

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ATUÁRIA  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM EMPREENDEDORISMO

Yurik Ostroski

A governança da Inovação Social Corporativa em redes multiatores:  
estudo de caso da cadeia do guaraná na Amazônia

São Paulo

2023

Prof. Dr. Carlos Gilberto Carlotti Júnior  
Reitor da Universidade de São Paulo

Profa. Dra. Maria Dolores Montoya Dias  
Diretora da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária

Prof. Dr. João Maurício Gama Boaventura  
Chefe do Departamento de Administração

Profa. Dra. Graziella Maria Comini  
Coordenadora do Programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo

YURIK OSTROSKI

A governança da Inovação Social Corporativa em redes multiatores:  
estudo de caso da cadeia do guaraná na Amazônia

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Empreendedorismo do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientadora: Profa. Dra. Graziella Maria Comini

Versão Corrigida

(versão original disponível na Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

São Paulo

2023

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica, desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação, da Universidade de São Paulo

Catálogo na Publicação (CIP)  
Ficha Catalográfica com dados inseridos pelo autor

Ostroski, Yurik.

A governança da Inovação Social Corporativa em redes multiatores: estudo de caso da cadeia do guaraná na Amazônia / Yurik Ostroski. - São Paulo, 2023.

134 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, 2023.  
Orientador: Graziella Maria Comini.

1. Governança. 2. Inovação Social Corporativa. 3. Redes multiatores. 4. Orquestração. 5. Amazônia. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária. II. Título.

## FOLHA DE AVALIAÇÃO

Nome: YURIK OSTROSKI

Título: A governança da Inovação Social Corporativa em redes multiatores: estudo de caso da cadeia do guaraná na Amazônia

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Empreendedorismo do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Aprovado em: \_\_/\_\_/\_\_\_\_

Banca Examinadora

Prof. Dr.: \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_

Prof. Dr.: \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_

Prof. Dr.: \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_



À geração do meu filho Pedro e às futuras,  
em busca de um mundo melhor.





## AGRADECIMENTOS

À minha esposa, Isabella, pelo apoio incondicional, por acreditar em mim nos momentos em que eu mesmo descreditei, por minhas ausências nesta jornada desde o processo seletivo até a finalização deste trabalho, pela compreensão e sobretudo pelo amor e carinho quando mais precisei.

Ao meu filho Pepê, por ter trazido ainda mais luz para nossa casinha durante o mestrado.

Aos meus pais e à minha irmã, base de tudo, pelos exemplos de vida e pelo carinho de sempre.

Aos meus sócios e amigos consultores do Sense-Lab, por toparem entrar junto comigo nessa caminhada.

À minha professora e orientadora, Prof. Dra. Graziella Maria Comini, pela inspiração quanto ao tema de empreendedorismo e inovação social, por ter me incentivado a me inscrever no mestrado, quando isso ainda era um sonho, por sempre ter me atendido de forma atenciosa e assertiva, por ter me dado o Norte nos momentos de indecisão, por ter me convidado a ministrar algumas aulas sobre modelo de negócio de impacto, enfim, por toda parceria e apoio na vida acadêmica e profissional.

Aos membros do Centro de Empreendedorismo Socioambiental e Administração em Terceiro Setor (CEATS), em especial à Profa. Dra. Rosa Maria Fischer, por terem contribuído com meu projeto de pesquisa em um momento ainda de pouca estruturação, por dividirem suas experiências e por criarem uma atmosfera de cuidado e de acolhimento mesmo pelas telinhas, em tempos de isolamento social.

Aos professores que compuseram a banca de qualificação, Prof. Dr. Flávio Hourneaux Junior e a Profa. Dra. Adriana Marotti de Mello, por toda contribuição e ajuda no direcionamento deste trabalho.

A todos os professores e colegas de Turma 06 (T06) do Mestrado Profissional em Empreendedorismo da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo (MPE-FEA-USP), por compartilharem seus conhecimentos.

À Universidade de São Paulo, pela excelência de ensino.

A todos os entrevistados, por terem disponibilizado parte de seu tempo contribuindo com a realização da pesquisa.

Enfim, a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram com este trabalho, muito obrigado!



## RESUMO

Ostroski, Y. (2023). A governança da Inovação Social Corporativa em redes multiatores: estudo de caso da cadeia do guaraná na Amazônia. 146f. Dissertação (Mestrado Profissional em Empreendedorismo) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Uma maior integração entre os setores da economia em busca de soluções conjuntas para os desafios sistêmicos de nossa sociedade, em especial aqueles ligados às questões sociais e ambientais, exige novas estruturas e modelos de governança. À medida que cresce o número e a importância percebida da atuação em rede para solução de problemas complexos, aumenta também a necessidade de estudos práticos que abordem o processo de interação e de colaboração multiatores para inovação. Assim, através de uma metodologia qualitativa exploratória, utilizando como método o estudo de caso único, esta pesquisa adotou a lente das redes multiatores para inovação social e concentrou-se em analisar a orquestração de uma rede estabelecida no município de Maués-AM, coração da Amazônia, a qual surgiu com o objetivo de melhorar a qualidade de vida da população local e fortalecer, de forma sustentável, a cadeia de valor do guaraná, uma das culturas mais importantes da economia do município. Uma particularidade do caso, fundamental para sua escolha, foi o fato da rede ter sido idealizada por uma das empresas focais da cadeia de valor, fazendo com que a pesquisa assumisse a perspectiva da inovação social corporativa e permitisse a avaliação do protagonismo do setor privado no fomento às cadeias da sociobiodiversidade na Amazônia. Foi observado que a idealização e composição de uma rede multiatores para inovação social por parte da empresa focal se mostrou assertiva, pois permitiu a ela se conectar a diferentes elos da cadeia e endereçar, em maior ou menor grau, seus principais desafios. No entanto, alguns aspectos foram determinantes para os resultados obtidos pela rede ao longo de sua existência, entre eles: a criação coletiva de uma orientação estratégica e modo de atuação, a definição da estrutura e modelo de governança, incluindo a função de um orquestrador com neutralidade e legitimidade no território, além da adoção da dinâmica de orquestração na mobilização de múltiplos atores para além de suas fronteiras organizacionais, composta por três práticas centrais (conectar, facilitar e gerenciar) e o modo de orquestração híbrido, no qual as práticas oscilam entre os modos dominante e baseado no consenso à medida que a rede vai ganhando vida e evoluindo ao longo do tempo. Como resultado, foi elaborado um mapa de processo de origem e orquestração de redes multiatores para inovação social, buscando estimular empresas focais e orquestradores de tais redes a adotarem essa metodologia ao longo de seus trabalhos, tendo em mente suas principais etapas, práticas e modos de orquestração.

**Palavras-chave:** Governança. Inovação Social Corporativa. Redes multiatores. Orquestração. Amazônia.

## ABSTRACT

Ostroski, Y. (2023). The governance of the Corporate Social Innovation in multi-stakeholder networks: a case study of the guarana chain in the Amazon. 146p. Dissertation (Professional Master in Entrepreneurship) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo.

A greater integration between economic sectors in search of joint solutions to the systemic challenges of our society, especially those related to social and environmental issues, requires new structures and governance models. As the number and perceived importance of networked collaboration for solving complex problems grow, there is also an increasing need for practical studies addressing the process of multi-stakeholder interaction and collaboration for innovation. Thus, through a qualitative exploratory methodology, using a single case study as the method, this research adopted the lens of multi-stakeholder networks for social innovation and focused on analyzing the orchestration of a network established in the municipality of Maués-AM, the heart of the Amazon. This network emerged with the aim of improving the quality of life of the local population and sustainably strengthening the value chain of guarana, one of the most important crops in the municipality's economy. A particularity of the case, essential for its choice, was the fact that the network was conceived by one of the focal companies in the value chain, leading the research to adopt the perspective of corporate social innovation and allowing the assessment of the private sector's role in promoting socio-biodiversity chains in the Amazon. It was observed that the conception and composition of a multi-stakeholder network for social innovation by the focal company proved effective, allowing it to connect to different links in the chain and address, to a greater or lesser extent, its main challenges. However, some aspects were crucial to the results obtained by the network over its existence, including the collective creation of a strategic orientation and mode of operation, the definition of the governance structure and model, including the role of a neutral orchestrator with legitimacy in the territory. This also involves the adoption of orchestration dynamics in mobilizing multiple actors beyond their organizational boundaries, consisting of three central practices (connecting, facilitating, and managing) and the hybrid orchestration mode, in which practices oscillate between dominant and consensus-based modes as the network comes to life and evolves over time. As a result, a map of the origin and orchestration process of multi-stakeholder networks for social innovation was developed, aiming to encourage focal companies and orchestrators of such networks to adopt this methodology throughout their work, keeping in mind their main stages, practices, and orchestration modes.

**Keywords:** Governance. Corporate Social Innovation. Multi-stakeholder networks. Orchestration. Amazon.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estágios da Inovação Social.....	30
Figura 2: 5 elementos principais da orientação corporativa pelo propósito .....	35
Figura 3: Mapa de processo de trajetórias de redes em orquestração híbrida .....	46
Figura 4: Teoria de Mudança da Aliança Guaraná de Maués .....	62
Figura 5: Ambições 2025 Aliança Caçulinha (1) .....	65
Figura 6: Ambições 2025 Aliança Caçulinha (2) .....	66
Figura 7: AGM em números – 2018/2021 (1).....	68
Figura 8: AGM em números – 2018/2021 (2).....	68
Figura 9: Registros das oficinas de cocriação Aliança Caçulinha (1) .....	72
Figura 10: Registro das oficinas de cocriação Aliança Caçulinha (2).....	72
Figura 11: Registro das oficinas de cocriação Aliança Caçulinha (3).....	73
Figura 12: Registro das oficinas de cocriação Aliança Caçulinha (4).....	73
Figura 13: Estrutura da governança da AGM.....	78
Figura 14: Destaque da divulgação das ações da Aliança Guaraná de Maués .....	86
Figura 15: Destaque da troca de experiência entre diferentes perfis de produtores de guaraná .....	88
Figura 16: Destaque para a motivação dos agricultores .....	89
Figura 17: Mapa do processo de orquestração da Aliança Guaraná de Maués .....	108

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Principais definições de inovação social.....	28
Quadro 2: Aspectos distintivos da inovação tecnológica e inovação social.....	29
Quadro 3: Aspectos distintivos da Inovação Social Corporativa e RSC tradicional .....	34
Quadro 4: Sistematização de três processos de implementação da inovação social.....	38
Quadro 5: Características dos modos de operação dominante e do baseado em consenso .....	43
Quadro 6: Relação dos entrevistados .....	52
Quadro 7: Matriz de Amarração .....	55
Quadro 8: Dados característicos de Maués .....	58

