

**Empreendedorismo Social como agente na intermediação da Inovação Social em empresas**

**NATHAN PEDRONI DE OLIVEIRA**  
UNIVERSIDADE FEEVALE

**PAOLA SCHMITT FIGUEIRÓ**  
UNIVERSIDADE FEEVALE

**ANA CLARA APARECIDA ALVES DE SOUZA**  
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL (PUCRS)

## **Empreendedorismo Social como agente na intermediação da Inovação Social em empresas**

### **Introdução**

A realidade vivenciada por 54 milhões de brasileiros denota que esse imenso contingente vive abaixo da linha da pobreza, ou seja, com menos de R\$ 406,00 por mês (IBGE, 2019). Além da pobreza, há outros problemas inseridos no cotidiano da população, que exigem reflexão e ação. Como exemplo, pode-se citar a desocupação, isto é, pessoas que estão dispostas a trabalhar, mas não têm emprego, como um dos problemas enfrentados por uma extensa parcela dos habitantes. Segundo o IBGE (2020), no 4º trimestre de 2019, a taxa de desocupação foi de 10,6%, ou 11,6 milhões de pessoas, sendo que a região Nordeste apresentou o maior índice, 13,6%.

Além das questões relacionadas a aspectos de desigualdades sociais, tem-se também efeitos negativos quanto às questões ambientais no Brasil. Tais aspectos devem ser destacados se pensadas as intrínsecas relações entre os dois termos, que podem ser classificadas pela terminologia “socioambiental”. De acordo com o IPEA (2017), apenas 13% dos resíduos sólidos gerados no Brasil são direcionados para a reciclagem. Importante a ressalva que o tema reciclagem apresentou evolução entre 1994 e 2008, onde houve aumento no percentual de reciclagem, principalmente em dois itens, sendo eles: latas de alumínio, de 56% para 91,5%, e embalagens PET, de 18% para 54,8% (IPEA, 2017). Para que se possa mensurar este problema, somente na cidade de São Paulo são gerados 3,7 milhões de toneladas de resíduos domiciliares por ano (CEMPRE, 2017).

Os dados apresentados expressam uma realidade que necessita de transformação, tanto em um modo de viver em sociedade quanto na forma do consumo dos recursos naturais. Um dos caminhos que viabilizam esta mudança é uma reformulação no modelo de empreender e gerir os negócios. Trata-se de gerar alternativas favoráveis ao desenvolvimento da sociedade, mas sem que ocorra um esgotamento dos recursos naturais ou violação dos direitos humanos, na medida que possuem um olhar para três pilares indispensáveis e indivisíveis de um negócio, sendo eles: econômico, social e ambiental (ONU, 2020).

O ponto central é que os tempos modernos requerem uma nova visão para este tipo de problema, porém não há como buscar novas formas se a lente utilizada continua sendo a mesma. O empreendedorismo tem um papel central nesta perspectiva de mudança. Trata-se de ampliar o campo de visão para que os negócios atendam não somente as necessidades financeiras, mas também aquelas de ordem social e ambiental (ÁSSIMOS, 2019). Nesta perspectiva, a inovação social surge como uma alternativa de futuro melhor para todos (BIGNETTI, 2011). Trata-se de um novo meio para resolução de problemas que são socialmente compreendidos, assim sendo, é reconhecido como uma reformulação no modo de pensar tradicional (ANDRÉ; ABREU, 2006).

Há organizações que já serão concebidas considerando aspectos da inovação social nas suas práticas, outras, passarão por um processo de adequação. Entretanto, o desafio destas é identificar como é possível se reestruturar para atender demandas sociais e ambientais. Considerando esse desafio, há empreendimentos sociais que têm como foco a atuação como agentes intermediários entre empresas e sociedade no desenvolvimento de projetos de inovação social sob demanda. Esta pesquisa analisa as ações da *Smile Flame*, um caso representativo da discussão proposta, considerando a sua ampla relevância nesses processos de transição da abordagem social que empresas com operação convencional decidem adotar.

Diante disto, busca-se responder a seguinte questão: *Como um empreendimento social atua sendo agente intermediário na proposição de inovações sociais em empresas convencionais?* O objetivo da pesquisa foi analisar de que maneira um empreendimento

social atua como um agente intermediário ao desenvolver projetos para empresas convencionais que desejam promover a inovação social. Tais empresas estão estabelecidas sobre práticas consideradas convencionais e não tiveram, como elemento motivador fundante, o atendimento a demandas sociais mais críticas, frutos de desigualdades estruturais.

Para tanto, foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa e o estudo de caso na *Smile Flame*, um negócio social localizado na cidade de Porto Alegre, Rio Grande do Sul. As informações coletadas foram analisadas a partir da análise de conteúdo (BARDIN, 2016) com atenção para a triangulação de dados oriundos das observações participantes, entrevistas e dados secundários, como reportagens, site da empresa e vídeos.

A contribuição acadêmica desta pesquisa se dá pela importância que vem sendo dada ao tema da inovação social pela academia. Uma busca na base de dados *ScienceDirect* usando a palavra-chave “*social innovation*”, considerando títulos e resumos, resultou em 193 artigos empíricos entre os anos de 2015 e 2020 (até Maio). Os números indicam um crescente, salientando que até maio de 2020 já existe praticamente a mesma quantidade de publicações de todo o ano de 2019. Já na Anpad (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração), a busca pelo termo “inovação social” resultou em 42 artigos publicados nos seus eventos, neste mesmo período.

Soma-se a isto, o interesse do mercado e da sociedade, tendo como exemplo as diversas associações, organizações e aceleradoras que fomentam e incentivam o empreendedorismo e a inovação social, tais como: Artemisia, Ashoka, *Social Good* Brasil, Yunus Negócios Sociais, Instituto de Cidadania Empresarial, *Impact Hub* e Instituto Quintessa.

Este artigo está estruturado partindo desta introdução que contextualiza o tema e a questão de interesse, na seção 2 destacam-se as abordagens teóricas utilizadas, Empreendedorismo Social e Inovação Social. Na seção 3 são apresentados os procedimentos metodológicos, seguida da análise e discussão de resultados e considerações finais.

### **Perspectivas contemporâneas sobre a atuação social das empresas**

O ano de 2019 foi marcado por diversos fatos socioambientais negativos para o Brasil. Dentre eles, destacam-se o vazamento de óleo em praias do Nordeste, o aumento das queimadas na Amazônia e o rompimento da barragem de Brumadinho, em Minas Gerais, cujas consequências foram sentidas por mais de 600 mil pessoas (GREENPEACE, 2020, a,b,c). O caso expõe de maneira concreta um olhar empreendedor deficiente sobre os eixos sociais e ambientais, um olhar que busca ocultar fatores de risco para que se possa manter uma “reputação de mercado”, objetivando diminuir os prejuízos financeiros (VALOR ECONÔMICO, 2020).

Esses acontecimentos reforçam que a máxima do lucro como principal meta, independentemente dos meios utilizados, é verdadeira. A obstinação apenas no crescimento econômico (SEYFANG e LONGHURST, 2013) acaba por colocar outros eixos, como social e ambiental, em um segundo plano, o que, por sua vez, podem gerar adversidades para a sociedade e/ou meio ambiente (ROSOLEN, TISCOKI e COMINI, 2014). Outro ponto relevante sobre os modelos atuais de empreender está relacionado ao primeiro trimestre de 2020, tendo em vista que este período alterou a vida de todos significativamente. O vírus Covid-19 tem forçado muitas organizações, públicas e privadas, a repensarem os seus modelos de negócios, deixando de priorizar somente o lucro, mas também considerando questões mais amplas, como as consequências e os impactos sociais para superar a crise (EXAME, 2020).

