FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

BEATRIZ LOGUERCIO BOUSKELA

PARCERIAS PARA O DESENVOLVIMENTO: UM ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS DE COLABORAÇÃO ENTRE OSCS E EMPRESAS NO BRASIL

SÃO PAULO
2023

BEATRIZ LOGUERCIO BOUSKELA

PARCERIAS PARA O DESENVOLVIMENTO: UM ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS DE COLABORAÇÃO ENTRE OSCS E EMPRESAS NO BRASIL

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão para Competitividade.

Linha de pesquisa: Sustentabilidade

Orientador: Prof. Dr. Mario Monzoni

SÃO PAULO

2023

Bouskela, Beatriz Loguercio.

Parcerias para o desenvolvimento: um estudo de múltiplos casos de colaboração entre OSCs e empresas no Brasil / Beatriz Loguercio Bouskela. - 2023.

66 f.

Orientador: Mario Monzoni.

Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Desenvolvimento sustentável. 2. Responsabilidade social da empresa. 3. Alianças estratégicas (Negócios). 4. Relações intersetoriais. 5. Associações sem fins lucrativos. I. Monzoni, Mario. II. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 502.131.1

Ficha Catalográfica elaborada por: Isabele Oliveira dos Santos Garcia CRB SP-010191/O
Biblioteca Karl A. Boedecker da Fundação Getulio Vargas - SP

BEATRIZ LOGUERCIO BOUSKELA

PARCERIAS PARA O DESENVOLVIMENTO: UM ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS DE COLABORAÇÃO ENTRE OSCS E EMPRESAS NO BRASIL

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão para Competitividade.

Linha de pesquisa: Sustentabilidade

Orientador: Prof. Dr. Mario Monzoni

Data da aprovação: ___/___/_____

Banca Examinadora

_____

Prof. Dr. Mario Monzoni (Orientador)
FGV-EAESP

_____

Prof. Dr. Fernando do Amaral Nogueira
FGV-EAESP

_____

Prof. Dr. Armindo dos Santos de Sousa Teodósio
PUC Minas

A utopia está lá no horizonte. Me aproximo dois passos, ela se afasta dois passos. Caminho dez passos e o horizonte corre dez passos. Por mais que eu caminhe, jamais alcançarei. Para que serve a utopia? Serve para isso: para que eu não deixe de caminhar.

Eduardo Galeano

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, aos meus familiares, minhas parcerias mais valiosas. Em especial, ao Felipe, que esteve ao meu lado em cada etapa dessa jornada. Obrigada por me lembrar todos os dias do que é realmente importante. À minha mãe, que desde sempre me inspirou pela sua incansável vontade de aprender e coragem para se desafiar. Obrigada por me oferecer os recursos mais preciosos: sua escuta e seus conselhos. Ao meu pai, minha referência de ética e generosidade. Obrigada por sempre me estimular a reconhecer os nossos privilégios e buscar formas de reduzir as desigualdades. Ao meu irmão que, desde o primeiro dia da minha vida, me inspira com sua dedicação e disponibilidade para colaborar. E aos meus avós que, na minha memória, seguem sempre presentes.

Agradeço ao Mario, meu orientador e professor do mestrado e da graduação. Obrigada por me guiar em mais uma etapa da longa e complexa trilha que é a Formação Integrada pela Sustentabilidade. Agradeço, também, ao Fernando e Téo, pelo interesse, generosidade e dicas preciosas durante a banca.

Agradeço aos professores pela dedicação, apoio e cuidado no processo de aprendizagem, em especial em um momento tão desafiador que foi a pandemia.

Agradeço, ainda, ao time do Arredondar, pelo suporte durante esse processo e pelas trocas contínuas sobre como podemos, coletivamente, construir uma sociedade mais justa.

Por fim, agradeço aos amigos da T5 e da T6. Foi incrível compartilhar esse percurso com cada um de vocês.

RESUMO

Esta pesquisa visa ampliar o repertório de análises de parcerias entre Organizações da Sociedade Civil (OSCs) e empresas, com o objetivo de promover o desenvolvimento no Sul Global. Os casos estudados estão inseridos em contextos relevantes para os desafios sociais do Brasil, abordando temas como mulheres em situação de rua, ecossistema das favelas brasileiras, questões socioambientais na Amazônia e os direitos humanos dentro do agronegócio. A pesquisa analisou quatro parcerias, a partir do modelo Partnerships for Development Framework (PDF) (Vestergaard et al., 2021), o qual envolve elementos da Criação de Valor Colaborativo (CVC) (Austin & Seitanidi, 2012a, 2012b), da Cadeia de Valor de Impacto (CVI) (van Tulder et al., 2016) e de Blowfield e Dolan (2014). Foram realizadas coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas e análise de materiais disponibilizados pelas organizações. A partir da coleta, foi realizada a análise de adesão das quatro parcerias em relação aos atributos propostos pelo framework e por outros elementos da revisão de literatura, considerando tanto a criação de valor para as organizações envolvidas quanto o seu potencial para impulsionar o desenvolvimento social por meio dessas colaborações. Por meio do estudo de parcerias, a pesquisa contribui com a análise de casos práticos envolvendo colaboração entre OSCs e empresas. Dessa forma, pretende-se dar mais insumos para gestores de parcerias que tenham como objetivo uma colaboração estratégica e que fomente o desenvolvimento social.

Palavras-chave: ODS17. Criação de valor colaborativo. Parcerias para o desenvolvimento. Organizações da sociedade civil. Parcerias no Sul Global.

ABSTRACT

This research aims to broaden the repertoire of analyses on partnerships between Civil Society Organizations (CSOs) and businesses, with the goal of promoting development in the Global South. The studied cases are situated in contexts relevant to Brazil's social challenges, addressing issues such as women in street situations, the ecosystem of Brazilian favelas, socio-environmental concerns in the Amazon, and human rights within agribusiness. The study analyzed four partnerships using the Partnerships for Development Framework (PDF) (Vestergaard et al., 2021), incorporating elements from Collaborative Value Creation (CVC) (Austin & Seitanidi, 2012a, 2012b), Impact Value Chain (IVC) (van Tulder et al., 2016), and Blowfield and Dolan (2014). Data collection involved semi-structured interviews and analysis of materials provided by the organizations. The analysis assessed the adherence of the four partnerships to the attributes proposed by the framework and other literature review elements. It considered both value creation for the involved organizations and their potential to drive social development through these collaborations. Through the examination of partnerships, this research contributes to the analysis of practical cases involving collaboration between CSOs and businesses. Consequently, it aims to provide valuable insights for partnership managers seeking strategic collaboration that fosters social development.

Keywords: SDG17. Collaborative value creation. Partnerships for development. Civil Society Organizations. Partnerships in the Global South.

LISTA DE FIGURAS E QUADROS

Figura 1 - Tipos de parcerias intersetoriais 20
Figura 2 - Fontes potenciais de criação de valor colaborativo mapeadas, subatributos da revisão de literatura e tipos de valor colaborativo 22
Figura 3 - *Spectrum* da criação de valor colaborativo 24
Figura 4 - Modelo PDF 26
Figura 5 - Dados coletados 31
Figura 6 - Resumo da Parceria 1 33
Figura 7 - Resumo da Parceria 2 39
Figura 8 - Resumo da Parceria 3 45
Figura 9 - Resumo da Parceria 4 50
Figura 10 - Síntese da análise dos casos 59

Quadro 1 - Definições operacionais 28

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNPP	*Business-nonprofit partnership*
CSP	*Corporate social performance*
CSR	*Corporate social responsibility* ou *Corporate social responsiveness*
CSSP	*Cross-sector social-oriented partnership*
CSV	*Created shared value*
CVC	Criação de valor colaborativo
CVI	Cadeia de valor de impacto
ESG	*Environmental, social, and governance*
FIPE	Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
INPE	Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
MROSC	Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil
NGO	*Non-governmental organization*
NPO	*Nonprofit organization*
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONG	Organização não governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
OSC	Organização da sociedade civil
PDF	*Partnership for Development Framework*
PIB	Produto Interno Bruto
SLEN	*Sustainable local enterprise network*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 10
1.1 CONTEXTO 10
1.2 JUSTIFICATIVA 11
1.3 QUESTÃO DE PESQUISA 11
1.4 BREVE CONTEXTO SETORIAL 12
1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO 12

2 REVISÃO DA LITERATURA 14
2.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL 14
2.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA 15
2.3 PARCERIAS INTERSETORIAIS 18
2.3.1 Parcerias entre OSCs e empresas 20
2.3.2 Parcerias pelo desenvolvimento: um *framework* de avaliação 25

3 METODOLOGIA 27
3.1 DEFINIÇÕES TEÓRICAS OPERACIONAIS 27
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE 28
3.3 PROCESSO DE DEFINIÇÃO DOS CASOS ESTUDADOS 29
3.4 DETALHAMENTO DOS PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS 30

4 RESULTADOS 32
4.1 PARCERIA 1 32
4.2 PARCERIA 2 38
4.3 PARCERIA 3 44
4.4 PARCERIA 4 49

5 DISCUSSÃO 55

6 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS 59

REFERÊNCIAS 62
APÊNDICE A - Roteiro de perguntas das entrevistas semiestruturadas **66**

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contexto

Diferentes estatísticas desafiam o avanço do Brasil em relação aos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), estabelecidos pela Organização das Nações Unidas (ONU). Pesquisas destacam o crescimento significativo da fome no país, com mais de 116 milhões de pessoas com algum nível de insegurança alimentar (Rede Brasileira de Pesquisa em Soberania e Segurança Alimentar e Nutricional, 2022), a ampliação da pobreza extrema (Neri, 2022), da desigualdade social (Góes et al., 2020) e o aumento do desemprego (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2021).

Em relação às questões ambientais, as estatísticas não são melhores. Em 2022, foi registrado o recorde no aumento de queimadas (Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais [INPE], 2022), desmatamento e impunidade para os crimes ambientais (Amorim et al., 2022), gerando impactos para milhares de espécies, povos e afastando o Brasil dos compromissos firmados no Acordo de Paris (ONU, 2015a). Como agravante a essas questões, o país tenta se recuperar dos profundos impactos gerados pela pandemia da COVID-19, em meio à polarização política e elevada percepção de corrupção (Transparência Internacional, 2021).

Se a emergência para a correção de rota em relação às metas do desenvolvimento sustentável exige respostas efetivas nos seus múltiplos desafios, ela também reforça a necessidade de soluções coordenadas. Nesse sentido, as parcerias intersetoriais se apresentam como uma ferramenta relevante para promover as melhorias sociais e ambientais, principalmente considerando o alto nível de complexidade desses desafios (Austin & Seitanidi, 2012a) – o que é reforçado, inclusive, como uma das prioridades elencadas pela ONU para a agenda de 2030 no 17° ODS, o qual propõe: fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável.

Entre os distintos tipos de arranjos, destacam-se as parcerias entre organizações da sociedade civil sem fins lucrativos (OSCs) e as empresas (Selsky & Parker, 2005), conhecidas na literatura como *business-nonprofit partnerships* (BNPPs), que têm se desenvolvido de forma crescente ao longo dos últimos anos (Gohr et al., 2021).

A finalidade deste trabalho é investigar como este tipo de colaboração entre OSCs e empresas tem contribuído para a agenda de desenvolvimento no Brasil, em especial no que tange ao desenvolvimento social.

1.2 Justificativa

Nos últimos anos, foram publicados diversos artigos com o objetivo de melhor compreender as BNPPs. Alguns buscaram entender como os níveis de interação e recursos envolvidos geram valor para as organizações (Rondinelli & London, 2003; Bowen et al., 2010; Austin & Seitanidi, 2012a); outros tratam sobre os interesses e as motivações entre as partes (Seitanidi et al., 2010; Gray & Stites, 2013; van Tulder et al., 2016); e há aqueles debruçados sobre os principais fatores de sucesso (Austin & Seitanidi, 2012a), os desafios e riscos (Laasonen et al., 2012), e as formas de avaliar os resultados, a eficiência e eficácia das BNPPs (van Tulder et al., 2016).

Ainda que as pesquisas estejam avançando de forma contínua na literatura, duas lacunas se destacam: (1) o limitado volume de pesquisas relacionadas ao processo de criação de valor nas parcerias (Gohr et al., 2021); e (2) o potencial de impacto dessas parcerias no contexto de desenvolvimento do Sul Global (Vestergaard et al., 2021).

Para ampliar esses estudos e contribuir para o planejamento e a estratégia da concepção das BNPPs, Vestergaard et al. (2021) propõem um *framework* de avaliação das pré-condições para que as parcerias promovam desenvolvimento: o *Partnership for Development Framework* (PDF).

A partir da avaliação de um caso de colaboração entre uma empresa do Norte e uma OSC do Sul Global, as autoras reforçam a necessidade de expandir a aplicação do *framework* em outros contextos, como forma de desenvolver a literatura sobre o tema e afinar o modelo proposto.

Considerando tais oportunidades de aprofundamento, esta pesquisa visa deixar sua contribuição ao apresentar a avaliação de quatro casos de BNPPs no território brasileiro.

1.3 Questão de pesquisa

O objetivo deste estudo é analisar quatro parcerias intersetoriais, estabelecidas entre OSCs e empresas, sob a perspectiva do seu **potencial** de impacto social no contexto brasileiro. Nessa avaliação, o foco estará nos fatores identificados na literatura como **pré-condições** para a criação de valor e de desenvolvimento social por meio das parcerias, concentrando-se principalmente, mas não exclusivamente, nos aspectos propostos pelo modelo PDF.

Para tanto, a pergunta central a ser respondida é: **Como parcerias intersetoriais, entre OSCs e empresas, têm atuado como agentes de desenvolvimento social no Brasil?**

Como questionamentos secundários, buscou-se aprofundar a pesquisa:

(i) Na avaliação do potencial de criação de valor colaborativo entre os parceiros;

(ii) Nos processos estabelecidos para o encaminhamento do problema social em questão;

(iii) Na adesão aos critérios de qualificação para serem consideradas "agentes de desenvolvimento";

(iv) Na identificação de desafios e oportunidades para que a parceria atinja seu potencial de impacto no desenvolvimento social;

(v) Na natureza e estágios de relação desenvolvidos pelas organizações.

1.4 Breve contexto setorial

Segundo o Mapa das OSCs (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada [IPEA], 2022), as organizações sem fins lucrativos podem ser definidas como "entidades nascidas da livre organização e da participação social da população, que desenvolvem ações de interesse público sem visarem ao lucro. As OSCs tratam dos mais diversos temas e interesses, com variadas formas de atuação, financiamento e mobilização." (IPEA, 2020, não paginado).

Essas organizações estão presentes no território brasileiro desde a década de 1950, tendo iniciado suas atividades predominantemente com vínculos religiosos. A partir da década de 1990, foi possível notar a sua intensa ascensão, como um anseio por maior ativismo, participação cívica e ampliação de políticas públicas que ampliaram as suas oportunidades de atuação em complementariedade ao Governo (Casey, 2015).

É possível afirmar que as OSCs se tornaram atores centrais no avanço da agenda social, econômica e ambiental, tanto a nível nacional quanto internacional, apoiando a integração desses temas junto aos setores público e privado (Lempert & Nguyen, 2008).

Hoje, segundo a Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE) (2022), há mais de 800 mil organizações distribuídas pelo Brasil, atuando em causas e contextos distintos. Estima-se que o setor tenha contribuído com mais de 4% do Produto Interno Bruto (PIB) do país em 2022.

1.5 Organização do trabalho

A partir da introdução, este trabalho organiza-se da seguinte forma: primeiro, é apresentada a revisão de literatura relacionada aos temas abordados neste estudo, explorando a

evolução dos conceitos de *desenvolvimento sustentável*, *responsabilidade social corporativa* (e termos derivados) e das *parcerias intersetoriais*, em especial a BNPP. Então, identifica-se a metodologia utilizada na coleta e análise de dados da pesquisa. Na sequência, os resultados encontrados serão analisados e discutidos. Por último, a conclusão apresentará as contribuições do caso, as suas limitações e os caminhos sugeridos para pesquisas futuras.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Desenvolvimento sustentável

O conceito de "desenvolvimento sustentável" abarca diferentes definições que vêm sendo adotadas nos mais variados contextos. Entre elas, destaca-se a da Assembleia Geral da ONU que, no manifesto *Our common future* (em português, *Nosso futuro comum*), liderado por Gro Harlem Brundtland, em 1987, definiu a expressão como "o desenvolvimento que encontra as necessidades atuais sem comprometer a habilidade das futuras gerações de atender suas próprias necessidades." (Brundtland, 1987, para. 27).

Ainda que a definição da Assembleia tenha sido criticada por sua imprecisão, ambiguidade, subjetividade e contradição (Lélé, 1991; Redclift, 2005), durante os anos foi adotada e ressignificada por atores distintos, sendo importante referência para o meio acadêmico, empresas, organizações da sociedade civil e para a agenda de políticas públicas (Redclift, 2005).

