasil). E-mail: gutemberg.ribeiro@ifpr.edu.br Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-4755-5498>



SOCIAL INNOVATION ECOSYSTEM AND THE INTENSITY LEVELS OF SOCIAL ENTREPRENEUR CROSS-SECTOR PARTNERSHIPS

Abstract

Purpose: to analyze the intensity levels of cross-sector partnerships and how they can help in building a more effective social innovation ecosystem for the social entrepreneur.

Design/Methodology: three cases of social organizations and their partnerships, in the Brazilian context, were investigated. The data were collected through 25 interviews with the partners of these projects, and in 78 documents. Data analysis was developed using the technique of qualitative content analysis.

Originality/Relevance: this study contributes to clarify the research gap in the area of social innovation ecosystem, especially regarding the relationship dynamics between the actors that compose it. In addition, this study provides some insights into the practical field, since the development of social innovation ecosystems can foster social entrepreneur action.

Findings: the main results refer to the study of social innovation ecosystem dynamics and the main actors involved in collaborative actions, such as companies and social entrepreneurs, NGOs, private companies, impact investment funds, universities. The results of this study indicate that the joint work of these actors is one of the most important elements for the effectiveness of the social innovation ecosystem. There were also levels of collaboration between the investigated cases: first level partnerships, second level partnerships, third level partnerships and institutional level partnerships (intermediaries).

Theoretical/Methodological contributions: first of all, this study leads to the suggestion of a concept for social innovation ecosystem, since the literature is still initial in this topic. In addition, the current research contributes to the theory, by addressing the dynamics at which social innovation ecosystem actors interact through intersectoral partnerships.

Keywords: Social innovation ecosystem. Social entrepreneurship. Cross-sector partnerships.



ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN SOCIAL Y NIVELES DE INTENSIDAD DE LAS ASOCIACIONES INTERSECTORIALES DE EMPRENDEDORES SOCIALES

Resumen

Objetivo: Analizar los niveles de intensidad de las asociaciones intersectoriales y cómo pueden ayudar a construir un ecosistema de innovación social más eficaz para el emprendedor social.

Método: se investigaron tres casos de organizaciones sociales y sus alianzas en el contexto brasileño. Los datos fueron recolectados a través de 25 entrevistas con socios en tres proyectos, y en 78 documentos. El análisis de datos se desarrolló utilizando la técnica de análisis de contenido cualitativo

Originalidad/Relevancia: este estudio contribuye a esclarecer la brecha de investigación en el área del ecosistema de innovación social, principalmente con respecto a la dinámica de la relación entre los actores que la componen. Además, este estudio proporciona algunas ideas sobre el campo práctico, ya que el desarrollarlo de ecosistemas de innovación social puede fomentar la acción del emprendedor social.

Resultados: los resultados principales se refieren al estudio de la dinámica del ecosistema de innovación social y los principales actores involucrados en acciones de colaboración, como empresas y emprendedores sociales, ONG, empresas privadas, fondos de inversión de impacto, universidades. Los resultados de este estudio indican que el trabajo conjunto de estos actores es uno de los elementos más importantes para la efectividad del ecosistema de innovación social. También hubo niveles de colaboración entre los casos investigados, a saber: asociaciones de primer nivel, asociaciones de segundo nivel, asociaciones de tercer nivel y asociaciones de nivel institucional (intermediarios).

Contribuciones teóricas/metodológicas: En primer lugar, este estudio sugiere un concepto para el ecosistema de innovación social, ya que la literatura aún es inicial en este tema. Además, abordando las dinámicas en de niveles, a través de las cuales interactúan los actores del ecosistema de innovación social, a través de alianzas intersectoriales.

Palabras clave: Ecosistema de innovación social. Emprendimiento social. Asociaciones intersectoriales.



1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo social vem ganhando notoriedade na literatura de administração, ao mesmo tempo que se destaca nas discussões do campo empírico. Entre as suas atribuições, está a busca por soluções de problemas com alto grau de complexidade, como aqueles relacionados à pobreza, à saúde, à educação ou a qualquer outro problema social (Austin, Stevenson, & Wei-Skillern, 2006; Neck, Brush, & Allen, 2009).

Essa missão social vem ao encontro das crescentes necessidades da população, principalmente dos países em desenvolvimento, cujos ambientes de pobreza, e os diversos problemas dela decorrentes, revelam-se imperativos. Dados recentes do Banco Mundial revelam que, em 2015, mais de 20% da população mundial vivia com menos de US\$ 5,5 ao dia (World Bank, 2019). Isso faz com que atores, como o empreendedor social, sejam demandados, devido à sua capacidade de detectar recursos subutilizados e necessidades sociais e/ou ambientais não atendidas, face às insuficientes ações do Estado na manutenção do bem-estar social (Mendez-Picazo, Ribeiro-Soriano, & Galindo-Martin, 2015).

O papel social desempenhado por esse tipo de empreendedorismo se torna complexo à medida em que há a necessidade de atender demandas de sustentabilidade econômica, além da social. A busca por dois enfoques (o econômico e o social) faz com que o empreendedor social tenha ainda mais dificuldades de atuação, quando comparado ao empreendedor tradicional. Dessa forma, distintas configurações de parceria são delineadas para auxiliar a ação empreendedora (Corrêa & Teixeira, 2015).

Por essa relevância, a literatura de parcerias intersectoriais possui aderência às discussões de empreendedorismo social, uma vez que elas são desenvolvidas “explicitamente para abordar questões e causas sociais que envolvem ativamente parceiros de forma contínua” (Selsky & Parker, 2005, p. 850, tradução nossa). Envolvendo, sobretudo, atores dos três setores da economia – governo, empresas privadas e organizações do terceiro setor, o enfoque dessas parcerias são problemas sociais complexos, que afetem a sociedade e o meio ambiente, a partir da junção de competências distintas, de atores de diferentes setores, o que explica o termo “intersectorial” (Austin, 2000, 2001; Fischer, 2005; Selsky & Parker, 2005; Trujillo, 2018).

O ambiente em que os projetos de empreendedorismo social são desenvolvidos – denominado ecossistema de inovação social –, em geral, conta com diferentes parcerias, cujas dinâmicas internas e suas principais relações ainda necessitam de mais estudos.



Diante disso, o objetivo deste estudo é analisar os níveis de intensidade das parcerias intersetoriais e de que maneira elas podem auxiliar na construção de um ecossistema de inovação social mais efetivo para o empreendedor social. Para tanto, foram analisados três casos de parcerias intersetoriais com empreendedores sociais na cidade de São Paulo, um dos ecossistemas de inovação social mais desenvolvidos do Brasil.

Os casos analisados se dedicam: (a) à implementação e ao aperfeiçoamento das propostas de regularização fundiária de áreas ocupadas irregularmente; (b) à comercialização de crédito de carbono dos terrenos de floresta habitados por comunidades ribeirinhas; e (c) ao microfinanciamento de empreendedores da base da pirâmide.