Ainda, o cenário pandêmico abriu espaço para discussão e apresentação de modelos de negócios que foquem na ação coletiva como ferramentas para redução dos danos causados pelo vírus. O empreendedorismo social e a inovação social podem ser tomados como bases de processos que levam a uma nova mentalidade empresarial, considerando as demandas da sociedade brasileira, significativamente desigual, como premissa para decisões e ações.

### **Empreendedorismo Social**

A sociedade está em profunda reflexão sobre a concepção do que realmente é desenvolvimento, em sua essência. Diante dessa necessidade, surgem as iniciativas empreendedoras, que são um dos meios de fomento ao desenvolvimento. Para Carmona, Martens e Freitas (2018), a ação de empreender é vasta, permeando em diferentes extensões, como por exemplo, os empreendedores individuais, coletivos, intraempreendedores ou empreendedores sociais.

Com uma ótica específica ao empreendedorismo social, Ássimos (2019) destaca que empreender socialmente é responder a demandas de origem social, ambiental e políticas, tendo uma concepção de inovação e gestão. Baggio, Queiroz e Cunha (2019) corroboram que o empreendedorismo social possui, desde sua missão, a atenção com a sociedade. Os autores destacam ainda, que o assunto empreendedorismo social ultrapassa as discussões acerca da responsabilidade social corporativa, que tem como foco a busca por ações sustentáveis para atender compromissos junto aos *stakeholders* (SCHARF, MOURA e BIANCHI, 2019). Outro ponto relevante é em relação à influência que as organizações possuem para causar mudanças sociais, devido ao fato de gerarem empregos, criarem produtos ou serviços e intervir na cultura de uma determinada localidade (BRUNELLI e CAVAZOTE, 2019).

Outro ponto de reflexão diz respeito a um dos agentes centrais em negócios de caráter social, o empreendedor social. O empreendedor possui um papel relevante na organização, haja vista, que é o agente responsável pela motivação dos demais envolvidos, é responsável pela formação da cultura organizacional orientada ao valor social, e também atua como agente essencial para o pleno funcionamento da atividade (SOUSA e TEIXEIRA, 2019). No que diz respeito à motivação do empreendedor social para realização de ações nesse sentido, o despertar de valores ocorre durante o ensino (SANTOS, 2018). A sociedade é composta por pessoas orientadas a pensar mais em si mesmas, portanto, é no ensino que há a possibilidade de despertar valores coletivos.

De forma complementar, Baggio, Queiroz e Cunha (2019), em seu estudo da análise das características para o empreendedorismo social em periferias, apontam como devido ao fato dos empreendedores estarem inseridos na comunidade, esses compreendem de forma completa todos os problemas, soluções e avanços ali contidos, ou seja, há maior diálogo entre todos os envolvidos, e não ocorre apenas uma “colonização” das ideias vindas de fora. Ainda sobre essa perspectiva, Butkevičienė (2009) aborda a respeito da implementação dessas ideias por meio de uma perspectiva *bottom-up*, ou seja, criada de dentro da comunidade para a comunidade, tendo em vista, que é baseada nos problemas cotidianos do local.

No que diz respeito aos desafios acerca da liderança no empreendedorismo social, Brunelli e Cavazote (2019) apresentam que dentro de uma perspectiva brasileira os desafios identificados são: sustentabilidade financeira; crescimento; gestão de pessoas; autoconsciência e autocuidado; e sucessão. A sustentabilidade financeira também é destacada por Caciatori, Cherobim e Teixeira (2019), e Lumpkin *et al.* (2013). Há um consenso entre os autores que este é um elemento que merece atenção, considerando que,

difícilmente uma organização conseguirá se manter, se não cuidar de forma adequada suas finanças.

Um aspecto que merece ressalva é que os empreendimentos que atuam de maneira social atendem a algum ou alguns dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, ou ODS fazem parte de um plano de ação, criado em 2015, para com as pessoas, o planeta e para a prosperidade (ONU, 2019). Os ODS surgiram com base nos 8 Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), que foram estabelecidos no ano 2000, e ajudaram principalmente a combater a pobreza, tendo como prazo até o final de 2015. Já em 2015 houve nova avaliação e mensuração, a partir deste evento foram criados os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, que buscam, além de tudo, finalizar o trabalho dos ODM.

Considerando a multiplicidade de questões sociais que os ODS sinalizam como necessárias de respostas por todas as nações e setores, compreende-se que organizações que empreendem socialmente têm um olhar além dos interesses da própria organização, buscando atingir de maneira positiva as comunidades e o meio onde estão inseridas, caracterizando, assim, uma inovação nos modelos de gestão. A inovação social pode ser vista nesse processo como caminho para maior abertura de perspectivas empreendedoras.

### **Inovação Social**

O termo inovação social ainda está em construção, e vê-se um aumento no número de publicações ligadas ao tema (ZARELLI *et al.*, 2019). Ainda assim, há lacunas a serem preenchidas por estudiosos, principalmente pelo fato das organizações sociais não estarem ligadas apenas ao retorno econômico-financeiro, e sim buscarem a criação de valores sociais, como a generosidade, fortalecimento dos laços afetivos, inclusão, etc. (BARBOSA *et al.*, 2019).

O termo inovar é relativamente amplo, e de forma geral busca alternativas para solução de problemas, dentro do campo da inovação há a inovação social. Para os autores André e Abreu (2006), a inovação social é um novo meio para resolução de problemas que são socialmente compreendidos, assim sendo, é reconhecido como uma interrupção no modo de pensar tradicional. Seguindo esta mesma linha de pensamento, Andrión *et al.* (2017), caracterizam a inovação social como uma ruptura do *status quo*. Outro ponto importante, que é citado por Bignetti (2011), é que a inovação social surge como uma via alternativa que as pessoas buscam para garantir um futuro para a sociedade.

De maneira complementar, há autores que apresentam que a inovação social ocorre através de agentes impulsionadores. Há um consenso entre Barki *et al.* (2015), André e Abreu (2006), Bignetti (2011) e Bonfim, Parisotto e Miranda (2019), que a inovação social surge a partir de *gaps* dos governos, sendo o produto final do resultado da pressão da sociedade. Para além dos agentes impulsionadores, André e Abreu (2006), apresentam que a inovação social está situada nos mais diversos campos de nossa sociedade.

Como uma questão relevante, é importante destacar a inovação social em âmbito nacional. Atualmente, o Brasil é um país parceiro-chave da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). A OCDE é caracterizada como uma organização internacional que busca promover políticas públicas para atingir o bem-estar, igualdade de oportunidades e prosperidade de todos (OCDE, 2019).

