

## **Negócios de Impacto Social e a Interação com o Setor Público: A Experiência do Projeto Composta São Paulo<sup>1</sup>**

**Nathalia Gomes Floresta da Silva, Patrícia Maria Emerenciano de Mendonça**

### **Resumo**

O presente estudo analisa a relação entre a Prefeitura de São Paulo e o negócio de impacto social Morada da Floresta na concepção e execução do Projeto Composta São Paulo. Os negócios de impacto social são genericamente definidos como empreendimentos que buscam alinhar objetivos econômicos e socioambientais, e tratam de um fenômeno recente, mas de crescente interesse da academia. O trabalho investiga como as parcerias intersetoriais podem trazer avanços na gestão pública, buscando identificar as motivações, benefícios e desafios para a interação entre as partes. A experiência apresenta várias características identificadas com modelos avançados de alianças e parcerias. Como sugestões para agenda de pesquisas futuras sobre o tema são apontadas as seguintes questões: identificar conflitos entre lógicas econômicas e sociais para além da dinâmica interna do empreendimento, destacando suas relações no ecossistema; dimensões da gestão e administração interorganizacional; envolvimento dos beneficiários/clientes em mudança de atitude ou comportamento no consumo ou utilização de serviços públicos relacionados a inovações socioambientais.

### **Palavras-chave**

Negócios Sociais. Setor Público. Alianças Intersetoriais. Parcerias. Inovação.

### **Abstract**

The present study analyzes the relationship between the São Paulo City Hall and the social impact business Morada da Floresta in the conception and execution of the Composta São Paulo Project. The social impact businesses are generically defined as projects that seek to align economic and socio-environmental objectives, and deal with a recent phenomenon of growing interest to the academy. This paper investigates how intersectoral partnerships can bring advances to public management, seeking to identify the motivations, benefits and challenges for interaction among the parts. Experience displays several characteristics identified with advanced

models of alliances and partnerships. For future research agendas on the theme, we present the following suggestions: identification of conflicts between economic and social logics beyond the internal dynamics of the enterprise, highlighting of their relationships in the ecosystem; dimensions of inter-organizational management and administration; involvement of beneficiaries/clients in changing attitudes or behavior in the consumption or use of public services related to socio-environmental innovations.

**Keywords** Social Business. Public Sector. Intersectorial Alliances. Partnerships. Innovation.

## INTRODUÇÃO

Os empreendimentos e organizações que buscam alinhar objetivos econômicos e socioambientais são um fenômeno que tem atraído crescente atenção de *practioners*, formuladores de políticas e acadêmicos ao redor do mundo. A primeira experiência que se tornou referência neste campo foi a do *Grameen Bank* em Bangladesh, considerado o primeiro Negócio Social do mundo. Seu criador, Muhammad Yunus, recebeu o Prêmio Nobel da Paz em 2006 e tornou-se, ele mesmo, um dos principais disseminadores do conceito (YUNUS, 2007). Há, no entanto, diferentes perspectivas, já que os empreendimentos podem ser criados em contextos e realidades distintas. Uma primeira diferença é em relação à nomenclatura utilizada: Empresas Sociais, Empreendimentos Sociais, Negócios Inclusivos, Negócios Sociais ou Negócios de Impacto Social. Uma característica comum que os interliga é o fato de serem considerados organizações híbridas que buscam alinhar lógicas de atuação distintas.

As explicações sobre as motivações, formas de surgimento, modelos existentes, tensões na gestão e suas causas e consequências, variam na literatura, e já foram objeto de revisões e aprofundados debates anteriores (DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014; DACIN *et al.*, 2010; DEES, 1998; LAVILLE; NYSSSENS, 2001). Esta mesma pluralidade tem sido observada no debate brasileiro (ROSOLEN; TISCOSKI; COMINI, 2014; BARKI *et al.*, 2015; MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015).

No Brasil, um dos principais disseminadores da temática tem sido o ICE - Instituto de Inovação e Cidadania Empresarial, no qual adotou a nomenclatura de negócios de impacto social (também adotada neste estudo). De acordo com o ICE, “são empreendimentos que têm a missão explícita de gerar impacto socioambiental ao mesmo tempo em que produzem resultado financeiro positivo de forma sustentável” (ICE, 2015), uma definição também próxima à adotada por Comini (2011).

Neste estudo, não nos concentramos em aprofundar esta discussão. Os negócios de impacto social são nosso fenômeno de interesse, em especial nas suas interações com o governo, utilizando o referencial analítico sobre alianças e parcerias, o qual descreveremos nas sessões a seguir, para focalizar o entendimento sobre esta relação.

Mathias (2018) afirma que os negócios de impacto social possuem um grande potencial para atuarem junto ao Estado, com a capacidade de fortalecer a ação estatal no enfrentamento de problemas sociais. Para ilustrar essa possibilidade é possível apontar parcerias bem-sucedidas com o governo. A Geekie, negócio de impacto na área de educação, fez uma parceria que inovou no ensino da rede pública. Através da aliança com o Ministério da Educação, foi desenvolvida uma plataforma que gamificou o ensino e auxiliou os alunos para os estudos do ENEM - Exame Nacional de Ensino Médio. Outra parceria interessante a ser citada é o Garatêa, um aplicativo que agiliza o processo de primeiros socorros.

A aproximação entre negócios de impacto, gestão pública e políticas públicas tem sido tema central em muitas redes de *practioners* do campo. Em 2018, dois eventos importantes concentraram-se nos debates sobre esta aproximação. O Fórum de Finanças Sociais e Negócios de Impacto de 2018, organizado pelo ICE, no qual um dos 4 eixos centrais era Governo. Em agosto do mesmo ano, ocorreu o ELIS - Encontro Latino Americano de Inovação Social a partir do Setor Público, em Florianópolis.

Por sua vez, o cenário dos governos e das políticas públicas tem se deparado com crescente complexidade para resolver problemas sociais e entregar serviços de qualidade, fazendo com que a participação de múltiplos atores do mercado e sociedade civil sejam cada vez mais necessários para promover inovações e lidar com contexto de crise fiscal (BUENO; BRELAZ; SALINAS, 2016).

A literatura sobre negócios de impacto social é recente. No contexto brasileiro, a maior parte das publicações se iniciam em 2006 (ROSOLEN; TISCOSKI; COMINI, 2014). Num balanço sobre as pesquisas do campo, Barki *et al.* (2015) destacam que os principais avanços até o momento se concentram em conceituar e classificar o fenômeno em si, o que envolve muitos debates sobre a natureza híbrida e as tensões envolvendo os objetivos econômicos e socioambientais desses empreendimentos.

Como prospecto para pesquisas futuras, os referidos autores destacam que um dos desafios é focar no chamado 'ecossistema', o qual, além de olhar para os modelos de negócios em si, destaque também o ambiente e suas interações, nas relações com governos, incubadoras, aceleradores, ambiente legal, entre outros.

É neste recorte teórico-empírico que este estudo se insere. Torna-se importante ampliar a agenda de pesquisa sobre negócios de impacto social e sua interação com o setor público, a partir de uma perspectiva das alianças e parcerias (AUSTIN, 2001; GOOGINS; RÖCHLIN, 2000; REED; REED, 2009; SELSKY; PARKER, 2005).

O presente estudo analisa a relação entre a Prefeitura de São Paulo e o negócio de impacto social Morada da Floresta. Como o tema de negócios de impacto social é um fenômeno

recente, ainda são poucas as experiências com relativo desenvolvimento no Brasil. Mais escassas ainda são experiências de interação com o setor público.

## **METODOLOGIA**

Este é um estudo de natureza exploratória acerca das parcerias e alianças relacionados aos negócios de impacto social e o governo. Além de adquirir maior familiaridade com o fenômeno de estudo, busca-se identificar questões a serem aprofundadas em investigações futuras (VERGARA, 2004).

A experiência escolhida é uma referência. Ocorreu no município de São Paulo, com importância e representatividade no contexto nacional como fonte de boas práticas e referências em inovações na gestão. Trata-se também de um dos municípios que tem realizado esforços para implementação local do Plano Nacional de Resíduos Sólidos, num cenário em que poucos municípios brasileiros conseguiram avançar (MMA, 2011). Por fim, o empreendedor à frente da Morada da Floresta foi premiado recentemente pela Folha de São Paulo, muito em função da participação no Composta São Paulo, demonstrando a característica de relevância e inovação desta experiência.

Neste trabalho, o foco de análise é a parceria entre a Prefeitura de São Paulo e o negócio de impacto Morada da Floresta no contexto da administração pública, buscando identificar motivações, benefícios, dificuldades e desafios para uma interação entre os diferentes setores, a partir de questões relevantes previamente identificadas pela literatura de alianças e parcerias (AUSTIN, 2001; GOOGINS; ROCHLIN, 2000; REED; REED, 2009; SELSKY; PARKER, 2005).