As principais contribuições teóricas estão relacionadas à investigação das parcerias, com foco em projetos de empreendedores sociais, e dos ecossistemas de inovação social em que elas ocorrem. A proposição do termo “ecossistema de inovação social” já pode ser considerada uma contribuição teórica; ademais, apresentar dados provenientes de um país em desenvolvimento, como o Brasil, tendo em vista que a maior parte dos estudos acerca do empreendedorismo social provém de economias mais avançadas, é algo que colabora para a ampliação das abordagens sobre o tema (Gaiotto, 2016; Rosolen, Tiscoski, & Comini, 2014).

Quanto às contribuições práticas esperadas, pretende-se fornecer informações relevantes aos empreendedores sociais e demais atores do campo sobre o potencial contributivo das parcerias intersetoriais, destacando os ecossistemas em que essas relações ocorrem.

2 EMPREENDEDORISMO SOCIAL

O empreendedorismo social pode ser considerado um subgrupo do campo do empreendedorismo, cuja principal característica é a sua motivação de resolver alguma questão relacionada à pobreza, à saúde, à educação ou a qualquer outro problema social (Austin *et al.*, 2006; Neck *et al.*, 2009). Os problemas ambientais, por serem considerados graves adversidades da atualidade, também fazem parte do domínio do empreendedor social (Neck *et al.*, 2009).

Dessa forma, o empreendedorismo social configura-se como uma nova maneira de melhorar a qualidade de vida e os índices de desenvolvimento humano (Zahra, Gedajlovic, Neubaum, & Shulman, 2009), geralmente por meio da inovação (Hervieux & Voltan, 2018; Nicholls, 2006), combinando sua missão social com atividades



empreendedoras (Saebi, Foss, & Linder, 2018). Assim, em uma visão ampla, Austin *et al.*, (2006, p. 2, tradução nossa), definem-no como uma “atividade inovadora, criadora de valor social que pode ocorrer dentro ou entre os setores sem fins lucrativos, empresariais ou governamentais”.

De acordo com Dess (1998), os empreendedores sociais adotam a missão de criar e de manter o valor social. Ao buscar novas oportunidades para a criação desse valor e novas fontes de recursos, eles se envolvem em um processo de inovação e de aprendizagem contínua, imbuídos por um elevado senso de responsabilidade para com a sociedade.

O empreendedorismo social, portanto, pode ultrapassar as barreiras do setor sem fins lucrativos para abranger outros espaços, como as empresas tradicionais (Dacin, Dacin, & Tracey, 2011; Thompson, 2008). Nesse sentido, o trabalho que o empreendedor social desempenha é considerado relevante para a sociedade, em virtude da sua capacidade de detectar recursos subutilizados e necessidades sociais e/ou ambientais não atendidas, face às insuficientes ações do Estado na manutenção do bem-estar social (Mendez-Picazo *et al.*, 2015).

No contexto brasileiro, a literatura vem mostrando o empreendedorismo social como uma ação voltada especialmente para o desenvolvimento de comunidades, a partir do fortalecimento de suas atividades e competências locais (Campos, Martens, Resende, Carmona, & Lima, 2013). No entanto, essas atividades não são desenvolvidas, em geral, de forma isolada, sobretudo pela complexidade dos problemas abordados.

O estudo de Corrêa e Teixeira (2015), realizado com três casos de empreendedores sociais no Brasil, identificou que as redes de relacionamentos são importantes para a obtenção de recursos (financeiros, físicos, humanos, organizacionais, sociais e tecnológicos) e para a legitimação de negócios em fase de concepção. Identifica-se, portanto, a relação entre a temática do empreendedorismo social com as parcerias intersetoriais.

3 PARCERIAS INTERSETORIAIS E ECOSISTEMAS DE INOVAÇÃO SOCIAL

Entre os anos 1990 e 2000, concomitante aos estudos de alianças estratégicas, uma nova vertente começou a ganhar destaque na literatura. Tal perspectiva ampliou o enfoque tradicional das alianças entre empresas, dentro de um mesmo setor, para as ações colaborativas, desenvolvidas entre agentes de diferentes setores da economia – o que ficou conhecido por parcerias intersetoriais (Gutiérrez, Márquez, & Reficco, 2016; Schuster & Holtbrügge, 2014; Zani & Tenório, 2014).



As parcerias intersetoriais podem ser compreendidas como “a colaboração deliberada e contínua de parceiros de dois ou mais setores sociais trabalhando para abordar questões sociais e econômicas mutuamente importantes” (Reast, Lindgreen, Vanhamme, & Maon, 2010, p. 198, tradução nossa). Dessa forma, quando atores de diferentes setores econômicos reúnem esforços para a resolução de um mesmo problema, distintas soluções são apresentadas, em função das características, motivações e abordagens únicas de cada um (Selsky & Parker, 2005, 2010).

A principal motivação para o aumento do número de parcerias intersetoriais é a busca por soluções, nos âmbitos social e ambiental, cujos esforços vão além das responsabilidades e das capacidades de uma única organização, pois elas são caracterizadas, de modo geral, por ter uma grande dimensão e complexidade (Waddell, 2005). Sendo assim, com o trabalho cooperativo entre os agentes, os problemas sociais e ambientais podem ser mais eficazmente resolvidos do que se fossem protagonizados por um único ator (Clarke & Fuller, 2010; Reay & Hinings, 2009; Turner & Martin, 2005).

As relações de parceria entre esses atores ocorrem em um ambiente, que pode ser conceituado como um ecossistema de inovação social. O conceito de ecossistema, originalmente advindo da biologia, vem sendo utilizado com frequência nos estudos da área de gestão, para designar “elementos individuais funcionando como um sistema inteiro em que ocorrem interações entre os atores internos” (Pilinkienė & Mačiulis, 2014, p. 369, tradução nossa). Assim, em muitos casos, o termo ecossistema tem sido empregado para substituir *networks* ou *cluster*, por ele ser mais complexo, dinâmico e abrangente (Gobble, 2014). De forma geral, um ecossistema, na área de gestão, pode ser definido como uma “comunidade de organizações, instituições e indivíduos que afetam a empresa, seus clientes e fornecedores” (Teece, 2009, p. 16, tradução nossa).

Dentro da literatura de ecossistema, na área de gestão, o de inovação é um dos mais difundidos, pois ele possui, em geral, forte ênfase na criação de soluções inovadoras para o atendimento de necessidades do mercado consumidor. Portanto, funcionam como “acordos colaborativos através dos quais as empresas combinam suas ofertas individuais em uma solução coerente voltada para o cliente” (Adner, 2006, p. 2, tradução nossa), para satisfazer uma necessidade de demanda e criar valor econômico para a organização.

Atuando primordialmente na criação de valores econômicos (Adner & Kapoor, 2010), a criação e captura de valor ocorrem em benefício das empresas e de seus acionistas, não dos interesses da sociedade ou de outros atores. Em uma perspectiva mais abrangente, voltada à criação de valores para a sociedade como um todo, e não



apenas às empresas e seus acionistas, um novo termo vem sendo proposto, ainda que de forma inicial, na literatura de gestão: o ecossistema de inovação social.

Slimane e Lamine (2017) e Maya-Carrillo, Recalde, Raura-Ruiz, & Cejas-Martínez (2015) abordaram o termo ecossistema de inovação social, mas sem uma precisa delimitação conceitual. Por conta disso, este estudo propõe o conceito de ecossistema de inovação social para designar o ambiente, local ou regional, em que distintos atores (como empresas e empreendedores sociais, empresas com finalidade lucrativa, fundos de investimento, incubadoras, universidades, ONGs, governos, comunidades, entre outros) se relacionam e compartilham capacidades e recursos, financeiros ou não, a fim de tratar problemas sociais de forma inovadora, com o objetivo de diminuir seu impacto negativo e/ou de gerar impacto positivo na sociedade.