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>AAFAU</b>	Associação dos Agricultores Familiares do Alto Urupadi
<b>ADS</b>	Agência de Desenvolvimento Sustentável do Amazonas
<b>AGM</b>	Aliança Guaraná de Maués
<b>AM</b>	Amazonas
<b>AMPMA</b>	Associação dos Agricultores Rurais AMPMA da Comunidade São Raimundo do Mutuca
<b>APASIG</b>	Associação de Produtores Agroextrativista Sustentável Igarapé do Gil
<b>APROGEV</b>	Associação dos Produtores e Beneficiadores dos Derivados de Guaraná e Agricultura Familiar das Estradas Vicinais de Maués
<b>ASBOMJESUS</b>	Associação Agrícola Bom Jesus
<b>ASCAMPA</b>	Associação Comunitária Agrícola do Rio Urupadi
<b>ASCANA</b>	Associação Comunitária Agrícola Novo Alvorecer
<b>ASCANSF</b>	Associação Comunitária Agrícola Nossa Senhora de Fátima do Canarãna
<b>ASCAPALA</b>	Associação Comunitária Agrícola da Ponta Alegre
<b>ASPRACOL</b>	Associação Agroextrativista dos Produtores Rurais da Comunidade Liberdade
<b>ASPROGUAMM</b>	Associação de Produtores de Guaraná e Agricultura Familiar do Maués Miri
<b>CEATS</b>	Centro de Empreendedorismo Socioambiental e Administração em Terceiro Setor
<b>CIAT</b>	<i>International Center for Tropical Agriculture</i>
<b>COOPEAGRO</b>	Cooperativa Agroextrativista Familiar do Município de Maués
<b>COOPEGUARA</b>	Cooperativa de Agricultores de Guaraná e Produtores de Maués
<b>COPERMAUES</b>	Cooperativa de Agropecuária dos Produtores Rurais de Maués -
<b>CVC</b>	Criação de Valor Compartilhado
<b>DDT</b>	Diclorodifeniltricloroetano
<b>EE</b>	Economia Ecológica
<b>EGOS</b>	<i>European Group for Organizational Studies</i>
<b>Embrapa</b>	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
<b>ESG</b>	<i>Environmental, Social and Governance</i> (Governança ambiental, social e corporativa)

<b>GRI</b>	<i>Global Reporting Initiative</i>
<b>GT</b>	Grupos de Trabalho
<b>IBGE</b>	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<b>IDAM</b>	Instituto de Desenvolvimento Agropecuário e Florestal Sustentável do Estado do Amazonas
<b>Idesam</b>	Instituto de Conservação e Desenvolvimento Sustentável do Amazonas
<b>IDH</b>	Índice de Desenvolvimento Humano
<b>IDHM</b>	Índice de Desenvolvimento Humano Municipal
<b>IFAM</b>	Instituto Federal do Amazonas
<b>IG</b>	Indicação Geográfica
<b>IPAM</b>	Instituto de Pesquisa Ambiental da Amazônia
<b>IPS</b>	Índice de Progresso Social
<b>ISC</b>	Inovação Social Corporativa
<b>ISPN</b>	Instituto Sociedade, População e Natureza
<b>MEL</b>	<i>Monitoring, Evaluation and Learning</i>
<b>MPE-FEA-USP</b>	Mestrado Profissional em Empreendedorismo da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo
<b>ODS</b>	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
<b>OECD</b>	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
<b>ONG</b>	Organizações não-governamentais
<b>ONU</b>	Organização das Nações Unidas
<b>P&amp;D</b>	Pesquisa e Desenvolvimento
<b>PI</b>	Propriedade Intelectual
<b>PIB</b>	Produto Interno Bruto
<b>PNAD</b>	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
<b>PPA</b>	Plataforma Parceiros pela Amazônia
<b>RFP</b>	<i>Request for Proposal</i>
<b>RSC</b>	Responsabilidade Social Corporativa
<b>Sebrae</b>	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
<b>SSIR</b>	<i>Stanford Social Innovation Review</i>
<b>SUDAM</b>	Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia
<b>TdM</b>	Teoria de Mudança



<b>TDR</b>	Termo de Referência
<b>UEA</b>	Universidade do Estado do Amazonas
<b>USAID</b>	<i>United States Agency for International Development</i> (Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional)
<b>WBCSD</b>	<i>World Business Council for Sustainable Development</i> (Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável)
<b>WCED</b>	<i>World Commission on Environment and Development</i>
<b>WEPAINUG</b>	Associação dos Indígenas Sateré Mawé da Ilha de Michiles do Baixo Marau



## SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>19</b>
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>21</b>
1.1 QUESTÃO E OBJETIVOS DE PESQUISA .....	23
1.2 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	24
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>25</b>
2.1 INOVAÇÃO SOCIAL .....	25
2.1.1 Inovação Social Corporativa .....	32
2.2 GOVERNANÇA MULTIATORES PARA IMPACTO COLETIVO .....	40
2.3 ORQUESTRAÇÃO DE REDES MULTIATORES PARA INOVAÇÃO SOCIAL .....	41
<b>3. METODOLOGIA DE PESQUISA .....</b>	<b>49</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	49
3.2 SELEÇÃO DO ESTUDO DE CASO .....	50
3.3 SELEÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS .....	51
3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	52
3.5 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS .....	53
3.6 MATRIZ DE AMARRAÇÃO .....	54
<b>4. APRESENTAÇÃO DO CASO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS .....</b>	<b>57</b>
4.1 APRESENTAÇÃO DO CASO .....	57
4.2 ANÁLISE DE DADOS .....	63
4.2.1 Intencionalidades de Criação da Inovação Social .....	64
4.2.2 Estrutura de Governança .....	76
4.2.3 Práticas e Modos de Orquestração .....	81
4.2.4 Perspectivas Futuras .....	99
<b>5. RESULTADOS .....</b>	<b>101</b>
5.1 RECOMENDAÇÕES .....	113
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>117</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>123</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>129</b>
APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTAS DIRECIONADO AOS PROFISSIONAIS DA EMPRESA FOCAL .....	129
APÊNDICE B: ROTEIRO DE ENTREVISTAS direcionado a atores locais membros da AGM .....	131
APÊNDICE C: SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DE PESQUISA ACADÊMICA .....	133



## APRESENTAÇÃO

Em sua trajetória profissional, o autor desta pesquisa registra aproximadamente 10 anos de experiência em grandes empresas, tendo atuado em áreas estratégicas como *trade-marketing* e desenvolvimento de negócios de corporações como a Diageo e a Johnson & Johnson. A oportunidade de vivenciar tais culturas organizacionais foi extremamente positiva para seu desenvolvimento profissional, mas despertou um questionamento sobre o propósito maior e as estratégias adotadas por tais organizações, principalmente, no que se refere à incorporação das questões socioambientais em suas atividades principais.

Diante dessa provocação, em 2014, iniciou seus estudos no campo de Empreendedorismo e Inovação Social e, em 2016, fez uma transição de carreira, tornando-se sócio do Sense-Lab, uma consultoria B certificada que atua com estratégia, inovação e desenvolvimento de negócios frente aos desafios coletivos de nossos tempos.

Desde então, vem acumulando experiências em diversas iniciativas voltadas para o planejamento estratégico de organizações e de redes com foco em impacto positivo, modelos de governança de sistemas multiatores, desenvolvimento de programas de aceleração de negócios socioambientais e facilitação de processos cocriativos para o desenvolvimento de inovações sistêmicas. Além disso, participa de diferentes redes de impacto, com o intuito de contribuir para o fortalecimento do ecossistema de inovação socioambiental no Brasil.

Juntamente com seus sócios, compartilha o propósito de catalisar organizações da sociedade civil, empresas e redes multiatores na transição para uma sociedade e uma economia regenerativas, promovendo equilíbrio, equidade, diversidade e bem-estar para as pessoas e para o planeta.

Os projetos realizados em cada um dos 3 eixos de atuação do Sense-Lab – Desenvolvimento Organizacional, Desenvolvimento de Redes Multiatores e Formação de lideranças – têm buscado influenciar um número cada vez maior de organizações e de redes no enfrentamento dos desafios sociais e ambientais da atualidade. Esse movimento, embora ainda incipiente, revela uma grande oportunidade para influenciar as empresas para ações concretas de impacto socioambiental positivo, associadas às suas atividades principais.

No intuito de ampliar esse chamado, em 2017, o Sense-Lab, a convite da Força Tarefa de Finanças Sociais, desenvolveu, juntamente com outras 40 organizações, um manual intitulado “Oportunidades para Grandes Empresas: repensando a forma de fazer negócio e resolver problemas sociais”. Diante do consenso quanto à participação essencial de grandes corporações no impulsionamento do ecossistema de impacto socioambiental, a elaboração do

manual teve como objetivo levar aos líderes de grandes empresas conceitos e informações para que eles se mobilizassem para identificar oportunidades internas e externas às suas cadeias de valor. Foi uma tentativa de dialogar com grandes empresas, de repensar a forma de fazer negócios e de, intencionalmente, fortalecer a cadeia de impacto das grandes empresas, como forma de gerar e de proteger seu valor (Força Tarefa de Finanças Sociais & Sense-Lab, 2017).

O manual supramencionado e as experiências acumuladas do autor, em especial na Amazônia, onde o Sense-Lab tem ampliado sua atuação nos últimos anos, foram inspirações para realizar esta pesquisa, uma vez que oferece subsídios sobre a atuação de grandes empresas no bioma e sua relação com a sociobiodiversidade.

O tema pesquisado representa, portanto, a união da experiência do autor com um campo recente de estudos da Administração.

## 1. INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de nossa sociedade, representado em grande parte pelo notável progresso econômico e tecnológico das últimas décadas, embora venha propiciando ampla geração de bem-estar humano, tem revelado enormes desafios coletivos, tanto sociais como ambientais (Rosolen, 2019). Em meio a uma crise climática global, a tendência é que essas questões se agravem ainda mais, fazendo crescer a importância das discussões ao redor do tema e a busca por um modelo de desenvolvimento mais sustentável e inclusivo.

O Brasil, em especial a Amazônia, encontra-se no centro desse debate. A mais extensa e biodiversa floresta do mundo, considerada o maior reservatório de água doce e o mais importante bloco florestal de regulação climática do planeta, vem enfrentando um processo crônico de degradação (Nobre et al., 2023).

Abramovay (2019) esclarece que o padrão de crescimento da Amazônia, nas últimas décadas, vem se baseando na economia da destruição da natureza e, por consequência, vem desestimulando o fortalecimento da economia regional. Práticas ilegais como grilagem, exploração de madeira, mineração e agropecuária, combinadas com a falta de fiscalização dos órgãos públicos para cumprir com as leis de proteção, estimularam o desmatamento e as queimadas. Muitas dessas práticas ilegais, além de provocarem danos ambientais severos, são pautadas na violência e na criminalidade, expondo as populações locais à insegurança e às condições de vida precárias.

Por superar os 20% de desmatamento do seu território, a Amazônia está rumando a um ponto irreversível de desertificação, colocando em risco a estabilidade e a competitividade de toda a economia do país (Abramovay, 2019; Lovejoy & Nobre, 2018; Nobre & Nobre, 2019; Nobre et al., 2023).

Assim, é urgente promover e incentivar um novo modelo social e econômico para a Amazônia, proposta que deve aliar atividades rentáveis e sustentáveis à proteção da floresta em pé e à redistribuição de retornos para as populações que ocupam e que protegem um dos biomas mais valiosos e essenciais do planeta.