Foi realizada revisão bibliográfica sobre a literatura de parcerias e alianças, buscando identificar algumas mais recentes que pudessem ter abordado negócios de impacto social. A pesquisa contou também com análise de documentos de políticas públicas e do Projeto Composta São Paulo. Foram realizadas duas entrevistas complementares com um gestor da Morada da Floresta, e com um gestor que esteve na Prefeitura de São Paulo no período de realização da parceria. Considerou-se que a entrevista com o gestor da Morada da Floresta foi representativa, uma vez que se trata de uma iniciativa de pequeno porte, na qual as principais decisões estão a cargo do empreendedor. A entrevista com o ex-gestor da Prefeitura também foi rica, poderia ter sido complementada com mais alguma visão, porém, foi difícil rastrear e contatar outro gestor, uma vez que as equipes na secretaria em questão têm rotatividade alta. Esta foi uma das limitações desta pesquisa, no entanto, não impediram que os objetivos de seu caráter exploratório fossem cumpridos. As duas entrevistas foram feitas separadamente, em fevereiro de 2018. Foi elaborado um roteiro contendo os seguintes tópicos: formação da parceria, implementação, resultados, aprendizados. As entrevistas seguiram uma dinâmica semiestruturada, de forma que os entrevistados responderam as questões com liberdade para desenvolverem as respostas, nesta medida, diversas partes do questionário foram sendo cobertas. Foi também apresentado e obtido concordância, via e-mail, do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. O ex-representante da prefeitura

foi entrevistado pessoalmente, enquanto o gestor da Morada da Floresta foi entrevistado via *WhatsApp*.

A partir destas três estratégias de coleta de dados, revisão de literatura, análise de documentos sobre o Projeto e entrevistas com os gestores envolvidos, foram feitas as triangulações do estudo. As análises buscaram contrastar os achados com a literatura de alianças e parcerias, em especial a partir do *Continuum* da colaboração de Austin (2000; 2001) e das arenas e plataformas de Selsky e Parker (2005; 2011).

## **ALIANÇAS E PARCERIAS INTERSETORIAIS**

A interação entre governos e negócios de impacto social é um tema novo e, portanto, pouco explorado pelos estudiosos. Num contexto em que os problemas da sociedade estão se mostrando cada vez mais complexos e ultrapassando a capacidade das instituições de lidarem com eles de forma individual, as alianças intersetoriais mostram-se um arranjo central (AUSTIN, 2001; GOOGINS; ROCHLIN, 2000).

Autores como Austin (2001) e Fischer (2013) apontam que as relações tradicionais de cooperação estão migrando de forma progressiva. As parcerias intersetoriais estão evoluindo de puramente filantrópicas para alianças estratégicas, com um modelo interativo mais amplo e profundo, gerando maior valor aos aliados e à sociedade (AUSTIN *et al.*, 2005). Este tipo de aliança tem como objetivo interligar as competências dos aliados e produzir efeitos benéficos mútuos e complementares (AOQUI *et al.*, 2015).

As alianças intersetoriais podem influenciar a formulação e implementação de políticas públicas, dado que elas incorporam diversos recursos, troca de conhecimentos, aprendizado e competências organizacionais de diferentes setores (BOSE; DUTRA; SCHOENMAKER, 2003; BORGES, 2009). Fischer (2003) enuncia que, através das parcerias, é possível encarar os problemas sociais de forma inovadora e com maior capacidade para enfrentar os desafios em uma realidade que necessita de mudanças. Mathias (2018) aponta que o desenvolvimento sustentável e a busca por uma sociedade mais igualitária são importantes fatores para a ascensão de alianças.

Através das cooperações, é possível reunir capacidades complementares de duas ou mais organizações. As instituições – sejam elas governos, sem fins lucrativos ou empresas – tornam-se capacitadas para realizar mais em conjunto do que de forma isolada.

Algumas interações têm como foco a criação de massa crítica com participação de grupos com diferentes recursos para cooperação e preocupação em comum relacionado a um problema social. Esses grupos reúnem-se para trocar conhecimento, recursos financeiros ou poder político para garantir a eficácia de suas ações (AUSTIN, 2001). Logo, é possível afirmar que, na atuação em parceria, algumas questões devem ser levadas em conta, como a definição de responsabilidades, objetivos comuns, prazos, infraestrutura, informação, pesquisa e pessoal técnico (BORGES, 2009).

Toda relação implica uma troca de valor entre os participantes. Desta forma, para que uma cooperação intersetorial seja equilibrada, é necessária uma contínua geração de valor. Uma boa gestão é necessária para se obter uma parceria de qualidade, pois uma interação social não é como um negócio comercial, é uma relação que necessita de dedicação, comunicação, confiança, responsabilidade e aprendizado entre as duas partes (BOSE; DUTRA; SCHOENMAKER, 2003).

No contexto norte-americano, Austin (2001) enfatiza que o sucesso de uma interação depende de um estabelecimento prévio dos objetivos esperados por cada organização, estratégias de como eles podem ser alcançados e como essas intervenções terão influência no projeto e público-alvo. Porém, Bose, Dutra e Schoenmaker (2003) apontam que a realidade brasileira foge do padrão acima.

De acordo com os autores citados:

As alianças se integram ao longo do processo colaborativo, ou seja, o planejamento e análise detalhada da viabilidade da colaboração não ocorrem antes do estabelecimento da parceria. Muitas vezes, nem mesmo as expectativas, capacidades e atribuições de cada participante ficam claramente estabelecidas. Isto não significa que os parceiros desconheçam seus objetivos e a finalidade da parceria, ao contrário, é isto que os move. A dificuldade reside na definição prévia e clara de papéis e responsabilidades (BOSE; DUTRA; SCHOENMAKER, 2003, p. 9).

Logo, é possível concluir que os papéis de cada organização são estabelecidos, ou redefinidos, conforme as necessidades encontradas ao longo do processo e são relacionados às crenças e valores de cada parceiro.

Em se tratando de uma relação intersetorial, existem desafios a serem vencidos. Os desafios mais difíceis seriam lidar com as barreiras culturais e diferentes objetivos entre os setores. Um ponto em comum visto na literatura é a complexa natureza desse tipo de arranjo (AUSTIN, 2000; 2001; SELSKY; PARKER, 2005; 2011; AMÉRICO; MARTINELLI; LACRUZ, 2016; BORGES, 2009; BOSE; DUTRA; SCHOENMAKER, 2003).

O autor cita que a atuação em conjunto fortalece a qualidade das ações de um projeto social e pode ter influência na formação de políticas públicas, porém, deve-se tomar cuidado com a descentralização de funções. Borges (2009) destaca que é importante manter a responsabilidade do Estado com o interesse público.

Reed e Reed (2009) citam que estas alianças fornecem acesso às comunidades locais e bases de poder social, e modelam, ainda, caminhos alternativos para que os movimentos da sociedade civil e o governo interajam com negócios para promover o desenvolvimento, podendo servir de base para fomentar uma abordagem alternativa ao desenvolvimento, na qual as comunidades locais interligadas controlem suas economias através de empresas com governança transparente, enquanto cooperam com outras comunidades.

A avaliação de parcerias sociais é fundamental, no entanto, existem poucos procedimentos, instrumentos e critérios para a sua execução (BORGES, 2009). No ambiente social, os

resultados são imprecisos e desafiam a quantificação, embora sejam de extrema importância. Existe uma discordância entre o tipo de resultado a ser avaliado e os instrumentos avaliatórios utilizados (BORGES, 2009; FISCHER, 2003).

## **AUSTIN E O CONTINUUM DA COLABORAÇÃO**

O *Continuum* da Colaboração foi elaborado através de uma pesquisa de campo entre organizações do terceiro setor e empresas nos Estados Unidos. O autor afirma que o *Continuum* “permite aos parceiros categorizar suas cooperações, entender de que forma essas cooperações podem evoluir ao longo do tempo e analisar as mudanças resultantes na natureza, nos requisitos e na importância de suas relações de cooperação” (AUSTIN, 2001, p. 33). Baseado no esquema apresentado por Austin (2000; 2001), as cooperações evoluem de alianças filantrópicas para alianças estratégicas, através do progresso nos estágios de cooperação: filantrópico, transacional e integrativo.

No estágio filantrópico, a relação é de doador e donatário. Neste tipo de cooperação, as missões das organizações não estão interligadas e é rara a existência de relatórios de acompanhamento sobre o impacto ou de como os recursos são utilizados. O terceiro setor consegue alcançar o objetivo de aumento de fundos enquanto as empresas melhoram a sua imagem perante a sociedade (AUSTIN, 2000; 2001).