Embora relevante, o ecossistema de inovação social ainda é recente na literatura, uma vez que foram encontrados apenas dois estudos sobre ele (Maya-Carrillo *et al.*, 2015; Slimane & Lamine, 2017). Portanto, muitas perguntas, que envolvem a forma como esse ecossistema se estrutura, suas principais relações e os tipos de parceria, ainda permanecem sem respostas. Os estudos que abordam parcerias para o desenvolvimento de ações de empreendedorismo e de inovação social revelam os papéis de diferentes atores, mas não abordam a especificidade do ecossistema como um todo. Mesmo assim, é válido ressaltar como a literatura vem abordando, com maior destaque, as parcerias das organizações de inovação e de empreendedorismo social com investidores, empresas, ONGs, universidades e governos.

Os agentes investidores, representados principalmente pelos fundos de investimento de impacto e investidores-anjo, surgem para suprir uma demanda por recursos financeiros, geralmente escassos, em negócios nascentes e com lógica institucional híbrida (social e/ou ambiental e econômica) (Brest & Born, 2013). As organizações empresariais, por sua vez, podem atuar como parceiros estratégicos para empresas focadas, no empreendedorismo social (Le Ber & Branzei, 2010).

Nesse sentido, o estudo de Austin e Seitanidi (2012) mostra que as organizações tradicionais podem fornecer desde o apoio institucional, o conhecimento, a tecnologia, até recursos financeiros, a empresas com ênfase na criação de valor social. Em troca, tais organizações ficariam com o prestígio e com a ação de responsabilidade social, realizada frente a seus *stakeholders*.

As ONGs, classificadas como organizações formalmente estruturadas, independentes, sem fins lucrativos, e cujos objetivos primários estão relacionados ao bem



comum (Martens, 2002), podem ser parceiras ativas junto aos negócios de empreendedorismo social. Em razão de seu foco ser também no bem comum e na construção de valor social, ambas as abordagens podem atuar de modo conjunto, no campo prático.

As universidades, por sua vez, podem atuar de duas formas: (1) ensinando questões relacionadas ao empreendedorismo e à inovação social, o que pode ajudar a propagar o conceito e a conscientizar a sociedade sobre a relevância da temática do empreendedorismo e da inovação social (Kickul, Trejeson, Baco, & Griffiths, 2012); e (2) contribuindo para o campo da inovação e do empreendedorismo social, a partir de uma efetiva parceria, via transferência de conhecimento ou de tecnologia.

O governo – local, regional ou nacional – também pode desempenhar um papel relevante para o ecossistema de inovação social, uma vez que existem problemas sociais complexos e abrangentes, que teriam maiores chances de sucesso mediante a união de forças com outros parceiros (Ojo & Mellouli, 2018; Phills, Deiglmeier, & Miller, 2008). De acordo com Kolk e Lenfant (2015), a inexistência de apoio governamental, em ambientes institucionalmente frágeis, dificulta o processo de desenvolvimento e de implementação de inovações sociais e de ações do empreendedorismo social.

Mesmo com a identificação de papéis, que poderiam ser assumidos pelos diferentes parceiros, destacados anteriormente, ressalta-se, mais uma vez, a falta de estudos mais abrangentes sobre o ecossistema de inovação social, que envolvam, igualmente, as diferentes formas de parceria. Nesse sentido, para ajudar a preencher essa lacuna teórica, este estudo tem, como objetivo geral, analisar os níveis de intensidade das parcerias intersetoriais e a forma como elas podem auxiliar na construção de um ecossistema de inovação social mais efetivo para o empreendedor social.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste estudo, São Paulo foi a localidade escolhida, por apresentar um dos ambientes mais dinâmicos, no Brasil, para o desenvolvimento do empreendedorismo social, principalmente pelos inúmeros casos de empresas e de empreendedores sociais, além de organizações de apoio específicas nesse campo, como incubadoras, aceleradoras e fundos de investimento de impacto (PIPE, 2019).

Para serem investigados, por meio de uma abordagem de pesquisa qualitativa, foram selecionados três casos de organizações sociais, que atenderam aos seguintes critérios, conforme indicações de Domenico, Hugh e Trace (2010): (a) geram receita, principalmente, a partir de negociações com o mercado e não somente por meio de



doações; (b) buscam objetivos sociais e/ou ambientais, não somente econômicos; (c) prestam serviços ou fornecem produtos às comunidades, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida dessas populações; (d) embora relacionadas a diferentes contextos, estão ligadas a comunidades com pouca disponibilidade de recursos e com necessidades de produtos e serviços não satisfeitas. Além disso, optou-se por escolher casos em que as parcerias intersetoriais fossem mais frequentes.

Quanto à coleta de dados, foram realizadas 25 entrevistas, envolvendo os empreendedores e as equipes de trabalho desses três casos, bem como seus parceiros. Fazem parte do grupo de parceiros entrevistados, representantes de: dois fundos de investimento de impacto, uma universidade, uma aceleradora, uma ONG, uma empresa com fins lucrativos e um órgão do governo federal, relacionado ao fomento da área de empreendedorismo social.

Quanto ao número de participantes das entrevistas, foram sete para o Caso A; seis para o Caso B; e oito para o Caso C, bem como quatro entrevistas com atores do nível institucional. Os roteiros semiestruturados utilizados nas entrevistas envolveram, em linhas gerais, a forma como as parcerias contribuíram para o desenvolvimento e a implementação das inovações sociais, e a relevância do ecossistema como o ambiente em que essas parcerias se estabeleceram.

Além disso, utilizou-se a análise de 78 documentos, disponíveis digitalmente ou fornecidos pelos casos investigados, com o objetivo de obter informações adicionais ou com um nível maior de detalhamento do que as coletadas nas entrevistas. Ambas as coletas de dados (entrevistas e pesquisas documentais) foram realizadas no período de maio a outubro de 2018.

Quanto à análise de conteúdo, ela se deu nas três fases propostas por Bardin (1993): (1) os materiais coletados (documentos e entrevistas transcritas) foram lidos pelos autores; (2) os primeiros códigos foram delineados, a partir dos padrões identificados quanto às parcerias intersetoriais dos três casos investigados; e (3) os códigos foram revisados e aperfeiçoados. Como resultado, a análise de conteúdo propiciou a identificação de três níveis de cooperação e suas particularidades.

5 OS CASOS INVESTIGADOS

O **Caso A** é uma organização de empreendedorismo social, atuante na área de moradia, para pessoas com menor poder aquisitivo no Brasil. Sua proposta está relacionada à oferta de serviços de conciliação entre ocupantes irregulares e proprietários legais de grandes extensões territoriais. Atualmente, mesmo após ações de reintegração



de posse não executadas, a situação de ambos os lados é delicada. Para auxiliar na resolução desse conflito e satisfazer a necessidade social de moradia de populações carentes, o Caso A possibilita a conciliação e a negociação de valores indenizatórios, que são pagos, de forma parcelada e com preços abaixo dos praticados no mercado, aos proprietários, por intermédio do Caso A. Ao final, as duas partes têm suas necessidades sanadas e, ainda, contribui-se com o desenvolvimento social das áreas regularizadas.