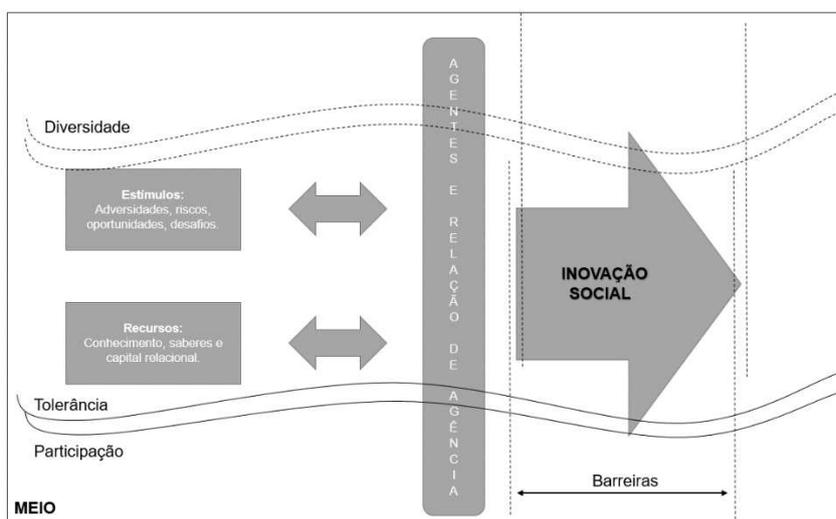
No tocante a este ponto, percebe-se a necessidade de diversos atores para que a inovação seja criada, ou seja, a inovação social surge através de um modelo participativo, onde governos, empresas, investidores, universidades, comunidades e ONGs demonstram engajamento para solucionar problemas de uma ordem social e ambiental, mesmo que a

intensidade de participação varie de acordo com o tipo de inovação social que está sendo feita (SEGATTO, DA SILVA e JUSTEN, 2019).

Um aspecto interessante que merece ser ressaltado é a relação do governo com a inovação social. A participação dos órgãos públicos tem papel fundamental, assim sendo, em um governo onde há baixo apoio, as parcerias feitas para a inovação social tendem a seguir um modelo que esteja alinhado a sobrevivência da organização, principalmente em necessidades financeiras e de gestão. Enquanto em países desenvolvidos, como o Reino Unido, as parcerias estão alinhadas mais para criação de valores compartilhados e competências essenciais (SEGATTO, DA SILVA e JUSTEN, 2019).

Sob o ponto de vista da universidade, entende-se que a inovação social permite que as comunidades se mobilizem para a resolução de problemas sociais, considerando que capacitam as organizações e comunidades a partir de diversas dinâmicas que buscam fortalecer a autonomia e o empoderamento (TORLIG e JUNIOR, 2019). André e Abreu (2006), apresentam os meios que permitem compreender como se origina a inovação social e seus aspectos (Figura 1).

**Figura 1 - Meios criativos e inovadores**



**Fonte:** André e Abreu (2006, p. 133)

A primeira dimensão que é abordada por André e Abreu (2006) são os recursos, como por exemplo, o conhecimento, que apontam como sendo um dos primordiais para o desenvolvimento da inovação social. Um outro recurso que é citado por Barendsen e Gardner (2004) e Cefai (2014) é a experiência vivida, ou seja, tudo que é sentido e vivenciado tem influência no desenvolvimento das soluções. Nesse mesmo contexto, Andrión *et al.* (2017), complementam que a inovação social não surge do zero, ou em um vazio, mas sim, nos sentidos e padrões construídos a partir de problemas públicos.

Posterior a esta dimensão, tem-se os estímulos. Neste ponto, Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) abordam as adversidades ou riscos, como por exemplo, as mudanças climáticas, desigualdade social ou uma epidemia global de doenças crônicas. Em decorrência deste enfoque, as ações de inovação social são diversas, todavia, em pequena escala, em comparação ao fato dos problemas estarem marginalizados por décadas (BIGNETTI, 2011).

De maneira complementar, Torlig e Junior (2019) destacam os desafios sociais enfrentados para atender uma melhoria na qualidade de vida das pessoas. Pode-se relacionar estes desafios às adversidades encontradas. Há necessidade de abordar este tema, tendo em vista a relevância na sociedade e impacto que causa nas comunidades.

Em uma próxima dimensão, André e Abreu (2006) trazem a natureza, ou seja, qual será o foco da mudança proposta, ou qual barreiras ela visa ultrapassar. Também citam em qual domínio ela se encaixa (tecnológica, ética, econômica, social, etc.). Por fim, a última dimensão apontada é a de relação de agência, que é apontado como sendo as instituições públicas ou privadas, terceiro setor. Nesse tocante, Bignetti (2011) menciona os movimentos sociais, ONGs ou iniciativas de economia solidária.

Por fim, André e Abreu (2006) indicam o meio como sendo um mediador para que ocorra a inovação social. Caracterizam este meio com três principais pilares, sendo eles: a diversidade cultural, a tolerância e a participação ativa de todos. Um outro aspecto que merece ressalva, porém não é apresentado por André e Abreu (2006), mas é referenciado por Bignetti (2011), trata sobre a constante interação entre todos os envolvidos, e que isto permite o desenvolvimento da inovação social.

A respeito disto, é destacado que as interações sociais promovem a troca de experiência, estimulando o conhecimento e que estas interações permitem um maior engajamento entre todos os envolvidos nos projetos. Todo o processo de colaboração entre os atores envolvidos, e esta colaboração, aliada às interações sociais, gera um ambiente de muita confiabilidade (CORREIA, BATISTA e MOTTA, 2019).

Vale ressaltar, conforme Barbosa et al. (2019), que as organizações que buscam desenvolver a inovação social possuem desafios semelhantes a qualquer outro tipo de organização, como de disponibilidade financeira, melhorias de estrutura e serviço. Além destes desafios, ainda há desafios de uma ordem exclusiva da inovação social, como a busca por novas parcerias e a manutenção das parceiras existentes.

Costa *et al.* (2014) ressaltam que a inovação social propicia uma melhor qualidade do trabalho, dado que constrói um espírito de trabalho que é potencializado pelo prazer de realizar a atividade. Os autores destacam alguns aspectos relativos a essa qualidade, sendo eles: sentimento de contribuição positiva para a sociedade e o comprometimento com o empreendimento, conforme observado no caso analisado nesta pesquisa

### **Procedimentos Metodológicos**

Com vistas a responder à questão de pesquisa apresentada, foi realizado um estudo de caso, com abordagem qualitativa, por permitir a investigação sem intervir nas características tanto holísticas, como nos eventos sociais, nos processos administrativos ou nos organizacionais (YIN, 2001). A pesquisa pode ser compreendida como exploratória (GIL, 2007) e descritiva (TRIVIÑOS, 1987), quanto aos seus objetivos, pois buscou compreender como um empreendimento social atua na intermediação com empresas com vistas à promoção da inovação social, para tal descreve-se como esse processo ocorre. O caso analisado foi a *Smile Flame*, empresa que está localizada na cidade de Porto Alegre/RS. Uma organização criada com o intuito de impactar positivamente as empresas com seus clientes, através do desenvolvimento projetos sociais divertidos e descontraídos, visto que, acreditam que o elo gerado entre empresa e cliente, no momento dessas ações é muito forte (SMILE FLAME, 2019).

A empresa conta com uma lista de projetos sociais autorais que são patrocinados por empresa apoiadoras das causas. Mas este é apenas um dos elementos que caracteriza os seus produtos e o seu modelo de negócios, conforme será trazido na análise dos resultados. A empresa foi escolhida por sua atuação permitir o entrelaçamento entre o empreendedorismo social e a inovação, além da acessibilidade e conveniência, considerando que um dos seus fundadores ofereceu total inserção para os pesquisadores e uso dos dados.

O foco da pesquisa é a metodologia de trabalho da empresa, que a tornou um agente de promoção da inovação social em outras empresas. Para tanto, os sujeitos de

pesquisa são os fundadores da *Smile Flame* e a sua equipe, ou como se auto denominam, os “*dreamers*”. Eles são os criadores e executores dos projetos, tanto os autorais como aqueles contratados por outras empresas.