Desde 1987, ano em que a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento publicou o relatório intitulado “Nosso Futuro Comum” (Relatório Brundtland), a Organização das Nações Unidas (ONU) vem preconizando a abordagem do desenvolvimento sustentável. Tal abordagem adota a ideia de que o desenvolvimento econômico e as questões socioambientais, que por um longo período foram tratados separadamente, possam ser geridos de uma forma mutuamente benéfica, satisfazendo às necessidades da geração atual, sem

comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem suas próprias necessidades (WCED, 1987).

A fim de propor caminhos, a ONU lançou, em 2015, a Agenda 2030. Trata-se de um compromisso assumido por parte dos principais líderes mundiais para definir os objetivos e as metas globais de longo alcance que visem, até o ano de 2030, a erradicação da pobreza extrema e a adoção mundial de uma trajetória sustentável (ONU, 2015). Tal agenda reconheceu, explicitamente, o papel a ser desempenhado pelas parcerias intersetoriais para o desenvolvimento sustentável, ressaltando a necessidade de maior integração entre os setores da economia em busca de soluções conjuntas, uma vez que iniciativas unilaterais e isoladas para solucionar problemas sistêmicos não demonstraram ser efetivas (Mariani et al., 2022)

A fim de envolver governos, empresas, especialistas, líderes da sociedade civil e empreendedores sociais no desenho e na implementação de soluções escaláveis, o *World Economic Forum* (Fórum Econômico Mundial) lançou, em 2016, a iniciativa *Global Challenge Initiative on Economic Growth and Social Inclusion*, destacando que a ação do setor privado em todas as indústrias é indispensável (World Economic Forum, 2016).

Em especial na Amazônia, o setor privado tem condições de assumir um papel bastante relevante, ao explorar o potencial de uma economia de biodiversidade florestal, associado aos conhecimentos tradicionais. Para tanto, considera-se a atuação de empresas e de negócios comunitários, sob a perspectiva das cadeias produtivas da sociobiodiversidade (Nobre, 2019; Fernandes, Comini, & Rodrigues, 2022).

Existe um chamado específico para as empresas líderes (focais) que operam em cadeias da sociobiodiversidade na Amazônia, isto é, aquelas que estabelecem regras ou que governam a cadeia de suprimento (Seuring & Müller, 2008). O objetivo é que tais empresas adotem e institucionalizem a prática da inovação social em suas estratégias e operações de negócio, buscando gerar impactos sociais positivos mais duradouros e escaláveis, além de garantirem sua própria perenidade no médio e longo prazo (World Economic Forum, 2016).

Dentre os fatores impulsionadores da inovação social em uma empresa, o fortalecimento das cadeias produtivas é apontado como um dos principais (Herrera, 2015; Mirvis et al., 2016; Rosolen, 2019; World Economic Forum, 2016). Embora muitas ações sejam motivadas por pressões para que as empresas invistam na resiliência de suas cadeias produtivas e, com isso, minimizem os impactos de sua pegada socioambiental, algumas empresas têm ido além e já veem a incorporação da inovação social em suas cadeias produtivas como oportunidade para aumento de vantagem competitiva (World Economic Forum, 2016).



Para além de uma atuação corporativa unilateral e/ou centralizada, Hanke e Stark (2009) reforçam que a inovação social está baseada em alianças intersetoriais e em trocas de conhecimento entre diferentes atores da sociedade, o que leva a composição de estruturas em rede como espaços inter-organizacionais propícios à colaboração. Fernandes e Lopes (2022) retratam que tais redes estão sendo capazes de estabelecer plataformas de tomada de decisão coletiva e têm promovido o surgimento de inovações sustentáveis, demonstrando sua capacidade para lidar com grandes desafios contemporâneos, como o aquecimento global e a preservação dos oceanos.

Dada a complexidade do contexto amazônico, somente ações colaborativas e bem orquestradas são capazes de superar os incontáveis desafios existentes. Para mobilizar e facilitar os múltiplos e diversos atores para além de suas fronteiras organizacionais, exigem-se novas estruturas e mecanismos de governança (Fernandes, Comini, & Rodrigues, 2022). Nesse sentido, à medida que cresce o número e a importância percebida da atuação em rede para solução de problemas complexos, aumenta também a necessidade de estudos práticos que abordem o processo de interação e de colaboração de redes multiatores para inovação social.

## 1.1 QUESTÃO E OBJETIVOS DE PESQUISA

Considerando a busca do setor privado em incorporar a inovação social em suas estratégias e operações e, portanto, iniciando-se e/ou envolvendo-se em redes estratégicas de colaboração multiatores, assim como a atuação de grandes empresas na Amazônia, em especial aquelas de base agroflorestal, o presente estudo partiu da seguinte questão: Como ocorre a governança de uma inovação social idealizada por uma empresa focal no fomento às cadeias da sociobiodiversidade na Amazônia?

Assim sendo, neste contexto, o objetivo geral desta pesquisa foi compreender a governança de uma inovação social corporativa na Amazônia, a partir do estudo de caso de uma rede multiatores para inovação social na cadeia do guaraná idealizada por uma grande empresa focal.

Os objetivos específicos foram:

1. Identificar as intencionalidades de criação da inovação social pela grande empresa frente aos seus objetivos estratégicos;
2. Compreender a estrutura de governança da inovação social, incluindo suas principais funções e as organizações participantes;

3. Analisar as práticas e os modos de orquestração da estrutura de governança da inovação social;
4. Propor recomendações sobre governança e orquestração para o estudo de caso e para corporações envolvidas em redes multiatores para inovação social.

## 1.2 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A presente dissertação foi estruturada em seis capítulos. No Capítulo 1 – INTRODUÇÃO, foram apresentados o contexto, a questão e os objetivos geral e específicos da pesquisa, assim com a estruturação da mesma. No capítulo 2 – REFERENCIAL TEÓRICO, foi apresentada a base teórica que fundamentou a pesquisa. Inicialmente, discorreu-se sobre inovação social e inovação social corporativa e, a seguir foram explorados os conceitos de governança multiatores para impacto positivo e a orquestração de redes multiatores para inovação social. No Capítulo 3 – METODOLOGIA DA PESQUISA, foram apresentados os procedimentos metodológicos adotados, a fim de atingir os objetivos pré-estabelecidos, assim como delinear a pesquisa, o processo de seleção do estudo de caso, a caracterização dos entrevistados, os instrumentos para coleta de dados e os procedimentos para análise dos mesmos. Também foi apresentada a matriz de amarração da pesquisa, demonstrando a consistência da pesquisa. No Capítulo 4 – APRESENTAÇÃO DO CASO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS, foi apresentado o caso escolhido e foi feita a análise dos dados coletados. No Capítulo 5 – RESULTADOS, foi apresentada a discussão dos resultados. No Capítulo 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS, foram apresentadas as contribuições do presente trabalho. Além desses capítulos, no final do trabalho também foram apresentadas as referências utilizadas que deram sustentação conceitual à pesquisa realizada e os APÊNDICES, nos quais foram apresentados os Roteiros de entrevistas direcionados aos profissionais da empresa focal (APÊNDICE A) e aos atores locais membros da governança da rede foco do estudo (APÊNDICE B) e a Solicitação de autorização para realizar pesquisa acadêmica (APÊNDICE C).

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta os principais conceitos e abordagens identificados na literatura que serviram de base para a realização deste estudo, a saber: inovação social e inovação social corporativa, governança multiatores para impacto coletivo e orquestração de redes multiatores para inovação social.

### 2.1 INOVAÇÃO SOCIAL

Inovação é um tema que tem sido amplamente abordado nas últimas décadas tanto na esfera acadêmica quanto na empresarial, sendo vinculado tradicionalmente ao ganho econômico e à geração de lucro (Bignetti, 2011), embora pouca atenção tenha sido dada à ótica social (Rosolen, 2019).

Os estudos sobre inovação social vêm apresentando um crescimento nos últimos anos. Moulaert et al. (2013) apontam que este crescimento está associado a três motivos principais:

1. Crescimento dos problemas socioambientais decorrente das formas de produção econômica inerentes ao sistema capitalista e da incapacidade do governo de atender às demandas sociais;
2. Falta de metodologias que sejam consenso entre pesquisadores e comunidade prática e que envolvam interesses de diferentes *stakeholders*;
3. Desejo de contribuir, de forma teórica e prática, com a transformação da sociedade moderna.

Neste contexto de incapacidade estrutural e política, a inovação social passa a ser vista como alternativa às crescentes pressões sociais e ambientais que abalam nossos sistemas vigentes, como as mudanças climáticas, a epidemia mundial de doenças crônicas e a crescente desigualdade (Murray et al., 2010; Bignetti, 2011; Rosolen, 2019).

No entanto, embora a prática da inovação social já venha sendo observada por um longo período na história, este campo de conhecimento ainda se encontra fragmentado e não consolidado, dado o seu caráter multidisciplinar, que inclui abordagens na Sociologia, na Economia, na Geografia, na Ciência Política, na Engenharia Ambiental, na Administração e outras. (Bignetti, 2011; Comini, 2016; Rosolen, 2019; Comini, Fischer, & D'Amario, 2022).

Bignetti (2011) afirma que não há um consenso quanto à definição de inovação social e sua abrangência. Desde a primeira utilização do termo, em 1970, por James B. Taylor, a inovação social vem passando por várias formulações.

Inovação social refere-se a indivíduos, parcerias e grupos comunitários que vêm trabalhando em conjunto, de forma inovadora, para criar e implementar soluções engenhosas para problemas sociais complexos (Bruin & Stangl, 2013; Comini, 2016; Phills, Deiglmeier, & Miller, 2008; Pol & Ville, 2009).

Rosolen (2019) esclarece que uma importante abordagem sobre inovação social foi a cunhada em 2006, por Geoff Mulgan, diretor da Young Foundation, que conceituou inovação social e os aspectos práticos de como ela ocorre, buscando promover esta agenda tanto no campo acadêmico quanto no fortalecimento das organizações envolvidas. Segundo Mulgan (2006, p. 146), “inovação social refere-se a atividades e serviços inovadores que são motivados pelo objetivo de satisfazer uma necessidade social e que são predominantemente difundidos por meio de organizações cujo propósito primordial é social”.

Esta definição evidencia dois pontos relevantes: o primeiro, comum à maioria dos autores, vincula inovação social ao benefício dos seres humanos antes de tudo, diferentemente das noções econômicas tradicionais sobre inovação (Bignetti, 2011); o segundo, aponta a inovação social como resultado de organizações com objetivos sociais, distanciando o conceito da estratégia de grandes corporações e de negócios que tradicionalmente visam aos lucros (Rosolen, 2019).

Bruin e Stangl (2013) afirmam que os estudos acadêmicos avançaram o suficiente para aceitar que o *locus* de inovação social não é apenas a sociedade civil, visto que ela pode ocorrer no setor sem fins lucrativos, no setor privado ou público e entre os setores. A inovação social não tem limites fixos, ela acontece em todos os setores. Mas, observa-se que grande parte das ações mais criativas está ocorrendo nas fronteiras entre os setores, por meio de um processo que envolve múltiplos atores em um movimento de colaboração (Comini, 2016; Murray, Caulier-Grice, & Mulgan, 2010; Rosolen, 2019).

Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) relacionam grande parte da inovação social a um novo tipo de economia, uma vez que esta apresenta aspectos muito diferentes das economias baseadas na produção e no consumo de mercadorias. Os autores destacam as quatro principais características desta nova economia, a saber:

1. Uso intensivo de redes distribuídas para sustentar e gerenciar as relações;
2. Mescla das fronteiras entre produção e consumo;
3. Ênfase na colaboração e em repetidas interações, cuidados e manutenção, em vez do consumo pontual;
4. Valores e missões assumindo um forte papel.

Cabe destacar que nas economias de mercado e de estado, a ascensão das redes distribuídas coincidiu com uma acentuada virada para o humano, o que despertou um maior interesse na qualidade dos relacionamentos (Murray et al., 2010).

Ao aprofundar o entendimento sobre inovação social, Sharra e Nyssens (2011) constataram que, na literatura, há duas lentes preponderantes: uma de resultado e outra de processo. No primeiro caso, a visão é mais normativa, enquanto no segundo, é priorizada a análise do processo, ou seja, como a inovação emerge, de que forma é adotada e como é difundida (Comini, 2016).

Com base na síntese das definições sobre inovação social encontradas na literatura (Bignetti, 2011) e na distinção dessas conforme as duas lentes identificadas por Sharra e Nyssens (2011), Comini (2016) elaborou um quadro resumo das definições de inovação social, classificando-as com a lente de resultado ou de processo, como pode ser observado no Quadro 1.

Quadro 1: Principais definições de inovação social

<b>Autor</b>	<b>Conceito</b>	<b>Lente</b>
<b>Taylor (1970)</b>	Formas aperfeiçoadas de ação, novas formas de fazer as coisas, novas invenções sociais.	Resultado
<b>Dagnino &amp; Gomes (2000)</b>	Conhecimento - intangível ou incorporado a pessoas ou equipamentos, tácito ou codificado - que tem por objetivo o aumento da efetividade dos processos, serviços e produtos relacionados à satisfação das necessidades sociais.	Resultado
<b>Cloutier (2003)</b>	Uma resposta nova, definida na ação e com efeito duradouro, para uma situação social considerada insatisfatória, que busca o bem-estar dos indivíduos e/ou comunidades.	Resultado
<b>Standford Social Innovation</b>	O processo de inventar, garantir apoio e implantar novas soluções para problemas e necessidades sociais.	Processo
<b>Novy e Leubolt (2005)</b>	A inovação social deriva principalmente de: satisfação de necessidades humanas básicas; aumento de participação política de grupos marginalizados; aumento na capacidade sociopolítica e no acesso a recursos necessários para reforçar direitos que conduzam à satisfação das necessidades humanas e à participação.	Resultado
<b>Moulaert et al. (2007)</b>	Ferramenta para uma visão alternativa do desenvolvimento urbano, focada na satisfação de necessidades humanas (e empowerment) através da inovação nas relações no seio da vizinhança e da governança comunitária.	Processo
<b>Mulgan et al. (2007)</b>	Novas ideias que funcionam na satisfação de objetivos sociais; atividades inovativas e serviços que são motivados pelo objetivo de satisfazer necessidades sociais e que são predominantemente desenvolvidas e difundidas através de organizações cujos propósitos primários são sociais.	Processo
<b>Phills et al. (2008)</b>	O propósito de buscar uma nova solução para um problema social que é mais efetiva, eficiente, sustentável ou justa do que as soluções existentes e para a qual o valor criado atinge principalmente a sociedade como todo e não indivíduos em particular.	Resultado
<b>Pol e Ville (2009)</b>	Nova ideia que tem o potencial de melhorar a qualidade ou a quantidade da vida.	Resultado
<b>Murray et al. (2010)</b>	Novas ideias (produtos, serviços e modelos) que simultaneamente satisfazem necessidades sociais e criam novas relações ou colaborações sociais. Em outras palavras, são inovações que, ao mesmo tempo, são boas para a sociedade e aumentam a capacidade da sociedade de agir.	Processo
<b>Bignetti (2011)</b>	Inovação social é definida como resultado do conhecimento aplicado a necessidades sociais por meio da participação e da cooperação de todos os atores envolvidos, gerando soluções novas e duradouras para grupos sociais, comunidades ou para a sociedade em geral.	Processo

Ao analisar os estudos encontrados até então sobre inovação social, Bignetti (2011) fez um comparativo entre a inovação tradicional, em especial a tecnológica, e a inovação social. O autor defende que há diferenças marcantes entre elas e, conseqüentemente, diferentes ferramentas para compreender e analisar o fenômeno, segundo as particularidades de cada qual.

A partir das 5 dimensões que demarcam as diferenças entre a inovação tecnológica tradicional e a inovação social observadas por Bignetti (2011), Rosolen (2019) elaborou um quadro resumo no qual apresenta a comparação entre ambas (Quadro 2).

Quadro 2: Aspectos distintivos da inovação tecnológica e inovação social

Aspectos	Inovação tecnológica	Inovação social
<b>Valor</b>	Apropriação de valor	Criação de valor
<b>Estratégia</b>	Obter vantagens competitivas	Solucionar questões sociais
<b>Lócus</b>	Centrado na empresa	Centrado na comunidade
<b>Processo</b>	Gerenciado de dentro para fora	Construção social coletiva
<b>Difusão do conhecimento</b>	Protegidos para evitar cópias	Favorecem a replicação

Fonte: Rosolen (2019, p. 48).

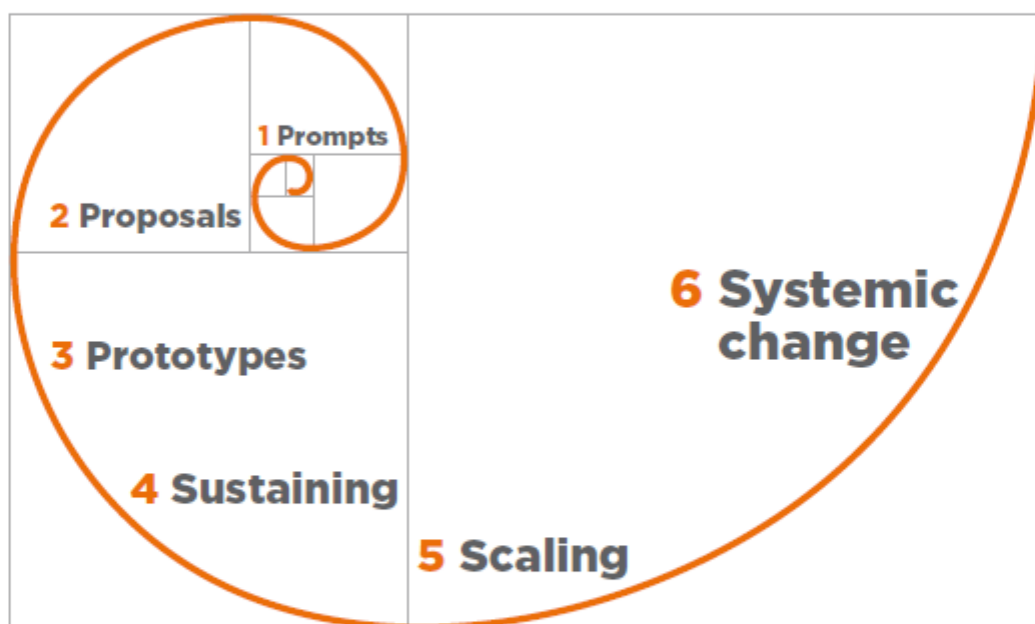
As diferenças entre inovação tecnológica tradicional e inovação social não representam incompatibilidades, visto que há evidências de permeabilidade entre ambas (Bignetti, 2011). Pol e Ville (2009) concordam que os conceitos de tais inovações sobrepõem-se. Os autores afirmam que, por um lado, uma inovação social pode não ser considerada uma inovação de negócio, caso seja uma novidade puramente endereçada a resolver uma questão da sociedade, sem depender de mecanismos de mercado. Por outro lado, uma inovação de negócio pode não ser considerada uma inovação social, se não gerar um impacto positivo em problemas enfrentados pela sociedade como um todo. No entanto, há uma intersecção entre os conceitos, uma vez que podem existir inovações relacionadas ao desenvolvimento de novos mercados que também tenham como objetivo gerar transformação social (Rosolen, 2019).

Para além da intersecção dos conceitos, buscou-se analisar o processo de inovação social corporativa, ou seja, como ela emerge, de que forma é adotada e como é difundida. Para tanto, optou-se por adotar a lente de processo citada por Sharra e Nyssens (2011) e a definição cunhada por Murray et al. (2010, p. 3): “Novas ideias (produtos, serviços e modelos) que simultaneamente satisfazem necessidades sociais e criam novas relações ou colaborações sociais. Em outras palavras, são inovações que, ao mesmo tempo, são boas para a sociedade e aumentam a capacidade de agir”.

Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010), ao assumirem que os resultados, processos, métricas, modelos e métodos utilizados na inovação comercial ou tecnológica nem sempre são diretamente transferíveis para a inovação social, propõem uma abordagem processual composta por 6 estágios de desenvolvimento de inovações sociais.

Como pode ser observado na Figura 1, os autores representam os estágios em um formato espiral a fim de inspirar uma perspectiva sistêmica e uma tendência sequencial, mas, alertam que os estágios nem sempre se desenvolvem de forma linear, exigindo um processo iterativo de avanços e de retrocessos à medida que novas ideias vão mudando a natureza da inovação.

Figura 1: Estágios da Inovação Social



Fonte: Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010, p. 11).