Desde 2001, ano de sua fundação, o Caso A tem passado por uma série de mudanças, principalmente na forma de prestar o serviço e de buscar sustentabilidade financeira para o negócio. Atualmente, com um modelo de negócio maduro e cerca de 20 funcionários, o Caso A busca expandir suas áreas de atuação no mercado nacional.

O **Caso B** é uma organização de empreendedorismo social, atuante na área de microcrédito, para empreendedores de baixa renda no Brasil. A respectiva proposta está embasada no fato de que parte significativa da população do país não possui acesso ao sistema bancário e, muito menos, ao crédito. Pela relevância dos recursos financeiros, principalmente para as fases iniciais da ação empreendedora, o Caso B percebeu que os empreendedores de comunidades carentes apresentavam essa necessidade de forma ainda mais sobressalente. Com o objetivo de auxiliar no fornecimento de crédito a esse público específico, foi necessário desenvolver uma metodologia especial de avaliação de crédito, que não levasse em conta apenas os indicadores tradicionais de histórico de crédito. Esse método mais abrangente envolve visitas aos empreendimentos, potencial de pagamento e necessidade do crédito para a operacionalização do negócio, além de formas de pagamento mais condizentes com o perfil do público-alvo, como o parcelamento em longo prazo. Com isso, o Caso B vem auxiliando microempreendedores de baixa renda, do Brasil, a desenvolver seus negócios e a mudar a realidade social, mesmo que pontualmente, em suas regiões. Desde a sua fundação, que ocorreu em 2012, o Caso B cresceu rapidamente, contando, agora, com uma equipe de mais de 200 funcionários. Com domínio do mercado de microcrédito nas regiões em que atua, o Caso B quer expandir sua proposta para mais áreas do território nacional, a partir de um modelo de negócios baseado em aplicativos para celular. Além disso, os empreendedores buscam ampliar a gama de produtos financeiros ofertados.

O **Caso C** é uma organização de empreendedorismo social, atuante na área de comercialização de crédito de carbono, na floresta amazônica brasileira. A demanda por essa metodologia advém de duas perspectivas: (1) a necessidade da preservação do ecossistema amazônico, sendo a metodologia de comercialização ou compensação de crédito de carbono uma delas; e (2) a necessidade de gerar renda e melhores condições



de vida para populações carentes, habitantes da região, como indígenas e ribeirinhas. A forma de trabalho do Caso C permite que ambas as demandas sejam satisfeitas, por meio da implementação e da operacionalização da metodologia REDD (Reducing Emissions from Deforestation and Forest Degradation). Com recebimento dos recursos provenientes da venda do crédito de carbono no mercado interno e externo, os valores são revertidos, em sua maior parte, em benefício das populações da região.

Desde 2008, quando o Caso C foi fundado, o modelo de negócios vem passando por algumas alterações, principalmente quanto à sustentabilidade financeira e à adequação às normas internacionais de comercialização de crédito de carbono. Atualmente, contando com cerca de 15 funcionários, o Caso C pretende expandir suas áreas de atuação dentro da Floresta Amazônica e ampliar suas vendas para o mercado nacional e internacional.

6 RESULTADOS

Os resultados deste estudo foram organizados em quatro subseções, sendo as três primeiras relacionadas aos níveis de cooperação entre os parceiros; e a quarta, que salienta as principais dinâmicas de nível institucional do ecossistema como um todo. No entanto, antes de abordar especificamente cada uma delas, cabe ressaltar que as classificações relativas aos níveis de cooperação entre os parceiros foram desenvolvidas, neste estudo, para representar os diferentes graus de interação entre os agentes participantes do ecossistema de inovação social investigado.

São classificados como parceiros de primeiro nível, os atores organizacionais que participam ativamente das propostas de inovação social, ao longo do tempo, com atuação conjunta diária ou semanal. Os parceiros de segundo nível atuam diretamente, ao longo do tempo, mas de forma menos intensa, e conjunta, mensal ou bimestralmente. Parceiros de terceiro nível, por sua vez, relacionam-se de modo mais pontual, ao longo do tempo, sem periodicidade estabelecida. Por fim, os atores de nível institucional (intermediário) de um ecossistema de inovação social são aqueles que não possuem parceria específica com os casos do campo, embora tenham relevância na dinâmica do ecossistema como um todo.

6.1 PARCERIAS INTERSETORIAIS DE PRIMEIRO NÍVEL NO ECOSSISTEMA DE INOVAÇÃO SOCIAL

As parcerias intersetoriais de primeiro nível ocorrem constantemente, ao longo do tempo e de forma ativa, geralmente diária ou semanal. Para o Caso A, o investidor-anjo



e o fundo de investimento de impacto foram os atores participantes de forma ativa, constante e duradoura, ao longo do seu processo de desenvolvimento e de implementação. Ambos atuaram a partir da injeção de capital financeiro, necessário para equilibrar as demandas de pagamento do caso; e também: no auxílio à reestruturação da implementação do Caso A; na estruturação de um modelo de gestão financeira sustentável (indispensável à continuidade da proposta); na participação no conselho de administração (auxílio na tomada de decisões, no nível estratégico); no monitoramento de informações (necessário para que novas decisões fossem tomadas de modo mais efetivo); na fase de escalabilidade da proposta (crescimento efetivo no mercado); e na conexão com novas redes de contatos (importantes para manter a estratégia de crescimento, por meio de parcerias pela organização). Os trechos, a seguir, ilustram a parceria do Caso A com os fundos de investimento de impacto e os investidores-anjo.

“Eles [investidores-anjo e fundos de investimento de impacto] colaboram, no sentido de que nos fazer repensar as estratégias que a gente pretendia seguir, para implantar essa metodologia.” (Empreendedor – Caso A)

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

Para o Caso B, os fundos de investimento de impacto, os investidores-anjo e as empresas privadas atuaram como parceiros de primeiro nível. Os dois primeiros (fundos e investidores-anjo) auxiliaram o Caso B, por meio da oferta de recursos financeiros, para que a proposta fosse iniciada, desenvolvida e ampliada, ao longo do tempo; e também: na participação no conselho administrativo; na sugestão de ideias e de opiniões, em decisões estratégicas, para ampliação da atuação, novas prototipagem e testes de distintos produtos e serviços; no auxílio à mensuração do impacto social, gerado a partir de indicadores financeiros e não-financeiros; e na conexão com outros parceiros do mercado.