Já no estágio transacional, a troca de recursos entre as organizações é feita por meio de atividades específicas, como o marketing ligado à causa, patrocínio de eventos, licenciamento e acordos de serviços remunerados. A interação é mais ativa e o fluxo de valor passa a ser de mão dupla. Neste estágio, a compatibilidade estratégica é maior, logo a complexidade e os benefícios da aliança aumentam. As agendas são separadas, porém, existem meios estratégicos para alinhar os resultados (AUSTIN, 2000; 2001).

Por fim, no estágio integrativo, a aliança torna-se institucionalizada. Uma parceria chega neste estágio quando as missões, o pessoal e as atividades das organizações começam a usufruir de uma ação mais coletiva e integrada. O relacionamento parece uma *joint venture*, fundamental para as estratégias de ambas as instituições. Amplia-se a magnitude e a forma de troca de recursos, e as atividades conjuntas aumentam (AUSTIN, 2000; 2001).

Segundo Austin (2001, p. 40), “Esse terceiro estágio é a atual fronteira da cooperação das alianças intersetoriais. Relativamente poucas organizações do terceiro setor e empresas avançaram até esse grau de integração, mas aquelas que o fizeram estão colhendo o que julgam ser benefícios substanciais”.

É possível afirmar que, conforme as alianças estratégicas evoluem, elas passam pelos diferentes estágios apresentados acima. A Figura 1 ilustra os diferentes aspectos desta evolução.

Figura 1 - *Continuum da Colaboração*

Estágio do relacionamento	Um	Dois	Três
	Filantropico →	Transacional →	Integrativo
Nível de envolvimento	Fraco → → →	→ → → → → →	→ → → Intenso
Importância para a missão	Periférica → →	→ → → → → →	→ → Estratéfica
Magnitude dos recursos	Pequena → →	→ → → → → →	→ → → Grande
Âmbito das atividades	Estreito → → →	→ → → → → →	→ → → Amplo
Grau de Interação	Esporádico →	→ → → → → →	→ → → Intenso
Complexidade administrativa	Simples → →	→ → → → → →	→ → Complexa
Valor Estratégico	Modesto → →	→ → → → → →	→ → Importante

Fonte: Austin (2001)

De acordo com a evolução do *Continuum*, são apresentadas diferentes dimensões. A primeira dimensão é referente à mentalidade da cooperação, onde é avaliado o relacionamento entre as partes. A segunda dimensão é o alinhamento estratégico, onde é visto o nível de compatibilidade das missões, estratégias e valores dos parceiros. A terceira dimensão é o valor da cooperação, onde é visto o nível de interação dos recursos e troca de competências. Por fim, a quarta dimensão, onde é analisada a administração do relacionamento (AUSTIN, 2001).

A Tabela 1 (pág. 67) ilustra de forma mais detalhada as diferentes características das parcerias:

Um ponto importante a ser destacado é que Austin (2001, p. 50) cita que o *Continuum* “pode ser útil também para categorizar e pensar estrategicamente sobre relacionamentos entre organizações sem fins lucrativos e entidades governamentais ou fundações”.

É importante citar que o *Continuum* não é um modelo normativo. Um estágio não é necessariamente melhor que o anterior. O movimento ao longo do *Continuum* é o resultado de decisões conscientes e ações explícitas dos parceiros. Alguns parceiros podem decidir que níveis mais baixos de engajamento podem se adequar melhor a suas situações, objetivos ou estratégias (AUSTIN, 2000).



**Tabela 1 - Continuum da Colaboração - Características das parcerias**

	<b>Filantropica</b>	<b>Transacional</b>	<b>Integrativa</b>
<b>Mentalidade da cooperação</b>	Síndrome da gratidão e da caridade	Mentalidade de parceria	Mentalidade do nós em vez de nós versus eles
	Colaboração mínima nas atividades	Maior entendimento e confiança mútua	
	Separação		
<b>Alinhamento estratégico</b>	Mínima compatibilidade requerida além do interesse comum em uma dada área	Coincidências de missão e valores	Atividades de significância estratégica
		Compartilhamento de visão pela alta liderança da organização	Relacionamento como ferramenta estratégica
			Entrelaçamento de missões
			Valores compartilhados
<b>Valor da cooperação</b>	Transferência genérica de recursos	Intercâmbio de competências	Projetos identificados e desenvolvidos em todos os níveis da organização, com apoio da liderança
	Intercâmbio desigual de recursos	Intercâmbio de recursos	Criação de benefícios
		Projetos de âmbito e risco limitados	Renovação de valores
			Investimentos conjuntos para 'retorno' mútuo
<b>Administração do relacionamento</b>	Pessoa de contato da empresa, geralmente de assuntos da comunidade ou da fundação; pessoa de contato da organização do terceiro setor, geralmente de desenvolvimento	Relacionamentos pessoais por toda a extensão das organizações	Oportunidades para envolvimento direto de funcionários
	Pessoal corporativo com ligação mínima com a causa	Forte ligação pessoal em nível de liderança	Relacionamentos pessoais profundos em toda a organização
	Progresso do projeto comunicado por relatório escrito	Infraestrutura emergente, incluindo gerentes de relacionamento e canais de comunicação	Cultura de cada organização influenciada pela outra
	Expectativas mínimas de desempenho	Expectativas de desempenho explícitas	Gerência de relacionamento com parceiros
		Aprendizado informal	Integração organizacional, incluindo compartilhamento de recursos
			Incentivo para estimular parcerias
			Aprendizado ativo

Fonte: Austin (2001)

## **SELSKY E PARKER E AS CROSS-SECTOR SOCIAL PARTNERSHIPS**

A partir da década de 80, as atividades colaborativas tornaram-se mais importantes, resultando numa impressionante evolução nas formas institucionais de governança. Selsky e Parker (2005) apresentam as *Cross-Sector Social Partnerships*, projetos transversais formados explicitamente para abordar questões sociais e causas que envolvem ativamente os parceiros de forma contínua.

As *Cross-Sector Social Partnerships* (CSSPs) têm como objetivo enfrentar desafios de desenvolvimento econômico, educação, saúde, pobreza, desenvolvimento de capacidades nas comunidades e sustentabilidade ambiental. Elas possuem 4 arenas e 3 plataformas de estudo. As arenas constituem parcerias entre 1) empresa e terceiro setor, 2) empresa e governo, 3) governo e terceiro setor e 4) alianças tri-setoriais. Já as plataformas dividem-se entre dependência de recursos, problemas sociais e setor societal.

As parcerias podem ser transacionais ou integrativas. As parcerias transacionais, na visão dos autores, são de curto prazo, restritas e focadas no interesse próprio da organização enquanto as integrativas são de longo prazo, sem um limite de tempo e com amplo interesse em comum (SELSKY; PARKER, 2005).

É interessante citar que, quando os atores de diferentes setores focam nos mesmos problemas, eles provavelmente irão pensar e se motivar de formas distintas e irão utilizar abordagens variadas. Assim, é possível perceber a riqueza e o aprendizado que este tipo de interação pode gerar para todos os setores envolvidos (SELSKY; PARKER, 2005).

### **AS PLATAFORMAS DAS CSSPS**

A plataforma de dependência de recursos é firmada para solucionar problemas organizacionais. O principal argumento utilizado é o de que a colaboração é feita, pois a organização não possui competências críticas, não é capaz de se desenvolver sozinha em um curto período de tempo e também porque seus ambientes são incertos. Assim, é possível conseguir *expertise* e recursos para lidar com o seu ambiente turbulento e ganhar vantagens competitivas de forma mais eficiente (SELSKY; PARKER, 2005).

Geralmente, as parcerias feitas no conceito dessa plataforma são de curto prazo e tendem a se desfazer logo após o alcance do objetivo. Essa plataforma assume que cada setor tem um papel fixo (SELSKY; PARKER, 2011). De certa forma, aproximam-se com o estágio filantrópico descrito por Austin (2001).

Diferentemente da plataforma acima, a qual acredita que a motivação vem de dentro da organização, a plataforma de problemas sociais presume que a questão vem de fora da organização (SELSKY; PARKER, 2011). Isto inclui estudos de colaboração e responsabilidade social corporativa (RSC) que exploram como os negócios devem contribuir com recursos para questões públicas e sociais. Pressões externas de grupos de interesse e opinião pública podem encorajar ou forçar os gestores a prestarem atenção para

os problemas sociais (SELSKY; PARKER, 2005).