O modelo proposto por Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) apresenta as fases que podem ocorrer, desde a concepção da ideia até a geração do impacto social em si. Cada estágio requer um tipo de apoio distinto para que a inovação consiga crescer e gerar mais impacto, por isso, é importante entender cada um deles. Os seis estágios da inovação social propostos por Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010, p. 12-13) são:

1. Motivações, inspirações e diagnósticos (*Prompts*): fase em que se percebe a necessidade de novas maneiras de atuar para solucionar uma questão, buscando



diagnosticar não somente os sintomas, mas também as causas mais profundas do problema;

2. Propostas e ideias (*Proposals*): estágio em que as ideias são geradas, seja por meio de métodos formais ou não, seja envolvendo experiências de diversas fontes, como cidadãos, usuários do serviço, comunidades e outros. Nesta etapa, destacam-se os métodos de estímulo à criatividade e à geração de novas ideias, por meio de competições, premiações, chamadas, plataformas *on-line* e bancos de ideias;
3. Protótipos e pilotos (*Prototypes*): momento em que as ideias são testadas e refinadas. Por meio desse processo iterativo, de tentativa e erro, ganham forças as alianças; os conflitos são resolvidos; e as métricas de sucesso são combinadas. É também uma etapa que, geralmente, requer um investimento inicial, que pode ser por meio de pequenas doações, dívidas conversíveis, desafios públicos e prêmios, licitações e outros;
4. Sustentação (*Sustaining*): estágio em que a ideia deve se tornar viável, refinando o modelo de geração de receita para garantir a sustentabilidade financeira de longo prazo para que a inovação siga adiante. Apenas uma parte das ideias sobrevive e consegue se tornar efetiva e economicamente viável. Surgem, então, algumas tensões, como o dilema entre colaborar e compartilhar ideias ou proteger as inovações para assegurar a sobrevivência financeira. Neste momento, outro aspecto importante é a decisão sobre o formato organizacional que melhor se encaixe naquele propósito e na estrutura de governança;
5. Escala e difusão (*Scaling*): há diferentes estratégias que podem resultar no crescimento e na disseminação de uma inovação social, seja pela expansão da própria organização, seja por meio de licenciamento e de franquias, ou seja pela difusão aberta. Cabe destacar a possibilidade de difusão por meio de contratos firmados com o governo ou com grandes empresas para o fornecimento de produtos/serviços. Os autores alertam que, apesar de ‘escala’ ser um conceito da era da produção em massa, no caso das inovações sociais esse processo ocorre por meio da inspiração e da reprodução ou fornecendo suporte um ao outro, em um crescimento mais adaptativo e orgânico, por meio de redes de colaboração;
6. Mudança sistêmica (*Systemic change*): é o objetivo maior da inovação social. Geralmente, envolve um conjunto de elementos, como movimentos sociais, modelos de negócios, mudanças regulatórias, novos instrumentos financeiros, infraestrutura, assim como maneiras totalmente novas de pensar e de fazer.

Envolve, ainda, um conjunto de várias inovações combinadas de uma nova maneira e um conjunto de parcerias entre diferentes organizações e setores.

O modelo processual proposto por Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) fornece uma estrutura útil para pensar nos diferentes tipos de suporte que inovadores e inovações precisam para crescer. Em todo caso, a inovação social ainda é um campo em construção. Portanto, é necessário desenvolvê-lo por meio da combinação do conhecimento formal de teorias já existentes com o conhecimento tácito de experiências práticas (Mulgan, 2012; Rosolen, 2019).

Embora haja inúmeros movimentos buscando transformações sociais reais, nota-se que ainda há uma enorme lacuna a ser preenchida. Mulgan et al. (2007) reforçam que são necessárias condições sistêmicas para que as inovações sociais se multipliquem e não permaneçam como iniciativas isoladas e sem impacto profundo nos modos de vida contemporâneos.

Ao se desconsiderar o importante papel das inovações sociais para o desenvolvimento de uma sociedade mais sustentável e justa, corre-se o risco de que os problemas que acometem nossa sociedade sejam apenas agravados com o passar dos anos, resultando em restrições ao crescimento econômico, assim como no contínuo aumento de custos em áreas críticas, como a da saúde, e escassez de recursos naturais.

Nesse sentido, a queda das fronteiras entre o setor privado e o setor social é vista como muito positiva. Muitas empresas já veem a inovação social como um campo para criar novas oportunidades de negócios; aumentar o valor da marca; atrair talentos; e estimular culturas de inovação nos principais negócios, por meio do engajamento com diferentes tipos de organizações. Dados os benefícios trazidos pelas inovações tecnológicas para a qualidade de vida de modo geral, percebe-se o real potencial de transformação ao canalizar os esforços de inovação para a solução das principais questões que afligem a sociedade (Murray, Caulier-Grice, & Mulgan, 2010; Rosolen, 2019).

### 2.1.1 Inovação Social Corporativa

Inovação Social Corporativa (ISC) é um termo recente e ainda escasso na literatura acadêmica, no entanto, é possível notar um crescimento das produções sobre o tema, nos últimos anos (Herrera, 2015).

Ainda que a nomenclatura não seja tão difundida, o conceito de ISC e sua aplicação prática têm sido abordados sob diferentes perspectivas, tendo obtido especial visibilidade em

2016, no Fórum Econômico Mundial, ao ser destacado como aspecto central da *Global Challenge Initiative on Economic Growth and Social Inclusion* (Rosolen, 2019).

Fruto desta iniciativa do Fórum Econômico Mundial, em parceria com a Fundação Schwab, nasceu, em 2016, o relatório *Social Innovation: A Guide to Achieving Corporate and Societal Value*, elaborado com a intenção de engajar todos os setores no desenvolvimento e na implementação de soluções que promovam a redução das desigualdades e acelerem o crescimento inclusivo real. O guia é um chamado especial para as empresas, globais ou regionais, para que adotem e institucionalizem a prática da inovação social em suas estratégias de negócio e em suas operações, com o objetivo de gerar impactos sociais positivos mais duradouros e escaláveis (World Economic Forum, 2016). Este documento definiu inovação social como “a aplicação de abordagens inovadoras, práticas, sustentáveis e baseadas no mercado para beneficiar a sociedade em geral e populações de baixa renda ou menos favorecidas em particular” (World Economic Forum, 2016, p. 5).

Esta definição ressalta o aspecto mercadológico da ISC, buscando responder aos desafios socioambientais de forma a criar benefícios comerciais tangíveis. Essa perspectiva buscou estimular uma atuação mais estratégica e colaborativa das empresas na criação de valor social e ambiental para o negócio, resultando em benefícios financeiros e em melhorias na competitividade a longo prazo, incluindo o acesso a novos mercados, o fortalecimento de cadeias produtivas e a atração e retenção de talentos (Rosolen, 2019; World Economic Forum, 2016).

A ISC vai além das abordagens tradicionais adotadas pelas empresas ao atuar em questões sociais, as quais amargam uma lacuna histórica entre as expectativas dos *stakeholders*, por um maior protagonismo das empresas em relação às questões socioambientais e aos resultados de muitos de seus programas filantrópicos (Mirvis, Herrera, Googins & Albareda, 2016). A ISC é vista como uma evolução da responsabilidade social corporativa e um novo paradigma para a inovação dos negócios, ao buscar a criação de valor social ao mesmo tempo que a criação de vantagens competitivas (Kanter, 1999; Mirvis et al., 2016; Rosolen, 2019; World Economic Forum, 2016).

Mirvis et al. (2016) apontam diversos aspectos em que a ISC se difere da responsabilidade social corporativa tradicional, como pode ser observado no Quadro 3. Os autores retratam ainda que, ante a intensa busca corporativa por novas fontes e por métodos de inovação para o crescimento e a diferenciação, um grupo de empresas líderes tem que se aproveitar de sua capacidade inovadora para desenvolver estratégias de negócio que ofereçam respostas aos principais desafios socioambientais, voltando-se, portanto, à ISC.

Quadro 3: Aspectos distintivos da Inovação Social Corporativa e RSC tradicional

Aspectos	Inovação Social Corporativa	RSC Tradicional
<b>Objetivo</b>	Investimento Estratégico	Filantropia
<b>Recursos empregados</b>	P&D (foco em desafio social)	Contribuição em Dinheiro e Força de Trabalho
<b>Processo</b>	Colaborações profundas com outras organizações para cocriar algo novo que possa prover soluções sustentáveis para questões sociais	Serviços Sociais entregues via Organizações não-governamentais (ONG) ou grupos comunitários contratados
<b>Resultado para a empresa</b>	Novas fontes de receita que contribuem para a inovação do sistema social e gerem vantagem competitiva à empresa	Gerar benevolência e melhorar a reputação da empresa

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Mirvis et al. (2016).

Murray et al. (2010) concordam que a inovação social tem sido vista como fonte de novas oportunidades de negócios por um grupo cada vez maior de empresas. Hanke e Stark (2009), por sua vez, reforçam que a inovação social, por estar baseada em alianças intersetoriais e em trocas de conhecimento com diferentes atores na sociedade, torna-se um elemento essencial para expandir a capacidade cognitiva das empresas e para identificar as novas oportunidades.

Mirvis et al. (2016) destacam que as empresas que reconhecem seu papel de servir à sociedade têm melhor *performance* no processo de incorporação da inovação social aos negócios. Em geral, empresas que são movidas por propósitos consideram a inovação social parte de sua missão.

Nesse sentido, Porter e Kramer (2011) contribuem com a ideia de expansão das conexões entre o progresso social e o econômico dos negócios, ao cunharem o conceito de valor compartilhado, o qual é definido como: “políticas e práticas operacionais que aumentam a competitividade de uma empresa ao promover simultaneamente as condições econômicas e sociais das comunidades em que atua” (Porter & Kramer, 2011, p. 6).

Inspirado nesse conceito, a Shared Value Initiative, juntamente com seus membros e com a FSG publicaram, em 2020, o *Purpose Playbook - Putting Purpose into Practice with Shared Value*<sup>1</sup>, com o intuito de apoiar as empresas a darem vida ao propósito corporativo por

<sup>1</sup> O *Purpose Playbook - Putting Purpose into Practice with Shared Value* foi editado por Georgina Eckert (*Senior Program Manager*, Shared Value Initiative) e por Bobbi Silten (*Managing Director*, Shared Value Initiative) e foi publicado pela Shared Value Initiative, que é uma comunidade global de líderes, e pela consultoria FSG. No entanto, no caso específico desta obra, optou-se por mencionar o nome do manual e não a autoria, dada a forma como o mesmo é divulgação e referenciado.

meio do valor compartilhado. A publicação destaca que as empresas com melhor desempenho ao longo do tempo vão construindo um propósito social em suas operações, sendo este tão importante quanto o objetivo econômico. Ser uma empresa direcionada por propósito, por meio do valor compartilhado, significa usar as atividades principais do negócio para promover mudanças sociais. Para isso, é necessário forte comprometimento com os interesses coletivos de agentes internos e externos e compromisso com a visão de longo prazo assumida (Purpose Playbook, 2020).

O manual, ao definir o propósito como a razão de ser de uma empresa, que contribui para a resolução de um problema social ao mesmo tempo que cria valor financeiro significativo, afirma que o propósito deve estar integrado à estratégia, às operações e às pessoas membros da organização, caso contrário, o impacto será limitado. O manual destaca ainda que, tanto o propósito como as políticas e as práticas de criação de valor compartilhado são exclusivas de cada empresa e ganham vida por meio da cultura da organização (Purpose Playbook, 2020). A Figura 2 apresenta os 5 elementos principais do *Purpose Playbook*, ao considerar a orientação pelo propósito (*Leading with purpose*), a saber: Cultura (*Culture*), Propósito (*Purpose*), Estratégia (*Strategy*), Operações (*Operations*) e Pessoas (*People*).

Figura 2: 5 elementos principais da orientação corporativa pelo propósito



Fonte: Purpose Playbook (2020, p. 15).

Ao buscar melhor compreensão sobre a adoção e a integração da inovação social nas estratégias das empresas, Herrera (2015) afirmou que mecanismos operacionais e organizacionais contribuem para a introdução e a institucionalização de soluções sociais que potencializam a criação de valor compartilhado e o aumento da vantagem competitiva. Nesse sentido, a autora destacou os seguintes mecanismos: uma cultura organizacional baseada em valores; a clareza acerca do propósito; o envolvimento ativo e a abertura para colaborar com as partes interessadas; e as estruturas e os processos operacionais favoráveis.