Para coleta de dados, com vistas à triangulação de informações, primeiramente, foi realizada observação participante em duas edições do curso *Smile Academy*, tendo um viés mais exploratório da pesquisa, que ocorreram em outubro e dezembro de 2019. O objetivo do curso é desenvolver as pessoas para que possam ter a habilidade de levar o propósito e metodologia de trabalho da *Smile Flame* para as empresas, e assim, prospectar e abrir portas para novos projetos sociais. O *Smile Academy* já contou com três edições, todas no ano de 2019, e cada uma contou com uma média de 20 participantes. A quarta edição acontece em formato online, no ano de 2020, em função do distanciamento causado pela pandemia.

Em seguida, foram realizadas três entrevistas semiestruturadas com atores chave da organização para entender sobre o seu funcionamento, como os projetos são desenvolvidos e a aprofundar a metodologia aplicada. Os entrevistados foram: (E1) co-fundador; (E2) responsável pela produção dos projetos; e (E3) responsável pelo setor administrativo/financeiro. Todas ocorreram em abril/2020, com uma duração média de uma hora e foram transcritas na íntegra. Além disso, houve a coleta de dados secundários através reportagens que abordavam os projetos e site da empresa, associado aos materiais utilizados para ministrar os cursos.

Para análise dos dados foi utilizada a análise de conteúdo (BARDIN, 2016). Os dados foram classificados e separados em categorias e subcategorias de análise que foram elaboradas com base no referencial teórico associado aos objetivos específicos da pesquisa. Por meio da triangulação dos dados, buscou-se verificar como essas categorias se apresentam nas ações realizadas pela *Smile Flame* como intermediária e como contribuem para a promoção inovação social. O Quadro 1 apresenta a categorização e os respectivos autores que a suportam.

**Quadro 1 – Categorias, subcategorias, descrição e autores base**

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Descrição</b>	<b>Autores</b>
<b>Recursos</b>	Conhecimento	Apontado como sendo um dos primordiais para o desenvolvimento da inovação social. Tem como objetivo facilitar a disseminação e transferência das melhores práticas.	André e Abreu (2006); OCDE (2019).
	Capital Relacional	Caracteriza-se pelos laços de confiança, cooperação interpessoal ou outras forças importantes e podem ser sustentados por "proximidades" sociais, culturais, etc.	André e Abreu (2006).
<b>Estímulos</b>	Adversidades	São consideradas as mudanças climáticas, desigualdade social ou uma epidemia global de doenças crônicas, ou seja, o que a IS pretende responder.	André e Abreu (2006); Barendsen e Gardner (2004); Cefai (2014); Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010).
	Oportunidades	O que a inovação social busca como meio para aproveitar.	André e Abreu (2006).
<b>Perspectiva <i>bottom-up</i></b>	Comunidade	Perspectiva criada de dentro da comunidade para a comunidade.	Butkevičienė (2009).
<b>Influência</b>	Transformação social	As organizações possuem grande influência para causar mudanças sociais, devido ao fato de gerarem empregos, criarem produtos ou serviços e intervir na cultura de uma determinada localidade.	Brunelli e Cavazote (2019).

<b>Ensino</b>	Despertar de valores	O despertar de valores ocorre durante o ensino. A sociedade é composta por pessoas orientadas a pensar mais em si mesma, portanto, é no ensino que há a possibilidade de despertar valores em comum.	Santos (2018).
<b>Benefício social</b>	Melhoria de renda	Haja vista que insere pessoas em vulnerabilidade social na cadeia de cadeia de valor.	Scherer, Petrini e Back (2016); Scherer, e Petrini (2015).
<b>Stakeholders</b>	Colaboração	A colaboração entre os diversos atores sociais, sendo eles: organizações, sociedade, governo e ONGs geram inovação.	De Moraes, Neto, Pereira e Moritz (2012).

Fonte: dados da pesquisa (2020)

### **Análise dos Resultados**

Os resultados serão apresentados e analisados tendo como base os materiais utilizados. A análise busca compreender a origem da organização, a metodologia de intermediação aplicada entre a organização e o público, além das adaptações necessárias ao longo dos projetos e, por fim, o direcionamento à inovação social nos projetos sociais desenvolvidos nas empresas convencionais.

### **A *Smile Flame* como um Empreendimento Social**

O ponto de partida de concepção da *Smile Flame* foi uma inquietação pessoal do seu fundador, onde destaca que há um entendimento errôneo sobre o que é realização no trabalho, pois a sociedade faz com que as pessoas acreditem que tudo é “normal”. Destaca que há a necessidade de acreditar em algo genuíno e que, por sua vez, há a necessidade de um olhar para dentro de si mesmo para compreender o que se conecta com um estilo de vida mais profundo (MATTOS, 2017).

A *Smile Flame* surgiu como uma organização que tem como objetivo impactar as pessoas através da felicidade. “Eu sempre acreditei no poder do impacto social. Na capacidade que a gente tinha de transformar o mundo a partir de ideias criativas, através de enxergar o mundo de um jeito diferente” (E1). Trabalha com o desenvolvimento de projetos sociais para clientes que desejam impactar seu público ou atender uma necessidade específica. O trabalho da empresa está fundamentado em três pilares: (i) disruptivo: entendem que a união de universos opostos gera inovação; (ii) positivo: compreendem que a chamar a atenção para o problema é só o primeiro passo, a busca pela solução é o objetivo maior; e (iii) impacto social: todo o trabalho feito somente terá sentido, se está mudando a vida de alguém.

Desta forma, entende-se que a organização possui foco na criação de um elo entre o cliente e o seu público, fortalecido por meio do propósito. O exposto pelo entrevistado estabelece uma relação com os autores Barendsen e Gardner (2004) e Cefaï (2014), sobre a experiência vivida. Entende-se que tudo está fundamentado no que o seu fundador viveu e sentiu, principalmente considerando que um dos incômodos que ele enfatizou na entrevista foi que percebia, na divulgação de projetos sociais, um olhar apelativo direcionado ao “sentir pena” das pessoas e era, justamente, essa motivação para o engajamento que gostaria de mudar.

Entre os produtos criados pela *Smile Flame* alinhados ao seu propósito, tem-se: (i) Cotas, onde a empresa destina uma verba para financiar um dos projetos autorais da *Smile Flame* (Quadro 3); (ii) *On demand*, cliente contrata a *Smile Flame* para criar um projeto, tendo os passos: *briefing* com cliente, esboço criativo, criação e execução; e (iii) +1, empresa incrementa em R\$ 1,00 na lista de produtos que oferta e esse valor é destinado a um fundo que permite a organização pagar a execução do projeto, tendo os

passos: *briefing* com cliente, esboço criativo, criação e execução, contudo a execução está atrelada a venda dos produtos, podendo variar, de acordo com o acúmulo deste valor.

Nota-se um olhar que busca interromper o modelo tradicional de empreender, alinhado ao entendimento de Comini (2016), na perspectiva do empreendedorismo social. Como resultado de um processo de amadurecimento do empreendimento, em 2014, foram consolidados três projetos autorais, descritos no Quadro 2.

**Quadro 21 - Projetos Smile Flame**

Projeto	Descrição
<b>Corrida Maluca de Cadeirantes</b>	Projeto onde 16 crianças cadeirantes participam de uma Corrida Maluca, onde estas próprias crianças definem quem querem ser, seja o Homem-Aranha ou a Daenerys Targaryen, este evento é patrocinado por outras empresas.
<b>Bota do Mundo</b>	Um torneio feito para que crianças com deficiências consigam realizar o primeiro gol de suas vidas. O evento é realizado em um estádio de futebol e conta com a participação de ídolos do futebol como Dunga, Neymar e Tinga.
<b>Skate no Asilo</b>	Este projeto coloca vovôs e vovós residentes de um asilo como jurados de uma competição de <i>skate</i> , onde os skatistas disputam a bengala de ouro. O evento, além de tudo, permite aos idosos relembrem sua década jovem, através das músicas de época.