Quanto às parcerias com empresas privadas, três organizações privadas tradicionais atuaram como parceiras, ao longo do tempo, no Caso B. As principais formas de apoio foram: fornecimento de conhecimento específico sobre empreendedores de baixa renda; acordos de trabalho conjunto, para a oferta de serviços financeiros de microcrédito; e acordos para o desenvolvimento de tecnologia, destinada à implementação de serviços inovadores. As parcerias com esses três atores podem ser ilustradas por meio dos trechos a seguir:



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

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

“Então, acho que uma coisa acabou levando a outra... A outra empresa nos ajudou com a experiência deles nesse mercado. Então, a gente está muito bem assessorado hoje, por *stakeholders* que entendem muito bem da base da pirâmide, tem muita atuação nesse mercado.” (Analista – Caso B)

Para o Caso C, os fundos de investimento de impacto e as ONGs foram os principais parceiros, ao longo do tempo, sendo classificados, então, como de primeiro nível. Os fundos participaram da seguinte forma: aporte de recursos financeiros; apoio à gestão do Caso C; apoio em negociações, na prospecção de novas áreas, para receber a metodologia REDD; participação no conselho administrativo; auxílio na gestão financeira do caso, haja vista as dificuldades dos empreendedores nessa área.

As ONGs, por sua vez, participaram, de forma ativa, de dois modos: (1) com o fornecimento, a partir de trabalho conjunto, de estudos iniciais das áreas, com descrições detalhadas do potencial de geração de crédito de carbono, das especificidades de fauna e de flora local, bem como das comunidades residentes; e (2) a coadministração dos recursos advindos dos projetos, que envolvam áreas ocupadas por comunidade, de modo a auxiliá-las nos investimentos locais a serem realizadas. Os seguintes trechos ilustram a participação dos fundos de investimento de impacto e das ONGs junto ao Caso C:

“Então, se a gente considerar o fundo como um todo, aí a participação é muito mais do que só uma alocação de capital... sempre teve um envolvimento pessoal deles bem grande”. (Empreendedor e diretor – Caso C).

“O que é o nosso trabalho? Na verdade, o nosso trabalho, assim, eu vou dizer que ele é um trabalho mais para os seringueiros do que pra empresa. O nosso trabalho é intermediar a relação entre a empresa e os seringueiros, porque, primeiro, que os seringueiros não entendem, não compreende toda essa dinâmica que está por trás do processo do mercado de carbono, e tudo isso daí”. (Diretor ONG parceira – Caso C)

6.2 PARCERIAS INTERSETORIAIS DE SEGUNDO NÍVEL NO ECOSISTEMA DE INOVAÇÃO SOCIAL

As parcerias intersectoriais de segundo nível são aquelas em que os atores se relacionam de forma ativa, ao longo do tempo, mas menos frequente que as de primeiro nível, com trabalho conjunto mensal, por exemplo. No Caso A, nenhuma parceria foi considerada como de segundo nível. No Caso B, por sua vez, houve parceria com universidades em dois momentos: (1) na fase inicial de implementação da proposta de



inovação social pelo Caso B – a tecnologia utilizada na coleta de informações de campo, para a avaliação de crédito, foi desenvolvida por engenheiros-programadores, de uma universidade no interior de São Paulo, em parceria com os engenheiros do Caso B; (2) a partir de um estudo conjunto, em que o foco era a criação de uma metodologia de avaliação do impacto social nos beneficiários/clientes do Caso B. O trecho, a seguir, pode ilustrar a parceria com a universidade: “... eles fizeram alguns estudos assim sobre os nossos clientes... e a gente descobriu que quando o negócio do cliente era um pouquinho mais evoluído, a gente impactava mais. Isso foi bem interessante” (Empreendedor – Caso B).

Quanto ao Caso C, as parcerias de segundo nível foram constadas com governos locais. Por se tratar de implementações de projetos de certificação e de comercialização de crédito de carbono, em áreas de florestas pertencentes à União, os governos locais necessitam estar abertos a negociações. Dessa forma, pode-se perceber que a participação do governo se restringe à concessão da área para a implementação do projeto e na manutenção de sua função como agente deliberativo, em última instância. Além disso, o governo auxiliou na escolha das áreas potenciais de implementação do projeto e no uso dos recursos recebidos. O seguinte trecho ilustra a parceria:

“Como nesse caso, dessa região, tem muitas reservas extrativistas lá, eles têm um conselho deliberativo único, e esse conselho, representante de todas as reservas extrativistas. Esse conselho tem o poder de aprovar tudo o que vai ser feito no projeto. Ele é como se fosse um braço, uma autarquia da secretaria do meio ambiente do Estado”. (Responsável técnico da empresa – Caso C).

6.3 PARCERIAS INTERSETORIAIS DE TERCEIRO NÍVEL NO ECOSISTEMA DE INOVAÇÃO SOCIAL

As parcerias intersetoriais de terceiro nível são aquelas em que os atores se relacionam de forma menos intensa, ao longo do tempo, geralmente com ações pontuais, sem periodicidade estabelecida. No Caso A, as ONGs e as universidades foram consideradas parceiras de terceiro nível.

Em relação às ONGs, apenas uma conexão foi constatada, quando uma área, no Estado de São Paulo, estava em conflito, pela posse da terra, e a ONG responsável decidiu solicitar ajuda ao Caso A. No entanto, essa conexão foi apenas uma relação de mercado, não constituindo, por si só, uma parceria ativa.

Em relação às universidades, houve participação delas no Caso A, por meio de duas frentes: (1) prestação de serviço, o que, por si só, não constitui uma parceria, mas uma negociação de mercado; e (2) assinatura de um termo de intenção de cooperação técnica,



entre o Caso A e uma universidade do Estado de Minas Gerais, para a regularização de uma área urbana local e cooperação técnica, o que ainda não teve efeitos práticos.

O trecho, a seguir, ilustra o papel das universidades, enquanto parceiras de baixa interação com o Caso A: “Não, as universidades aqui ainda não estão nesse nível de interação com a gente” (Analista – Caso A).

Quanto ao Caso B, não foram constatadas parcerias de terceiro nível. Em relação ao Caso C, as universidades foram consideradas como parceiras de terceiro nível, sendo que o foco da parceria era que universidades locais auxiliassem nas atividades de estudos de viabilidade e no monitoramento da extensão territorial, ao mesmo tempo que dados seriam coletados para pesquisas desenvolvidas pelas universidades. Essa parceria foi pontual para um projeto, tendo sido efetuada por meio de uma negociação, com valores pagos pelo Caso C, aos serviços prestados pelas universidades locais. “No âmbito acadêmico, a Universidade X, com os professores do Departamento de Geografia, conduziram os estudos na área socioeconômica, de levantamentos iniciais, e de acompanhamento. Foi um serviço pago, mas nós ficamos felizes com esse contato” (Empreendedor – Caso C).

6.4 ATORES DO NÍVEL INSTITUCIONAL – INTERMEDIÁRIOS

Foram constatadas, nos três casos analisados, pequenas menções a atores de nível institucional (intermediários), como as incubadoras, as aceleradoras e as demais organizações de apoio ao campo. Em comum, nenhum dos casos descreveu uma parceria específica com esses agentes, mas se pôde perceber, a partir de relatos informais e pela participação dos empreendedores em eventos dessas organizações de apoio institucional ao campo, que elas mantêm atividades relevantes ao ecossistema.

Dessa forma, uma vez que poucas evidências foram identificadas sobre os atores de nível institucional, no ecossistema de inovação social analisado, sugere-se nomeá-los como atores intermediários – termo mais adequado, pelo fato de que esses atores não chegaram a desenvolver ações de parcerias com os casos investigados, mas para o ecossistema, como um todo.