Os parceiros mantêm a autonomia de sua organização enquanto juntam forças para enfrentar problemas sociais em comum. Nesta plataforma, a origem da parceria social vem de um ambiente turbulento, gerando consequências não intencionais, sendo que algumas delas se manifestam como problemas sociais ou *metaproblems*, maiores do que o escopo de uma única organização. Logo, é preciso lidar com estes tipos de problemas de maneira multi-institucional (SELSKY; PARKER, 2005). Aqui os problemas sociais têm “ciclos de vida”. Geralmente, uma CSSP que usa esta plataforma como base tende a mudar com o tempo (SELSKY; PARKER, 2011).

A plataforma do setor societal discute como o relacionamento entre governo, negócios e organizações da sociedade civil estão com as fronteiras menos distintas. Os setores estão entrelaçados. Aqui é visto o conceito de organizações híbridas, no qual as funções tradicionais de um setor podem mudar para outro, quebrando as barreiras tradicionais. Existem tendências contemporâneas que encorajam este tipo de mistura entre os diferentes setores para aumentar o aprendizado e enfrentar de maneira mais efetiva certos desafios (SELSKY; PARKER, 2005; 2011).

Existem duas lógicas para as parcerias sociais nesta plataforma: a de substituição e de parceria. Na lógica de substituição, cada setor tem o seu papel natural e funciona em sociedade, mas um setor pode substituir o outro caso o setor natural falhe em prover o produto esperado. Na lógica de parceria, os setores são naturalmente inclinados para lidar com problemas sociais emergentes. Esta lógica é a fonte das parcerias público-privadas assim como um “terceiro caminho” na governança (SELSKY; PARKER, 2005).

Referente às plataformas, segue abaixo a Tabela 2, sintetizando as diferentes dimensões das plataformas das CSSPs:

**Tabela 2** - Dimensões das plataformas para CSSPs

Dimensões das Plataformas para as CSSPs			
	Plataforma		
Dimensão	Dependência de Recursos	Problemas Sociais	Setor Societal
Interesse Primário	Voluntário, baseado em grande parte no interesse próprio; interesse secundário no problema Social	Projetada em torno de um problema social	Misturado entre interesse próprio e social
Fatores Contextuais	Pressão para a missão relacionada ao desempenho	Pressão para responsabilidade social corporativa	Pressão para se adaptar a complexidade e turbulência

<b>Dimensões das Plataformas para as CSSPs</b>			
	<b>Plataforma</b>		
<b>Orientação</b>	Transacional - cada parceiro resolve seu problema com benefício adicional de abordar um problema social	Integrativa - aborda o problema social com a adição do benefício organizacional de "bens"	Integrativa - explora e aprende sobre a área do problema; um investimento social
<b>Dependências</b>	Mantém a autonomia	Gerencia/segmenta interdependências; "bolo de camadas" (empilhado um em cima do outro)	Integra interdependências; "bolo de mármore" (misturado às margens, mas distinto no núcleo)
<b>Prazo</b>	Finito, delimitado para conhecer as necessidades organizacionais	Finito ou indefinido dependendo da necessidade/problema Social	Longo prazo e em aberto para melhorar o aprendizado
<b>Conceituação de Setores</b>	Organizações operam em setores fixos; funções e limites claros	Setor empresarial contribui para abordar preocupações públicas e semipúblicas; bens de outros setores; lógica de substituição	Organizações não são distintas setorialmente; muda-se as funções e limites; lógica de parceria
<b>Possíveis temas de sensemaking</b>	O passado; as necessidades das entidades/parceiros	O presente; o problema social/a causa	O futuro; novos papéis setoriais e inovação social

Fonte: Adaptado de Selsky e Parker (2011, p. 30)

A tabela acima resume as principais diferenças entre as três plataformas apresentadas. Cada plataforma mantém-se de forma individual e pode ser uma alternativa efetiva para uma CSSP. As parcerias construídas sobre qualquer uma das plataformas podem continuar por um longo tempo, dissolverem-se após uma interação bem-sucedida ou serem desfeitas caso os problemas no relacionamento entre os parceiros não possam ser resolvidos. A diferença mais importante é de como os gestores usam cada plataforma de acordo com os planos presentes ou futuros de suas organizações. É importante citar que as plataformas utilizadas podem mudar com o tempo, dependendo de como os participantes da parceria interagem e repensam os meios de se lidar com uma questão social. As parcerias têm o potencial de trazer inovações em relação a como lidar com os problemas sociais (SELSKY; PARKER, 2011).

## **ARENAS E ESTÁGIOS DAS CSSPS**

Como citado anteriormente, Selsky e Parker (2005) dividem as CSSPs em 4 arenas. Este tipo de parceria possui diferentes estágios, sendo eles o de formação, implementação e resultados. Para fins deste trabalho, vamos destacar aqui a arena 2 – parcerias entre governo e empresas – e a arena 3 – parcerias entre organizações sem fins lucrativos e governo.

No estágio de formação, as parcerias público-privadas (PPPs) podem trabalhar com arranjos baseados em compromissos mútuos entre uma organização do setor público com qualquer organização de outro setor. As parcerias podem ser construídas como um símbolo ou ferramenta política. Os significados atribuídos às PPPs incluem a reforma do funcionamento do governo, a transformação da prestação de serviços públicos, a mudança do risco do governo em resposta à rigidez fiscal, a reestruturação do serviço público e a regeneração moral para aproximar o governo da virtude do mercado (SELSKY; PARKER, 2005).

Nas parcerias entre governos e organizações sem fins lucrativos, o destaque na formação são as discussões da vantagem comparativa das organizações estatais *versus* organizações sem fins lucrativos no cumprimento de funções específicas, com cada uma preenchendo as lacunas da outra, e a segunda sobre as origens sociais e a história das organizações sem fins lucrativos e suas relações antagônicas com os setores do Estado e empresarial.

No que tange à implementação entre empresas e governos, elas são efetuadas através de contratos e acordos intergovernamentais. Pongsiri (2002) *apud* Selsky e Parker (2005) argumenta que a implementação de uma parceria depende do desenvolvimento bem-sucedido de procedimentos, acordos e contratos que definem o relacionamento de forma clara. Nas parcerias governos/organizações sem fins lucrativos existem diversas formas de implementação, é difícil achar um padrão para descrevê-las. Na extensão: uma organização controla a parceria e seus termos; a outra organização tem pouca independência. A parceria é uma extensão da organização dominante. Na cooptação, há absorção gradual: a identidade de uma organização é comprometida por outra.

Em relação aos resultados, alguns estudos enxergam as parcerias entre governos com empresas e organizações sem fins lucrativos de maneira positiva e instrumental, porém, também existem críticas. Uma delas é sobre a diminuição dos custos a curto prazo. No entanto, o foco nos custos apenas não necessariamente melhora o desempenho em termos de igualdade, acesso ou democracia. Alguns enxergam esse tipo de parceria como uma forma de terceirização, a qual distancia o governo de suas responsabilidades, havendo também o risco de que interesses econômicos se sobreponham aos interesses públicos e sociais.

## **O CASO DO COMPOSTA SÃO PAULO**

A Morada da Floresta é um negócio de impacto social voltado para soluções socioambientais, como cursos, produtos, serviços que articulem ou incentivem práticas sustentáveis cotidianas, contribuindo para a consciência ecológica e o cuidado com o meio ambiente. As

duas principais vertentes são tecnologias socioambientais e produtos e atividades voltados à conscientização ambiental. Na primeira vertente, as soluções de compostagem são o carro-chefe, na segunda, diferentes produtos e serviços, como fraldas e absorventes femininos ecológicos. A iniciativa foi uma das premiadas no Empreendedor Social Folha em 2016, após a finalização do projeto com a prefeitura.

Antes da apresentação do projeto em si, é importante citar o contexto sobre a sua formulação. Em 2013, foi realizada, no município de São Paulo, a IV Conferência Municipal do Meio Ambiente, durante a qual a compostagem doméstica e resíduos orgânicos foram temas de destaque e subsidiaram a revisão do Plano de Gestão Integrada de Resíduos Sólidos - PGIRS (PREFEITURA MUNICIPAL SP, 2013). Assim, foi criado um departamento específico na prefeitura para gerir os resíduos orgânicos, dentro da Secretaria de Serviços. Havia uma rejeição à ideia de que a segregação do resíduo sólido orgânico era possível numa cidade da complexidade de São Paulo.

A cidade de São Paulo tem uma história de gestão de resíduos orgânicos traumática, devido à experiência das usinas de compostagem da década de 1980 até 2004. Hoje há grandes contratos de empresas coletoras, as quais são remuneradas por quantidade recolhida. Para quebrar esta resistência, a Secretaria de Serviços, em parceria com a AMLURB - Autoridade Municipal de Limpeza Urbana, buscou uma estratégia demonstrativa.