Fonte: Smile Flame (2020).

Chama atenção o olhar acerca da influência que os projetos causam na comunidade onde acontecem. Brunelli e Cavazote (2019) destacam sobre a interferência que estas ações causam nas comunidades beneficiadas. Tais afirmações se ratificam na fala de uma mãe, o qual o filho participou do projeto Bota do Mundo: “Vocês criaram um segundo Natal. Essas crianças esperam tanto, ou mais, por esse dia” (DRAFT, 2016).

Para o processo de criação e execução dos projetos, E1 entende que, quanto mais parceiros, melhor, pois há uma imersão e envolvimento de mais pessoas em determinado assunto, o que permite as adaptações e ajustes necessários. Diante do exposto, percebe-se a importância da interação entre os envolvidos no desenvolvimento das soluções, a participação ativa de todos e a diversidade cultural, que são entendidos como mediadores para promoção da inovação social, são forças importantes para o atingimento da inovação social (ANDRÉ e ABREU, 2006; BIGNETTI, 2011).

O entrevistado (E1) destaca que é necessário impactar as pessoas na vida real, e que não há impacto através de *Power Point*. Esta última fala está ligada a ter um verdadeiro propósito, representa sair de dentro do escritório e de fato acreditar na possibilidade de mudar a vida das pessoas, oportunizar melhorias, permitir que o local onde a organização está inserida seja, de fato, um lugar melhor.

A necessidade de repensar os propósitos também fica evidente na perspectiva da entrevistada (E2): “a gente trabalha exatamente em tentar encontrar e conectar esse lado mais humano das empresas”. Entende-se, assim, a relação da *Smile Flame* enquanto empreendimento social, tendo em vista que os projetos contratados por outras organizações são pensados na criação de impacto positivo, permitindo o combate a problemas sociais, e possuindo o olhar para o lucro como uma consequência de toda a ação feita (PETRINI, SCHERER e BACK, 2016).

É o conjunto desses aspectos relacionados ao propósito da *Smile Flame* que a tornam um agente intermediador na proposição de inovações sociais em empresas que surgiram para atender demandas ditas convencionais.

## Metodologia de Intermediação entre o Empreendimento Social e o seu Público

Esta seção aborda sobre a metodologia aplicada pela *Smile Flame* para o desenvolvimento dos projetos sociais. A metodologia de desenvolvimento dos projetos aliada ao poder disruptivo que a empresa carrega, ou seja, de conectar o mundo de públicos diferentes, pode gerar inovação social.

Como mencionado anteriormente, toda a evolução e adaptação da metodologia ocorreu de uma maneira orgânica, os dados mostram que esse amadurecimento ocorreu de forma natural e gradativa. Evolução é uma palavra que marca a *Smile Flame*, pois compreendem a necessidade de adaptação das metodologias que utilizam e também do seu modelo de negócios. Isto fica claro nas falas do E1: “[...] a gente está o tempo todo mudando a nossa metodologia. Aplicando, vendo os *feedbacks* de maneira rápida, consertando, troca de novo [...] assim, ele acontece o tempo inteiro na *Smile*”.

A respeito da versão da metodologia que atualmente é aplicada junto aos clientes, para a entrevistada (E2), que atua na área de produção dos projetos, o início ocorre com a aplicação de um Canvas junto à empresa cliente a fim de conhecê-la. A intenção é compreender profundamente o seu propósito.

O Canvas aplicado possui muita relação com os meios criativos e inovadores, trazidos por André e Abreu (2006). Entre os itens trabalhados os “sonhos” podem ser associado aos estímulos, dado que se entende os estímulos como as adversidades, como por exemplo, as desigualdades sociais. Portanto, a superação desta adversidade é entendida como atingir um sonho. Para o item “meio” entendeu-se como o contexto da organização, aqui pode-se apontar a relação dentro da *Smile Flame* e a relação com o cliente. Ainda é destacado que este meio é caracterizado por três pilares: a diversidade cultural, a tolerância e a participação ativa de todos.

Nota-se nas falas do entrevistado (E1) a participação de todos os envolvidos: “[...] a gente junta toda a equipe, para toda a equipe ver quais são as formas de conseguir gerar auxílio [...] a gente faz reuniões diárias para fazer um *check point*, faz uma reunião semanal”. Além desta ferramenta, E3 traz que, após a sua aplicação, há o desenvolvimento do propósito a partir de uma ferramenta chamada *Golden Circle*, que visa trazer à tona o profundo entendimento do motivo pelo qual as empresas fazem o que fazem, ou seja, sua razão de existência ou propósito. Por fim, são trabalhadas as ideias a partir de um *brainstorming* em que participam membros indicados pela empresa contratante com a facilitação de equipe da *Smile*. Todos estes itens geram um material que é enviado ao cliente para avaliação e aprovação.

Há o entendimento de um padrão para o todo este processo criativo com o cliente, porém, estes processos acabam tendo adaptações de acordo com cada um, ou até mesmo pelo tipo de produto que a empresa deseja contratar (E3). Posterior à aprovação deste documento pelo cliente, há o trabalho de identificar a realidade dos impactados, que foram originalmente identificados no Canvas. Para E1, esta conversa com os impactados surge como uma necessidade para compreender qual é a real necessidade deles, o que eles precisam ou o que pode ser entregue de mudança real e positiva.

Em entrevista, E2 destaca que este processo de identificação da realidade dos impactados apresentou mudanças recentemente. Foi inserida a percepção de especialistas das áreas em que o projeto social está sendo desenvolvido. Esta etapa surgiu a partir de uma necessidade com um projeto sobre violência infantil, onde os impactados são crianças, e não teriam como conversar com aquelas que já sofreram algum tipo de violência. A aproximação com especialistas da área se mostra extremamente relevante, haja vista que, que permite gerar aprofundamento nas ideias (E2). Tais características revelam uma ideia de criar algo que realmente faça sentido para o impactado, e não

somente a entrega de um produto final que pode não ter tanta relevância. Diante de tais ideias, observa-se uma relação com a perspectiva *bottom-up* (BUTKEVIČIENĖ, 2009), ou seja, algo criado dentro da realidade onde o impactado vive.

Em seguida, após a compreensão da realidade dos impactados e o que de fato faz sentido para eles, são criadas algumas hipóteses e a partir de um esboço criativo são geradas ideias a serem apresentadas para o cliente. O foco principal nesta apresentação é que o projeto que será criado faça realmente sentido para o cliente que está contratando (E1). Nota-se uma simplicidade em encantar o cliente com o propósito do projeto, e não com grandes produções e planejamentos. Neste primeiro contato do cliente com os projetos, o próprio contratante acaba participando da criação, misturando elementos de diferentes ideias de projetos. Dessa forma, visualiza-se neste contexto toda uma cadeia colaborativa, entre a *Smile Flame*, a empresa contratante e os impactados, o que está diretamente ligado ao processo de inovação social (ANDRÉ e ABREU, 2006; BIGNETTI, 2011; DE MORAIS, NETO, PEREIRA e MORITZ, 2012).