Nota-se grande semelhança entre os principais elementos da inovação social corporativa e os da inovação baseada em valor compartilhado. Ambas as práticas buscam unir um propósito social e/ou ambiental à missão das organizações e institucionalizá-lo em suas estratégias visando a vantagens competitivas. Para isso, adotam a inovação social e a colaboração de diferentes atores.

Dado o foco da atual pesquisa no processo de inovação social corporativa em cadeias produtivas da sociobiodiversidade, cabe destacar o aspecto operacional da inovação social ao ser planejada e implementada por uma empresa, em especial no que diz respeito ao fortalecimento de suas cadeias produtivas.

Dentre os fatores vistos como impulsionadores da inovação social em uma empresa, o fortalecimento de cadeias produtivas é apontado como um dos principais (Herrera, 2015; Mirvis et al., 2016; Rosolen, 2019; World Economic Forum, 2016). Embora muitas ações sejam motivadas por pressões para que as empresas invistam na resiliência de suas cadeias produtivas e, com isso, minimizem os impactos de sua pegada socioambiental, algumas empresas têm ido além e já veem a incorporação da inovação social em suas cadeias produtivas como uma oportunidade para aumentar sua vantagem competitiva (World Economic Forum, 2016). Nesse sentido, existem três benefícios estratégicos principais para a inovação social em uma cadeia produtiva: garantia da estabilidade do acesso às matérias-primas; melhoria da qualidade das matérias-primas e maior agregação de valor; melhoria da reputação da empresa frente aos consumidores, ao participar de cadeias produtivas sócio e ambientalmente responsáveis (World Economic Forum, 2016).

Uma empresa que objetiva criar valor social e ambiental, ao mesmo tempo que aumenta sua vantagem competitiva, deve estar atenta ao ambiente externo e deve vincular suas atividades, métodos e abordagens às necessidades sociais não atendidas, diretamente ligadas ao negócio. Para tanto, três implicações devem ser empreendidas: (1) reconceber necessidades, produtos e clientes; (2) redefinir a produtividade na cadeia de valor; e (3) melhorar o ambiente e o ecossistema local de negócios (Purpose Playbook, 2020).

Segundo o *Guia SDG Compass - Diretrizes para implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) na estratégia dos negócios*, desenvolvido pela Global Reporting Initiative (GRI), pelo Pacto Global das Nações Unidas e pelo Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD), os ODS representam um grande desafio e uma excelente oportunidade para alavancar novos negócios e, ao mesmo tempo, para endereçar os maiores desafios mundiais de desenvolvimento sustentável. O documento sugere

que o primeiro passo nessa direção deve ser uma avaliação dos impactos positivos e dos negativos que, potencialmente às atividades empresariais, têm ou terão em toda a cadeia de valor (GRI, United Nation Global Compact, & World Business Council for Sustainable Development, 2016).

Na perspectiva de Herrera (2015), a ISC tem maior probabilidade de sucesso quando desenvolvida por um processo sequencial e ao mesmo tempo iterativo. Nesse sentido, estabelece um processo de 5 etapas ao combinar a implementação da responsabilidade social corporativa com a inovação de negócio.

De forma similar, o relatório *Social Innovation: a Guide to Achieving Corporate and Societal Value* estabelece um processo de quatro etapas para criar negócios socialmente inovadores. Segundo o relatório, apesar de as etapas serem análogas a um processo tradicional de desenvolvimento de negócio, quando aplicadas sob a ótica da inovação social, emergem importantes diferenças (World Economic Forum, 2016).

O Quadro 4 sistematizou três processos de implementação da inovação social. Com o intuito de compará-los, foram detalhados os dois processos aqui mencionados, além de um terceiro já descrito no subcapítulo anterior, tratando-se dos estágios da inovação social cunhado por Murray, Caulier-Grice, e Mulgan (2010).

Embora os métodos e as abordagens possam variar de acordo com os desafios enfrentados, as estratégias de inovação social corporativa compartilham certas características (World Economic Forum, 2016), a saber:

- Estão diretamente alinhadas com a agenda de inovação e com a estratégia de negócios da empresa;
- Aproveitam os principais ativos com fins lucrativos de uma empresa, como capital humano, cadeias de valor, tecnologia ou sistemas de distribuição;
- Cada vez mais são gerenciadas nas operações principais ou nas unidades de negócios de uma empresa.

Quadro 4: Sistematização de três processos de implementação da inovação social

Autor	Etapas					
	Investigação Inicial	Design	Prototipação	Consolidação	Institucionalização ou Escala	Mudança Sistêmica
<b>World Economic Forum (2016)</b>	Etapa 1 - Identificação: Explorar junto a uma rede ampla de atores oportunidades com o potencial de contribuir para os objetivos estratégicos de uma empresa.	Etapa 2 - Design: Converter ideias em conceitos viáveis, protótipos ou modelos de negócio. Destaca que a Inovação Social exige invariavelmente a colaboração com atores externos.	Etapa 3 - Aprendizagem: Testes de campo e prototipagem rápida associados a ciclos rápidos de aprendizado e métricas personalizadas para acompanhar o desempenho e para medir os resultados.		Etapa 4 - Escala: Gerar escala aos protótipos bem-sucedidos em unidades de negócio ou escritórios regionais. O valor transformacional é no fim das contas a escala.	
<b>Herrera (2015)</b>	Etapa 1 - Avaliação: Coleta ativa e contínua de informações para análise de oportunidades.	Etapa 2 - Design: Geração de ideias inovadoras a partir dos insights da etapa anterior.	Etapa 3 - Desenvolvimento: Os pilotos testam o design das ideias geradas na etapa anterior.	Etapa 4 - Sistematização: Os resultados dos pilotos são documentados e sistematizados a fim de alimentar o processo de integração na organização.	Etapa 5 - Institucionalização: Incorporação e ampliação (escala) da inovação em toda a organização.	
<b>Murray, Caulier-Grice &amp; Mulgan (2010)</b>	Etapa 1 - Motivações, Inspirações: Diagnósticos dos sintomas e causas mais profundas do problema.	Etapa 2 - Propostas: Geração de ideias envolvendo experiências de diversas fontes, como cidadãos, usuários do serviço, comunidades, entre outros.	Etapa 3 - Protótipos: Momento em que as ideias são testadas e refinadas por meio de um processo iterativo de tentativa e erro em que conflitos são resolvidos e as métricas de sucesso são combinadas. Ganham forças as alianças e parcerias.	Etapa 4 - Sustentação: estágio em que a ideia deve se tornar viável a ponto de garantir sua sustentabilidade financeira de longo prazo. Outro aspecto importante neste momento, é a decisão sobre o formato organizacional que melhor se encaixa naquele propósito e a estrutura de governança.	Etapa 5 - Escala: Crescimento e disseminação da inovação social. Cabe destacar a possibilidade de difusão por meio de contratos firmados com o governo ou com grandes empresas para o fornecimento de produtos/serviços. Apesar de escala ser um conceito da era da produção em massa, no caso das inovações sociais esse processo ocorre mais por meio da inspiração e reprodução ou fornecendo suporte um ao outro, em um crescimento mais adaptativo e orgânico por meio de redes de colaboração.	Etapa 6 - Mudança sistêmica: Objetivo maior da inovação social. Geralmente envolve um conjunto de elementos, como movimentos sociais, modelos de negócios, mudanças regulatórias, novos instrumentos financeiros, infraestrutura, assim como maneiras totalmente novas de pensar e fazer. Envolve, ainda, um conjunto de várias inovações combinadas de uma nova maneira e um conjunto de parcerias entre diferentes organizações e setores.

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de World Economic Forum (2016), Herrera (2015) e Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010).



Nos processos de inovação social mencionados, destaca-se a importância das parcerias ao longo de todas as suas etapas. O relatório *Social Innovation: a Guide to Achieving Corporate and Societal Value* sugere que um caminho comum para as empresas avançarem no tema é atuar em rede. Desta forma, elas passam a se conectar com inovadores sociais e passam a estabelecer parcerias que envolvem a troca mútua de conhecimento e de capacidades. Herrera (2015) afirma que o envolvimento ativo e a abertura para colaborar são fatores-chave do processo de inovação social corporativa.

O guia *SDG Compass*, por sua vez, considera que o engajamento inclusivo de partes interessadas, internas e externas à empresa, já em uma fase inicial de investigação, e o mapeamento são fundamentais para avaliar os impactos positivos potenciais (GRI et al., 2016).

Mirvis et al. (2016), ao analisarem diversos casos de implementação de inovações sociais por parte de empresas, concluíram que a ISC acontece por meio da troca de conhecimento entre as partes interessadas e o desenvolvimento de novas capacidades. Grande parte do conhecimento trocado durante o processo é tácito e acontece por meio de atividades intensamente interativas e experimentais, emergindo, portanto, da colaboração e da parceria de múltiplos atores.

Quanto ao objetivo das empresas de adquirirem conhecimento para a inovação social corporativa, foram observadas diferentes motivações. Enquanto, em alguns casos, a ISC emana de um objetivo de negócio e assume aspectos sociais, em outros, deliberadamente, visam ao impacto social e, em seguida, alinham-se às necessidades dos negócios.

Rosolen (2019) destaca a necessidade de equilíbrio entre os interesses comerciais e a geração de valor social por parte das empresas, uma vez que são dimensões mutuamente dependentes e se retroalimentam.

Considerando-se a relevância da adoção da inovação social como estratégia de negócio para as empresas no cenário global atual, esta pesquisa pretendeu realizar uma análise do processo e compreender a governança estabelecida por uma inovação social idealizada por uma empresa focal no fomento às cadeias da sociobiodiversidade na Amazônia, utilizando a combinação das bases teóricas da inovação social e da inovação social corporativa, em especial em relação aos estágios da inovação social de Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) e aos processos estabelecidos por Herrera (2015) e pelo relatório *Social Innovation: a Guide to Achieving Corporate and Societal Value* (World Economic Forum, 2016).

## 2.2 GOVERNANÇA MULTIATORES PARA IMPACTO COLETIVO

A busca por responder aos grandes desafios de nossa sociedade, em especial à mudança social em larga escala, exige ampla coordenação intersetorial e interorganizacional. Embora os resultados de tais arranjos ainda sejam limitados, um progresso substancialmente maior em relação aos problemas sociais complexos poderia ser alcançado se organizações sem fins lucrativos, governos, empresas e público fossem reunidos em torno de uma agenda comum para criar impacto coletivo (Kania & Kramer, 2011).

A Agenda 2030 da ONU (ODS), composta por 17 objetivos interconectados, com foco em superar os principais desafios de desenvolvimento enfrentados por pessoas ao redor do mundo, reconheceu, explicitamente, o papel a ser desempenhado pelas parcerias intersetoriais para o desenvolvimento sustentável. No entanto, as formas, os funcionamentos e os impactos dessas parcerias podem ser extremamente variados (Mariani et al., 2022).

Reypens et al. (2019) defendem que o desenvolvimento de soluções inovadoras para desafios complexos em ciência e em negócios tem sido alcançado à medida que organizações colaboram em redes de múltiplos atores (multiatores). Empresas, organizações da sociedade civil, governo, universidades, institutos de pesquisa, entre outros atores, ao formarem redes para inovação, interagem ao longo do tempo, buscando, por meio de colaboração, atingir objetivos comuns.