Antes de explorarmos os desdobramentos dessa abordagem, especialmente sob a ótica da sustentabilidade empresarial, é importante observarmos o caminho que precedeu tal conceituação.

Veiga (2015) resgata as origens e as transformações do termo "desenvolvimento", acompanhando a sua evolução desde a agricultura até as revoluções agrícola, científica e industrial. O autor afirma que, por muitos anos, o termo foi associado exclusivamente ao crescimento econômico e à progressão material. Arndt (1987) corrobora com tal evidência, destacando o período após a segunda guerra mundial, quando os países ocidentais apontaram como prioridade o desenvolvimento, então compreendido como o crescimento de produto interno bruto (PIB) *per capita*.

Foi a partir das décadas de 1960 e 1970 que o conceito passou a ser questionado e ressignificado, resultando na inclusão de perspectivas sociais e ambientais. Purvis et al. (2019) evidenciam publicações que apoiaram essa revisão, como *Silent Spring* (1962), *Os limites do crescimento* (1972) e *Small is beautiful* (1973).

Veiga (2015) aborda essas mudanças sob a perspectiva de economistas que destacam a impossibilidade de medir o desenvolvimento apenas com base no ponto de vista econômico e buscam ampliar o conceito como forma de englobar outras necessidades vivenciadas nos países considerados pobres.

Um dos mais relevantes foi Amartya Sen, economista que contribuiu com Mahbub na

concepção do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH). Sen defende que, para uma sociedade se desenvolver, seria necessário não apenas o crescimento do PIB *per capita*, mas uma ampliação da capacidade de garantia de suas liberdades em todas as dimensões: "liberdades políticas, facilidades econômicas, oportunidades sociais, garantias de transparência e segurança protetora" (Sen, 2000, p. 25). Nesse sentido, reforça a importância de que a liberdade seja tratada não apenas como um fim, mas como um meio desse processo.

Se, por um lado, os questionamentos ganham cada vez mais tração, eles também geram uma tensão entre a busca pelos objetivos econômicos e a garantia de bem-estar social e ambiental (Purvis et al., 2019).

Apesar de ter sido alvo de críticas por variadas razões, o relatório Brundtland (1987) desempenhou um papel fundamental na popularização do termo "desenvolvimento sustentável" e exerceu influência em diversos setores da sociedade (Purvis et al., 2019). A partir desse relatório, surgiu, por exemplo, o conceito de *triple bottom line* (Elkington, 1994), avançando a compreensão sobre o papel da responsabilidade social corporativa no desenvolvimento e influenciando os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio – mais recentemente transformados nos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), estabelecidos pela ONU como uma agenda prioritária até 2030 (Veiga, 2015).

2.2 Responsabilidade social corporativa

Se o vocábulo "desenvolvimento" recebeu acepções distintas no decorrer da história, a participação empresarial nesse objetivo também avançou em direções variadas. Na busca pela origem da participação empresarial nos desafios que tangem ao desenvolvimento sustentável, Latapí Agudelo et al. (2019) mapearam as discussões, conceitos e ferramentas que permearam e alteraram o envolvimento empresarial durante os anos.

Ainda que possam ser observadas em registros de séculos atrás, é a partir de 1950 que os autores encontram as primeiras evidências práticas dentro da literatura. Carroll (2021) relaciona essa fase de início da responsabilidade social corporativa com a emergência de movimentos sociais e ambientais, que lutavam pela ampliação dos direitos civis e do meio ambiente na década de 1960. Esse novo momento marcava o início de um novo contrato social, no qual as empresas passaram a ser definitivamente incluídas e responsabilizadas, ao mesmo tempo em que as expectativas em relação à sua atuação eram ampliadas (Carroll & Brown, 2018).

Como resultado de mudanças na legislação, especialmente nos Estados Unidos, e da

nova compreensão acerca do papel das empresas, os anos 1970 foram marcados pelo surgimento de diferentes definições para guiar as ações empresariais, tais quais: "responsabilidade social corporativa" (CSR, do inglês *corporate social responsibility*); "responsividade social corporativa" (CSR, do inglês *corporate social responsiveness*); e "*performance* social corporativa (CSP, do inglês *corporate social performance*). A criação desses termos contribuiu para uma rápida difusão do uso, ao mesmo tempo que gerou incertezas e múltiplas interpretações em relação ao seu sentido (Latapí Agudelo et al., 2019).

Se a discussão do envolvimento das empresas nos desafios socioambientais teve avanços importantes nos anos 1970, foi nas décadas de 1980 e 1990 que ganhou novas dimensões, apoiadas pela rápida disseminação entre vários países, por conta da globalização (Carroll, 2015). Entre os conceitos que mais influenciaram essas décadas podemos citar Latapí Agudelo et al. (2019):

- *Teoria do Stakeholder* (Freeman & Reed, 1983), que adicionou novas partes interessadas dentro do ecossistema de prioridades de uma empresa, contrapondo-se à Teoria do Acionista (Friedman), amplamente utilizada até então;
- *Triple Bottom Line* (Elkington, 1994), que apresentou uma proposta de equilíbrio entre as dimensões social, ambiental e econômica;
- Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa (Carroll, 1991), que propôs quatro dimensões para a responsabilidade de uma empresa: econômica, legal, ética e filantrópica.

A partir dos anos 2000, a responsabilidade social corporativa passou a ser compreendida de forma mais ampla e estratégica, com distinção dos seus propósitos e tipos de ação. Lantos (2001) propõe uma divisão entre tipos de responsabilidade social, separando-as pela sua natureza (obrigatório *versus* opcional) e propósito (para benefício da empresa, das partes interessadas ou de ambos), e apresenta três definições: CSR ética, como forma de atender às obrigações legais; CSR altruísta (ou filantrópica), na qual a empresa busca um impacto para as suas partes interessadas, independentemente de seus próprios interesses; e a CSR estratégica, que gera benefícios simultâneos para a empresa e para as partes interessadas (Lantos, 2001).

Hart e Milstein (2004), Zadek (2014), Blowfield e Dolan (2014), e Porter e Kramer (2011) colaboram com a discussão sobre a relação entre as ações de responsabilidade social e as estratégias das empresas, reforçando a sua dissonância, a qual torna essas iniciativas periféricas e inconsistentes (Porter & Kramer, 2011), como um mal necessário, exigência legal ou moral (Hart & Milstein, 2004).

Zadek (2014) complementa a perspectiva mostrando a evolução das empresas em

relação ao caminho para uma responsabilidade corporativa mais consistente e estruturada. O autor apresenta cinco principais estágios:

- Defensivo: a empresa nega suas responsabilidades e negligencia práticas socioambientais;
- Conformidade: há a adoção de práticas e conformidades da lei, como única forma de operar;
- Gerencial: as questões da sociedade são absorvidas pela operação da companhia;
- Estratégico: as questões são abordadas de forma integrada às estratégias da empresa;
- Civil: a empresa promove a sustentabilidade para outras empresas do setor.

Colaborando com a discussão, Blowfield e Dolan (2014) buscam critérios para identificar empresas que possam ser, de fato, identificadas como "agentes de desenvolvimento". Segundo os autores, as empresas deixam de ser "ferramenta" de desenvolvimento e passam a ser "agentes" quando intencionalmente priorizam beneficiar as pessoas mais vulnerabilizadas em suas atividades. Para essa distinção, Blowfield e Dolan (2014) propõem três critérios:

1. A disposição para alocar capital próprio em atividades que buscam, de forma mensurável e determinada, promover o desenvolvimento;
2. A priorização da alocação de investimentos em favor de pessoas em situação de vulnerabilidade[1];
3. O esforço ativo para garantir, mensurar e se responsabilizar para que o benefício seja gerado por meio das iniciativas de desenvolvimento.

Porter e Kramer (2011) propõem a migração do tradicional modelo CSR para um modelo de criação de valor colaborativo (CSV, do inglês *created shared value*), definido como "políticas e práticas operacionais que aprimoram a competitividade de uma empresa ao mesmo tempo que promovem o avanço das condições econômicas e sociais nas comunidades em que ela opera" (Porter & Kramer, 2011, p. 6). Dentro desta estratégia, as empresas passam a lidar com a sustentabilidade como forma de gerar oportunidades, desenvolver novos produtos e mercados, repensar melhorias em sua operação e cadeia de valor, desenvolver fornecedores e, consequentemente, ampliar a sua competitividade.

É possível notar que o conceito e aplicação da CSR foi se desenvolvendo em diferentes direções nas últimas décadas, com novos estudos, publicações, demandas sociais e ampliação

[1] O texto original, em inglês, utiliza a expressão "*poor people*" (pessoas pobres). Neste trabalho, optou-se por adotar as expressões "pessoas em situação de vulnerabilidade" ou "pessoas vulnerabilizadas" como forma de explicitar a pobreza como consequência de determinadas condições potencialmente alteráveis e não como uma qualificação ou característica do indivíduo.

da sua implementação nas empresas. Carroll (2021) avalia que os novos termos emergidos ao longo dos anos (como sustentabilidade empresarial, cidadania empresarial, gerenciamento de partes interessadas, criação de valor colaborativo etc.) devem ser compreendidos como uma evolução crônica do conceito.

Segundo o autor, é esperado que as expressões sigam avançando, mas é importante ter atenção para que as supostas inovações e concorrências em relação ao conceito não gerem desfoque e não retardem a sua implementação (Carroll & Brown, 2018). Um exemplo é a publicação de Porter e Kramer (2019), considerada por alguns estudiosos como uma tentativa ingênua, superficial e pouco original de substituir o modelo CSR (Crane et al., 2014).

Purvis et al. (2019) adicionam que as expectativas em relação à evolução da CSR devem considerar a contínua ampliação na implementação das estratégias empresariais, bem como os desafios e oportunidades gerados pelos avanços tecnológicos que vivenciamos.

É importante comentar, ainda, a ascensão do conceito *environmental, social, and governance* (ESG), o qual vem ganhando relevância no campo acadêmico e nas práticas empresariais (Wagstaff & Belsom, 2023). A adição da perspectiva da Governança, que passa a ser explicitamente relacionada aos pilares socioambientais, sugere uma ampliação de escopo na atuação, conectando essa prática à redução de riscos e ao aumento de retorno – é possível notar novos desdobramentos na busca pela redução de riscos (Karwowski & Raulinajtys-Grzybek, 2021) e melhor desempenho financeiro futuro (Wagstaff & Belsom, 2023).

2.3 Parcerias intersetoriais

No contexto de complexidade e de amplos desafios socioambientais, a parceria entre organizações de setores variados tem se apresentado como uma solução potente e estratégica para promover o crescimento econômico associado ao desenvolvimento social (Austin & Seitanidi, 2012a). Essas parcerias, também chamadas parcerias sociais (CSSPs, do inglês *cross-sector social-oriented partnerships*), são de natureza voluntária e envolvem o comprometimento de dois ou mais setores que se engajam, com tempo e recursos, para resolver, cooperativamente, um desafio social de interesse mútuo e compatível com a agenda pública (Waddock, 1991).

As parcerias sociais são utilizadas quando os problemas se apresentam de formas complexas e interdependentes (Waddock, 1991), e vêm sendo abordadas crescentemente nas questões que envolvem desigualdade social, educação, saúde e meio ambiente (Selsky & Parker, 2005). Dada a sua relevância, tal combinação de esforços recebe destaque nos ODS,

estabelecidos pela ONU. Especificamente no ODS 17, as metas 17.16 e 17.17 se referem ao estímulo às parcerias multissetoriais como forma de promover o desenvolvimento sustentável:

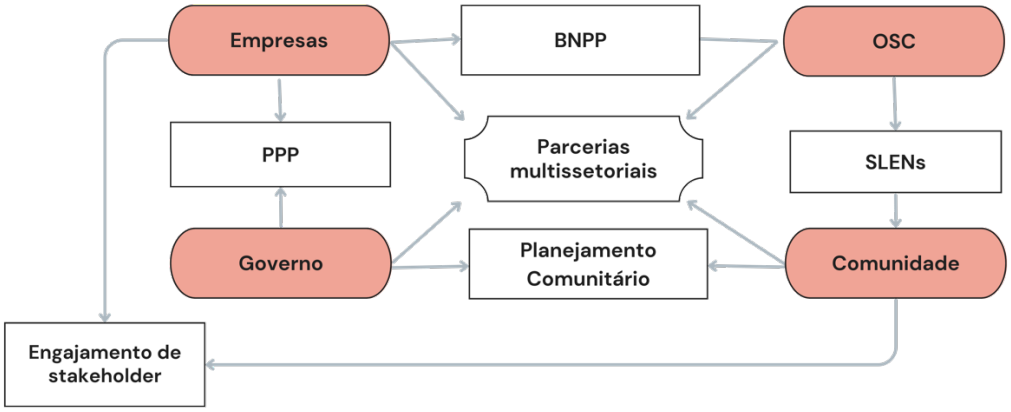
> 17.16 Reforçar a parceria global para o desenvolvimento sustentável, complementada por parcerias multissetoriais que mobilizem e compartilhem conhecimento, expertise, tecnologia e recursos financeiros, para apoiar a realização dos objetivos do desenvolvimento sustentável em todos os países, particularmente nos países em desenvolvimento.
> 17.17 Incentivar e promover parcerias públicas, público-privadas e com a sociedade civil eficazes, a partir da experiência das estratégias de mobilização de recursos dessas parcerias. (ONU, 2015b, p. 39)

Selsky e Parker (2005) classificam as parcerias intersetoriais em quatro arenas: (1) a colaboração entre OSCs e empresas (BNPP), frequentemente focada em melhorias do meio ambiente e desenvolvimento social; (2) parcerias entre o poder público e as empresas, usualmente com impacto mais indireto e usualmente associadas às melhorias de infraestrutura; (3) parcerias entre o governo e as organizações sem fins lucrativos, abrangendo contratações de serviços e *advocacy*, e frequentemente concentradas em desenvolvimento e assistência social; e (4) parcerias envolvendo os três setores, denominadas parcerias multissetoriais, usualmente vinculadas a projetos de larga escala, podendo envolver diferentes níveis regionais e desafios de maior complexidade.

Gray e Purdy (2018) acrescentam que, além dessas dimensões, as parcerias podem acontecer entre as comunidades e empresas, governos e OSCs. Dessa forma, os autores introduzem os conceitos de *sustainable local enterprise networks* (SLENs), quando a parceria das comunidades acontece com as organizações sem fins lucrativos; "engajamento de *stakeholders*", quando em parceria com as empresas; e "planejamento comunitário", quando a colaboração acontece com o governo (Gray & Purdy, 2018).

A Figura 1 identifica as dinâmicas mapeadas anteriormente:

Figura 1 - Tipos de parcerias intersetoriais



Fonte: Adaptado de Gray e Purdy (2018)

2.3.1 Parcerias entre OSCs e empresas

Entre os variados tipos de CSSPs, as BNPPs têm sido abordadas de forma crescente na academia (Gray & Stites, 2013). Esse tipo de colaboração pode ser definido como "um contrato discricionário entre uma organização sem fins lucrativos e uma empresa com fins lucrativos, no qual ambos os parceiros se comprometem a abordar problemas sociais ou ambientais visando à produção de benefícios organizacionais mútuos" (Al-Tabbaa et al., 2014, p. 659).

Alguns autores exploram como os níveis de interação e recursos envolvidos podem gerar valor para os parceiros e para a sociedade (Rondinelli & London, 2003; Bowen et al., 2010; Austin & Seitanidi, 2012a); identificam os interesses e motivações dessas parcerias (Seitanidi et al., 2010; Gray & Stites, 2013; van Tulder et al., 2016); elencam os principais fatores de sucesso (Austin & Seitanidi, 2012a) e fracasso; exploram seus desafios e riscos (Laasonen et al., 2012); e buscam formas de avaliar seus resultados, sua eficiência e eficácia (van Tulder et al., 2016).

Entre os estudos que apoiam a avaliação de BNPPs, foco deste trabalho, destacam-se dois modelos de alta relevância e complementariedade (Vestergaard et al., 2021): o modelo de criação de valor colaborativo (CVC), elaborado por Austin e Seitanidi (2012a, 2012b); e o modelo de cadeia de valor de impacto (CVI), desenvolvido por van Tulder et al. (2016).

O CVC é amplamente aplicado na literatura e tem por principal objetivo definir e analisar os diversos atributos e estágios de criação de valor por meio da colaboração entre as OSCs e empresas (Austin & Seitanidi, 2012a). Por outro lado, o CVI busca documentar as etapas das parcerias, desde a identificação da questão social a ser trabalhada até o impacto

gerado, fornecendo um modelo para apoiar a avaliação de sua eficiência e efetividade (van Tulder et al., 2016). Esses modelos serão detalhados nos itens I e II, a seguir:

I) Criação de valor colaborativo (CVC)

Ao se questionarem sobre como a colaboração entre OSCs e empresas pode ser mais eficaz na cocriação de valores econômico, social e ambiental significativos para a sociedade, organizações e indivíduos, Austin e Seitanidi (2012a) desenvolveram dois trabalhos sequenciais, oferecendo uma estrutura conceitual e analítica para avaliar a criação de valor dessas parcerias.