Vale ressaltar que uma das formas de atuação dos atores intermediários, no ecossistema, poderia ser a conexão com outros ecossistemas. Assim, as incubadoras, as aceleradoras e outros órgãos de apoio poderiam atuar, além do ecossistema de inovação social, envolvendo instituições, atores e outros ecossistemas externos. Pesquisas futuras, sobre ecossistema de inovação social, podem analisar esse ponto específico sobre os atores intermediários.



7 ANÁLISE CRUZADA E DISCUSSÕES

Nos três casos analisados, as parcerias foram constantes e utilizadas como meio de desenvolver e de implementar as respectivas propostas dos empreendedores sociais, assim como para criar projetos conjuntos. Em síntese, os **agentes investidores** foram considerados parceiros de primeiro nível, nos três casos analisados, ao oferecer capital financeiro e apoio gerencial.

A literatura já vem demonstrando a importância desse tipo de parceria, principalmente pelo fato de que organizações sociais têm forte tendência a dar prioridade às questões sociais, e pouca atenção à sustentabilidade financeira do negócio (Brest & Born, 2013; Glanzel & Scheuerle, 2016). Os agentes financeiros, sejam investidores-anjo, sejam fundos de investimento de impacto, atuam com a oferta de capital financeiro e de demais competências de gestão a essas organizações (Bhatt & Altinay, 2013).

As **empresas privadas**, por sua vez, foram consideradas parceiras de primeiro nível, no Caso B, por sua competência e experiência no atendimento às necessidades do mercado, da base da pirâmide. De acordo com Le Ber e Branzei (2010), parcerias entre empresas privadas e organizações sociais são relevantes, para que haja troca de tecnologia e conhecimento, além da disseminação dos riscos entre os atores, ao participarem de projetos complexos, de forma conjunta.

Quanto às **ONGs**, elas foram consideradas parceiras de primeiro nível, para o Caso C, quando assumiram a função de agente conector entre o caso e as comunidades residentes nas áreas de floresta. Para o caso A, elas foram consideradas agentes de terceiro nível, com baixa intensidade de parceria, ao se tornarem agentes engajados na resolução de conflitos, pela propriedade de terra, em uma localidade. Na literatura consultada, não foram identificadas propostas teóricas ou relatos empíricos sobre a parceria entre organizações sociais empenhadas em projetos de inovação social e ONGs.

Já as **universidades**, foram consideradas parceiras de segundo nível, no Caso B, ao auxiliarem na cocriação, na tecnologia e nas metodologias de avaliação de impacto. Para os Casos A e C, elas atuaram como agentes de terceiro nível, devido às parcerias pontuais, desenvolvidas para trabalhos específicos ou para a intenção de efetivos acordos de colaboração futura. O papel das universidades vem sendo pouco estudado na literatura, mas a pesquisa de Kickul *et al.* (2012) destaca sua atuação como um ambiente propício à apresentação e ao ensino de temáticas relacionadas às organizações sociais. Ao abordar outras formas de colaboração, este estudo avança no entendimento sobre a atuação das universidades em ecossistemas de inovação social.



O **governo** foi considerado parceiro de segundo nível, para o Caso C, ao atuar como agente mediador, legislador e colaborativo na escolha dos locais propensos à implementação do projeto e das áreas que receberiam investimentos, a partir da comercialização do crédito de carbono. O governo já vem sendo explorado na literatura de inovação social, principalmente quanto à sua necessária participação como agente colaborador e incentivador do ecossistema de inovação social (Phills *et al.*, 2008), uma vez reconhecido que problemas sociais complexos da sociedade devem ser resolvidos por ações conjuntas entre o governo e outros atores. (Ojo & Mellouli, 2018).

Ao abordar todos os atores, identificados no campo dos casos analisados, pode-se perceber, para este estudo também, a validade do argumento de que o empreendedor social desenvolve suas inovações sociais em conjunto com parceiros (Phillips, Lee, Ghobadian, O'Regan, & James, 2015; Saji & Ellingstad, 2016; Westley & Antadze, 2010; Wijk, Zietsma, Dorado, de Bakker, & Martí, 2019).

A análise do formato das parcerias evidenciou que as ações colaborativas, desenvolvidas com agentes financiadores (investidor-anjo e fundos de investimento de impacto), são mais frequentes que as demais, principalmente pela oferta de recursos financeiros e apoio na gestão.

As parcerias com ONGs e empresas privadas foram as formas de parcerias que se mostraram mais construtivas, em termos de desenvolvimento de projetos conjuntos. Já as parcerias com universidades e governos, mostraram-se menos frequentes, e com uma distância maior dos projetos dos três casos analisados.

No entanto, é válido ressaltar que a relevância de cada uma das parcerias pode depender do nível de proximidade entre os atores. Assim, parcerias menos frequentes e caracterizadas por maior distância entre os agentes, como as de segundo e de terceiro nível, podem ser tão importantes quanto as de primeiro nível – tudo dependerá do foco da parceria e do tipo de recurso trocado.

O estudo de Austin (2000) aborda esse foco, ao classificar as formas de parceria pelo tipo de recurso trocado, sendo (do menos intenso para o mais intenso): transferências de recursos genéricos, intercâmbio de competências centrais e criação conjunta de valor. Estudos futuros podem focar nesse ponto, sobre o tipo de recurso trocado, para avaliar a interação entre atores do ecossistema.

Além dessas questões, relativas ao papel dos atores e ao formato das parcerias, este estudo discute, em especial, os níveis de colaboração dos diferentes atores do ecossistema de inovação social. Uma vez que não foi encontrado um padrão de



colaboração, haja vista que cada caso apresentou uma ordem diferente para a posição de seus diferentes parceiros, este estudo propõe um modelo geral (Figura 1) dos níveis de intensidade das parcerias de um ecossistema de inovação social. Com isso, espera-se que seu uso seja ampliado para outros ambientes, com o objetivo de analisar os diferentes parceiros, seus principais papéis e sua disposição no ecossistema.