Referência nos estudos sobre a colaboração de diferentes atores em uma estrutura em rede para lidar com problemas complexos e desafios sociais, Ansell e Torfing (2022) desenvolveram o conceito de governança colaborativa em rede, um modelo que busca superar os desafios de governança tradicionais, ao promover a colaboração horizontal entre atores diversos. Essa abordagem é baseada na premissa de que nenhum ator isolado possui todos os recursos, conhecimentos e capacidades necessários para enfrentar problemas complexos. Para tanto, para promover soluções sustentáveis e adaptativas, enfatizam o diálogo, a aprendizagem mútua, a interdependência e a liderança colaborativa como elementos-chave. Nesse contexto, a governança é vista como um processo contínuo de interação e de colaboração, facilitada por meio de mecanismos como fóruns de diálogo, plataformas colaborativas e estruturas de tomada de decisão conjunta.

Ansell e Torfing (2022) reforçam que o processo de aprendizado mútuo é um dos aspectos essenciais da governança colaborativa em rede. Nele, os participantes são incentivados a compartilhar experiências, conhecimentos e perspectivas, visando à construção de soluções

inovadoras e adaptativas. A aprendizagem ocorre tanto no nível individual, por meio da aquisição de novas habilidades e de competências, quanto no nível coletivo, por meio da reflexão conjunta e da construção de conhecimento compartilhado.

### 2.3 ORQUESTRAÇÃO DE REDES MULTIADORES PARA INOVAÇÃO SOCIAL

À medida que cresce o número e a importância percebida da atuação em rede para solução de problemas complexos, aumenta também a necessidade de estudos práticos que abordem seus principais desafios. Empenhados no processo de interação e de colaboração de redes multiatores para inovação, Reypens et al. (2019) concentraram-se em um estudo sobre a dinâmica da orquestração e as respectivas práticas adotadas na mobilização de múltiplos e de diversos atores para além de suas fronteiras organizacionais.

Por orquestração entende-se as atividades por meio das quais são construídas e gerenciadas, intencionalmente, as redes multiatores para inovação. A orquestração de rede revela o ato de desempenhar um papel de liderança, sem o benefício da autoridade hierárquica (Dhanasai & Parkhe, 2006).

O aspecto da liderança no processo de orquestração é um componente-chave na análise das complexidades das redes multiatores. Nesse sentido, Roloff (2008) propôs a teoria dos *stakeholders*, que adota a perspectiva central de uma organização, e a partir dela avaliou seus relacionamentos com uma série de outros atores, como processo de orquestração tal como cunhado por Freeman, em 1984.

Tal perspectiva dialoga com o conceito de empresa líder, ou focal, em uma cadeia de valor, podendo ser entendido como a principal organização que controla e que governa as atividades em uma cadeia de valor, sendo responsável por definir as estratégias, estabelecer os padrões e coordenar os fluxos de produtos, informações e recursos junto a fornecedores, distribuidores e outros parceiros ao longo da cadeia.

A empresa focal, geralmente, é uma grande empresa, com poder de influência significativo em termos de recursos, tecnologia, conhecimento ou acesso a mercados. A empresa focal também tem poder de negociação em relação aos fornecedores, podendo estabelecer condições contratuais e preços. As relações entre a empresa focal e os demais atores da cadeia podem variar, desde relações de cooperação e parcerias até relações mais assimétricas e desequilibradas, nas quais a empresa focal exerce um poder dominante (Gereffi & Lee, 2014).

Roloff (2008) invocou uma abordagem mais ampla de gerenciamento de partes interessadas, em que o foco não foi o da corporação com a organização líder, reconhecendo que desafios complexos exigem uma cooperação em uma estrutura em rede.

Ansell e Torfing (2022) ressaltaram a importância da liderança colaborativa na governança em rede. A liderança não é exercida por um único ator, mas emerge da interação entre os participantes da rede. A liderança colaborativa baseia-se na capacidade de articular visões comuns; mobilizar recursos; facilitar o diálogo; e criar um ambiente propício à colaboração.

Reypens et al. (2019) analisaram uma rede para inovação, composta por 57 atores, co-orquestrada por um parceiro público e por outro privado, refletindo os interesses de ambos. Como resultado, eles identificaram três tipos de práticas centrais do processo de orquestração que foram adotadas simultaneamente ao longo da evolução de uma rede. Foram elas: conectar, facilitar e gerenciar. Cada uma dessas práticas apresentou diferentes mecanismos em sua operacionalização e foi orquestrada de maneira distinta no tempo, isto é, à medida que a rede foi ganhando vida e evoluindo ao longo dos anos, cada prática foi oscilando entre dois modos de orquestração, impulsionando a criação de resultados de redes únicas.

Quanto aos modos de orquestração, pesquisas anteriores, ligadas aos estudos sobre redes, apresentaram dois modos para gerenciar uma diversidade de atores atuando em rede: um modo dominante e outro baseado em consenso.

O modo dominante ocorre dentro de redes governadas por uma entidade central (*hub* ou organização líder). Essas organizações *hub* são as iniciadoras da rede e assumem a liderança em várias atividades, como na seleção de parceiros, no estabelecimento de metas e na garantia de distribuição de valor. Os orquestradores desenvolvem, comunicam e refinam a visão estratégica da rede. Para criar conexões, eles vinculam ativamente parceiros e criam plataformas em que podem se encontrar espontaneamente. Para lidar com a pluralidade de parceiros, os orquestradores dominantes selecionam parceiros complementares, por exemplo, por meio do mapeamento de competências, e os convergem em torno de um objetivo comum. Eles coordenam o fluxo de informações e de recursos dentro da rede, reunindo os esforços de inovação dos vários parceiros de cima para baixo.

No modo baseado em consenso, por sua vez, as organizações atuam como parceiras que interagem de forma não hierárquica para resolverem problemas comuns. Os orquestradores negociam uma visão compartilhada e dividem o controle sobre os objetivos e os resultados do projeto. Para criar conexões, eles formam grupos transfronteiriços, como forças-tarefa que

reúnem participantes com diferentes conhecimentos para trabalharem em problemas específicos. A participação em tais redes é muitas vezes voluntária, então, os orquestradores entusiasma e capacitam aqueles que podem entregar os objetivos da colaboração.

Os orquestradores, portanto, dependem, principalmente, da coordenação de baixo para cima e alinham os vários esforços e os recursos de inovação. Para lidar com a pluralidade de parceiros, eles organizam *workshops* nos quais desenvolvem entendimentos, linguagens e definições comuns. Para alcançar os resultados da rede, os orquestradores garantem sistemas flexíveis que podem responder às mudanças de prioridades. Embora os orquestradores estabeleçam acordos, por exemplo, em relação ao propósito, comprometimento de recursos e estruturas de tomada de decisão, o engajamento dos membros é feito, principalmente, por meio de mecanismos relacionais como a confiança.

O Quadro 5 apresenta as características dos modos de operação dominante e do baseado em consenso.

Quadro 5: Características dos modos de operação dominante e do baseado em consenso

Modo de Orquestração	Dominante	Baseado em consenso
Visão	Formulada	Negociada
Criação de conexões	Organiza casamentos arranjados e encontros às cegas	Cria equipes emergentes em torno de colaboradores e desafios chave
Coordenação	Divisão de trabalho de cima para baixo Combinação centralizada de esforços de inovação	Auto-seleção voluntária de baixo para cima para o trabalho Alinhamento descentralizado dos esforços de inovação
Lidar com a pluralidade	Selecione parceiros complementares Cria convergência em torno de um objetivo comum	Cria plataforma para colaboração Cria harmonia e consciência de diferentes objetivos
Controle sobre os resultados	Estabelece metas e resultados	Fornecer flexibilidade para desvio dos objetivos
Envolvimento do membro	Estabelecido por meio de contratos	Estabelecido por meio dos relacionamentos
Referências chave	Aarikka-Stenroos et al., 2017; Dhanaraj & Parkhe, 2006; Kazadi et al., 2016; Leten et al., 2013; Levén et al., 2014; Paquin & Howard-Grenville, 2013; Perks et al., 2017	(Crosby & Bryson, 2010; Gray, 1989; Huxham & Vangen, 2000; Roloff, 2008)

Fonte: Reypens et al. (2019, p. 64).

Reypens et al. (2019) sugeriram que, em redes, múltiplas formas de liderança podem coexistir. Eles propuseram uma mistura dos dois modos de orquestração: a dominante e a

baseada em consenso, avançando na noção de orquestração híbrida. Na orquestração híbrida, os orquestradores alternam entre os modos de orquestração em resposta às complexidades de lidar simultânea e temporalmente com um grande número e com uma diversidade de atores, entre outros desafios emergentes da rede.

A complexidade na orquestração tende a ser maior em redes de múltiplos atores para a ação coletiva, em comparação com as parcerias bilaterais (Reypens et al., 2019). Além da quantidade de atores, a diversidade entre eles tem grande impacto na dinâmica da rede e de seus resultados, principalmente quando interesses públicos-privados precisam ser gerenciados. Nesses casos, é necessário lidar com agendas e com expectativas divergentes ou diferentes estilos de resolução de problemas e de culturas organizacionais (Reypens et al., 2019).

Quanto aos desafios na orquestração que emergem do aumento da quantidade de atores em uma rede, Reypens et al. (2019) destacaram a dificuldade de observar as relações e as conexões estabelecidas entre um grande número de atores, gerando um fenômeno chamado “opacidade da rede”. Essa falta de nitidez das relações torna a orquestração baseada em consenso mais desafiadora, pois exige que todos estejam diretamente envolvidos na tomada de decisão e se reúnam formal e deliberativamente para chegar a um consenso.

Além disso, Reypens et al. (2019) destacaram também a ambiguidade e o anonimato das contribuições específicas de cada parceiro em uma rede densa que resultam em níveis mais altos de *freeriding* e na dificuldade de desenvolvimento da confiança pela reciprocidade ser mais indireta. Os últimos desafios citados podem levar ao controle mais formal, no entanto, este é difícil de se obter em redes com orquestração baseada em consenso, porque elas dependem fortemente do estabelecimento de relações de confiança, muitas vezes inexistentes. Logo, a orquestração dominante pode ser mais eficaz para gerenciar as relações entre muitas partes interessadas.