Para apoiar tal estrutura, os autores definem como valor colaborativo "os benefícios transitórios e duradouros derivados da interação entre os parceiros, quando revertidos para organizações, indivíduos e sociedade" (Austin & Seitanidi, 2012a, p. 727). Abaixo, serão detalhados dois dos componentes apresentados como proposição para uma análise da cocriação de valor mais "específica, sistemática e robusta" (Austin & Seitanidi, 2012a, p. 729).

Segundo os autores, a literatura usualmente classifica o valor de colaboração em dimensões muito limitadas (como social, ambiental e econômica), desconsiderando suas múltiplas possibilidades. Então, eles propõem uma ampliação desse espectro, mapeando quatro **fontes potenciais de criação de valor** e quatro **tipos de valor colaborativo** (Austin & Seitanidi, 2012a).

Na Figura 2, estão descritos os atributos mapeados pelos autores, bem como os subatributos integrados por Gohr et al. (2021), em processo de revisão e convergência com a literatura sobre o tema.

Figura 2 - Fontes potenciais de criação de valor colaborativo mapeadas, subatributos da revisão de literatura e tipos de valor colaborativo

Fontes de Criação de Valor		Subatributos
Complementariedade de recursos	Obtenção de recursos diferentes dos que a organização já possui. Podem ser tangíveis (ex. financeiros, suprimentos, estruturas) ou inatingíveis (ex. know-how e habilidades)	Seleção adequada de parceiros, Adequação organizacional, Comunicação, Confiança
Natureza dos recursos	Recurso genérico, ou seja, mais facilmente substituível, ou específico, e dessa forma mais valioso.	Mobilização de recursos valiosos e genéricos
Direcionalidade e uso dos recursos	Fluxo pode ser unilateral ou bilateral.	Experiência prévia, Compartilhamento e integração de recursos tangíveis e intangíveis
Interesses relacionados	Como os parceiros percebem o valor e a troca de valor entre as partes.	Desequilíbrio de poder, Motivação, Alinhamento de missão e estratégia
Tipo de Valor		
Valor Associativo	Valor gerado simplesmente pela relação com a outra parte, como aumento de credibilidade.	
Transferência de valor	Benefício obtido na transferência do recurso, podendo depender da natureza, da forma como será utilizada e do tempo em que o valor será percebido.	
Valor de interação	Intangíveis de trabalhar em conjunto com os parceiros (ex. reputação, confiança, comunicação, transparência, etc.).	
Valor sinérgico	Combinação dos recursos dos parceiros permite que eles realizem mais juntos do que poderiam separadamente. Premissa de que valor social e ambiental podem gerar valor econômico e vice-versa, em ciclo virtuoso.	

Fonte: Adaptado de Austin e Seitanidi (2012a) e Gohr et al. (2021)

Em relação à combinação desses elementos, os autores apresentam a hipótese que **maior é o potencial de valor é gerado** quanto (i) mais profunda for a complementariedade de recursos combinada à compatibilidade organizacional; (ii) mais específicos forem os recursos compartilhados (conhecimentos, infraestrutura, relacionamentos *versus* dinheiro e reputação); (iii) mais integrado for o fluxo de transferência de recursos (ou seja, trocas bilaterais e recíprocas *versus* trocas unilaterais); e (iv) maior a percepção de justiça e atendimento aos interesses das partes (Austin & Seitanidi, 2012a).

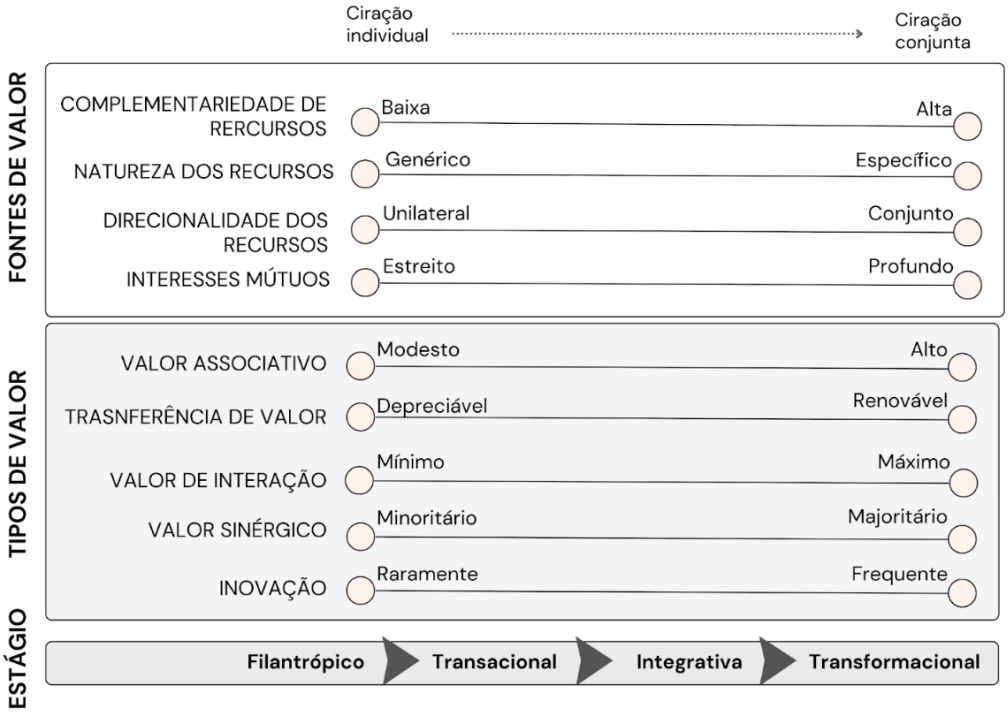
A partir desse levantamento, foram definidos quatro estágios de parcerias que se relacionam, também, com trabalhos realizados previamente por Austin (2000a, 2000b), Rondinelli e London (2003), Selsky e Parker (2005) e Bowen et al. (2010). Tais estágios não se apresentam como uma evolução qualitativa ou como um caminho a ser percorrido, mas

elencam níveis mais profundos de colaboração e potencial de criação de valor (Austin & Seitanidi, 2012a). Segundo os autores, esses estágios são definidos como:

- **Estágio 1 – Parcerias filantrópicas** (Austin & Seitanidi, 2012a): este estágio aproxima-se do transacional, definido por Bowen et al. (2010) ou *Arm's-Length Relationships*, Rondinelli e London (2003). É o estágio mais frequente das relações estabelecidas nas BNPP. Nesse nível de relação, usualmente há uma transferência unilateral de recursos majoritariamente genéricos (como dinheiro), da empresa para a OSC (Austin & Seitanidi, 2012a). Rondinelli e London (2003) exemplificam as parcerias filantrópicas como suporte corporativo para as atividades das OSCs, contribuições financeiras e afiliações de *marketing*. Ainda, as OSCs são as responsáveis por produzir o valor social, que é ampliado com os recursos empresariais (Austin & Seitanidi, 2012a).
- **Estágio 2 – Parcerias transacionais:** este tipo de parceria é caracterizado pela transferência de recursos limitados a determinados tipos de atividades e por tempo pré-definido. As parcerias transacionais, também chamadas de interativas, acontecem mediante troca de valores bilaterais, com maior necessidade de alinhamento de interesses, especificidade de recursos e compatibilidade organizacional (Austin & Seitanidi, 2012a). Alguns exemplos são os programas de voluntariado com habilidades específicas, as certificações, os projetos específicos, o licenciamento, entre outros (Rondinelli & London, 2003).
- **Estágio 3 – Parcerias integrativas:** apresentam um nível mais profundo de interação, na qual as organizações aproximam suas missões, seus valores e colaboram para atingi-los de forma integrada. Os recursos fluem de forma conjunta, gerando valores sinérgicos e produzindo recursos intangíveis, como confiança, conhecimento, transparência (Austin & Seitanidi, 2012a). Este tipo de parceria tem potencial de gerar maior valor para as partes e para a sociedade, e apresenta-se de forma mais complexa, exigindo maior comprometimento e engajamento (Rondinelli & London, 2003).
- **Estágio 4 – Parcerias transformacionais:** este é o nível de relação no qual há maior integração e construção conjunta. Estas parcerias transformam as organizações envolvidas de forma "profunda, estrutural e irreversível" (Austin & Seitanidi, 2012a, p. 744). Neste estágio, acontece a cocriação de soluções disruptivas e significativas para a sociedade.

Na Figura 3, são resumidos os principais pontos que compõem essas interações

Figura 3 - *Spectrum* da criação de valor colaborativo



Fonte: Adaptado de Austin e Seitanidi (2012a)

II) Cadeia de valor de impacto (CVI)

van Tulder et al. (2016) identificam que, apesar de muitos estudos estarem focados nas parcerias intersetoriais, ainda existe um grande desafio quando se trata da mensuração da **efetividade e eficácia** desse tipo de arranjo. Esse contexto se dá por diferentes fatores, os quais dificultam a avaliação e comparação entre parcerias, como as suas variadas complexidades, contextos distintos, diversidades e a onerosidade de suas medições. Ainda assim, os autores apontam que a demanda por tais métricas é crescente e parte importante da justificativa dos investimentos, da legitimidade e ampliação de tais ações.

O modelo proposto por van Tulder et al. (2016) é dividido em duas dimensões. A primeira é o mapeamento da CVI, que documenta as etapas de uma parceria, desde a definição da **questão social a ser abordada até o impacto gerado**. A segunda, conhecida como Abordagem de Mensuração de Efetividade, avalia o valor adicionado para o problema social. Uma vez que este trabalho, assim como o de Vestergaard (2021), visa analisar os fatores constituintes da parceria, será detalhada, abaixo, apenas a primeira parte desta modelagem:

1. **Questão:** identificação mútua da questão social foco da parceria, que poderá ser um problema ou uma oportunidade;
2. **Missão**: ambição da parceria em relação à questão acordada;
3. **Recursos e capacidades:** recursos e capacidades alocados por cada um dos atores na parceria estabelecida;
4. **Dinâmicas:** atividades, execução e processos de implementação da parceria. Esta etapa envolve a compreensão sobre governança, responsabilidades, estruturas de poder, custos de transação e fluxos de decisão; e
5. **Resultados diretos (*Output)*:** são os resultados diretamente relacionados às atividades desempenhadas pela parceria. Por estarem relacionados a resultados imediatos, são mais facilmente monitorados e mensurados.

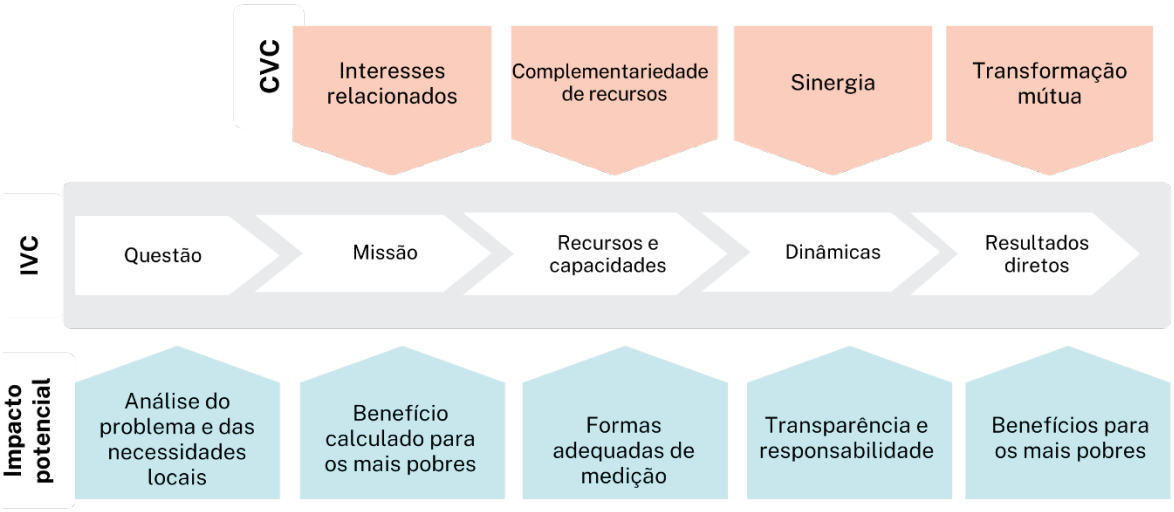
2.3.2 Parcerias pelo desenvolvimento: um *framework* de avaliação

De acordo com Vestergaard et al. (2021), a combinação das metodologias de Austin e Seitanidi (2012a) e de van Tulder et al. (2016) permite uma análise aprofundada das estruturas e processos de parcerias, entre organizações sem fins lucrativos e empresas, que visam provocar impacto social.

Embora essas abordagens tenham valor evidente, as autoras acrescentam a necessidade de incorporar uma perspectiva mais centrada no contexto do desenvolvimento. Como resultado, propõem um novo modelo, denominado **Parcerias para o Desenvolvimento (PDF)**, que combina os elementos do CVC e CVI, e inclui os critérios de avaliação de Blowfield e Dolan (2014), mencionados anteriormente nesta revisão, para que uma empresa seja considerada uma "agente de desenvolvimento".

Combinando diferentes critérios e atributos, Vestergaard et al. (2021) unificam a avaliação do potencial de impacto para o desenvolvimento gerado pelas BNPPs em um novo modelo chamado PDF, ilustrado na Figura 4.

Figura 4 - Modelo PDF



Fonte: Adaptado de Vestergaard et al. (2021)

Para os próximos capítulos, este modelo será o ponto de partida da análise dos casos selecionados.

3 METODOLOGIA

Para responder à pergunta central deste estudo – **c**omo parcerias intersetoriais, entre OSCs e empresas, têm atuado como agentes de desenvolvimento social no Brasil? –, optou-se pela estratégia de análise de múltiplos casos, uma vez que se pretende investigar com profundidade um fenômeno contemporâneo dentro de suas condições contextuais (Yin, 2015) e em uma conjuntura de alta diversificação e complexidade (Eisenhardt, 1989).

A pesquisa adota uma abordagem qualitativa e exploratória, em que a pesquisadora é considerada o instrumento de análise de várias fontes de dados apurados por meio da observação de campo (Creswell & Creswell, 2021). O objetivo é aprofundar o entendimento do problema, permitindo a sua explicitação e a formulação de hipóteses (Gil, 2002).

O método de estudo de casos tem como característica a coleta de evidências sobre o fenômeno, possibilitando a triangulação dos dados (Yin, 2015) e ampliando, dessa forma, a sua validade (Creswell & Creswell, 2021). Então, optou-se por coletar dados combinando diversas fontes de informação, conforme recomenda por Creswell e Creswell (2021):

- Realização de entrevistas semiestruturadas, por videoconferência, com pelo menos um dos responsáveis pela parceria dentro das OSCs e empresas. As entrevistas tiveram de 40 a 60 minutos de duração, foram gravadas e transcritas;
- Coleta de documentos públicos, tais como relatórios de atividades das OSCs, relatórios de sustentabilidade das empresas e notícias sobre os casos de estudo;
- Coleta de materiais audiovisuais digitais, tais como vídeos disponibilizados nas redes sociais das organizações pesquisadas e vídeos e *podcasts* disponíveis on-line com entrevistas sobre as parcerias.

3.1 Definições teóricas operacionais

A partir da pesquisa bibliográfica exposta na seção anterior e com o objetivo de gerar maior especificidade na compreensão do foco deste trabalho, foram adotadas definições operacionais que apoiam a instrumentalização deste estudo, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 - Definições operacionais

	Definições
Organizações da Sociedade Civil (OSCs)	As organizações sem fins lucrativos são referenciadas de diferentes formas na literatura: organizações não governamentais (ONGs); terceiro setor; organizações sem fins lucrativos; *nonprofit organizations* (NPOs); *Non-governmental organization* (NGO). Neste trabalho, será utilizado o termo Organizações da Sociedade Civil (OSCs) como definição das entidades sem fins lucrativos, legalmente constituídas, que exerçam atividades de interesse público sem visarem ao lucro. Essa escolha está alinhada com o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC), legislação que regulamenta a atuação dessas entidades no Brasil. Cabe ressaltar que esta pesquisa se concentra em entidades privadas sem fins lucrativos, excluindo outras formas de associação dessa categoria, como sociedades cooperativas ou organizações religiosas.
Empresa Parceira ou Empresa	Serão utilizados os termos "Empresa Parceira" ou "Empresa" (em caixa alta) como forma de especificar as organizações privadas que atuam em parceria formal e direta com as OSCs selecionadas nos estudos de caso.
Parceria Institucional	Neste estudo, define-se como Parceria Institucional (em caixa alta) o envolvimento formal entre OSC e Empresa Parceira, com o propósito de alocar recursos e capacidades mútuas na concretização de uma ou mais parcerias que tenham como objetivo, integral ou parcial, o desenvolvimento social ou socioambiental. As Parcerias Institucionais podem contar com vários níveis de engajamento, alocação de recursos e capacidades entre as partes relacionadas.
Parcerias, colaboração, caso ou BNPP	Serão denominadas "parcerias", "colaboração", "caso" ou "BNPP" a elaboração e operacionalização de produtos, serviços, intervenções, metodologias e/ou processos alinhados com o objetivo definido pela Parceria Institucional. As parcerias podem ser de curto prazo (ações pontuais) ou de médio e longo prazos.
Parceiro Externo	Este termo definirá outras empresas envolvidas, direta ou indiretamente, nas parcerias analisadas.
Desenvolvimento social	Como demonstrado na Revisão da Literatura, há diferentes definições possíveis para desenvolvimento social. Neste trabalho, o termo qualificará a expansão dos tipos de liberdade entre os seres humanos: "liberdades políticas, facilidades econômicas, oportunidades sociais, garantias de transparência e segurança protetora" (Sen, 2000, p. 25).
Criação de valor	Para este trabalho, a expressão "criação de valor" deve ser compreendida como os "benefícios transitórios e duradouros derivados da interação entre os parceiros, quando revertidos para organizações, indivíduos e sociedade" (Austin & Seitanidi, 2012a, p. 727).