Para os entrevistados E1 e E2, após terem uma ideia de projeto definida com o cliente, é iniciada toda a estratégia para executá-lo. Esta etapa é chamada de “trazer o projeto a vida”, ou seja, criar a estratégia de comunicação, buscar parceiros estratégicos para conseguir embasar financeiramente e, de fato, ter a capacidade de executar o projeto. Cada projeto possui estratégias alinhadas ao seu escopo. Por exemplo, o projeto sobre doação de órgãos obteve êxito na divulgação feita por meio do *Instagram* e também contou com o apoio de influenciadores que foram até a empresa-cliente para falar sobre o tema (E2), como resultado houve um maior engajamento dos colaboradores.

Percebe-se aqui, portanto, uma relação com o despertar de valores por meio do ensino (SANTOS, 2018), e também do entendimento que a organização possui em causar mudanças sociais pela percepção dos empregados sobre o tema (BRUNELLI e CAVAZOTE, 2019). Por fim, o entrevistado aborda sobre a perspectiva das métricas que são utilizadas para mensurar se efetivamente o projeto teve sucesso. Observa-se que os métodos utilizados estão embasados em retorno de mídia espontânea, pois há como relacionar com o retorno financeiro, porém, é perceptível que há dificuldade em apresentar outras métricas.

Diante de tais ideias, observa-se, que a metodologia aplicada em conjunto com os clientes e impactados foi desenvolvida ao longo do tempo e está muito relacionada a sensibilidade dos envolvidos nos processos. Entende-se que há pontos ainda que não foram explorados cientificamente e, assim sendo, apresentam *gaps* para a organização. De maneira paralela, a organização também demonstra entendimento sobre a importância do trabalho colaborativo, estreitando os laços de confiança e cooperação com todos os envolvidos nos projetos (ANDRÉ e ABREU, 2006; CEFALÍ, 2014; MURRAY, CAULIER-GRICE e MULGAN, 2010).

Tendo em vista que todo o modelo metodológico aplicado evolui de maneira orgânica e que as interações entre os envolvidos no projeto podem gerar inovação social, o próximo subcapítulo busca responder a inovação social presente nos projetos já executados pela *Smile Flame*, tanto no resultado, como nos próprios processos.

## **A Inovação Social e os Projetos Desenvolvidos**

Imagine a seguinte situação: vovôs e vovós vivem tranquilamente em uma casa de repouso, e de repente são convocados para avaliarem manobras radicais de uma competição de *skate*, que acontece na própria casa de repouso. Tudo isto com direito a presença de *DJ's* e espectadores (DRAFT, 2016). Este é o projeto *Skate* no Asilo, o primeiro executado pela *Smile*. Para E1, ele expressa a essência que a *Smile Flame* quer transmitir para o mundo: “[...] eu senti muito forte a gente conseguir trazer esse divertido,

leve, descontraído, que é a estratégia que a gente faz para gerar engajamento, gerar um resultado de impacto social muito alto no fim” (E1).

O engajamento gerado gerou aumento na doação financeira, de doação de insumos e de reprodução em mídia para o asilo onde o evento ocorreu (E1). Tais características revelam uma nova forma de buscar arrecadações, considerada pelo empreendimento como socialmente inovadora, não mais trabalhando a ideia de “arrecadar por pena”, a arrecadação aumenta devido aos laços que são criados. Esta nova forma está diretamente ligada a uma interrupção do modelo tradicional de arrecadação (ANDRÉ e ABREU, 2006; ANDRION *et al.*, 2017, BIGNETTI, 2011), e vem acompanhada de sentimentos como felicidade, diversão e descontração. De modo que as empresas participantes percebem nesses elementos socialmente inovadores reunidos a possibilidade de adotar ou reconfigurar suas relações com as demandas sociais.

Outro projeto que merece destaque nessa análise aborda o abuso infantil, e estava em fase de execução no momento da coleta de dados. A proposta envolve um “correio secreto” dentro da escola, onde crianças podem tirar dúvidas sem a necessidade de se expor, somente informando um código que é ligado ao nome dela. E1 entende que um dos objetivos é encorajar as crianças a falarem sobre o assunto, também entende que a fase da vida delas envolve muitas aprovações e incertezas, e que este formato permite que elas tirem as dúvidas. Então, essa carta é analisada por especialistas e, caso haja a necessidade de intervenção, há uma conversa com a criança.

[...] a gente conseguiu unir uma empresa privada a alguns órgãos públicos que cuidam dos encaminhamentos de crianças que sofreram abusos e a gente conseguiu conectar essas duas pontas com os professores das escolas municipais, que são quem têm contato com as crianças todos os dias. [...], a gente conseguiu mostrar como entender sinais quando a criança está passando por alguma coisa, como trabalhar isso em sala de aula, e também quando isso acontecer pra onde encaminhar essas crianças, quais são os próximos passos (E2).

Para E1 todo esse processo começou com o Canvas aplicado junto à empresa, chamada Dobra. Sua atividade principal é a produção de carteiras e tênis com um material que imita papel, bastante alinhada às premissas ambientais e, a partir do propósito de deixar um legado à comunidade onde está inserida, a premissa social também fica evidente em suas práticas. Foi com a aplicação do Canvas que surgiu a ideia de impactar a cidade onde a contratante está inserida, considerando seus altos índices de abuso infantil. As reflexões aqui apresentadas sugerem que a inovação social surgiu inicialmente do problema que sofre a cidade onde a empresa está situada (ANDRÉ e ABREU, 2006; BARENSEN e GARDNER, 2004). Posteriormente, a partir do capital relacional e da colaboração entre os diversos atores, sendo eles: *Smile Flame*, empresa cliente, órgãos públicos e escolas, foi possível desenvolver um projeto que atinja um propósito maior (ANDRÉ e ABREU, 2006; DE MORAIS, NETO, PEREIRA e MORITZ, 2012).

Nesta mesma linha, o entrevistado E3 ressalta sobre criação de propósito e engajamento. Ele traz como exemplo um projeto realizado com um bar na cidade de Porto Alegre, onde o produto contratado foi o +1 e o projeto visa reestruturar uma escola para pessoas com necessidades especiais. E1 destaca que, todo mês, o +1 vinculava-se à um tipo de cerveja diferente e era justamente aquela a mais vendida. Fica evidente que o público compreende a ideia e compra o produto vinculado, pois sabe que o valor está sendo arrecadado para um propósito maior (E1, E3).

De maneira complementar, E2 menciona uma ação feita com um hamburgueria, de Porto Alegre, onde pessoas em situação de rua foram juradas em uma competição de hambúrguer. Destaca, ainda, que é percebido muito valor nestas ações, haja vista que

chamavam a atenção para estas pessoas e também as reuniam para um momento de descontração. Nesta mesma linha, E2 aborda sobre outro projeto em que também consegue perceber inovação social, o projeto “Mitos da Doação”, que foi realizado com os colaboradores de uma organização da área financeira. Este projeto permitiu que os colaboradores quebrassem diversos paradigmas acerca deste assunto. A entrevistada entende que a linguagem utilizada nesta ação permitiu com que os colaboradores tivessem maior entendimento sobre o assunto: “[...] o que a gente consegue é, enfim, transformar assuntos sérios em assuntos que a gente consegue começar a conversar à mesa, com nossa família. Eu acho isso bem legal” (E2).

Diante de tais ideias percebe-se que engajamento é a maior força presente nas ações, como abordado anteriormente por E1, sobre o projeto de *Skate* no Asilo: “[...] eu vim aqui porque tinha um campeonato de *skate*, sabia que era um projeto legal [...] mas quando eu cheguei aqui, quando eu enxerguei os vovôs [...] eu entendi o tamanho desse projeto!” (E1). Por fim, E3 destaca que entende como uma grande inovação o fato de pequenas e médias empresas conseguirem fazerem projetos sociais com alto impacto. Na mesma linha, E2 reflete que entende como inovação o fato de conseguirem abordar causas sérias, mas de uma maneira “leve”: “[...] eu realmente sinto que esse é um projeto, que a gente conseguiu colocar no almoço de domingo a conversa sobre um assunto muito importante” (E2), se referindo ao projeto Mitos da Doação.