O objetivo era a produção de composto orgânico de alta qualidade agrônômica. Esta estratégia tinha dois pontos principais: primeiro, o setor público deveria dar o exemplo e disseminar novas práticas relacionadas à gestão de resíduos sólidos, através da acumulação de informações de qualidade e redução de incerteza para a sociedade; o segundo ponto era a participação cidadã, na qual a população também precisaria assumir uma postura ativa e compromissada com a destinação de seus resíduos, apontando soluções técnicas e democratizando a vivência prática (COMPOSTA SÃO PAULO, 2015).

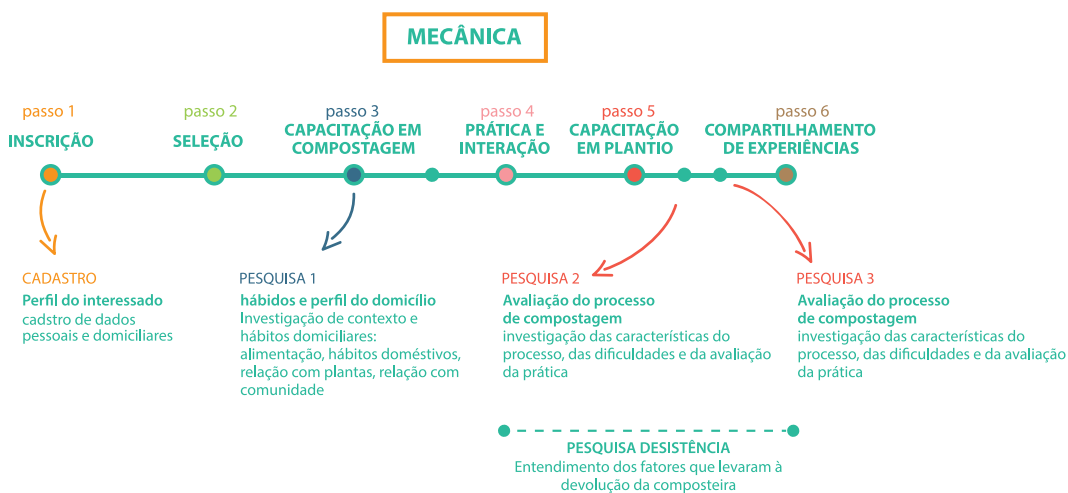
A partir destas diretrizes, foi pensado o Composta São Paulo, como programa piloto, lançado em junho de 2014, para incentivar e estudar a viabilidade e os benefícios relacionados ao tratamento descentralizado de resíduos orgânicos através da compostagem com minhocas. O projeto foi uma iniciativa da Secretaria de Serviços da Prefeitura de São Paulo, com a participação da AMLURB, das concessionárias de limpeza urbana EcoUrbis e Loga (COMPOSTA SÃO PAULO, 2015). O projeto foi enquadrado como uma das “ações de educação ambiental e de comunicação” previstas no contrato da concessão da coleta de lixo, o qual presumia o uso de 0,5% do valor para este fim (ESPER, 2017b; ENTREVISTADOS 1 e 2).

Os principais objetivos do projeto foram difundir o conhecimento sobre o tema na cidade de São Paulo e consolidar uma política pública que estimule a população a praticar a compostagem doméstica. Os objetivos específicos do projeto foram “reduzir o lixo enviado para aterros; promover hábitos alimentares mais saudáveis; elevar o descarte adequado de outros resíduos; estimular o plantio urbano e resgatar a conexão com a natureza e; aumentar a conscientização sobre o meio ambiente” (COMPOSTA SÃO PAULO, 2015).

O parceiro escolhido para a execução do projeto foi a Morada da Floresta, um negócio de impacto social. O negócio era capacitado tanto em termos de informações quanto de experiência acumulada, entrega e manutenção de pós-venda do minhocário Comparada a algumas ONGs que usam formas muito rústicas de compostagem, a Morada era mais “profissionalizada”, algo necessário para se implementar um projeto desses numa cidade como São Paulo (EX-GESTOR DA PREFEITURA). Aqui é possível ver claramente a relação da literatura de alianças intersetoriais. A prefeitura precisava de *know how, expertise* e procurou um negócio que pudesse corresponder às suas expectativas. O negócio de impacto social participou ativamente junto com a prefeitura na idealização e execução do projeto (COMPOSTA SÃO PAULO, 2015; ENTREVISTADOS).

Na Figura 2, é possível visualizar as etapas do projeto:

**Figura 2 - Mecânica do Projeto**



Fonte: Site Composta São Paulo, 2015.

No total, foram efetuadas 10.061 inscrições, das quais foram contemplados 2.006 domicílios para participarem do projeto (ESPER, 2017a). O passo 3 foi a capacitação para lidar com a compostagem doméstica, quando ocorreram as oficinas de entrega, com a distribuição dos *kits* de compostagem (composteira, minhocas, ancinho, serragem, manual), e uma palestra para capacitação do cidadão. O passo 4 foi o início da prática e interação com outros participantes. Todos tiveram acesso ao grupo do *Facebook* para interagir e tirar as dúvidas em relação ao processo de compostagem. O passo 5 foi a capacitação em pequenos plantios urbanos, com oficinas sobre o tema para os cidadãos iniciarem novas hortas ou o uso do composto para o plantio. O sexto e último passo foi marcado pelo compartilhamento de experiências entre os participantes. Houve um encontro no Parque Ibirapuera, durante o qual foram feitas rodas de conversa, divididas pelas diferentes regiões da cidade, e uma plataforma de depoimentos que agrupou a experiência dos participantes do projeto (COMPOSTA SÃO PAULO, 2015).

Apesar da existência de análises e validades prévias por diversos estudos científicos e também da prática por muitos cidadãos pelo mundo afora, até hoje, pouco se analisou sobre a implementação em larga escala desse tipo de compostagem: na ótica de aceitação da população, da usabilidade na moradia e dos benefícios, tanto diretos como indiretos, que a prática proporciona. O projeto teve que desenvolver seus próprios indicadores de avaliação: quantidade de resíduos compostados, quantidade de outros tipos de resíduos descartados adequadamente e hábitos alimentares saudáveis.

Na execução do projeto, foram encontrados alguns desafios e oportunidades em relação às atividades e à definição de compostagem. Segue Tabela 3 abaixo com as informações:

**Tabela 3** - Desafios e Oportunidades do Projeto

	<b>Desafios</b>	<b>Propostas</b>
<b>Terminologia Compostagem</b>	O termo não é de conhecimento amplo ou profundo. É necessária a difusão do termo para que se torne tão conhecido quanto a "reciclagem".	O nome "Composta São Paulo" foi escolhido para disseminar o termo compostagem de forma convidativa e imperativa.
<b>Conhecimento sobre Resíduos Orgânicos</b>	Para quem não está habituado com separação de resíduos orgânicos, são frequentes as dúvidas em relação ao destino de cada tipo de resíduo.	Utilizar elementos de design, como cores fortes e iconografia, para atrair a atenção, gerar simpatia e fácil memorização.
<b>Medo ou Nojo de Minhocas</b>	Por sondagens prévias, sabíamos que as minhocas geravam repulsa em algumas pessoas. Era preciso quebrar esta barreira.	Criar um personagem, com estética contemporânea, para humanizar e se aproximar das pessoas, criando elos mais carinhosos, especialmente as crianças.
<b>Suporte</b>	Ao se iniciar uma nova prática, surgem muitas dúvidas e ansiedade, especialmente quando se trata de algo que envolve animais desconhecidos. Um suporte feito de maneira tradicional e individualizado (via telefone ou e-mail) careceria de uma grande estrutura e tornaria mais difícil a ampliação do número de participantes.	Um grupo aberto de Facebook para descentralizar a informação e valer-se da inteligência coletiva - pessoas compartilhando dúvidas e soluções, de forma colaborativa. O grupo permitiu a participação dos interessados que não foram contemplados pelo projeto, inclusive de outras cidades do Brasil.



	Oportunidade	Proposta
<b>Iconografia Compostagem</b>	Ao contrário da reciclagem de resíduos secos, ainda não há um símbolo único e amplamente reconhecido para a reciclagem de orgânicos.	Desenhar um logotipo com inspiração e diálogo com o já reconhecido símbolo de reciclagem seca, para gerar familiaridade e estabelecer um novo repertório para os cidadãos.

Fonte: Elaborado pelas autoras através das informações disponíveis no site Composta São Paulo, 2015.

Após seis meses da finalização do projeto, além dos contemplados, mais 2.525 pessoas começaram a compostar em seu domicílio, a partir da influência direta dos participantes do Composta São Paulo. Logo, é possível notar que não só os beneficiários diretos realizaram a compostagem, como também incentivaram outros cidadãos a iniciarem a prática (ESPER, 2017b).