Fonte: Elaborado pela autora

3.2 Unidade de análise

Paré (2004) ressalta a importância da definição da unidade de análise para a condução da pesquisa, destacando, como características mais importantes, que (1) cada caso deve ser tão específico quanto possível; (2) cada unidade deve fazer parte de um sistema limitado; (3) cada caso deve ter relação com a pergunta de pesquisa; e (4) a pesquisa bibliográfica deve ser utilizada como fonte de informação.

A unidade de análise definida para esta pesquisa é de **uma Parceria entre uma OSC brasileira e empresa privada, com o objetivo de promover desenvolvimento social no Brasil**. Dentro deste escopo, foram selecionados quatro casos de estudo, conforme indicado por Eisenhardt (1989).

3.3 Processo de definição dos casos estudados

Os casos de estudo foram realizados a partir de quatro etapas, descritas abaixo:

Etapa 1 – Busca por OSCs brasileiras: A pesquisa para identificar potenciais OSCs a serem incluídas como parte da unidade de análise envolveu a consulta em listas de premiações e reconhecimentos concedidos ao terceiro setor nos últimos três anos. Para realizar essa busca, foram consultadas fontes como o Prêmio Melhores ONGs, concedido pelo Instituto Doar, o Prêmio Empreendedor Social da Folha, realizado em parceria com a Fundação Schwab, e o Prêmio da Unesco.

Etapa 2 – Filtro de OSCs: Na etapa seguinte, foram selecionadas as OSCs que claramente incluem em sua missão o compromisso com o desenvolvimento social. Para isso, foi aplicado um filtro de busca por termos como: promoção de benefícios sociais; melhoria da qualidade de vida; combate à pobreza; e/ou inclusão de pessoas em situação de vulnerabilidade.

Etapa 3 – Busca de potenciais parcerias: Nesta fase, o objetivo foi identificar, entre as OSCs filtradas na Etapa 2, aquelas que estabeleceram parcerias com empresas em prol do desenvolvimento social. Foram examinados os *sites* e relatórios de atividades das OSCs, buscando encontrar Parcerias que fizessem menção a termos como: impacto social; impacto socioeconômico; redução de desigualdades; transformação social; impacto socioambiental; e/ou combate à pobreza.

Etapa 4 – Filtro de parcerias: Entre as parcerias potenciais selecionadas na Etapa 3, quatro foram escolhidas a partir dos seguintes critérios norteadores:

a) Diversidades temática e regionais, considerando o contexto urbano, rural e da natureza (IBGE, 2023);
b) Acesso e responsividade das organizações: a partir da seleção de potenciais casos, a pesquisadora empreendeu esforços para estabelecer contato com as organizações, o que foi feito por meio do portal *LinkedIn*, consulta a sites institucionais e aproveitando conexões e contatos pessoais; e
c) Dentre os contatos respondidos, foram selecionados os casos nos quais pelo menos uma das partes identificava a Parceria como estratégica para a sua organização e nas

quais ambas as partes apresentaram disponibilidade para entrevistas e/ou envio de materiais e relatórios complementares aos publicados em seus respectivos *websites*.

3.4 Detalhamento dos procedimentos de coleta e análise de dados

Após a seleção das parcerias, foram conduzidas nove entrevistas semiestruturadas e uma entrevista aberta, as quais foram realizadas por videoconferências, durante os meses de abril e maio de 2023. Foram entrevistados os gestores das parcerias dentro das OSCs e das Empresas Parceiras, utilizando perguntas norteadoras (Apêndice A) que abarcavam os pontos de análise sugeridos dentro da revisão literária previamente realizada. Entre os autores estudados, o roteiro de perguntas teve como principal objetivo identificar os pontos evidenciados pelo modelo PDF (Vestergaard et al., 2021), descrito no capítulo anterior.

Como estratégia de ampliação da validade de pesquisa, buscou-se assegurar a possibilidade de triangulação entre diferentes pessoas e fontes de dados, de forma a garantir perspectivas distintas sobre o fenômeno (Yin, 2015). Assim, só foram consideradas como unidades de caso as parcerias nas quais pelo menos um representante da OSC e um representante da Empresa estivessem disponíveis para a entrevista ou para enviar materiais complementares.

No tratamento dos dados, foi estabelecido um processo de análise com passos sequenciais, visando reunir múltiplos níveis de avaliação em relação aos que foi coletado (Creswell & Creswell, 2021). Após consentimento, as entrevistas foram gravadas, por meio da ferramenta Zoom, e transcritas pelo programa Reshape, como forma a facilitar a codificação e ampliar o rigor da análise (Yin, 2015). Adicionalmente, foram reunidos os documentos e materiais complementares relacionados a cada parceria, como resumido na Figura 5:

Figura 5 - Dados coletados

Tipo de material coletado	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
Entrevistas OSC	2 pessoas	1 pessoa	1 pessoa	1 pessoa
Entrevista Empresa	×	3 pessoas	1 pessoa	1 pessoa
Podcast	×	✓	×	×
Site das organizações	✓	✓	✓	✓
Imprensa	✓	✓	✓	✓
Relatórios (sustentabilidade e/ou atividades	✓	✓	✓	✓
Vídeos no Youtube e outras redes sociais	×	✓	✓	✓

Fonte: Elaborado pela autora

Então, com o apoio da ferramenta *Atlas TI*, os dados foram codificados, considerando duas classificações: os códigos esperados, que foram pré-determinados com base na revisão da literatura; e os códigos surpreendentes, que emergiram da própria leitura (Creswell & Creswell, 2021).

4 RESULTADOS

4.1 Parceria 1

Contexto: A Amazônia Legal compreende quase 60% do território brasileiro e representa impressionantes 67% das florestas tropicais do mundo. A área concentra cerca de um terço de todas as árvores do planeta, além de abrigar 20% das reservas de água doce e contribuir com 8,8% do PIB do Brasil, de acordo com o IPEA.

Apesar de ser detentora de uma parte significativa da riqueza natural global, a região enfrenta desafios consideráveis. O desmatamento, a exploração madeireira, o garimpo e a construção de hidrelétricas são sérias ameaças para a preservação da biodiversidade, regulação do clima, além de agravarem os problemas sociais.

A Amazônia é lar de mais de 12% da população brasileira, de acordo com dados do IBGE de 2004, e registra taxas de escolarização abaixo da média, lacunas na educação profissional entre os jovens, baixa qualidade educacional, expectativa de vida reduzida e altas taxas de mortalidade em comparação com a média nacional, conforme relatado por Santos et al. (2023).

A Parceria: Esta parceria faz parte da estratégia global de uma multinacional americana do setor de tecnologia, que já realizou iniciativas semelhantes em outros países. O contrato formal é estabelecido entre a Empresa e a OSC, e conta, também, com a participação de outras organizações do setor de tecnologia, de uma OSC internacional e de uma secretaria municipal. A Figura 6 apresenta um resumo dessa colaboração e, na sequência, é feita a análise, segundo a estrutura proposta no modelo PDF.

Figura 6 - Resumo da Parceria 1

Parceria 1	
Parceria	Baseada na região da Amazônia Brasileira Visa promover a melhoria de vida, através da ampliação de acessos e oportunidades para as comunidades ribeirinhas e indígenas que moram nessa região A parceria foi estabelecida há menos de cinco anos Conta com a implementação de infraestrutura tecnológica e autossustentável, oferecendo conectividade para toda a população do entorno
Empresa	Multinacional americana, com base no Brasil Atua há mais de 30 anos no setor de tecnologia, e está há mais de 20 anos no país A empresa conta com mais de 100 mil colaboradores ao redor do mundo. Em 2022 a empresa global teve lucro de mais de US$ 1 bilhão
OSC	Trabalha na causa socioambiental, na região da Amazônia brasileira Atua há mais de 15 anos realizando projetos que visam preservar a biodiversidade e melhorar a qualidade de vida das comunidades amazônicas Conta com mais de 100 colaboradores. Em 2022 teve orçamento entre R$ 20 e 50 milhões

Fonte: Elaborado pela autora

4.1.1 Questão

A Parceria 1 está sendo implementada em uma comunidade remota na Amazônia brasileira. A região, conhecida por ser uma das áreas de maior biodiversidade do mundo, enfrenta importantes desafios socioambientais já mencionados, como garimpo, desmatamento e queimadas ilegais. Como reforçado pelos entrevistados, tais fatores agravam problemas de saúde, poluição das águas, evasão escolar e comprometem a renda e qualidade de vida da população. Adicionalmente, a distância das comunidades em relação às sedes dos municípios dificulta o acesso a serviços de infraestrutura, saúde, educação, direitos e empregabilidade.

Como sugerido no modelo CVI, nesta etapa deve-se observar qual é a questão acordada pelos parceiros na colaboração. Na Parceria 1, Empresa e OSC se alinham na percepção de que os problemas ambientais e sociais da região estão intrinsecamente conectados, e que só será possível promover a preservação ambiental melhorando a qualidade de vida das comunidades locais. Nesse sentido, priorizam atuar no problema central de insuficiência energética e conectividade enquanto ampliam o monitoramento em relação ao desmatamento e práticas ilegais. Dentro do escopo do projeto, também são endereçadas questões relacionadas às oportunidades de geração de renda, acesso à telemedicina, capacitações e inclusão digital.

> “Ainda que as comunidades tenham energia elétrica, elas não podem confiar. Muitas vezes eles podem ficar dias sem acesso por conta de uma tempestade, por exemplo.” [Adaptado de material institucional da Empresa]

> “Uma das escolhas da localização do projeto é que esta é uma região muito rica em biodiversidade, mas também com alto índice de evasão escolar e grande quantidade de queimadas. Além disso, muitas pessoas ficam sem acesso a ensino, saúde e outros serviços sociais, como Bolsa Família e Bolsa Floresta. Elas levavam até duas horas de lancha para chegar à sede de seu município.” [Entrevista 1 – OSC]

Considerando a identificação dos problemas locais (Blowfield & Dolan, 2014), é possível notar que, ainda que o projeto seja semelhante a modelos aplicados em outras localidades, o que poderia sugerir uma desconexão com os problemas específicos dessa região, a sua concepção e implementação é adaptada conforme as diretrizes da OSC e da comunidade.

> “A gente conseguiu fazer essa articulação da Empresa com as comunidades através de várias reuniões, de muitas mesas, muitos debates entre as lideranças. Nenhum trabalho nosso é feito sem antes acordar com a comunidade. Eles viram que era uma necessidade deles, então eles concordaram com o projeto.” [Entrevista 1 – OSC]

4.1.2 Missão

A parceria tem como missão promover a melhoria de vida das comunidades e reduzir o desmatamento ilegal prevalente na região. Para atingir esse propósito, as organizações se propõem a implementar uma infraestrutura autossustentável dentro da floresta, com o objetivo de fornecer conectividade, energia elétrica, capacitação e empregabilidade. Além disso, os sistemas de monitoramento visam reduzir a prática de desmatamento ilegal – problema considerado diretamente conectado com a vulnerabilização das comunidades.

> “Uma das nossas missões é cuidar das pessoas que cuidam da floresta. Então, a gente percebeu ao longo do tempo que, para a gente manter a floresta em pé e fazer ela valer mais em pé do que derrubada, a gente precisa cuidar das pessoas. Então, através dessas iniciativas de empoderamento comunitário, ajudando a comunidade na infraestrutura e, principalmente, na educação e na saúde, conseguimos fazer a formação desses agentes de transformação dentro desses territórios.” [Entrevista 2 – OSC]

> “O suporte às comunidades locais e indígenas que vivem nas florestas é uma parte essencial do combate ao desmatamento. São essas pessoas que estão em melhor posição para proteger as árvores e preservar o meio ambiente.” [Adaptado de material institucional da Empresa]

> "O propósito é usar a tecnologia para promover saúde, educação e oportunidades econômicas, avançando, também, no compromisso com a sustentabilidade ambiental, proporcionando novas fontes de renda e preservando o modo de vida das comunidades." [Adaptado de material institucional da Empresa]

É possível notar que o objetivo estabelecido se conecta com as motivações demonstradas pelas duas organizações, sugerindo um alinhamento de interesses, segundo os atributos do CVC. Enquanto a Empresa reforça seu posicionamento em relação à inovação tecnológica e sustentabilidade, a OSC amplia o seu impacto dentro da região focal.

Ter um benefício esperado e calculado é um dos critérios de Blowfield e Dolan (2014) para considerar uma empresa agente de desenvolvimento. Ainda que a parceria busque gerar benefícios para todas as pessoas que habitam aquela área, há um foco especial em criar oportunidades para os mais jovens, identificados como "aqueles que carecem de oportunidades na região e que serão os responsáveis pelo futuro da Comunidade" (Entrevista OSC).

Segundo a OSC, os jovens têm maior demanda pela conectividade e sofrem os impactos do alto índice de evasão escolar. Para além dessa diretriz, a oferta de programas e cursos vem sendo adaptada por meio da demanda observada pela comunidade, possibilitando a ampliação das soluções para outras áreas anteriormente não previstas, como telemedicina, acesso a serviços sociais e atendimentos psicológicos.

> "Todos os cursos aplicados foram demandas da comunidade. Não foram cursos ou oportunidades que a gente chegou impondo. [...] Nos atendimentos na saúde, por exemplo, não existe uma quantidade mínima ou uma quantidade máxima de atendimentos. Qualquer pessoa que chegar lá e colocar seu nome na ficha de inscrição será atendida." [Entrevista 2 – OSC]

4.1.3 Recursos e capacidades

Austin e Seitanidi (2012a) assumem que o nível de complementaridade de recursos, especificidade de sua natureza, fluxo de troca entre os parceiros e interesse mútuo estão diretamente relacionados à criação de valor da parceria.

Pode-se notar que, ao mesmo tempo em que fornece recursos genéricos, como financiamento e equipamento, a Empresa oferece alguns recursos mais específicos, como *expertise* em infraestrutura sustentável e tecnologia. Adicionalmente, amplia a visibilidade e a rede de parceiros da OSC, o que é visto como algo de grande valor para a OSC.

Os recursos fluem de forma bilateral, uma vez que a OSC traz capacidades específicas, com a sua experiência de longos anos dentro do território da Amazônia, relacionamento e

confiança da comunidade e de seus líderes, articulação com as associações e gestão do projeto. Dessa forma, ampliam-se a complementaridade de recursos e o interesse mútuo pela parceria.

Pode-se notar que os recursos são alocados conforme as prioridades estabelecidas pelas organizações e a demanda da comunidade:

> "Por exemplo, em relação aos cursos, eles podem possuir critérios de participação ou não. Tem cursos que são abertos a todas as idades, outros têm uma faixa etária específica. Tem cursos que exigem uma escolaridade fundamental, uma escolaridade média. Eles são elaborados conforme a demanda da comunidade. [...] Em relação aos atendimentos, não existe uma quantidade máxima. Qualquer pessoa que chegar lá e colocar seu nome na ficha de inscrição será atendida." [Entrevista 2 – OSC]

Ainda que a parceria venha se adaptando às necessidades desse contexto, desde o início conta com dezenas de métricas de avaliação, de curto e longo prazos, para cada uma das áreas de atuação do projeto. Segundo os entrevistados, essas métricas são acompanhadas periodicamente pelos parceiros, de maneira participativa. Entre os indicadores monitorados, pode-se citar o número de pessoas empregadas, recursos gerados para a comunidade, número de pessoas formadas, quantidade de horas de cursos realizados, faixa etária, atendimentos médicos, atendimentos psicológicos, entre outros.