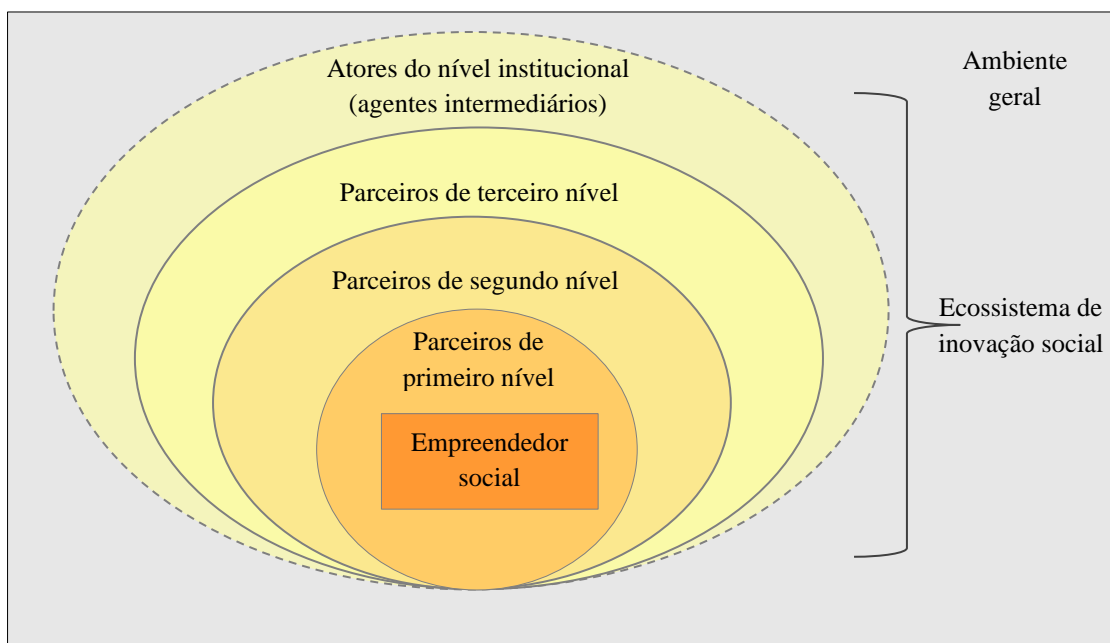


Figura 1. Modelo dos níveis de intensidade das parcerias de um ecossistema de inovação social
Fonte: Elaborada pelos autores (2020).

O modelo dos níveis de intensidade das parcerias de um ecossistema de inovação social, apresentado no Figura 1, possui, ao centro, o empreendedor social, sua organização e a inovação. Em seguida, no primeiro nível de colaboração, estão as parcerias que ocorrem constantemente, ao longo do tempo, e de forma ativa. As parcerias de segundo nível são aquelas em que os atores se relacionam, também de forma ativa, ao longo do tempo, mas com menos frequência do que as parcerias de primeiro nível. As parcerias de terceiro nível, por sua vez, são aquelas em que os atores se relacionam de forma menos intensa, ao longo do tempo, e de forma pouco frequente, geralmente com ações pontuais. Em síntese, este estudo sugere, as proposições teóricas, a seguir discriminadas.

Proposição 1: o ecossistema de inovação social é formado por parceiros de primeiro nível, que possuem uma participação ativa e constante nas propostas; e a intensidade dessa participação vai



gradativamente sendo reduzida para parceiros de segundo para o terceiro nível.

Os atores do nível institucional (intermediários), por sua vez, são importantes agentes para a dinâmica do ecossistema de inovação social, podendo ajudar na conexão com atores e ecossistemas externos, mas não possuem parcerias e interações diretas com os casos de inovação social.

Proposição 2: o ecossistema de inovação social é formado por uma rede mais externa de atores do ambiente institucional (agentes intermediários), que pouco participam em parcerias específicas com empreendedores sociais, mas auxiliam, de forma direta, a construção de um ecossistema mais efetivo para o empreendedor e sua inovação social, a partir, também, de conexões externas.

Ambas as proposições de pesquisa resumem os achados deste estudo e poderão ser utilizadas por pesquisas futuras dedicadas a corroborá-las, aperfeiçoá-las ou refutá-las.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo analisou os níveis de intensidade das parcerias intersectoriais e como elas podem auxiliar na construção de um ecossistema de inovação social mais efetivo para o empreendedor social. Por meio de um estudo empírico, foi possível identificar a existência de níveis de cooperação: parceiros de primeiro, segundo e terceiro níveis, além de atores do ambiente institucional.

Notou-se, também, a inexistência de um padrão de disposição dos atores nesses níveis, uma vez que cada um deles (agentes investidores, empresas privadas, ONGs, universidades, governos etc.) colabora de forma distinta com os empreendedores e as suas inovações sociais, e em diferentes níveis de intensidade, dependendo do caso.

Haja vista tais particularidades, neste artigo, foi apresentado o modelo dos níveis de intensidade das parcerias, no ecossistema de inovação social, desenvolvido a partir do estudo de parcerias efetivadas em projetos de empreendedores sociais. Esse modelo, assim como as proposições dele decorrentes, pode avançar a literatura sobre o assunto, por apresentar dados empíricos de como o ecossistema de inovação social é estruturado. Ele igualmente contribui com a elaboração de um conceito para o termo “ecossistema de inovação social”, ainda pouco explorado no campo acadêmico.



Como contribuições práticas, espera-se que políticas públicas sejam delineadas, visando aumentar e melhorar a dinâmica do ecossistema de inovação social, em virtude da sua relevância para a resolução de problemas sociais complexos. Empreendedores sociais também podem se beneficiar dos resultados deste estudo, principalmente pelas potencialidades das parcerias para a implementação ou a escalabilidade de suas propostas.

Como sugestões para pesquisas futuras, novos estudos poderiam se dedicar a explorar o modelo geral das parcerias do ecossistema de inovação social, aqui desenvolvido, mas em outros contextos, aperfeiçoando-o. Além disso, ambientes mais dinâmicos, com uma quantidade maior de interações entre os atores, poderiam ser estudados, a fim de revelar novas informações acerca do ecossistema analisado. Da mesma forma, um número maior de casos e de pesquisas, bem como um estudo mais profundo sobre o tipo de recursos oferecidos, e o número de interações, em um intervalo de tempo, poderiam auxiliar a esclarecer as principais interações no ecossistema de inovação social.

A participação dos atores de nível institucional (agentes intermediários) é outro tema a ser abordado em pesquisas futuras, uma vez que, neste estudo, não foram encontradas evidências satisfatórias sobre a sua forma de atuação no ecossistema. Outro ponto relevante, a ser mais bem estudado, é o tipo de recurso, trocado ou negociado, entre os parceiros do ecossistema de inovação social. Essas são apenas algumas sugestões de pesquisa, para um campo novo e promissor, na área de empreendedorismo e de inovação social.

REFERÊNCIAS

- Adner. (2006). Match Your Innovation Strategy to Your Innovation Ecosystem. *Harvard Business Review*, 84(4), 1-11.
- Adner, R., & Kapoor, R. (2010). Value creation in innovation ecosystems: How the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations. *Strategic Management Journal*, 31(3), 306-333.
- Austin, J. E. (2000). Strategic Collaboration Between Nonprofits and Businesses. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), 69-97.
- Austin, J. E. (2001). *Parcerias: fundamentos e benefícios para o terceiro setor*. São Paulo: Editora Futura.
- Austin, J. E., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1-22.