Como resultado, também é possível apontar, além das oficinas presenciais, o grupo do *Facebook*, o qual chegou a ter mais de 9.000 pessoas, até hoje em funcionamento e com debates ativos sobre o tema.

Outro resultado interessante de avaliação foi que não existiu diferença em relação à aceitação devido à localização, faixa socioeconômica ou escolaridade. O principal fator de adesão é o cidadão se sentir parte de um movimento, apoiado por outros que aderiram à mesma prática. Foi possível observar uma dinâmica horizontal de comunicação entre o poder público e os participantes do projeto, com informações abundantes, disponíveis no *site* do projeto e em redes sociais derivadas dele.

O ex-gestor da prefeitura confirmou que havia a intenção de renovar o projeto após o primeiro ciclo, porém, ele não foi continuado. Segundo Esper (2017b), a renovação do projeto através de recursos próprios da Secretaria de Serviços era inviável, devido aos dois contratos que a Secretaria gerenciava na época – o de lixo e limpeza urbana –, o que limitava o orçamento. Também foram relatadas dificuldades relacionadas ao contexto político e mudanças na gestão municipal.

## **INTERAÇÕES ENTRE NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL E O GOVERNO**

Sob uma perspectiva das alianças e tomando como base, o *Continuum* da Colaboração de Austin (2001), destacam-se algumas questões que emergiram da análise do caso. Alianças e colaborações são cada vez mais necessárias em contextos de complexidade crescente, tanto em termos técnico-instrumentais quanto em termos de necessidade de diálogo, envolvimento e criação de consensos para realização de projetos.

O Composta São Paulo tem a participação da prefeitura e do negócio de impacto social como atores centrais, mas também há níveis de participação importantes das empresas de

coleta, AMLURB e dos próprios beneficiários do projeto, indicando a tendência levantada pela literatura de alianças intersetoriais de que a complexidade dos problemas sociais leva à necessidade de formatos cada vez mais coletivos e estratégicos das alianças, saindo de um formato mais pontual (filantrópico) para formatos mais colaborativos (integrativo e transacional).

Levando em consideração as quatro características do *Continuum*, foram analisadas a mentalidade da cooperação, o alinhamento estratégico, valor da cooperação e a administração do relacionamento. O Composto São Paulo tem características predominantemente transacionais. É possível identificar ação coletiva, ainda que descontinuada, valores compartilhados, desenvolvimento e investimento conjuntos no projeto.

Visões comuns de que novos paradigmas eram possíveis para lidar com resíduos orgânicos numa cidade com a complexidade de São Paulo, uniram a Prefeitura e a Morada da Floresta. Nesta visão, era possível separar os orgânicos na origem. Isto foi essencial não apenas para permitir a cooperação, como para a própria identificação do negócio social como parceiro importante. Apesar disso, fora do núcleo central do projeto, é possível identificar formas que estão entre a filantrópica e a transacional, com a participação de empresas tradicionais de coleta.

No desenvolvimento do projeto, houve participação ativa dos dois atores centrais, com clareza de papéis, inclusive com compartilhamento de recursos (AUSTIN, 2000; 2001). Foi criada uma infraestrutura nova na Secretaria do Verde e Meio Ambiente para lidar com resíduos orgânicos, e, de acordo com os entrevistados, houve engajamento da equipe da prefeitura e comprometimento da liderança da Morada da Floresta.

Bose, Dutra e Schoenmaker (2003) apontam que as parcerias incorporam aprendizado e troca de conhecimento entre si. A dimensão do aprendizado em alianças intersetoriais localizadas no *Continuum* transacional-integrativo é também destacada por Austin (2001).

Através dos questionamentos e críticas feitas pelo poder público, preocupados com o risco iminente do mau uso das composteiras (o equipamento poderia contrair pragas ou ter mal cheiro, por exemplo), tinha-se a necessidade de transmitir segurança para atender um mercado como a cidade de São Paulo. Atualmente, a composteira da Morada é derivada do conhecimento acumulado do projeto, melhorada a partir de critérios estéticos para facilitar o uso da composteira por parte da população. O empreendedor relata que algumas partes de comunicação do projeto, como o *site*, logo, vídeos, foram feitas através de *insights* para a melhoria do projeto, indo além dos recursos contemplados.

Além disso, o ex-gestor da prefeitura comenta sobre os critérios inovadores do projeto, participação ativa dos beneficiários, adequação de demandas dos beneficiários. O poder público adquiriu conhecimento referente à possibilidade inovadora para lidar com os resíduos sólidos e que é possível escalar para a cidade como um todo. A Morada da Floresta, através do olhar dos técnicos da prefeitura, conseguiu aprimorar o seu produto para atender a todas as faixas socioeconômicas.

Dimensão importante das alianças intersetoriais abordada por Reed e Reed (2009) é o acesso a comunidades e bases locais. Isto, de fato, ocorreu no Composta São Paulo, uma vez que a participação era um dos objetivos do projeto, porém, não é possível saber, a partir deste estudo, o quanto isto decorreu da participação da Morada da Floresta em si ou da atuação da prefeitura.

Na implementação da parceria, muitos processos burocráticos foram evitados, optando-se pelo financiamento indireto do Estado, utilizando-se mecanismos previstos nos contratos que possuíam com as empresas coletoras e posicionando-as a interagirem diretamente com negócio de impacto social, cumprindo com exigências legais de contrapartidas em projetos de educação ambiental. No entanto, observa-se que o olhar para a administração das parcerias e seus relacionamentos (AUSTIN, 2001) ficou limitado neste estudo. Mais investimento em pesquisas futuras é requerido para compreender melhor expectativas e tensões sobre as formas de medição de desempenho, utilização, adaptação e criação de estruturas, integração de culturas e de colaboradores, além de melhor compreender o papel das lideranças no processo. Entende-se que negócios de impacto social têm características de empreendimentos inovadores, e organizações públicas têm características predominantemente burocráticas. Esta seria, portanto, uma questão central a ser desenvolvida em se tratando deste tipo de interação.

Mesmo tendo evitado uma contratação direta por via da prefeitura, a qual seria muito mais difícil e custosa, o negócio de impacto já se ressentiu da diferença de *timing* de ação do poder público e seus processos decisórios mais complexos. Houve um intervalo de mais de um ano entre a primeira proposta e o efetivo início do projeto. No momento da aprovação, demandou-se então urgência por parte do negócio social para a execução, o que dificultou o planejamento da Morada da Floresta. O empreendedor também relata que não foi um projeto positivo financeiramente, que a questão do *timing* atrapalhou, mas que, mesmo assim, eles priorizaram a qualidade. No entanto, o alinhamento de objetivos entre a Morada e a Prefeitura permitiu que a relação também transcorresse com confiança, tendo o negócio de impacto liberdade para inovar na implementação.

A partir das contribuições de Selsky e Parker (2005; 2011) acerca das plataformas e arenas das CSSPs, é possível observar características da plataforma de problemas sociais e da plataforma societal.

A plataforma dos problemas sociais destaca a complexidade desse tipo de problema e que as motivações para colaborações surgem a partir do contexto e não internamente. No complexo ambiente no município de São Paulo, a questão dos resíduos mostra-se urgente, com perspectivas de esgotamento de aterros sanitários existentes, ou de abertura de novos aterros em locais cada vez mais distantes. A separação e reaproveitamento de resíduos neste contexto são, de fato, metaproblemas que extrapolam a capacidade de um único ator na sua lida.

A partir da análise do caso, foi identificado que a participação de um negócio de impacto social com características intrínsecas de inovação se contrapõe a modelos de negócios tradicionais das empresas de coleta de resíduos, que participação, a partir do direcionamento

da prefeitura dentro dos seus arranjos contratuais, do projeto na qualidade de financiadores. As empresas patrocinadoras somente investem nesta iniciativa, porque se encontram legalmente obrigadas, já que a diminuição de resíduos na coleta contraria seus interesses econômicos.

Os conflitos de lógicas têm sido identificados na literatura de negócios sociais a partir de uma visão interna do empreendimento, caracterizados como organizações híbridas (DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014; DACIN *et al.*, 2010; BARKI *et al.*, 2015; MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015). Estes conflitos entre dimensão econômica e socioambiental são extrapolados quando se analisam os negócios de impacto social no seu ecossistema, podendo ser colocados no centro de futuras pesquisas.

Também foi possível encontrar elementos destacados na plataforma societal. De acordo com Selsky e Parker (2011) na plataforma societal em que fronteiras entre diferentes setores são diluídas e ocorre entrelaçamento de suas atuações, e diluição das barreiras público-privadas. Aqui, o aprendizado muda os atores após o término das parcerias e as organizações retêm uma nova forma de pensar sobre suas missões, atividades e identidade setorial. O projeto pode ser usado como uma grande lição de que é possível inovar na gestão de resíduos sólidos orgânicos.