4.1.4 Dinâmicas

Nesta etapa, o modelo CVI propõe a análise das dinâmicas e responsabilidades dentro de implementação e manutenção presentes na parceria. Neste primeiro caso estudado, é possível observar que a OSC concentra a maior parte das ações; ela está presente no território, implementando as atividades junto à comunidade. Também é dela a responsabilidade de planejar, executar, monitorar os resultados e prestar contas para a Empresa.

Ainda que não esteja à frente da execução, a Empresa tem reuniões semanais com os gestores do projeto, acompanhamento periódico dos resultados e se responsabiliza pela validação do planejamento e de eventuais mudanças propostas durante a execução, o que vai ao encontro do compartilhamento de responsabilidades (Blowfield & Dolan, 2014).

No que tange à transparência, ainda que os parceiros monitorem indicadores distintos de desenvolvimento, suas conquistas e desafios não estão sendo divulgados de forma sistemática para o público geral.

É possível notar que existe um nível frequente de interação, a qual amplia os laços pessoais e a relação de confiança, e amplia a criação de valor da parceria (Austin, 2000a). Ainda assim, a comunicação parece mais orientada a validações sobre o projeto, prestação de contas e trocas pontuais, o que pode limitar o potencial de cocriação de valor, inovação e valor sinérgico entre as partes, segundo o modelo CVC.

4.1.5 Resultados diretos

Do ponto de vista da Empresa, são resultados tangíveis da parceria a instalação e manutenção de uma infraestrutura sustentável dentro da maior floresta tropical do mundo, possibilitando o acesso a capacitações, atendimentos e empregabilidade para a comunidade. Tal resultado possibilita o reforço de seu posicionamento em relação à inovação, tecnologia, sustentabilidade e acessibilidade, e contribui para a ampliação de sua visibilidade local e globalmente, sua legitimidade e para o atingimento de metas de sustentabilidade.

Em relação à OSC, há a ampliação de acesso a recursos financeiros e tecnológicos, de sua rede de relacionamento com outras empresas e OSCs, de aprofundamento do relacionamento com seu público-alvo e do atendimento à sua missão central de preservar a floresta e as pessoas que ali vivem.

Para além dos valores individuais, é possível afirmar que ambos os parceiros se beneficiam do valor associativo da parceria. Em relação aos beneficiários, a percepção é que existe, de fato, um benefício tangível para a população local; ainda que os indicadores não sejam públicos, a avaliação é que os resultados são significativos.

> “É um projeto que a gente quer muito que tenha uma continuidade, tipo vida longa. Ele faz muita diferença na comunidade, muita mesmo.” [Entrevista 1 – OSC]

> “Teve um caso, por exemplo, de uma mulher que teve problema com o filho, o bebê, que o umbigo dele não cicatrizou e estava necrosando, e ela teve toda orientação via telessaúde. Ela fala, ‘minha vida foi salva, a vida do meu filho foi salva, pela telessaúde’.” [Entrevista 1 – OSC]

4.2 Parceria 2

Contexto: Esta parceria acontece no contexto das favelas brasileiras. O IBGE define esse tipo de aglomerado como uma forma de ocupação de terrenos para fins de habitação em áreas urbanas, usualmente caracterizadas por um padrão urbanístico irregular, carência de serviços públicos essenciais e localização em áreas com restrições (IBGE).

Ainda que haja críticas em relação à definição desses conceitos, principalmente pela variedade de contextos no país, a relevância desse tipo de moradia é evidente dentro do território nacional. Segundo o levantamento do Data Favela, existem mais de 13 mil favelas no país, somando mais de 17 milhões de habitantes – número que vem apresentando crescimento significativo nas últimas décadas, com aumento de 40% registrado nos últimos 12 anos (IBGE).

Embora seja uma realidade fortemente associada à pobreza, tráfico de drogas e violência, estima-se que nas favelas haja uma movimentação de mais de 180 bilhões de reais por ano e uma alta adesão ao empreendedorismo como forma de ampliação da renda.

Parceria 2: Segundo os entrevistados, a relação entre a multinacional americana e a OSC, que trabalha para erradicar a pobreza estrutural das favelas brasileiras, começou por meio da proximidade entre as lideranças, derivada de uma relação pessoal de grande confiança.

Os variados escopos de colaboração realizados entre as organizações foram surgindo como exceções pontuais à estratégia social previamente traçada pela Empresa. Aos poucos, foram evoluindo de interações pontuais para trocas mais estratégicas e de maior duração. Simultaneamente, a OSC crescia e ampliava sua atuação e a Empresa revisitava suas estratégias de impacto e ampliava a alocação de recursos e capacidades. Ao longo dos últimos anos, foram realizadas mais de 20 parcerias entre Empresa e OSC.

A Figura 7 resume a Parceria 2:

Figura 7 - Resumo da Parceria 2

Parceria 2	
Parceria	Está baseada em uma favela na região Sudeste do Brasil, com pretenções de expandir futuramente Visa reduzir a pobreza estrutural das favelas brasileiras Esta parceria foi estabelecida há menos de cinco anos. Diversas outras já foram realizadas anteriormente Propõe-se a engajar empresas de diferentes segmentos para a construção de serviços e produtos adaptados para a realidade, demandas e necessidades da favela
Empresa	Multinacional americana, com base no Brasil Atua há mais de 30 anos no setor de consultoria e tecnologia A empresa conta com mais de 700 mil colaboradores ao redor do mundo e em 2022 teve faturamento de mais de US$ 50 bilhões
OSC	Trabalha para a erradicação da pobreza estrutural das favelas brasileiras Atua há mais de 10 anos com iniciativas de educação, desenvolvimento, cidadania e formação de lideranças sociais Em 2022 teve orçamento entre R$ 100-150 milhões

Fonte: Elaborado pela autora

4.2.1 Questão

Os materiais coletados evidenciam que ambas as partes compartilham do entendimento de que a parceria se baseia no enfrentamento da pobreza multidimensional dentro das favelas brasileiras.

A colaboração partiu de premissas elaboradas em um diagnóstico anterior, o "Mapeamento da Pobreza"[2], o qual identificou os principais pilares a serem desenvolvidos para romper com o ciclo de pobreza e as métricas a serem acompanhadas. O levantamento foi realizado por meio de metodologias aplicadas por instituições de pesquisa, com o envolvimento dos líderes e moradores das favelas, da OSC e da Empresa. Os pilares apontados por tal diagnóstico foram o ponto de partida para a definição desta nova parceria.

> "O mapeamento aponta para problemas de alta complexidade, com necessidade de alto investimento e poder de captação, envolvimento do setor público e coordenação de muitos agentes. Com a Parceria entre a OSC e a Empresa, nós buscamos atuar nessa agenda, mas criando soluções que sejam inovadoras, mais simples e que possam ser escaladas com maior velocidade." [Entrevista 3 – Empresa]

[2] Nome alterado para preservação do anonimato dos parceiros.

O modelo PDF sugere que, nesta etapa de avaliação, sejam observados a percepção compartilhada em relação ao problema (ou oportunidade) e o alinhamento da questão priorizada com as necessidades das pessoas em situação de vulnerabilidade (Blowfield & Dolan, 2014).

> "Quando estamos desenvolvendo as rodadas iniciais de desenvolvimento das soluções, utilizamos como base os pilares do mapeamento. São esses os pontos que queremos atuar. Quando a Empresa apresenta a sua visão de impacto, voltamos ao mapeamento e checamos: faz sentido atuar nessa área? Só seguimos se for consistente com o planejamento e prioridades." [Entrevista 4 – OSC]

Notou-se, a partir das entrevistas e dos materiais consultados, que o mapeamento do problema social foi realizado de forma colaborativa e profunda, e que o direcionamento das ações a partir desse diagnóstico foi fundamental na parceria. Assim, é possível afirmar que o critério proposto por Blowfield e Dolan (2014) é central nesta etapa.

4.2.2 Missão

A estratégia escolhida para romper com o ciclo de pobreza estrutural é o desenvolvimento de um novo modelo de engajamento de empresas visando à construção de serviços e produtos adaptados para a realidade, demandas e necessidades da favela.

A parceria busca desenvolver uma lógica ganha-ganha, na qual a comunidade se beneficia ao ter as suas demandas atendidas, enquanto os Parceiros Externos desenvolvem novos mercados e rentabilizam o seu investimento por meio de vendas ou prestação de serviço.

> "A solução que a gente pensou foi levar empresas para dentro das favelas, de forma que elas possam criar produtos que sejam rentáveis, mas que também tragam impacto para a comunidade. Sendo rentável, as empresas colocam energia e a solução se torna mais perene e sustentável." [Entrevista 5 – Empresa]

> "O projeto tem que ser supercuidadoso. Tem que dar lucro para a empresa, mas tem que ser bom para a comunidade de fato. Não é simplesmente alcançar um novo mercado consumidor, temos que ter responsabilidade ao colocar uma marca dentro da favela. As pessoas precisam querer essa solução, tem que ser bom para todo mundo." [Entrevista 3 – Empresa]

Além dos benefícios para os Parceiros Externos e a comunidade, Austin e Seitanandi (2012a) reforçam que quanto maior for a percepção e o alinhamento dos parceiros em relação aos seus interesses, maior será o impacto potencial. No caso da OSC, a parceria está no centro de sua missão, que busca eliminar a pobreza no Brasil.

> "Temos uma relação muito próxima e positiva com a Empresa. Já foram milhares de horas dedicadas em projetos *pro bono* e em recursos financeiros. Para esta parceria, entendemos que para ter profissionais totalmente dedicados para o nosso projeto, seria importante ter alguma solução que fosse benéfica para todos, para nós, para eles e, claro, para a ponta." [Entrevista 4 – OSC]

Da mesma forma, a Empresa sinaliza estar contemplada nas suas motivações, atendendo às suas estratégias de impacto social, aprofundando seu relacionamento com outras empresas e reforçando seu diferencial em relação à inovação e inclusão.

4.2.3 Recursos e capacidades

Observa-se que a colaboração envolve intensa troca de recursos, tanto genéricos quanto mais específicos, de forma bilateral. Assim, promovem um estágio avançado de criação de valor, segundo o modelo CVC.

O recurso financeiro é um elemento presente, mas é a alocação de recursos específicos e valiosos que se destaca: a Empresa direciona pessoas altamente experientes de sua equipe, juntamente com seu capital social, metodologias de inovação, gestão de projetos, medição de indicadores, reputação e credibilidade. A OSC, por outro lado, aloca parte de seu time, conhecimento do contexto das favelas e conexão e confiança desenvolvida com os líderes e moradores das comunidades.

Ambos os parceiros percebem os benefícios do valor associativo da relação, dada a visibilidade e reputação de suas marcas.

> "A OSC é muito importante para que a parceria exista. A gente não consegue fazer inovação na ponta sem a ponta, então eles trazem para a gente isso, as pessoas, o acesso, o entendimento dos problemas. Eles são fundamentais para que a gente consiga sair do papel e operacionalizar o que estamos imaginando." [Entrevista 5 – Empresa]

> "Contar com o time deles, que são especialistas, consultores extremamente capacitados, nos traz uma gama de conhecimento muito grande. E esse processo de ideação, de construção de uma solução inovadora é muito caro. Então, tê-los como parceiros reduz um caminho muito grande que a gente ainda precisa percorrer quando a gente fala na erradicação da pobreza. Só vamos conseguir isso com parceiros que têm *expertise* de ponta a ponta. Tem uma ponta que está com a gente, que é o conhecimento da favela, que, para mim, é um dos maiores centros de inovação. E a outra ponta que conversa com o setor privado e isso é feito pela Empresa." [Entrevista 4 – OSC]

O modelo PDF reforça que além da complementaridade de recursos – apresentada como um importante indicador da geração de valor e do potencial de impacto da parceria – é necessário contar com formas apropriadas de mensurar esse avanço para que a parceria tenha o potencial de desenvolvimento social.

A coleta mostra que esse ponto foi contemplado de forma sistemática. Segundo os entrevistados, o "Mapeamento da Pobreza" é o grande direcionador de impacto social e balizador do projeto, e suas métricas serão acompanhadas de forma sistemática. Complementarmente, são estabelecidas métricas específicas de curto e longo prazos para cada um dos produtos e serviços criados durante a parceria.

4.2.4 Dinâmicas

A Parceria 2 prevê o planejamento e execução de diferentes projetos, que serão realizados por meio de Parceiros Externos – empresas de produtos ou serviços que são convidadas a participar da concepção de soluções alinhadas ao escopo da parceria. Para cada um desses projetos, pretende-se passar pelas etapas abaixo:

A. A Empresa busca Parceiro Externo que esteja alinhado com algum dos pilares elencados como prioritários pelo "Mapeamento da Pobreza";
B. Após o aceite do Parceiro Externo, a Empresa conduz as etapas de modelagem do novo produto ou serviço. Para isso, aplica metodologias de inovação, envolvendo o Parceiro Externo, a OSC e os potenciais beneficiários e líderes comunitários. Dentro desta etapa, a OSC é a responsável pelo envolvimento dos moradores da favela;
C. Uma vez que há uma definição e validação dos envolvidos, inicia-se o piloto, que envolve levar o produto ou serviço para a favela, para testar a sua adesão e validar as hipóteses previstas durante a concepção. Durante este processo, a Empresa é responsável por monitorar as métricas de sucesso, que permeiam os impactos gerados para as empresas e para a comunidade;
D. Uma vez que o produto ou serviço for validado, estará pronto para o lançamento em alta escala.

Durante as entrevistas, o projeto em vigência estava iniciando a etapa C, na qual o produto concebido é lançado dentro da favela em modelo piloto. Este é o segundo projeto da parceria; anteriormente, outra Empresa já havia iniciado o desenvolvimento de um serviço, porém o processo foi interrompido na etapa B, devido a desafios na modelagem financeira.

> "Então, a favela está com a gente em todo o processo criativo e todo o processo de construção desse novo negócio. A gente traz os líderes sociais, o time da OSC e moradores da própria favela para conversar com a gente e criarmos um produto junto." [Entrevista 5 – Empresa]

> "O pessoal que trabalha na parceria entende que é quase a mesma coisa, sabe? Tem gente de fora que inclusive acha que a [OSC] é da [Empresa], porque a parceria é realmente muito forte." [Entrevista 3 – Empresa]

Observa-se que as dinâmicas da parceria envolvem diversos atores, inclusive os beneficiários, o que amplia a sua validade em relação à transparência e adesão aos problemas da comunidade. As ações do dia a dia envolvem alto grau de interação entre os times das organizações (o que é considerado um ponto importante da cocriação de valor) e na frequência de inovações e do valor sinérgico, segundo o CVC.

Em relação à governança, foi possível notar que, ainda que exista um compartilhamento do poder decisório, a decisão final sobre o lançamento de um produto ou serviço fica mais centralizada no Parceiro Externo, o que pode influenciar uma possível priorização de atender apenas aqueles que Blowfield & Dolan (2014) definem como "*viable poor*", ou seja, as pessoas em estado de vulnerabilidade que estejam alinhadas à produtividade e expectativas do mercado.

4.2.5 Resultados diretos

Mesmo em fase inicial, já é possível destacar alguns resultados atingidos e prever os resultados esperados na Parceria 2.

De forma direta, a Empresa obtém o fortalecimento e posicionamento em relação à inovação social, o aprofundamento no relacionamento com os seus clientes e o possível aumento de receita futura (Parceiros Externos), além de novos conhecimentos e capacidades adquiridos por meio da "entrada" na favela, considerada como uma grande fonte de criatividade e inovação. Já a OSC amplia a sua capacidade de impacto social nas favelas – não apenas com recursos financeiros, mas, principalmente, com o acesso a recursos humanos e capacidades específicas e valiosas – e expande a sua rede de relacionamentos e o vínculo com a comunidade.

Ambos os parceiros se beneficiam do valor associativo com o aumento de visibilidade, credibilidade e legitimidade que emerge da relação. Além disso, se beneficiam do modelo

financeiro criado, no qual os Parceiros Externos ajudam a financiar a dedicação integral dos times alocados, tanto da Empresa quanto da OSC.

Além do valor interno para os parceiros, evidencia-se a confiança dos entrevistados de que a parceria tem capacidade para gerar benefícios ao seu público-alvo, à medida que os projetos forem avaliados, aprovados e implementados.

> "É um programa que tem o potencial de realmente mudar a realidade do país, porque aí você coloca gente grande na mesa, né, você coloca as empresas ali, olhando para a favela de outra forma, olhando a potência que tem ali dentro e trabalhando com eles de uma forma que vai ser perene e, enfim, vai conseguir girar a economia de uma forma contínua." [Entrevista 3 – Empresa]

Ainda assim, é importante ressaltar que o fato de as decisões dependerem tanto da comunidade e dos parceiros quanto dos Parceiros Externos pode limitar o potencial de benefícios para os mais vulnerabilizados.

4.3 Parceria 3

Contexto: O agronegócio desempenha um papel significativo na economia brasileira, sendo responsável por mais de 24% do PIB e de 27% dos empregos registrados no país em 2022 (Universidade de São Paulo, 2023). E essa relevância não é de hoje. A formação do país caminha intrinsecamente conectada com as mudanças das atividades agropecuárias, que vêm moldando e gerando consequências políticas, sociais e econômicas desde a colonização (Prado Júnior, 2011).