Ao traçar um paralelo entre as ideias expostas pelos entrevistados, percebe-se que as adversidades vistas pelos clientes são tratadas como oportunidades de melhoria (ANDRÉ e ABREU, 2006; BARENDSSEN e GARDNER, 2004; CEFAÏ, 2014; MURRAY, CAULIER-GRICE e MULGAN, 2010). Os assuntos abordados, mesmo sendo delicados e difíceis de falar a respeito, são tratados de uma maneira descontraída, onde fazer o bem independentemente dos interesses comerciais envolvidos.

Dessa forma, considerando o alinhamento de propósito da *Smile Flame* com as demandas sociais e a sua proposição de projetos cujo cerne seja socialmente inovador, é possível reconhecer nas metodologias desenvolvidas e contextualmente adaptadas por esse empreendimento social, um esforço de levar às empresas convencionais alternativas para que busquem, além da inovação tradicional em seus produtos e processos, formas sociais inovadoras de atendimento às demandas cada vez mais complexas da sociedade. Destaca-se, nessa perspectiva, os efeitos sociais decorrentes da pandemia de Covid-19 e para os quais serão necessárias junções de forças mais intensas entre governo, empresas e sociedade civil.

### **Considerações Finais**

Tendo em vista as demandas, cada vez mais crescentes, da sociedade quanto ao papel exercido pelas empresas, compreende-se que não há mais uma opção possível de foco apenas no lucro, sem que isso seja questionado. Devido à intensidade com a qual as empresas vêm sendo obrigadas a indicar como têm atuado considerando aspectos sociais e ambientais, para além dos estritamente econômicos, surgem terminologias associadas a outras que já são de conhecimento amplo no meio organizacional e que visam despertar a atenção e o compromisso das organizações, é o caso da inovação social, destacada nesta pesquisa.

É compreensível que empresas que foram concebidas apenas com o foco em lucro e compromissos econômicos tenham dificuldade na contemporaneidade para migrar para um modelo que agregue em suas práticas aspectos socioambientais. Entretanto, é também essencial que estejam dispostas a realizar esse processo, dado que ignorá-lo levará também a prejuízos econômicos não desejados. Nesse sentido, têm surgido empreendimentos sociais que buscam, justamente, atuar nessa intermediação. Levando

empresas convencionais a conhecerem e se engajarem em proposições socialmente inovadoras.

A *Smile Flame*, motivada pelo propósito que a funda, pode ser compreendida como um empreendimento social que, além de cumprir com a missão social desde o seu fundamento, atua na intermediação do desafio enfrentado pelas empresas convencionais. Por conta disso, reconhece-se nesse caso apresentado a sua representatividade para discussão sobre o fenômeno, não novo, mas crescente, da inovação social, e as suas amplas possibilidades de integração nas novas e necessárias formas de fazer negócios.

Como indicação para pesquisas futuras, pode-se buscar ouvir das empresas que se relacionam com a *Smile Flame* ou com empreendimento que atuam de forma semelhante, sobre como o envolvimento com tais metodologias e projetos contribuiu para mudanças de perspectivas convencionais de atuação. Além disso, outro ponto relevante é uma maior atenção às métricas que buscam compreender os impactos dos projetos desenvolvidos.

## Referências

- ANDRÉ, I.; ABREU, A. Dimensões e espaços da inovação social. **Finisterra**, v. 41, n. 81, 2006.
- ANDRION, C. *et al.* Sociedade civil e inovação social na esfera pública: uma perspectiva pragmática. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 51, n. 3, p. 369-387, 2017.
- ÁSSIMOS, B. M. A Pesquisa Transformativa do Consumidor Como Fonte de Oportunidade para o Empreendedorismo Social: Reflexões Teóricas e uma Proposta Prática. *In: XLIII ENCONTRO DA ANPAD - ENANPAD 2019*, 43, 2019, São Paulo. **Anais [...]**, São Paulo: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2019.
- BAGGIO, M. C.; QUEIROZ, G. C.; CUNHA, L. C. Atravessando Pontes: A Banca e o Empreendedorismo Social Periférico no Jardim Ângela. *In: XLIII ENCONTRO DA ANPAD - ENANPAD 2019*, 43, 2019, São Paulo. **Anais [...]**, São Paulo: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2019.
- BARBOSA, F. V. *et al.* Inovação Social e Empreendedorismo: O caso do Projeto Incluir. *In: XLIII ENCONTRO DA ANPAD - ENANPAD 2019*, 43, 2019, São Paulo. **Anais [...]**, São Paulo: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2019.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3ª reimp. da 1ª ed. São Paulo: Edições, v. 70, 2016.
- BARENDSSEN, L.; GARDNER, H. Is the social entrepreneur a new type of leader? **Leader to leader**, v. 2004, n. 34, p. 43-50, 2004.
- BARKI, E. *et al.* Social entrepreneurship and social business: Retrospective and prospective research. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 4, p. 380-384, 2015.
- BIGNETTI, L. P. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 47, n. 1, p. 3-14, 2011.
- BONFIM, G.; PARISOTTO, I. R. S.; MIRANDA, R. L. Os Estágios do Empreendedorismo Social no Projeto Gastromotiva. *In: VIII ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DA ANPAD*, 8, 2019, Fortaleza - CE. **Anais [...]**, Fortaleza: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2019.
- BRUNELLI, M.; CAVAZOTTE, F.S.C.N. Liderança no Empreendedorismo Social: Entendendo os principais desafios e os principais resultados positivos deste processo. *In: XLIII ENCONTRO DA ANPAD - ENANPAD 2019*, 43, 2019, São Paulo. **Anais [...]**, São Paulo: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2019.
- BUTKEVIČIENĖ, E. **Social innovations in rural communities: methodological framework and empirical evidence**. *Socialiniai mokslai*, n. 1, p. 80-88, 2009.
- CACIATORI, I. J.; CHEROBIM, A. P. M. S.; TEIXEIRA, R. M. A Relação entre o Empreendedorismo Social, Sustentável e Ambiental com as Finanças Empresariais: Um Estudo Utilizando Mapas Bibliométricos. *In: X ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD – ENEO*, 10, 2019, Fortaleza. **Anais [...]**, Fortaleza: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2019.

CARMONA, V. C.; MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H. M. R. Empreendedorismo Social e Negócios Sociais: estamos falando da mesma coisa? *In: XXX SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA*, 30, 2018, Porto Alegre. **Simpósio** [...], Porto Alegre: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2018.

CEFAÏ, D. **Public, socialisation et politisation**: Mead et Dewey. La théorie sociale de George Herbert Mead, Paris, La Découverte, p. 340-366, 2014.

COMINI, G. M. **Negócios sociais e inovação social**: um retrato de experiências brasileiras. 2016. 116 p. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

CEMPRE - COMPROMISSO EMPRESARIAL PARA RECICLAGEM. **Foco na formação de parcerias para impulsionar a reciclagem**, São Paulo, SP: CEMPRE, 2017. Disponível em <http://cempre.org.br/cempre-informa/id/93/foco-na-formacao-de-parcerias-para-impulsionar-a-reciclagem>. Acesso em: 17 mar. 2020.