Os impactos do projeto foram percebidos nas análises documentais, quando foi visto que os beneficiários diretamente atendidos pela prefeitura passaram a disseminar e incentivar as práticas a partir da aquisição de uma consciência ecológica. Os usuários das composteiras acabaram se articulando em um “movimento social” mais amplo, extrapolando os objetivos iniciais dos projetos (EX-GESTOR DA PREFEITURA).

Na literatura de políticas públicas, o modo de enxergar a governança é promissor e já está sendo utilizado para entender a estrutura de CSSP em diferentes disciplinas. Há ênfase na reciprocidade na tomada de decisões entre parceiros, no controle democrático e responsabilidade entre conjuntos de partes interessadas e um forte papel para a sociedade civil. Em relação aos *stakeholders*, foi dada pouca atenção ao fato de que eles podem moldar a forma e evolução de uma parceria (SELSKY; PARKER, 2005).

Articular entendimentos, como os de movimentos sociais, pode também ser promissor, porque a mudança das expectativas públicas contribui para o enquadramento de questões sociais e pode impulsionar a formação das CSSPs.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho teve o propósito de analisar uma parceria realizada entre um negócio de impacto social e o governo, através de um estudo exploratório do Projeto Composta São Paulo, realizado pela Prefeitura de São Paulo e o empreendimento Morada da Floresta.

Em um contexto em que a gestão pública está sendo desafiada a ser mais inovadora e eficiente, num momento de restrição de recursos, ao mesmo tempo em que há um interesse

de aproximação entre o mercado e o setor público para melhorar a gestão, este trabalho levanta questões muito relevantes para se pensar possibilidades de atuação conjunta entre os dois setores (MATHIAS, 2018).

Os negócios de impacto social são genericamente definidos como empreendimentos que buscam alinhar objetivos econômicos e socioambientais. Por se tratar de um tema recente, mas de crescente interesse da academia (ROSOLEN; TISCOSKI; COMINI, 2014), o estudo também busca levantar algumas questões relevantes para pesquisas futuras sobre o ecossistema dos negócios de impacto social (BARKI *et al.*, 2015).

Para o caso em questão, foi utilizado o referencial analítico sobre alianças e parcerias. Referente às alianças intersetoriais, esta literatura foca em classificar modelos e formatos de parcerias de acordo com características importantes como: natureza da colaboração e do problema social, motivações, contexto da colaboração, alinhamento de valores e estratégias, ciclos da parceria (formação, implementação avaliação), bem como questões administrativas e operacionais (AUSTIN, 2001; GOOGINS; ROCHLIN, 2000; REED; REED, 2009; SELSKY; PARKER, 2005; BOSE; DUTRA; SCHOENMAKER, 2003; BORGES, 2009; FISCHER, 2003). Buscou-se destacar desta literatura as relações entre governos e as empresas e as organizações sem fins lucrativos (ou terceiro setor). A literatura de alianças e parcerias ainda não incorporou estudos específicos focalizando negócios de impacto social e a relação com o governo, com exceção de alguns estudos que mencionam de forma secundária (BOSE; DUTRA; SCHOENMAKER, 2003; BORGES, 2009; MATHIAS, 2018).

O Composta São Paulo é um arranjo que tem a prefeitura e o negócio de impacto social como atores centrais, mas que envolve também outros atores, confirmando que a complexidade dos problemas sociais exige formatos cada vez mais coletivos e estratégicos das alianças (SELSKY; PARKER, 2005). A experiência apresenta várias características identificadas com modelos avançados de alianças e parcerias: ação coletiva em diferentes níveis (formulação e implementação do projeto, inclusive com participação ativa dos beneficiários), alinhamento de valores estratégicos entre a Morada da Floresta e a Prefeitura, além de demonstrar níveis avançados de desenvolvimento e investimento conjuntos no projeto.

Isto foi possível a partir do entendimento fundamental da prefeitura e do negócio de impacto social de que era possível e desejável uma mudança de paradigma para lidar com a separação e coleta de resíduos orgânicos na cidade.

Neste sentido, o Composta São Paulo apresenta muitos resultados positivos: aprendizados mútuos por parte da Prefeitura e da Morada da Floresta com incorporação de inovações concretas por ambos, derivadas do projeto, resultados positivos do projeto piloto, destacando-se o difícil cumprimento do objetivo de mudança comportamental e participação ativa dos beneficiários.

Houve questões referentes à dimensão administrativa na implementação da parceria. Os tempos e formas de tomada de decisão do setor público e do empreendimento diferiam, atrasando e criando obstáculos para a execução. Ocorreu também um arranjo importante

para permitir a liberação dos recursos de forma menos burocrática.

Apesar deste ser um achado interessante, neste quesito, o estudo apresentou limitações acerca do seu aprofundamento que podem ser questões a serem melhor exploradas em pesquisas futuras sobre interações entre negócios de impacto social e o setor público: compreender expectativas e tensões sobre as formas de medição de desempenho, utilização, adaptação e criação de estruturas, integração de culturas e de colaboradores, papel das lideranças no processo.

Os conflitos de lógicas têm sido identificados na literatura de negócios sociais a partir de uma visão interna do empreendimento, caracterizados como organizações híbridas (DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014; DACIN *et al.*, 2010; BARKI *et al.*, 2015; MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015). Estes conflitos entre dimensão econômica e socioambiental são extrapolados quando se analisam os negócios de impacto social no seu ecossistema, podendo ser colocados no centro de futuras pesquisas.

Por fim, este estudo também demonstra que o envolvimento dos beneficiários foi muito importante no projeto. Os estudos sobre negócios de impacto social podem se beneficiar ao olhar para beneficiários/clientes com mais atenção, uma vez que muitas soluções inovadoras propostas no campo socioambiental têm como pressuposto uma mudança de atitude ou comportamento no consumo ou utilização de serviços públicos.

## NOTAS

- 1 Submetido à RIGS em: abr. 2018. Aceito para publicação em: jan. 2019.
- 2 Para mais informações: <http://www.geekie.com.br/sobre/>
- 3 Para mais informações: <https://www.tecmundo.com.br/mobilidade-urbana-smart-cities/126795-cpbr-ford-apresenta-startup-facilita-socorro-vitimas-emergencias.htm>
- 4 Para mais informações: <http://www.investirparatransformar.org.br/>
- 5 Para mais informações: <https://www.wegov.net.br/agenda/elis-2018/>
- 6 Para mais informações: <https://vimeo.com/107254366>
- 7 Para mais informações: <https://vimeo.com/112972408>

## REFERÊNCIAS

AMLURB. **Resíduos Sólidos Orgânicos – Compostagem**. Apresentação Institucional.

AMÉRICO, B. L.; MARTINELLI, R. G. de O.; LACRUZ, A. J. **Parcerias Multissetoriais: Conceitos e perspectivas de um campo científico em construção?**, v. 37, n. 18, p. 1, mar. 2016. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a16v37n18/16371806.html>> Acesso em: 05 nov. 2018.

AUSTIN, J. Strategic Collaboration between Nonprofits and Business. **Nonprofit and**

**Voluntary Sector Quarterly**, 29, p. 69-97, 2000. Disponível em: <[http://nvs.sagepub.com/cgi/content/abstract/29/suppl\\_1/69](http://nvs.sagepub.com/cgi/content/abstract/29/suppl_1/69)> Acesso em: 29 out. 2018.

AUSTIN, J. **Parcerias**: fundamentos e benefícios para o terceiro setor. São Paulo: Futura, 2001.

AUSTIN, J. *et al.* **Alianzas Sociales en América Latina** - Enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el sector privado y organizaciones de la sociedad civil. Nova Iorque: IDB Bookstore, 2005.

BARKI, Edgard *et al.* Social Entrepreneurship and Social Business: Retrospective and Prospective Research. **Rev. Adm. Empres.**, São Paulo, v. 55, n. 4, p. 380-384, ago. 2015. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S003475902015000400380&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003475902015000400380&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 03 nov. 2018.

BORGES, Breno Lagares. **Avaliação de uma aliança intersetorial**: O Programa Social além das Letras. 2009. 97 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009. Disponível em: <[http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao\\_BorgesBL\\_1.pdf](http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_BorgesBL_1.pdf)>. Acesso em: 09 jun. 2017.

BOSE, M.; DUTRA, T.; SCHOENMAKER, L. Os caminhos e os desafios da colaboração intersetorial. In: CONFERENCIA REGIONAL DE AMÉRICA Y DEL CARIBE DE ISTR – INTERNATIONAL SOCIETY FOR THIRD SECTOR RESEARCH. 4. Costa Rica, 2003. **Anais...** Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Monica\\_Bose/publication/261437694\\_OS\\_CAMINHOS\\_E\\_OS\\_DESAFIOS\\_DA\\_COLABORACAO\\_INTERSETORIAL/links/00463534446dfd2875000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Monica_Bose/publication/261437694_OS_CAMINHOS_E_OS_DESAFIOS_DA_COLABORACAO_INTERSETORIAL/links/00463534446dfd2875000000.pdf). Acesso em: 09 jun. 2017.