A agricultura no Brasil vem sendo associada a conflitos, especialmente em relação à utilização e posse de terras, às questões de direitos humanos e aos paradoxos ambientais. Conflitos fundiários, muitas vezes envolvendo posseiros, povos indígenas e quilombolas, têm sido uma fonte persistente de tensão em diferentes territórios. Adicionalmente, é na zona rural que ocorrem a maior concentração de trabalho infantil e situações de trabalho análogas à escravidão, agravadas pela vulnerabilidade socioeconômica de parte dessa população. Ainda, a expansão agrícola frequentemente resulta em desmatamento, degradação ambiental, contaminação do solo, impactos negativos sobre os recursos hídricos e outras degradações ambientais.

A Parceria 3 faz parte de um programa internacional da Empresa que visa garantir maior controle e sustentabilidade dentro de sua cadeia de fornecimento. O contrato formal é

estabelecido entre a Empresa e a OSC, e conta com a participação de uma certificadora internacional.

A Figura 8 resume a Parceria 3:

Figura 8 - Resumo da Parceria 3

Parceria 3	
Parceria	Atua em fazendas concentradas na região Sudeste do Brasil Visa melhorar os aspectos socioambientais dos fornecedores e melhorar a qualidade dos grãos produzidos Esta parceria foi estabelecida há mais de 20 anos Realiza a certificação e capacitação dos técnicos e dos produtores rurais. Engaja os produtores através do pagamento de prêmios e da compra da produção com valor superior à média de mercado
Empresa	Multinacional européia, com base no Brasil Atua há mais de 30 anos no setor alimentício A empresa global faturou mais de U$ 7 bilhões em 2022
OSC	Trabalha para promover o uso sustentável dos recursos naturais e da melhoria de vida no setor agrícola Atua há mais de 20 anos com iniciativas de certificação, capacitação e governança socioambiental Conta com mais de 100 colaboradores. Em 2022 teve orçamento entre R$ 20-50 milhões

Fonte: Elaborado pela autora

4.3.1 Questão

Esta BNPP está inserida em uma cadeia de fornecimento de grãos no Sudeste do Brasil. Por meio da colaboração, os parceiros visam garantir critérios ambientais e sociais dos fornecedores da Empresa, com o propósito de ampliar a qualidade e a diferenciação do seu produto, bem como a reputação da marca e aderência às certificações internacionais.

Esse objetivo se alinhou com a motivação da OSC em reduzir os riscos das cadeias produtivas brasileiras, podendo colaborar para um melhor desempenho do setor dentro dos requisitos sociais, econômicos e ambientais.

De acordo com os entrevistados, a cadeia produtiva em questão pode apresentar riscos sociais relevantes, especialmente durante o período de colheita, quando trabalhadores informais de várias regiões do Brasil se mobilizam para atender às demandas.

> “Então, hoje, o foco é muito grande em agricultura regenerativa e na inclusão, trabalho de prevenção, principalmente as situações de trabalho análogo que ainda possam acontecer. São muitas as propriedades, então é um trabalho preventivo muito grande que a gente ajuda a fazer com o foco de evitar esses problemas.” [Entrevista 6 – OSC]

> “A gente tem ouvido muito em relação ao desmatamento, mas não é só desmatamento. É o desmatamento e a questão dos direitos humanos. E com direitos humanos vem a acessibilidade, vem não ter violação, trabalho infantil, trabalho análogo e mecanismos de denúncia para as pessoas das fazendas.” [Entrevista 7 – Empresa]

A parceria tem como público-alvo fazendas selecionadas previamente pela Empresa. O critério principal para a escolha dos fornecedores é a qualidade dos grãos produzidos, desde que essas fazendas atendam a critérios básicos socioambientais. De acordo com a Empresa, para ser um parceiro na venda de grãos, o produtor deve demonstrar um compromisso com a melhoria contínua, mesmo que ainda tenha pontos de adequação.

4.3.2 Missão

A missão da BNPP é buscar a melhoria dos indicadores socioambientais nas fazendas selecionadas pela Empresa a partir da promoção de maior conscientização, monitoramento e recompensas para os produtores. Nesse contexto, os parceiros trabalham em conjunto para reduzir os potenciais riscos sociais, melhorar a qualidade de vida dos produtores e trabalhadores, reduzir o desmatamento e ampliar a adoção de práticas regenerativas.

> “Esse é um programa que está totalmente alinhado com a nossa missão, que é gerar benefício social e ambiental no campo, tanto no setor florestal quanto agrícola. [...] É um programa sério, que tem componentes que trazem benefícios para os produtores e que vão gerar benefícios, também, para os trabalhadores e para o meio ambiente.” [Entrevista 6 – OSC]

> “Buscamos garantir a sustentabilidade e a qualidade da produção. No fim das contas, buscamos fortalecer todos os níveis da cadeia produtiva. Essa é a visão. Para isso, também é importante trazer uma equipe multissetorial para pensar junto em soluções.” [Entrevista 7 – Empresa]

Ainda que a parceria tenha entre os seus objetivos a melhoria na vida dos trabalhadores do campo, este parece ser um impacto mais indireto da missão estabelecida, e não como um esforço estruturado com a finalidade de gerar “benefício calculado para aqueles em estado de maior vulnerabilidade”, como indicado no modelo PDF.

4.3.3 Recursos e capacidades

Nesta etapa, buscou-se identificar as natureza e fluxos de recursos entre os parceiros. Do lado da OSC, é importante observar a alocação de recursos específicos e valiosos, como o seu conhecimento técnico, experiência de campo e o reconhecimento associado à sua marca. Esses aspectos são fundamentais para aumentar a legitimidade, confiança e segurança na execução das atividades no campo, bem como para obter reconhecimento externo do processo de certificação.

Já a Empresa oferece seu capital financeiro e social, bem como a visibilidade da sua marca. As atividades são mantidas por ela, assim como o engajamento dos produtores que vendem sua produção a um valor superior ao mercado e são premiados pela qualidade dos grãos. Além disso, a Empresa facilita a conexão da OSC com diversas outras organizações, tanto no Brasil como em outros países, abrindo portas para novas oportunidades de colaboração e troca de experiências, e consolidando o valor associativo da relação.

Os produtores recebem treinamentos e um valor adicional por cumprirem com os critérios socioambientais da parceria. Porém, ainda não é possível rastrear como (e se) parte desse valor é repassado para os trabalhadores ou como as atividades têm influenciado a melhoria de vida deles. Nesse sentido, é perceptível que a alocação de capacidades e recursos, neste momento, está mais voltada para a melhoria da qualidade da produção e adesão aos aspectos legislativos do que propriamente aos indicadores sociais.

4.3.4 Dinâmicas

As diretrizes e prioridades mais estratégias são estabelecidas pelo time internacional, de acordo com os pilares estabelecidos pela multinacional. Ainda assim, durante a parceria, alguns dos critérios e atividades previstos foram sendo adaptados para melhor contemplar a realidade brasileira, segundo sugestões dos parceiros.

A OSC tem a responsabilidade pela execução das atividades, promovendo treinamentos dos produtores e técnicos, verificando os critérios estabelecidos, realizando visitas às fazendas, elaborando análises e relatórios. Segundo os parceiros, o trabalho é bastante integrado, com uma rotina semanal de comunicação e resolução de problemas de forma conjunta.

> “Só que ao longo do ano, o nosso canal com o Parceiro é superaberto. Então a gente conversa quase duas, três vezes por semana. Dá *feedback* para ele de como estão as coisas e fazemos ajustes. Para nós, é como se ele fosse um colega de trabalho, sabe?” [Entrevista 6 – OSC]

> “Todas as semanas ou quase todo dia, a gente tem interação. Isso é importante porque se você me perguntar qual é o maior desafio de um relacionamento? É a comunicação. Ou a falta de comunicação. Eu acho que esse cuidado em efetivamente cultivar o relacionamento é importante para nós.” [Entrevista 7 – Empresa]

Em relação ao dia a dia da parceria, nota-se que, apesar das interações constantes entre os parceiros, existe um desafio em coordenar as prioridades locais com o direcionamento internacional, que muitas vezes acaba sendo alterado. Esse fator traz a demanda por novos alinhamentos e validações ao longo da execução, influenciado a gestão de responsabilidade e autonomia das partes.

Ainda é possível constatar que o volume de recursos alocados na parceria parece reduzido em comparação ao número de prioridades estabelecidas e capilaridade das fazendas, podendo comprometer a profundidade e monitoramento das atividades relacionadas ao desenvolvimento social.

4.3.5 Resultados diretos

Do ponto de vista da Empresa, o resultado imediato é o acesso a produtos de maior qualidade, com a segurança na conformidade de sua cadeia de fornecimentos. Adicionalmente, é uma forma de reforçar o seu compromisso com os aspectos socioambientais da cadeia e ampliar a relação e preferência dos produtores. O resultado imediato para a OSC é o recurso para executar o projeto, proporcionar aumento de conformidade social dentro das fazendas e maior sustentabilidade ambiental nas produções, além de ampliar sua visibilidade e acesso a novos parceiros e canais.

Entre outros resultados imediatos, pode-se notar a aplicação de treinamentos para os produtores, a certificação das fazendas, o avanço nos indicadores de regeneração da agricultura, premiação de agricultores e o monitoramento das fazendas em relação às condições dignas de trabalho.

É possível afirmar, por conta dos aspectos propostos pelos modelos CVC e CVI, que ambos os parceiros percebem uma clara geração de valor interno pela parceria. Ainda assim, em relação ao potencial de impacto social – ponto reforçado pelo modelo de Blowfield e Dolan (2014) –, percebe-se que a parceria contribui para o avanço da qualidade de vida dos trabalhadores, mas limita-se às conformidades da legislação.

Nesse sentido, a Parceria 3 posiciona a sua estratégia social como *compliance* (em conformidade) (Zadek, 2014), no qual mitiga sua exposição em relação a eventuais problemas decorrentes da atividade de seus fornecedores, mas ainda não tem ferramentas para priorizar um desenvolvimento mais amplo e sistemático relacionado ao desenvolvimento social.

4.4 Parceria 4

Contexto: A questão da situação de rua no Brasil, principalmente nas grandes metrópoles, é um desafio social de longa data, impulsionado historicamente pelo crescimento industrial e a migração urbana. O número de pessoas vivendo nessa situação tem aumentado significativamente, em um cenário agravado por circunstâncias como a pandemia de COVID-19, o aumento do desemprego, uso abusivo de drogas e conflitos familiares (Sicari & Zanella, 2018). Atualmente, são mais de 280 mil indivíduos vivendo em situação de rua, segundo dados do IPEA (Natalino, 2022).

Essa população enfrenta condições precárias e níveis significativos de vulnerabilidade, incluindo a falta de acesso a serviços e produtos básicos, violências e marginalização sociocultural e espacial. A situação piora com o aumento dos indicadores de desemprego, a deficiência e ineficácia das políticas públicas, os processos de gentrificação, interesses econômicos e imobiliários e deficiências na governança territorial (Leão Júnior & Brito, 2022).

Nesse contexto, as mulheres, em particular, confrontam problemas ainda mais complexos. Desde a infância, elas estão sujeitas a um aumento significativo nos riscos de violência sexual, abusos físico e emocional, além de terem de lidar com obstáculos adicionais, como a falta de acesso a produtos de higiene menstrual e assistência adequada às questões relacionadas à maternidade (Biscotto et al., 2016).

Parceria: A Parceria Institucional está estabelecida há menos de cinco anos e já foram realizadas diversas ações em conjunto. Para a finalidade desta pesquisa, “Parceria Institucional” será utilizado para falar sobre a cooperação mais ampla entre as organizações, que envolve diferentes escopos de projeto, e “parceria” para fazer referência à última colaboração realizada entre as organizações.

Resumidamente, o modelo desenvolvido pela Empresa funciona da seguinte forma: a Empresa produz produtos sociais e reverte o lucro da sua venda para dezenas de organizações sem fins lucrativos, de áreas de atuação variadas. A parceria entre a OSC e a Empresa é vinculada à escolha dos Parceiros Externos, que são parceiros comerciais da Empresa, responsáveis pela compra e distribuição dos produtos.

A Figura 9 resume a Parceria 4:

Figura 9 - Resumo da Parceria 4

Parceria 4	
Parceria	Esta parceria está baseada na região Sudeste do Brasil Visa reduzir a vulnerabilidade e pobreza menstrual de mulheres em situação de rua Esta parceria foi estabelecida pelo período de três meses. Diversas outras já foram realizadas nos últimos cinco anos Conta com a distriubuição de kits de higiene para mulheres em situação de rua
Empresa	Nacional Atua há mais de 10 anos no desenvolvimento de produtos que geram doações para causas sociais Empresa conta com equipe de 50-100 pessoas
OSC	Trabalha para promover a autonomia de mulheres em vulnerabilidade social Atua há mais de 5 anos na capacitação e em ações diversas voltadas à mulheres E 2020 teve orçamento entre R$ 500-100 mil

Fonte: Elaborado pela autora

4.4.1 Questão

A Parceria Institucional foi estabelecida com o objetivo de melhorar a qualidade de vida de mulheres em situação de vulnerabilidade socioeconômica. Até o momento, foram beneficiadas mulheres em situação de rua, abrigos, com medidas protetivas e residentes de áreas periféricas. Os escopos das ações podem variar, abrangendo temas como combate à fome, apoio ao empreendedorismo feminino, educação e capacitações específicas. A avaliação do público-alvo foco de cada parceria é realizado a partir de critérios da OSC, considerando aspectos sociais, raciais, de renda e moradia.

> “Do lado do Instituto, temos alguns critérios pré-estabelecidos, que são marcadores sociais. Tem que ser uma pessoa que se autodeclare mulher, tem que morar em alguma região periférica. Mais da metade das mulheres beneficiadas tem que se autodeclarar como negra. Temos, também, um marcador de renda, que prioriza mulheres em situação de vulnerabilidade.” [Entrevista 8 – OSC]

> “A gente sempre fala que quem melhor conhece as necessidades da OSC é ela mesma. A gente não chega com um plano definido. Sentamos com a OSC para entender com ela qual é a melhor forma de fazer o uso desse recurso.” [Entrevista 9 – Empresa]

Sempre que uma nova parceria é estabelecida entre as organizações, há o alinhamento do escopo das atividades que serão executadas a partir da transferência dos recursos – a definição do problema específico de cada parceria é proposta pela OSC, a partir de sua experiência e do volume de recursos financeiros disponibilizados pela Empresa. A demanda é para que o recurso seja aplicado em sua totalidade na execução do projeto, de forma a garantir ações gratuitas para as mulheres beneficiadas.

Nesta parceria, o problema escolhido foi a falta de acesso a produtos de higiene para mulheres em situação de rua, público identificado pela OSC como o mais prejudicado pela situação de pobreza menstrual. Além do perfil das beneficiárias, a OSC considerou a intenção de uma ação que pudesse efetivamente chegar "na ponta" e o potencial de inovação que poderia representar entre os projetos previamente desenvolvidos junto à Empresa.

A Empresa participa dessa definição, validando o diagnóstico e assegurando que as ações estejam "impactando quem, de fato, precisa" (Entrevista – OSC).

4.4.2 Missão

Ambos os parceiros reconhecem, na relação, uma forma de gerar impacto positivo para mulheres que estejam em situação de vulnerabilidade socioeconômica. Essa missão está diretamente relacionada ao propósito da OSC e contemplada no objetivo da Empresa em promover recursos e transformação para diferentes causas sociais.

Na parceria em questão, o objetivo específico foi realizar uma ação de distribuição de *kits* de higiene para centenas de mulheres em situação de rua, proporcionando a redução, ainda que pontual, dos impactos das pobrezas menstrual e estrutural. A expectativa era promover uma ação que pudesse impactar milhares de pessoas no "Mês das Mulheres"[3].

> "A cada novo recurso, desenhamos um novo projeto, buscamos algo diferente, algo novo. A Empresa só pede para analisar e que a gente justifique muito bem qual que é o impacto, se é um impacto social mesmo, se vai atingir as pessoas e como que a gente vai executar e prestar conta disso depois." [OSC]

Nota-se que a OSC tem liberdade de propor objetivos que dialoguem com a missão mais ampla da Parceria Institucional. O escopo é definido a cada nova doação, o que acontece, usualmente, a cada três meses.

[3] "Mês das Mulheres" faz referência ao mês de março, no qual celebra-se o Dia Internacional das Mulheres (8 de março).

Mesmo já tendo realizado diversos projetos em conjunto e com a Empresa possibilitando que as intervenções sejam feitas a critério da OSC, a manutenção da parceria e o volume de recursos doados depende, também, de fatores externos. Isso porque os Parceiros Externos, responsáveis por vender os produtos aos consumidores finais, precisam aprovar a destinação para a OSC e a quantidade de recursos doados pode variar de acordo com o volume de vendas e número de organizações escolhidas. Ainda que esse fator externo possa gerar uma instabilidade na parceria ou irregularidade na doação de recursos, a OSC considera as trocas como altamente benéficas.