CORREIA, S. E. N.; BATISTA, L. F.; MOTTA, V. M. O. Ecossistemas de Inovação Social e a Construção de Capacidades Coletivas: Uma Análise do Projeto Litro de Luz. *In: XLIII ENCONTRO DA ANPAD - ENANPAD 2019*, 43, 2019, São Paulo. **Anais** [...], São Paulo: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2019.

COSTA, J. S. *et al.* **Inovação social, prazer e sofrimento no trabalho**: o caso do Projeto Mandalla no Ceará. *Administração Pública e Gestão Social*, p. 11-18, 2014.

DE MORAIS NETO, S.; PEREIRA, M. F.; MORITZ, G. de O. Novo capitalismo: criação de valor compartilhado e responsabilidade social empresarial. **Revista Pretexto**, v. 13, n. 3, 2012.

DRAFT. **Criador do Smile Flame, Daniel Mattos realiza sonhos impossíveis**. Disponível em: <https://www.projtodraft.com/criador-do-smile-flame-daniel-mattos-realiza-sonhos-impossiveis/>. Acesso em: 29 mar. 2020.

EXAME. **Mesmo após a crise, coronavírus vai mudar dinâmicas de trabalho**, São Paulo, SP: EXAME, 2020. Disponível em: [https://exame.com/carreira/mesmo-apos-a-crise-coronavirus-vai-mudar-dinamicas-de-trabalho/?fbclid=IwAR2kxYxQ2eGypSzKdVnFM\\_Vseh\\_usjXXwobJ7H\\_wF2DlgrNU1QV1923iLJA](https://exame.com/carreira/mesmo-apos-a-crise-coronavirus-vai-mudar-dinamicas-de-trabalho/?fbclid=IwAR2kxYxQ2eGypSzKdVnFM_Vseh_usjXXwobJ7H_wF2DlgrNU1QV1923iLJA). Acesso em: 25 mar. 2020.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GREENPEACE. **Amazônia sob ataque: queimadas têm aumento de 145% em 2019**, São Paulo, SP: GREENPEACE, 2020. Disponível em: <https://www.greenpeace.org/brasil/blog/amazonia-sob-ataque-queimadas-tem-aumento-de-145-em-2019/>. Acesso em: 25 mar. 2020a.

GREENPEACE. **Manchas de petróleo no Nordeste mostram o despreparo do governo na questão ambiental**, São Paulo, SP: GREENPEACE, 2020. Disponível em: <https://www.greenpeace.org/brasil/blog/manchas-de-petroleo-no-nordeste-mostram-o-despreparo-do-governo-na-questao-ambiental/>. Acesso em: 25 mar. 2020b.

GREENPEACE. **O crime da Vale em Brumadinho**, São Paulo, SP: GREENPEACE, 2020. Disponível em: <https://www.greenpeace.org/brasil/o-crime-da-vale-em-brumadinho/>. Acesso em: 25 mar. 2020c.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Desemprego**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/explica/desemprego.php>. Acesso em: 17 mar. 2020.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pobreza aumenta e atinge 54,8 milhões de pessoas em 2017**. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/23299-pobreza-aumenta-e-atinge-54-8-milhoes-de-pessoas-em-2017>. Acesso em: 20 ago. 2019.

IPEA - INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Apenas 13% dos resíduos sólidos urbanos no país vão para reciclagem**. Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=29296&catid=1&Itemid=7](https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=29296&catid=1&Itemid=7). Acesso em: 17 mar. 2020.

LUMPKIN, G. T. *et al.* Entrepreneurial processes in social contexts: how are they different, if at all? **Small Business Economics**, v. 40, n. 3, p. 761-783, 2013.

MATTOS, D. TEDx Talks. **Uma vida inspirada em fazer o bem | Daniel Mattos | TEDxUnisinos**. Porto Alegre: TEDx Talks, 2015. 1 vídeo (14 min). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=hmPQC8sFV4o>. Acesso em: 11 set. 2019.

MURRAY, R.; CAULIER-GRICE, J.; MULGAN, G. **The open book of social innovation**. London: National endowment for science, technology and the art, 2010.

OCDE - ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **História**, Paris, 2020. Disponível em: <https://www.oecd.org/fr/apropos/>. Acesso em: 6 set. 2019.

ONU - ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Agenda 2030**, Brasília, DF: ONU, 2020. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>. Acesso em: 15 mar. 2020.

PETRINI, M.; SCHERER, P.; BACK, L. Modelo de negócios com impacto social. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 56, n. 2, p. 209-225, 2016.

ROSOLEN, T.; TISCOSKI, G. P.; COMINI, G. M. Empreendedorismo social e negócios sociais: um estudo bibliométrico da publicação nacional e internacional. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 3, n. 1, p. 85-105, 2014.

SANTOS, C. J. S. Ensino de Empreendedorismo Social e Valores Humanos. In: VI ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE - ENEPQ, 6, 2018, Porto Alegre. **Anais [...]**, Porto Alegre: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2018.

SCHARF, E. R.; Moura, S. T. G.; Bianchi, C. E.; Kroenke, A. Ética Se Aprende em Sala de Aula? O Rolo Compressor do Mercado Sobre o Ensino de Responsabilidade Social Corporativa e de Ética. In: XLIII ENCONTRO DA ANPAD - ENANPAD 2019, 43, 2019, São Paulo. **Anais [...]**, São Paulo: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2019.

SCHERER, P. C.; PETRINI, M. de C. Entendendo os Negócios com Impacto Social: uma proposta de quadro referencial com elementos de modelo de negócios com impacto social. In: XXXIX Encontro da ANPAD, 39., 2015, Belo Horizonte. **Anais [...]**. Belo Horizonte: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2015.

SEGATTO, A. P.; DA SILVA, R. L. M.; JUSTEN, G. S. Configuração de Parcerias em Inovação Social nos Contextos Brasileiro e Britânico. In: XLIII ENCONTRO DA ANPAD - ENANPAD 2019, 43, 2019, São Paulo. **Anais [...]**, São Paulo: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2019.

SEYFANG, G.; LONGHURST, N. Growing green money? Mapping community currencies for sustainable development. **Ecological Economics**, v. 86, p. 65-77, 2013.

SMILE FLAME. **Principais Projetos**, Porto Alegre, RS: SMILE FLAME, 2020. Disponível em: <https://www.smileflame.com.br/>. Acesso em: 29 mar. 2020.

SOUSA, I. G. B.; TEIXEIRA, R. M. A relações conceituais entre empreendedorismo social e inovação social: uma revisão sistemática da literatura. In: X ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD – ENEO, 10, 2019, Fortaleza. **Anais [...]**, Fortaleza: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2019.

TORLIG, E. G. S.; JUNIOR, P. C. R. Framework de Inovação Social em uma Abordagem Integrativa: Dos Desafios Sociais aos Resultados em uma Perspectiva Universidade-Governo-Comunidade. In: XLIII ENCONTRO DA ANPAD - ENANPAD 2019, 43, 2019, São Paulo. **Anais [...]**, São Paulo: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2019.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VALOR ECONÔMICO. **Ex-presidente da Vale é indiciado por homicídio em caso Brumadinho**, Brasília, DF: VALOR ECONÔMICO. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2020/01/21/mp-denuncia-ex-presidente-da-vale-e-outros-15-por-barragem-de-brumadinho.ghtml>. Acesso em: 25 mar. 2020.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos - 2ª edição** - Porto Alegre. Editora Bookman, 2001.

ZARELLI, P. R. *et al.* Inovação Social: Análise em habitats de inovação. In: XLIII ENCONTRO DA ANPAD - ENANPAD 2019, 43, 2019, São Paulo. **Anais [...]**, São Paulo: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2019.