BUENO, L. P.; BRELÁZ, G. de B.; SALINAS, N. S. C. Administração Pública Brasileira no Século 21: Seis Grandes Desafios. **Revista do Serviço Público**, v. 67, número especial, p. 7-28, 2016. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1152>> Acesso em: 03 nov. 2018.

COMPOSTA SÃO PAULO. **Resultados**. Disponível em: <<https://compostasaopaulo.moradadafloresta.eco.br/resultados2014/>>. Acesso em: 08 jun. 2017.

COMINI, G. BARKI, E. AGUIAR, L. T. O novo campo dos negócios com impacto social. In: BARKI, Edgard *et al.* **Negócios com impacto social no Brasil**. São Paulo: Peirópolis, 2013. p. 41-64.

COMINI, Graziella. **Tendências de empreendedores na construção de negócios sociais e inclusivos**. Mapa de Soluções Inovadoras. São Paulo: Instituto Walmart,

2011. Disponível em: <<https://www.issuelab.org/resources/20483/20483.pdf>> Acesso em: 12 jun. 2017.

DACIN, P. A.; DACIN, M. T.; MATEAR, M. **Social entrepreneurship**: why we don't need a new theory and how we move forward from here. **Academy of Management Perspectives**, v. 24, n. 3, p. 37-57, 2010. Disponível em: <<https://journals.aom.org/doi/10.5465/amp.24.3.37>> Acesso em: 03 nov. 2018.

DEES, J. G. Enterprising Nonprofits. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 1, p. 55-67, jan./fev. 1998. Disponível em: <<http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE>>. Acesso em: 09 nov. 2018.

DOHERTY, B.; HAUGH, H.; LYON, F. Social enterprises as hybrid organizations: a review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v.16, n. 7, p. 417-436, 2014. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ijmr.12028>> Acesso em: 01 nov. 2018.

ESPER, Natalia Soares. **Proposta de Avaliação de Impacto para o Projeto-Piloto Composta São Paulo**. Fundação Itaú Social. São Paulo, 2017a.

ESPER, Natalia Soares. **Inovação no Setor Público**: Uma Análise a partir do caso do Composta São Paulo no Município de São Paulo. Monografia. (Graduação em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2017b.

FISCHER, R. M. *et al.* **Alianças Estratégicas Intersetoriais para Atuação Social**: Pesquisa Aplicada – Instrumento de Monitoramento de Alianças Intersetoriais, São Paulo, 2003. Disponível em: <[http://www.erudito.fea.usp.br/PortalFEA/Repositorio/1087/Documentos/Instrumento%20\(Apl81lica%C3%A7%C3%A3o\).pdf](http://www.erudito.fea.usp.br/PortalFEA/Repositorio/1087/Documentos/Instrumento%20(Apl81lica%C3%A7%C3%A3o).pdf)> Acesso em: 08 jun. 2017.

FISCHER, R. M. Agenda Social no Brasil. In: JUNQUEIRA, L. (Org.). **Gestão Social**: mobilizações e conexões. São Paulo: LCTE Editora, 2013.

GEEKIE. **Um Convite para Aprender**. 2017. Disponível em: <<http://www.geekie.com.br/sobre/>> Acesso em: 15 jul. 2017

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE (MMA). Governo Federal. **Plano Nacional de Resíduos Sólidos**. 2011 Disponível em: <[http://www.mma.gov.br/estruturas/253/\\_publicacao/253\\_publicacao02022012041757.pdf](http://www.mma.gov.br/estruturas/253/_publicacao/253_publicacao02022012041757.pdf)> Acesso em: 07 jun. 2017.

GOOGINS, B. K.; ROCHLIN, S. A. Creating the Partnership Society: Understanding the Rhetoric and Reality of Cross-Sectoral Partnerships. **Business and Society Review**, v. 105, n. 1, p. 127-144, 2000. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/0045-3609.00068>> Acesso em: 01 nov. 2018.



ICE - Inovação em Cidadania Empresarial. Força Tarefa de Finanças Sociais. **Carta de Princípios para Negócios de Impacto Social**. 2015. Disponível em: <[http://ice.org.br/wp-content/uploads/pdfs/Carta\\_Principios.pdf](http://ice.org.br/wp-content/uploads/pdfs/Carta_Principios.pdf)> Acesso em: 13 jun. 2017.

LAVILLE, J.-L.; NYSSSENS, M. The social enterprise: towards a theoretical socio-economic approach. In: BORZAGA, C.; DEFOURNY, J. (Ed.). **The Emergence of Social Enterprise**. Londres: Routledge, 2001. p. 312-332. Disponível em: <<http://www.jeanlouislaville.fr/en/the-emergence-of-social-enterprise/>> Acesso em: 04 nov. 2018.

MATHIAS, Ana Luiza Terra Costa. **Interações entre negócios de impacto social e setor público no Brasil**: estudo de três casos. 2018. Dissertação (Mestrado em Análise de Políticas Públicas) – Escola de Artes, Ciências e Humanidades, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/100/100138/tde-04072018-230826/pt-br.php>> Acesso em: 01 nov. 2018.

MORADA DA FLORESTA. **Quem somos**. 2016. Disponível em:

<<https://moradadafloresta.eco.br/quem-somos/>> Acesso em: 17 jun. 2017

MORADA DA FLORESTA. **Metodologia de Seleção** (Projeto Composta São Paulo). Disponível em:

<<https://moradadafloresta.eco.br/projetos/composta-sao-paulo/metodologia-composta-saopaulo/>>. Acesso em: 17 jun. 2017

MOURA, A. M. de.; COMINI, G.; TEODÓSIO, A. dos S. de S. The international growth of a social business: a case study. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 4, p. 444-460, jul./ago. 2015. Disponível em: <<https://rae.fgv.br/rae/vol55-num4-2015/international-growth-social-business-case-study>> Acesso em: 02 nov. 2018.

PREFEITURA DE SÃO PAULO. **Plano de Gestão Integrada de Resíduos Sólidos da Cidade de São Paulo (PGIRS)**. 2014. Disponível em: <<https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/servicos/arquivos/PGIRS-2014.pdf>> Acesso em: 07 jun. 2017.

PREFEITURA DE SÃO PAULO. Secretaria do Verde e Meio Ambiente. **IV Conferência Municipal do Meio Ambiente**. 2013. Disponível em: <[https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/meio\\_ambiente/noticias/?p=150994](https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/meio_ambiente/noticias/?p=150994)> Acesso em: 07 jun. 2017.

REED, A. M.; REED, D. Partnerships for development: Four models of business involvement. **Journal of Business Ethics**, v. 90, supl. 1, p. 3-37, 2009. Disponível em: <<http://doi.org/10.1007/s10551-008-9913-y>> Acesso em: 28 out. 2018.

ROSOLEN, Talita; TISCOSKI, Gabriela Pelegrini; COMINI, Graziella Maria. Empreendedorismo social e negócios sociais: um estudo bibliométrico da publicação nacional e internacional. **RIGS – Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, Salvador, v. 3, n. 1 p. 85-105, 2014. Disponível em: <<https://portalseer.ufba.br/index.php/rigs/article/view/8994>> Acesso em: 04 nov. 2018.

SELSKY, John W.; PARKER, Bárbara. Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice. **Journal of Management**, v. 36, n. 6, p. 849-873, 2005.

Disponível em: <<http://jom.sagepub.com/cgi/content/abstract/31/6/849>.> Acesso em: 08 jun. 2017.

SELSKY, John W.; PARKER, Bárbara. Platforms for Cross-Sector Social Partnerships: Prospective Sensemaking Devices for Social Benefit. **Journal of Business Ethics**, v. 94, supl. 1, p. 21-37, 2011. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-011-0776-2>> Acesso em: 08 jun. 2017.

SECRETARIA DE SERVIÇOS. **Estratégia para a Gestão Integrada de Resíduos Sólidos Orgânicos**. Apresentação Institucional.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

YUNUS, Muhammad. **Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism**. Nova Iorque: Public Affairs, 2007.

**Nathalia  
Gomes  
Floresta da  
Silva**

Bacharel em Gestão de Políticas Públicas EACH/USP.

**Patrícia Maria  
Emerenciano  
de Mendonça**

Doutora em Administração Pública e Governo- EAESP/FGV. Professora e Pesquisadora do curso de Gestão de Políticas Públicas da EACH/USP.