> "O fluxo é mais ou menos assim: a gente recebe o dinheiro da Parceria anterior, fazemos a ação, fechamos, *prestamos* as contas. Aí eles nos notificam do próximo produto. Aí eles mostram para a gente, a gente geralmente acha incrível e agradece muito." [Entrevista 8 – OSC]

4.4.3 Recursos e capacidades

Para gerar impacto social, a Empresa investe recursos financeiros na produção e desenvolvimento dos produtos sociais, ao mesmo tempo em que busca parceiros para distribuí-los e vendê-los. Com o lucro das vendas, realiza doações para as OSCs escolhidas.

A OSC em questão é responsável por transformar o recurso doado em impacto social, selecionando as mulheres beneficiadas e desenvolvendo as ações "na ponta". Adicionalmente, apoia a divulgação desses produtos, visando viabilizar e aumentar a doação.

Nota-se que o recurso central da parceria é de natureza financeira, permitindo que a OSC crie o valor social (Austin & Setanidi, 2012a). O CVC considera esse tipo de recurso como genérico, com fluxo primariamente unilateral, da Empresa para a OSC.

Para além do recurso financeiro, é possível constatar que existem outros benefícios que emergem da relação, ainda que de forma menos sistemática, como o compartilhamento de práticas de gestão e ampliação da rede de relacionamentos.

> "A gente passou a ter outro olhar para cronograma *versus* orçamento. Vai dar para fazer nesse prazo? Não vai dar? O que a gente consegue pôr para rodar? Eles ajudam muito na nossa gestão interna, com certeza." [Entrevista 8 – OSC]

Ainda, percebe-se que há uma complementariedade de recursos e interesses comuns, a qual possibilita a ampliação das capacidades das organizações e, consequentemente, de criação

de valor. No entanto, as organizações parecem usufruir pouco do valor sinérgico, considerando que seguem executando suas atividades de forma quase inalterada.

A seleção das OSCs que receberão os recursos é uma opção da Empresa, mas não apenas. Essa definição também envolve os parceiros comerciais, conforme comentado anteriormente. Como são dezenas de organizações potencialmente beneficiadas, isso reforça a necessidade de a OSC buscar elementos e atributos que a diferencie das demais, para tornar a parceria ainda mais estável e estratégica (Al-Tabbaa et al., 2014).

> "Para selecionar a ONG apoiada, fazemos pesquisa e apresentamos propostas para os nossos parceiros comerciais. Fazemos uma lista com opções e o parceiro comercial define qual vamos apoiar. Existem casos em que estes parceiros trazem alguma outra indicação." [Entrevista 9 – Empresa]

As métricas de impacto da parceria são definidas a depender do seu escopo. Na Parceria 4, a mensuração foi baseada na distribuição dos *kits* para as mulheres em situação de rua, o que pode ser considerado um benefício esperado e calculado (Blowfield & Dolan, 2014), ainda que limitado a uma relação pontual e de curto prazo.

4.4.4 Dinâmicas

As organizações mantêm um relacionamento periódico em sua dinâmica de Parceria Institucional, seguindo um processo pré-estabelecido. Esse fluxo ocorre da seguinte maneira: a Empresa renova a sua parceria com o Parceiro Externo que, por sua vez, seleciona as OSCs a serem apoiadas a partir de uma lista fornecida pela Empresa. Após a definição das OSCs, a Empresa oficializa a nova parceria. Quando os recursos financeiros são disponibilizados, os parceiros se reúnem para discutir e aprovar as ações que serão executadas, considerando os critérios já comentados.

A partir da transferência do recurso financeiro, é de responsabilidade da OSC executar as ações propostas, acompanhar os resultados e prestar contas da forma acordada. Durante a execução, a Empresa pode ter algum tipo de participação, em especial no registro do impacto produzido pela colaboração. A responsabilidade pela transparência para os públicos envolvidos é compartilhada entre as organizações.

4.4.5 Resultados diretos

O principal resultado direto da OSC é o financiamento para ampliar as suas atividades. Já a Empresa tem como resultado imediato a possibilidade de oferecer um produto social que produza impacto dentro dessa causa, com a segurança de que o benefício vai chegar “a quem mais precisa”.

Para além desses resultados, observa-se uma transformação interna da OSC durante a relação, uma vez que esta afirma ter melhorado a gestão de seus projetos. Em relação às mulheres atendidas, é possível notar que a parceria gera um benefício para o público-alvo, ainda que o recurso seja considerado como genérico e perecível (Austin, 2000a).

Mesmo com o benefício das ações sendo medido e acompanhado de forma sistemática, a variação de escopo das parcerias somada à incerteza da quantidade e continuidade da transferência de recursos podem criar desafios para a estruturação de um impacto mais profundo e sistemático para o público envolvido, limitando o poder de transformação desse arranjo.

5 DISCUSSÃO

Após o levantamento e análise dos dados, é possível afirmar que as parcerias demonstraram estágios bastante variados em relação aos atributos e critérios analisados.

Os atributos do CVC ofereceram importantes contribuições para a identificação dos estágios de relacionamento e cocriação de valor entre as organizações, fatores considerados fundamentais para a sustentabilidade e renovação das parcerias.

O modelo CVI foi importante para garantir a estrutura de análise, elencando os principais pontos a serem verificados durante a concepção e execução de cada uma das parcerias, bem como apoiando a conexão com o contexto externo.

Já a adição dos critérios mapeados por Blowfield e Dolan (2014) possibilitou a ampliação da análise, que passou a considerar o potencial de desenvolvimento social exercido por cada um dos casos.

Durante a análise, foi relevante considerar alguns dos outros atributos e subatributos mapeados pelo modelo CVC e por Gohr et al. (2021), e que não foram contemplados de forma explícita no modelo PDF. Entre eles, é possível citar a influência do nível de confiança na criação de valor, a seleção apropriada dos parceiros, o tempo de duração das parcerias e os eventuais desequilíbrios de poder.

No que tange aos **interesses relacionados**, notou-se que todos os interlocutores, independentemente do estágio de colaboração, avaliaram a troca de valor como justa e benéfica para as suas organizações, e demonstraram um alinhamento de valores, objetivos e missão.

Ainda assim, foi possível constatar que o envolvimento indireto de terceiros, que não estejam formalmente envolvidos na governança da parceria, tem capacidade para gerar desequilíbrio de poder e desalinhamentos. Esse risco foi constatado na Parceria 2, na qual o impacto efetivo depende da avaliação final da empresa convidada; na Parceria 3, na qual terceiros (time global) influenciam mudanças estratégicas; e na Parceria 4, em que os parceiros comerciais podem influenciar a perenidade da relação.

A **complementariedade de recursos** também foi observada nas quatro parcerias analisadas, ainda que estes sejam de **naturezas** distintas. Todas as organizações oferecem algum tipo de recurso necessário à outra: sejam tangíveis, como dinheiro (Parcerias 1, 2, 3 e 4) ou equipamentos e infraestrutura (Parceria 1); ou recursos intangíveis, como conhecimentos genéricos (Parceria 4), conhecimentos específicos (Parcerias 1, 2 e 3) ou capital social, conhecimento de causa e conhecimento territorial (todas as parcerias).

Ainda, é possível considerar que, em alguns casos, a relação gera um maior vínculo, dada a especificidade e o volume dos recursos. O caso que mais se destacou nesse sentido foi a Parceria 2, na qual ambas as organizações demonstraram não poder exercer as suas atividades sem a outra parte, estágio altamente avançado de dependência mútua dos recursos.

Em relação ao nível de **interação e nível de engajamento** (Austin, 2000a), ressalta-se uma grande diferença entre os casos analisados. Enquanto alguns têm um fluxo de comunicação mais esporádico (Parceria 4), outros têm uma frequência mais recorrente (Parceria 1) ou constante (Parcerias 2 e 3). Similarmente, essas interações variam em nível de escopo e estratégia: algumas são focadas em validações esporádicas, compartilhamento de materiais e informações (Parcerias 1 e 4), enquanto outras colaboram a nível mais operacional (Parcerias 2 e 3), repensam as estratégias e cocriam novas soluções (Parceria 2).

Um aspecto percebido durante as entrevistas foi a influência da **confiança** entre as partes como impulsionador do estabelecimento das parcerias e de seu aprofundamento. Na Parceria 2, constatou-se que os laços pessoais das lideranças foram citados por todos os entrevistados como um grande alavancador da seleção dos parceiros e da ampliação contínua do escopo e nível de alocação de recursos. Na Parceria 3, a dinâmica de confiança parece ter sido estabelecida durante os mais de vinte anos de colaboração, de forma que os colaboradores têm a percepção de serem colegas de trabalho, o que parece ser um fator muito relevante na ampliação do potencial de geração de valor interno e de transformação mútua. As relações entre os parceiros do Caso 1 são mais recentes e os vínculos mais profundos parecem estar sendo construídos gradualmente. Sobre o Caso 4, nota-se que a confiança gera autonomia, mas, ao mesmo tempo, a profundidade dos laços parece menos presente, possivelmente por interagirem com menos frequência.

Em relação à **direcionalidade dos recursos**, verificou-se uma grande diferença entre os casos analisados. Todos eles apresentam algum nível de troca entre as organizações, mas o Caso 2 se destaca pelo fluxo bidirecional de recursos complementares e altamente específicos, vindos de ambos os parceiros, o que amplia o potencial de cocriação de valor e inovação. Como subatributos, foi possível observar que a duração e a consistência das relações foram relevantes para fortalecer o vínculo e valor sinérgico entre as organizações (Casos 2 e 3), tornando as parcerias cada vez mais estratégicas para as partes.

Para além da criação de valor interno, este estudo teve como objetivo a avaliação do potencial de desenvolvimento social, partindo das complementariedades propostas pelo modelo PDF.

A **análise dos problemas locais** foi o ponto de partida de quase todas as parceiras (Casos 1, 2 e 4), ainda que em profundidades distintas. A Parceria 2 se destacou por estar embasada em um mapeamento abrangente e complexo dos problemas locais, envolvendo a validação daqueles que mais conhecem o território. No Caso 1, apesar da identificação partir de um objetivo global da Empresa, a BNPP demonstrou flexibilidade e adaptabilidade às demandas e necessidades locais, ajustando seus projetos ao longo do tempo. Na Parceria 4, apesar de não parecer haver uma priorização objetiva entre os potenciais públicos impactados, a identificação do problema contou com critérios objetivos. Por último, a Parceria 3, teve uma abordagem menos intensiva na análise das necessidades sociais, focando, principalmente, em questões legais e regulatórias, e nos riscos oferecidos para a Empresa.

A priorização de alocação de investimentos e benefício calculado para pessoas em situação de vulnerabilidade mostrou-se uma prioridade nas Parcerias 1 e 3, as quais oferecem a solução de forma gratuita para todo o público focal, sem limitações relacionadas ao negócio.

Já na Parceria 2, apesar de apresentar uma priorização pelo benefício social da favela onde atua, nota-se que o modelo escolhido depende de uma rentabilidade financeira para ser viável. Nesse sentido, é possível conjecturar que, em algum momento, a parceria irá se deparar com o dilema nomeado por Blowfield & Dolan (2014) como "*viable poor*", no qual priorizam-se os empreendedores mais capazes de serem integrados ao mercado e à sociedade de consumo (Blowfield & Dolan, 2014, p. 33). Esse tipo de situação poderia comprometer o potencial de impacto da parceria para o desenvolvimento social, ao priorizar a lógica de mercado em detrimento das necessidades da favela e da inclusão social.

O Caso 3, por outro lado, demonstra ter poucos mecanismos e recursos para priorizar e calcular esses benefícios. É possível supor que alguns trabalhadores possam aumentar a sua renda a partir da premiação dos fazendeiros ou mesmo que o sistema de agricultura sustentável possa melhorar outros aspectos da qualidade de vida desses trabalhadores, porém, tais impactos parecem mais indiretos e menos intencionais. Por fim, a Parceria 4 parece ter um alinhamento grande entre os parceiros em relação aos benefícios para o público atingido, ainda que estes sejam realizados de forma mais pontual.

As Parcerias 1 e 2 demonstraram uma abordagem estruturada e recorrente na **medição e acompanhamento do impacto**, com métricas a curto, médio e longo prazos. O Caso 4 também realizou uma medição clara, embora mais pontual e de curto prazo, com a responsabilidade pelo impacto mais concentrada na OSC. Por fim, a Parceria 3 mostrou uma estrutura mais robusta de medição e transparência em relação aos aspectos ambientais, mas ainda bastante limitada nos aspectos sociais – além da falta de recursos destinados a medi-los e

acompanhá-los, não há responsabilização pela evolução dos produtores em relação às questões sociais, pois aqueles que não se adequam deixam de ser parceiros.

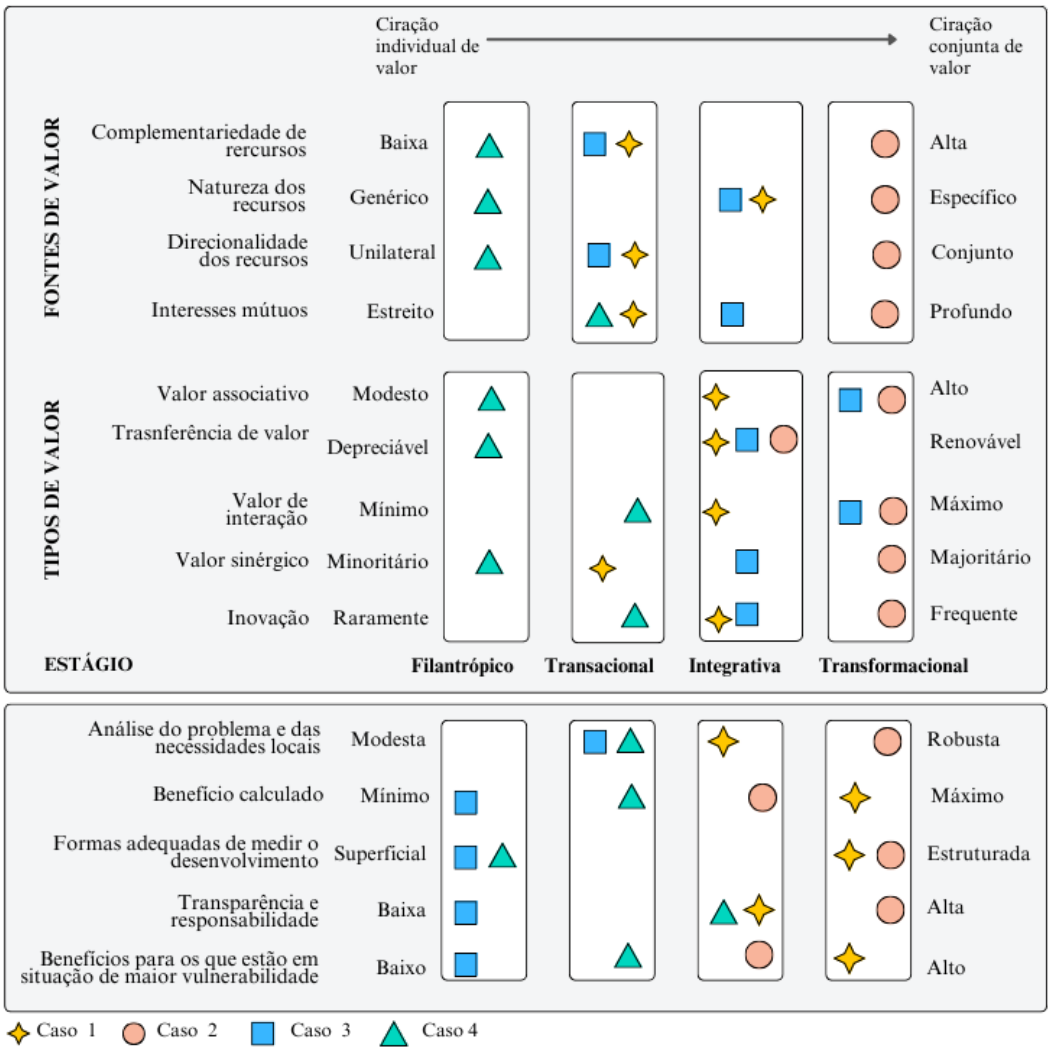
6 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS

Com o objetivo de identificar **"Como parcerias intersetoriais, entre OSCs e empresas, têm atuado como agentes de desenvolvimento social no Brasil?"**, esta pesquisa examinou quatro casos com contextos e problemas variados e de alta relevância para o país.

Por meio da coleta de dados e cruzamento com os atributos e critérios identificados na literatura, em especial no modelo PDF, buscou-se realizar uma análise de adesões, desafios e oportunidades dessas parcerias.