- Austin, J.E., & Seitanidi, M. (2012). Collaborative Value Creation: A Review of Partnering between Nonprofits and Businesses: Part I. Value creation spectrum and collaboration stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), 726-758.
- Bardin, L. (1993). *L'analyse de contenu*. Paris: Presses Universitaires de France Le Psychologue.
- Bhatt, P., & Altinay, L. (2013). How social capital is leveraged in social innovations under resource constraints? *Management Decision*, 51(9), 1772-1792.
- Brest, P., & Born, K. (2013). When can impact investing create real impact? *Stanford Social Innovation Review*, 21(4), 33-48.
- Campos, T. M., Martens, C. D. P., Resende, M. R. de, Carmona, V. C., & Lima, E. (2013). Produção Científica Brasileira sobre Empreendedorismo Social entre 2000 e 2012. *Regepe – Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 1(2), 60-89.
- Clarke, A., & Fuller, M. (2010). Collaborative Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation by Multi-Organizational Cross-Sector Social Partnerships. *Journal of Business Ethics*, 94(1), 85-101.
- Corrêa, R. O., & Teixeira, R. M. (2015). Redes Sociais Empreendedoras Para Obtenção De Recursos E Legitimação Organizacional: Estudo De Casos Múltiplos Com Empreendedores Sociais. *RAM – Revista de Administração Mackenzie*, 16(1), 62-95.
- Dacin, M. T., Dacin, P. A., & Tracey, P. (2011). Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions. *Organization Science*, 22(5), 1203-1213.
- Dess, J. G. (1998). The Meaning of Social Entrepreneurship. Recuperado de https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article_Deess_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf
- Domenico, M. L., Haugh, H., & Tracey, P. (2010). Social Bricolage: Theorizing Social Value Creation in Social Enterprises. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 34(4), 681-703.
- Fischer, R. (2005). Estado, Mercado e Terceiro Setor: uma análise conceitual das parcerias intersectoriais. *Revista de Administração*, 40(1), 5-18.
- Gaiotto, S. A. V. (2016). Empreendedorismo Social: Estudo Bibliométrico Sobre a Produção Nacional E Internacional. *Regepe – Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 5(2), 101-123.
- Glanzel, G., & Scheuerle, T. (2016). Social Impact Investing in Germany: Current Impediments from Investors' and Social Entrepreneurs' perspectives. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(4), 1638-1668.
- Gobble, M. M. (2014). Charting the Innovation Ecosystem. *Research –Technology Management*, 57(4), 55-57.
- Gutiérrez, R., Márquez, P., & Reficco, E. (2016). Configuration and development of Alliance Portfolios: A comparison of same-sector and cross-sector partnerships. *Journal of Business Ethics*, 135(1), 55-69.
- Hervieux, C., & Voltan, A. (2018). Framing Social Problems in Social Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 151(2), 279-293.



Kickul, J., Trejeson, S., Baco, S., & Griffiths, M. (2012). Social business education: An Interview with Nobel Laureate Muhammed Yunus. *Academy of Management Learning and Education*, 11(3), 453-462.

Kolk, A., & Lenfant, F. (2015). Cross-sector collaboration, institutional gaps, and fragility: the role of social innovation partnerships in a conflict-affected region. *Journal of Public Policy & Marketing*, 34(2), 287-303.

Le Ber, M. J., & Branzei, O. (2010). (Re)Forming Strategic Cross-Sector Partnerships Relational Processes of Social Innovation. *Business & Society*, 49(1), 140-172.

Martens, K. (2002). Mission impossible? Defining nongovernmental organizations. *Voluntas*, 13(3), 271-285.

Maya-Carrillo, A. M., Recalde, C. P. C., Raura-Ruiz, J. G., & Cejas-Martínez, M. F. (2015). Emprendimiento por oportunidad en el contexto del cambio de la matriz productiva: una estrategia innovadora. *Visión Gerencial*, 15(2), 305-328.

Mendez-Picazo, M. T., Ribeiro-Soriano, D., & Galindo-Martin, M. A. (2015). Drivers of social entrepreneurship. *European Journal of International Management*, 9(6), 766-779.

Neck, H., Brush, C., & Allen, E. (2009). The landscape of social entrepreneurship. *Business Horizons*, 52(1), 13-19.

Nicholls, A. (Ed.). (2006). *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*. Oxford: Oxford University Press.

Ojo, A., & Mellouli, S. (2018). Deploying governance networks for societal challenges. *Government Information Quarterly*, 35(4), 106-112.

Phillips, W., Lee, H., Ghobadian, A., O'Regan, N., & James, P. (2015). Social Innovation and Social Entrepreneurship: A Systematic Review. *Group & Organization Management*, 40(3), 428-461.

Phills, J., Deiglmeier, K., & Miller, D. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation*, 6(4), 34-43.

Pilinkienė, V., & Mačiulis, P. (2014). Comparison of Different Ecosystem Analogies: The Main Economic Determinants and Levels of Impact. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 156(1), 365-370.

PIPE. (2019). Mapa de Negócios de Impacto Social + Ambiental. Recuperado em 10 de julho de 2020 de <https://www.pipe.social/produtos/mapa2019>

Reast, J., Lindgreen, A., Vanhamme, J., & Maon, F. (2010). The Manchester Super Casino: Experience and Learning in a Cross-Sector Social Partnership. *Journal of Business Ethics*, 94(1), 197-218.

Reay, T., & Hinings, C. (2009). Managing the rivalry of competing institutional logics. *Organization Studies*, 30(6), 629-652.

Rosolen, T., Tiscoski, G. P., & Comini, G. M. (2014). Empreendedorismo Social e Negócios Sociais: Um Estudo Bibliométrico da Produção Nacional e Internacional. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social (RIGS)*, 3(1), 1-16.



- Saebi, T., Foss, N. J., & Linder, S. (2018). Social Entrepreneurship Research: Past Achievements and Future Promises. *Journal of Management* 45(1), 70-95.
- Saji, B. S., & Ellingstad, P. (2016). Social innovation model for business performance and innovation. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(2), 256-274.
- Schuster, T., & Holtbrügge, D. (2014). Benefits of Cross-sector Partnerships in Markets at the Base of the Pyramid. *Business Strategy & the Environment*, 23(3), 188-203.
- Selsky, J. W., & Parker, B. (2005). Cross-sector partnerships to address social issues: Challenges to theory and practice. *Journal of Management*, 31(6), 849-873.
- Selsky, J. W., & Parker, B. (2010). Platforms for Cross-Sector Social Partnerships: Prospective Sensemaking Devices for Social Benefit. *Journal of Business Ethics*, 94(1), 21-37.
- Slimane, K. B., & Lamine, W. (2017). A transaction-based approach to social innovation. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 18(4), 231-242.
- Teece, D. J. (2009). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. New York: Oxford University Press.
- Thompson, J. (2008). Social enterprise and social entrepreneurship: where have we reached? A summary of issues and discussion points. *Social Enterprise Journal*, 4(2), 149-161.
- Trujillo, D. (2018). Multiparty Alliances and Systemic Change: The Role of Beneficiaries and Their Capacity for Collective Action. *Journal of Business Ethics*, 150(2), 425-449.
- Turner, D., & Martin, S. (2005). Social entrepreneurs and social inclusion: building local capacity or delivering national priorities? *International Journal of Public Administration*, 28(9), 797-806.
- Waddell, S. (2005). *Societal learning and change: how governments, business and civil society are creating solutions to complex multi-stakeholder problems*. Sheffield: Greenleaf Pub.
- Westley, F., & Antadze, N. (2010). Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 15(2), 1-19.
- Wijk, J. V., Zietsma, C., Dorado, S., de Bakker, F. G. A., & Martí, I. (2019). Social Innovation: Integrating Micro, Meso, and Macro Level Insights From Institutional Theory. *Business and Society*, 58(5), 887-918.
- World Bank. (2019). Poverty gap at \$5.50 a day. Recuperado de <https://data.worldbank.org/indicator/SI.POV.UMIC.GP>
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 519-532.
- Zani, F. B., & Tenório, F. G. (2014). Gestão social do desenvolvimento: o desafio da articulação de atores sociais no Programa Territórios da Cidadania Norte-RJ. *Organizações & Sociedade*, 21(68), 97-118.