Considerando os aspectos analisados, concluiu-se que os casos apresentam diferentes estágios de relacionamento, criação de valor e potencial de impacto para o desenvolvimento, como apresentado na Figura 10:

Figura 10 - Síntese da análise dos casos



Fonte: Elaborado pela autora com base em Austin e Sitanidi (2012a), Blowfield e Dolan (2014) e Vestergaard et al. (2021)

A análise proposta demonstrou que o Caso 2 apresenta estágios mais avançados de criação interna e de potencial de impacto social, com a maior parte de seus atributos classificados no estágio mais avançado de colaboração, o Transformacional. A Parceria 1 tem seus atributos entre os estágios Transacional e Integrativo, demonstrando uma alta adesão aos critérios de desenvolvimento analisados. A Parceria 4, por sua vez, traz a criação de valor de forma mais individualizada, com elementos dos estágios Filantrópico e Transacional, e, em relação ao potencial de beneficiar as pessoas em situação de maior vulnerabilidade, apresenta diferentes estágios de aderência. Por último, a Parceria 3, que divide seus atributos principalmente entre os estágios Transacional e Integrativo, revela uma capacidade de transformação social mais limitada.

É fundamental destacar que, conforme apontado por Vestergaard et al. (2021), uma análise exclusiva centrada em CVC e CVI poderia levar à conclusão de que os casos mais alinhados com os atributos mapeados possuem um maior potencial de transformação. No entanto, essa abordagem pode subestimar o potencial de impacto efetivo no desenvolvimento social almejado.

Ao incorporar critérios específicos relacionados à promoção do desenvolvimento social, propostos pelo PDF, alcança-se uma avaliação mais abrangente no contexto dessas parcerias. Por exemplo, embora a Parceria 3 possa gerar um valor interno mais significativo para as partes envolvidas, os aspetos relacionados aos critérios de desenvolvimento social são menos substanciais e intencionais quando comparados à Parceria 1 que, por sua vez, possui uma menor intensidade na criação de valor colaborativo. Nesse sentido, a consolidação proposta pelo modelo PDF demonstrou-se relevante para uma inclusão mais explícita de elementos relacionados aos aspectos do desenvolvimento social, os quais não são abordados de forma objetiva nos modelos CVC e CVI, quando considerados isoladamente.

Durante o processo de análise, também se destacou a importância de complementar o modelo com outros atributos e subatributos identificados pelo modelo CVC e por Gohr et al. (2021), que se mostraram relevantes na coleta de dados, mas não foram abrangidos na síntese elaborada por Vestergaard et al. (2021). Entre esses aspectos adicionais, listam-se a influência do nível de confiança, a importância da seleção adequada de parceiros, o impacto do tempo de concepção das Parcerias Institucionais e os eventuais desequilíbrios de poder nessas relações para a criação de valor e potencial de impacto. Ainda, foi relevante o aprofundamento mais explícito na governança e nos fluxos de decisão dentro das parcerias, bem como no envolvimento dos beneficiários em cada uma das etapas.

É fundamental enfatizar que a coleta de dados se limitou à perspectiva dos parceiros envolvidos (OSCs e Empresas) e, consequentemente, na **visão destes** em relação às prioridades das parcerias, atividades e envolvimento e receptividade das comunidades e beneficiários. Essa limitação se deu pela restrição de recursos envolvidos nesta pesquisa e pela opção de privilegiar a ampliação do número das unidades de caso e variedade das temáticas abordadas.

Como o modelo qualitativo pressupõe, há, ainda, limitação de contextos e características dos casos, o que não permite que seja feita uma generalização. Nesse sentido, pesquisas complementares poderiam ampliar as perspectivas. Outras abordagens poderiam ser realizadas: diversificação temática, abarcando outros contextos sociais, econômicos e ambientais do Sul Global; diversificação do porte e estrutura das organizações envolvidas nas BNPPs; aprofundamento da análise dos casos por meio da coleta da perspectiva dos beneficiários diretos e das comunidades envolvidas; ou aprofundamento dos casos a partir da análise do impacto real dessas parcerias, de forma comparativa à análise do seu potencial de desenvolvimento de casos.

As conclusões deste trabalho se apresentam como uma “fotografia”, tirada a partir do olhar da pesquisadora em determinado espaço de tempo e contexto, considerando as possibilidades e limitações da coleta e os possíveis vieses inconscientes. As relações entre as pessoas e organizações, por outro lado, parecem se comportar mais como “filmes” do que como retratos. Elas se apresentam de forma volátil e complexa, cheias de camadas que vão sendo sedimentadas e transformadas ao longo das experiências.

Considerando as suas descobertas e limitações, a intenção desta pesquisa foi contribuir para a ampliação do repertório de parcerias analisadas dentro do contexto de desenvolvimento do Sul Global, sob a perspectiva de seu potencial de gerar desenvolvimento social. Almeja-se proporcionar mais insumos para que empresas e OSCs possam conceber e aprimorar suas parcerias de forma mais estratégica, visando tanto à criação de valor interno quanto ao seu impacto social.

REFERÊNCIAS

Al-Tabbaa, O., Leach, D., & March, J. (2014). Collaboration between nonprofit and business sectors: a framework to guide strategy development for nonprofit organizations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, *25*(3), 657-678. https://doi.org/10.1007/s11266-013-9357-6

Amorim, L., Santos, B., Ferreira, R., Ribeiro, J., Dias, M., Brandão, I., Souza Jr., C., & Veríssimo, A. (2022). *Sistema de alerta de desmatamento (SAD): Dezembro de 2022*. Imazon.

Arndt, H. W. (1987). *Economic development: The history of an idea*. University of Chicago Press.

Austin, J. E. (2000a). Strategic collaboration between nonprofits and businesses. *Nonprofit & Voluntary Sector Quarterly*, *29*(1,Suppl.), 69-97. https://doi.org/10.1177/0899764000291S004

Austin, J. E. (2000b). *The collaboration challenge: How nonprofits and businesses succeed through strategic alliances*. Jossey-Bass.

Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012a). 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. https://doi.org/10.1177/0899764012450777

Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012b). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses: Part 2. Partnership processes and outcomes. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *41*(6), 929-968. https://doi.org/10.1177/0899764012454685

Biscotto, P. R., Jesus, M. C. P., Silva, M. H., Oliveira, D. M., & Merighi, M. A. B. (2016). Compreensão da vivência de mulheres em situação de rua. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, *50*(5), 750-756. https://doi.org/10.1590/S0080-623420160000600006

Blowfield, M., & Dolan, C. S. (2014). Business as a development agent: Evidence of possibility and improbability. *Third World Quarterly*, *35*(1), 22-42. https://doi.org/10.1080/01436597.2013.868982

Bowen, F., Newenham-Kahindi, A., & Herremans, I. (2010). When suits meet roots: The antecedents and consequences of community engagement strategy. *Journal of Business Ethics*, *95*(2), 297-318. https://doi.org/10.1007/s10551-009-0360-1

Brundtland, G. H. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our common future*. United Nations.

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, *34*(4), 39-48. https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G

Carroll, A. B. (2015). Corporate social responsibility (CSR) is on a sustainable trajectory. *Journal of Defense Management*, *5*(2), 1-2. https://doi.org/10.35248/2167-0374.19.132

Carroll, A. B. (2021). Corporate social responsibility: Perspectives on the CSR construct's development and future. *Business & Society*, *60*(6), 1258-1278. https://doi.org/10.1177/00076503211001765

Carroll, A. B., & Brown, J. A. (2018). Corporate social responsibility: A review of current concepts, research, and issues. In J. Weber & D. M. Wasieleski (Eds.), *Corporate social responsibility* (pp. 39-69). Emerald Publishing.

Casey, J. (2015). *The nonprofit world: Civil society and the rise of the nonprofit sector*. Kumarian Press.

Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., & Matten, D. (2014). Contesting the value of the shared value concept. *California Management Review*, *56*(2).

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto* (5ª ed.). Penso.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, *14*(4), 532-550.

Elkington, J. (1994). Towards the triple bottom line: Sustainable development as a corporate strategy. *California Management Review*, *36*(2), 90-101.

Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California Management Review*, *25*(3), 88-106. https://doi.org/10.2307/41165018

Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas. (2022). *A importância do terceiro setor para o PIB no Brasil e em suas regiões*. Sitawi.

Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4ª ed.). Atlas.

Góes, G. S., Martins, F. S., & Nascimento, J. A. S. (2020, dezembro 17). *O trabalho remoto e a pandemia: A manutenção do status quo de desigualdade de renda no país*. IPEA. https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/2020/12/o-trabalho-remoto-e-a-pandemia-a-manutencao-do-status-quo-de-desigualdade-de-renda-no-pais/

Gohr, C. F., Soares, F. A. O., Oliveira, L. C., & Amorim, M. H. S. (2021). Revisão sistemática da literatura sobre criação de valor colaborativo entre organizações sem fins lucrativos e empresariais. *RAE*, *61*(6), 1-22. https://doi.org/10.1590/S0034-759020210606

Gray, B., & Stites, J. P. (2013). *Sustainability through partnerships: Capitalizing on collaboration*. Network for Business Sustainability.

Gray, B., & Purdy, J. (2018). *Collaborating for our future: Multistakeholder partnerships for solving complex problems*. Oxford University Press.

Hart, S. L., & Milstein, M. B. (2004). Criando valor sustentável. *RAE Executivo*, *3*(2), 65-79.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2021). *Síntese de indicadores sociais: Uma análise das condições de vida da população brasileira*.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2023). *Proposta metodológica para classificação dos espaços do rural, do urbano e da natureza no Brasil*.

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. (2020). *Cartilha do mapa das OSCs*.

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. (2022). *Mapa das organizações da sociedade civil*. https://mapaosc.ipea.gov.br/

Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais. (2022). *Programa Queimadas*. https://queimadas.dgi.inpe.br/queimadas/portal-static/estatisticas_estados/

Karwowski, M., & Raulinajtys-Grzybek, M. (2021). The application of corporate social responsibility (CSR) actions for mitigation of environmental, social, corporate governance (ESG) and reputational risk in integrated reports. *Corporate Social*

Responsibility and Environmental Management, *28*(4), 1270-1284. https://doi.org/10.1002/csr.2137

Laasonen, S., Fougère, M., & Kourula, A. (2012). Dominant articulations in academic business and society discourse on NGO-business relations: A critical assessment. *Journal of Business Ethics*, *109*(4), 521-545. https://doi.org/10.1007/s10551-011-1143-z

Lantos, G. P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, *18*(7), 595-630. https://doi.org/10.1108/07363760110410281

Latapí Agudelo, M. A., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, *4*(1), 1. https://doi.org/10.1186/s40991-018-0039-y

Leão Júnior, F. P. S., & Brito, C. S. (2022). Fronteiras urbanas, gentrificação, desigualdade e violência: A gênese socioespacial da violência nas cidades brasileiras. *Revista Hum@nae*, *16*(1). https://revistas.esuda.edu.br/index.php/humanae/article/view/835

Lélé, S. M. (1991). Sustainable development: A critical review. *World Development*, *19*(6), 607-621. https://doi.org/10.1016/0305-750X(91)90197-P

Lempert, D., & Nguyen, H. N. (2008). A sustainable development indicator for NGOs and international organisations. *International Journal of Sustainable Society*, *1*(1), 44-54. https://doi.org/10.1504/IJSSoc.2008.020376

Natalino, M. (2022). *Estimativa da população em situação de rua no Brasil (2012-2022)*. IPEA.

Neri, M. (2022). *Mapa da nova pobreza*. FGV Social.

Organização das Nações Unidas. (2015a). *Acordo de Paris sobre o clima*. https://brasil.un.org/pt-br/88191-acordo-de-paris-sobre-o-clima

Organização das Nações Unidas. (2015b). *Objetivo de desenvolvimento sustentável 17: Parcerias e meios de implementação*. https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/17

Paré, G. (2004). Investigating information systems with positivist case research. *Communications of the Association for Information Systems*, *13*, 233-264. https://doi.org/10.17705/1CAIS.01318

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The big idea: Creating shared value. How to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, *89*(1-2), 62-77.

Prado Júnior, C. (2011). *Formação do Brasil contemporâneo: Colônia*. Brasiliense.

Purvis, B., Mao, Y., & Robinson, D. (2019). Three pillars of sustainability: In search of conceptual origins. *Sustainability Science*, *14*(3), 681-695. https://doi.org/10.1007/s11625-018-0627-5

Redclift, M. (2005). Sustainable development (1987-2005): An oxymoron comes of age. *Sustainable Development*, *13*(4), 212-227. https://doi.org/10.1002/sd.281

Rede Brasileira de Pesquisa em Soberania e Segurança Alimentar e Nutricional. (2022). *2º Inquérito Nacional sobre Insegurança Alimentar no Contexto da Pandemia da Covid-19 no Brasil*. https://pesquisassan.net.br/2o-inquerito-nacional-sobre-inseguranca-alimentar-no-contexto-da-pandemia-da-covid-19-no-brasil/

Rondinelli, D. A., & London, T. (2003). How corporations and environmental groups cooperate: Assessing cross-sector alliances and collaborations. *Academy of Management Perspectives*, *17*(1), 61-76. https://doi.org/10.5465/ame.2003.9474812

Santos, D., Santos, M. L., & Veríssimo, B. (2023). *Fatos da Amazônia: Meio ambiente e uso do solo*. Imazon.

Seitanidi, M. M., Koufopoulos, D. N., & Palmer, P. (2010). Partnership formation for change: Indicators for transformative potential in cross sector social partnerships. *Journal of Business Ethics*, *94*(Suppl. 1), 139-161. https://doi.org/10.1007/s10551-011-0784-2

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. https://doi.org/10.1177/0149206305279601

Sen, A. (2000). *Desenvolvimento como liberdade*. Companhia das Letras.

Sicari, A. A., & Zanella, A. V. (2018). Pessoas em situação de rua no Brasil: Revisão sistemática. *Psicologia: Ciência e Profissão*, *38*(4), 662-679. https://doi.org/10.1590/1982-3703003292017

Transparência Internacional. (2021). *Índice de percepção da corrupção 2020*.

Universidade de São Paulo. (2023). *Sustentado por safra recorde no campo, PIB do agronegócio tem alta modesta no primeiro trimestre*. Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. https://cepea.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/PIB-DO-AGRO-27JUN2023.pdf

van Tulder, R., Seitanidi, M. M., Crane, A., & Brammer, S. (2016). Enhancing the impact of cross-sector partnerships. *Journal of Business Ethics*, 135(1), 1-17. https://doi.org/10.1007/s10551-015-2756-4

Veiga, J. E. (2015). *Para entender o desenvolvimento sustentável*. Editora 34.

Vestergaard, A., Langevang, T., Morsing, M., & Murphy, L. (2021). Partnerships for development: Assessing the impact potential of cross-sector partnerships. *World Development*, *143*, 105447. https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2021.105447

Waddock, S. A. (1991). A typology of social partnership organizations. *Administration & Society*, *22*(4), 480-515. https://doi.org/10.1177/009539979102200405

Wagstaff, E., & Belsom, T. (2023). *What is responsible investment?* Principles for Responsible Investment. https://www.unpri.org/introductory-guides-to-responsible-investment/what-is-responsible-investment/4780.article

Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (5ª ed.). Bookman.

Zadek, S. (2004). The path to corporate responsibility. *Harvard Business Review*, 2004. https://hbr.org/2004/12/the-path-to-corporate-responsibility

APÊNDICE A - Roteiro de perguntas das entrevistas semiestruturadas

1. Qual é o seu papel dentro da organização?
2. Qual é o seu papel dentro da parceria?
3. Qual é o problema ou oportunidade em que a parceria se propõe a atuar?
4. E como a parceria pretende reduzir esse problema (ou fomentar essa oportunidade)?
5. Por que vocês decidiram trabalhar nesse desafio?
6. Como a parceria se alinha com a missão da sua organização?
7. Quais são os recursos e capacidades que vocês estão alocando na parceria? E quais são os recursos e capacidades que o parceiro está alocando?
8. Por que vocês decidiram realizar a parceria com o Parceiro?
9. Por que você acha que o Parceiro escolheu vocês para realizar a parceria?
10. Você pode nos contar um pouco mais sobre o dia a dia da parceria?
    - Quantas pessoas estão envolvidas?
    - Quais atividades são realizadas?
    - Quais são as responsabilidades de cada parte?
11. Como funcionam as decisões no dia a dia? E as decisões estratégicas?
12. Quais são os maiores temas de conflito que vocês notam dentro da parceria? Como eles são resolvidos?
13. Qual é o critério para a seleção e manutenção dos beneficiários?
14. Como foi o envolvimento dos beneficiários na concepção da parceria? E na sua execução?
15. Vocês têm uma meta definida para a parceria?
16. Quais são os resultados imediatos que vocês esperam da parceria?
17. Tem alguma outra métrica que é utilizada para medir os resultados da parceria sob a ótica da organização?
18. Como são gerenciadas a comunicação e transparência da parceria para os públicos envolvidos?