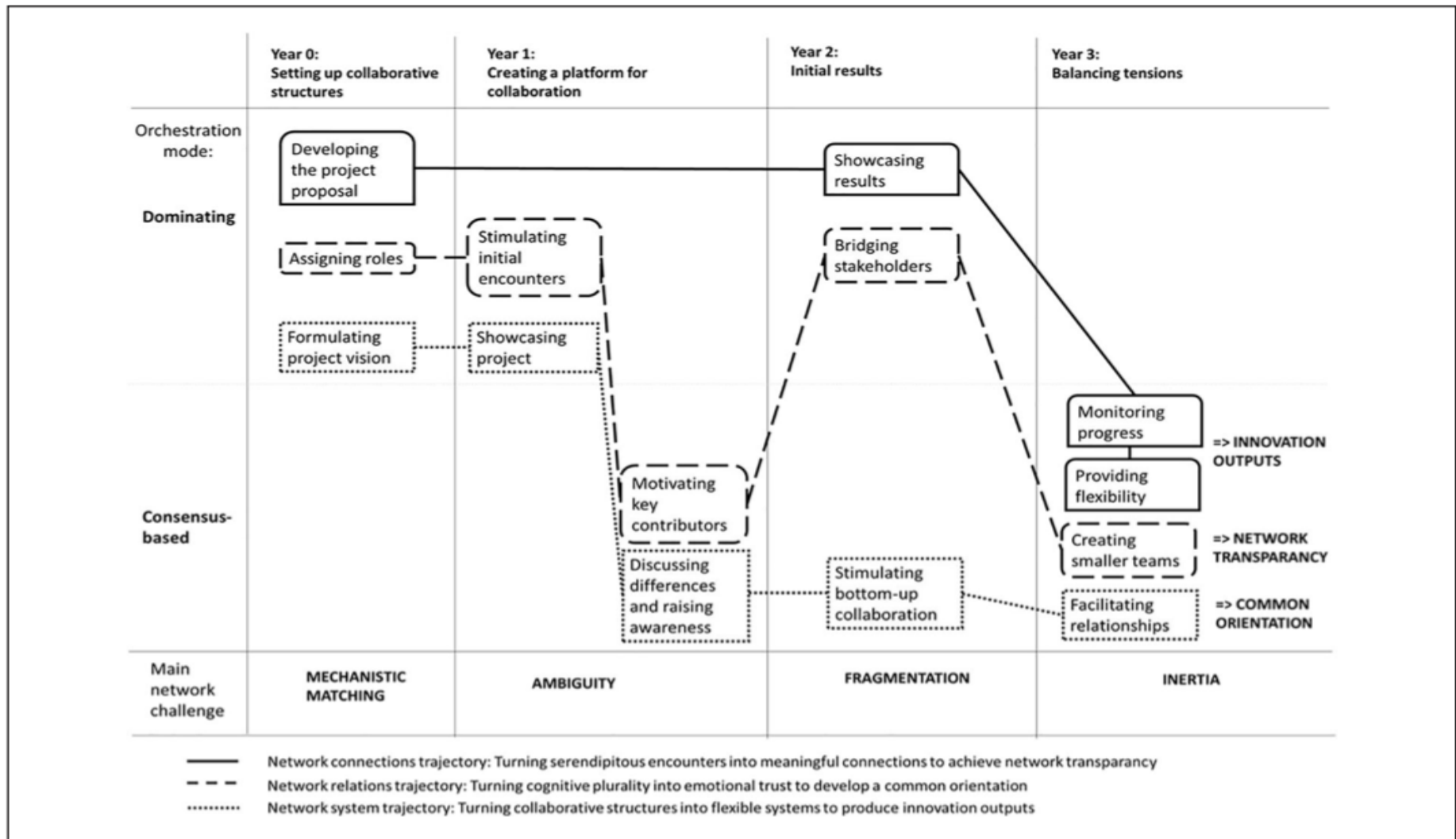
Quanto aos desafios na orquestração que emergem da diversidade de atores em uma rede, Reypens et al. (2019) destacaram a legitimidade das ações de um único orquestrador dominante em uma rede densa de participantes que apresenta diversas crenças e interesses, diversas áreas de especialização (conhecimento fortemente distribuído) e/ou quando os parceiros têm objetivos difusos. Em casos assim, ter uma orquestração dominada por uma das partes pode ser contraproducente. Logo, a orquestração baseada em consenso pode ser necessária para sustentar a legitimidade das ações dos orquestradores.

Diante dos desafios de colaborar com diversas partes interessadas, Reypens et al. (2019) contribuíram para o desenvolvimento de uma teoria "da rede", destacando a pluralidade de

maneiras pelas quais as partes interessadas trabalham juntas para alcançarem resultados colaborativos, sugerindo a orquestração híbrida aos orquestradores de redes multiatores.

A Figura 3 apresenta o mapa do processo de orquestração híbrida que consolida o trabalho de Reypens et al. (2019). É possível visualizar as interações dinâmicas (trajetórias) entre as 3 práticas de orquestração – conectar, facilitar e governar – ao longo do tempo, cada qual oscilando entre os modos de orquestração frente aos desafios de cada estágio de maturidade e apoiando a obtenção de resultados de redes distintas.

Figura 3: Mapa de processo de trajetórias de redes em orquestração híbrida



Fonte: Reypens et al. (2019, p. 69).



Shumate e Cooper (2023) argumentaram que as redes de impacto social operam em ambientes dinâmicos e, portanto, constantemente, enfrentam alterações e mudanças de cenários. Os desafios externos diferem das situações cotidianas enfrentadas pela liderança das redes no processo de orquestração. Nesse sentido, mudam tanto as questões sociais quanto os recursos organizacionais e das redes. A liderança política e os precedentes legais influenciam a compreensão dos desafios e das possíveis soluções. Enfim, estes são momentos de encruzilhada que desafiam a colaboração dos atores participantes. Em seus 5 anos de pesquisas, Shumate e Cooper identificaram cinco momentos cruciais para as redes de impacto social e afirmaram que todas elas vivenciarão ao menos um desses momentos.

1. Redução do apoio dos financiadores: Muitas redes de impacto social dependem de financiamento, em seus primeiros anos. Os subsídios ajudam a dimensionar seu trabalho, desde o empenho voluntário de algumas organizações até a contratação de pessoal para gerenciar e executar a rede. Mas, a dependência de financiamento pode criar um ciclo de expansão ou de retração. Redes mais maduras enfrentam um momento de encruzilhada, quando dependem excessivamente de um único doador para dar continuidade ao seu trabalho. Com frequência, esses doadores são os fundadores financiadores que, em um primeiro momento, podem desempenhar um papel fundamental no estabelecimento da rede, mas, quando o financiamento termina, isso pode significar uma crise;
2. Derrubada das atividades da rede devido à pandemia: Nos últimos dois anos, as redes de impacto social tiveram que se adaptar à pandemia da Covid-19. Muitos programas e serviços das organizações-membros migraram para o virtual ou pararam quando não podiam ser realizados de forma presencial;
3. Afastamento de um líder visionário: As mudanças de liderança podem apresentar desafios existenciais para algumas redes, especialmente se elas perderem um líder visionário ou transformacional. Embora as redes de impacto social operem por meio de esforços coordenados e coletivos, a maioria das iniciativas de mudança social está associada a líderes individuais que podem convencer outros a se juntarem à causa. Organizações-membros e financiadores podem interpretar a saída de um desses líderes como perda de visão da rede e podem temer o declínio do entusiasmo, do financiamento e das conexões;
4. Absorção do trabalho da rede por uma organização poderosa: Muitas vezes, os líderes de rede intermediam as relações entre os membros mais e os menos poderosos. Como as redes são baseadas em acordos entre as organizações, o

coordenador (se a rede tiver um), frequentemente, tem muito pouca autoridade formal sobre o que as organizações fazem. Em alguns casos, as organizações mais robustas podem absorver o trabalho da rede. Essas organizações poderosas, geralmente, reconhecem que os programas da rede se enquadram em sua área central de competência e que pode ser mais eficiente executá-los independentemente;

5. Esgotamento dos integrantes por fadiga de reuniões: Muitas redes analisadas sabem que estão tentando satisfazer a uma série de demandas conflitantes. Em um dos dilemas mais comuns, líderes de rede tentam demonstrar seu progresso para uma comunidade ansiosa por mudanças sociais generalizadas, destacando conquistas menores. No entanto, o outro lado desses projetos iniciais é que os líderes de rede, geralmente, têm dificuldade em lançar algo rapidamente, se muitas partes interessadas estiverem envolvidas. Os pesquisadores de rede referem-se a essa dificuldade como uma tensão entre eficiência e inclusão. Muitas redes decidem gerenciar esse dilema organizando reuniões regulares abertas a quaisquer interessados. No curto prazo, esses encontros podem estimular as pessoas e podem proporcionar uma sensação de transparência e de inclusão. No entanto, as reuniões são demoradas e ninguém pode comparecer a todas, apesar dos esforços dos líderes de rede em marcarem reuniões, em horários convenientes, e em lugares de fácil acesso. Então, a longo prazo, as reuniões podem levar ao esgotamento dos integrantes.

Diante dos momentos de encruzilhada citados, Shumate e Cooper (2023) revelaram que algumas redes se empenham em práticas que as tornam mais resilientes. Elas concentram-se na redução de riscos associados à liderança centralizada, teorias neutras de mudança e atenção inadequada à gestão de conflitos. Em suma, redes resilientes fazem investimentos para isolar sua rede do choque provocados por um momento de encruzilhada.

Com base em todo o referencial teórico apresentado neste capítulo, os principais elementos utilizados pelo autor para análise do seu trabalho foram: o tipo de inovação foco de pesquisa, o formato assumido, a governança estabelecida, o tipo de liderança, o processo de concepção e a evolução da inovação social, as práticas e os modos de orquestração, além da avaliação dos impactos na orquestração, frutos de eventuais desafios cruciais que a iniciativa possa ter enfrentado ao longo de sua existência.

No próximo capítulo, foram apresentados os procedimentos adotados nessa pesquisa.

### 3. METODOLOGIA DE PESQUISA

A fim de atingir os objetivos propostos, foi realizado o delineamento da pesquisa, contendo o tipo de abordagem escolhida, as estratégias para sua condução, o processo de seleção do estudo de caso, a caracterização dos entrevistados e dos instrumentos de coleta, assim como os procedimentos para análise de dados. Por fim, foi apresentada a matriz de amarração, contendo a questão da pesquisa, os objetivos geral e específicos, o resumo dos pontos de investigação, o referencial teórico, as referências utilizadas e a metodologia adotada.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para atingir os objetivos propostos, foi realizada uma pesquisa qualitativa exploratória. Optou-se pela abordagem qualitativa, pois esta revela ser a mais útil em novas descobertas, por possibilitar uma análise mais profunda de uma questão (Hair et al., 2005). Em geral, utiliza-se algum tipo de entrevista para coletar os dados primários e se baseia no registro e na interpretação de texto (palavras), ao invés de dados com atribuição de números.

No que tange à pesquisa exploratória, Vergara (1998) explica que se trata de uma pesquisa realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado, não comportando hipóteses em sua fase inicial.

O procedimento escolhido foi o estudo de caso único, que se propõe a investigar ampla e profundamente um fenômeno contemporâneo em seu contexto no mundo real. O estudo de caso é apropriado para pesquisas que procuram responder questões do tipo “como” ou “por quê” e nas quais o pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre os eventos comportamentais (Yin, 2015).

Segundo Herrera (2015), o método de estudo de caso pode ser mais útil para pesquisas que buscam entender a inovação social corporativa. Ao fazer uso de descrições narrativas, o método fornece uma compreensão detalhada e diferenciada de como as empresas implementam e incentivam a inovação social.

Foram coletados dados secundários e primários e estes foram analisados e interpretados por meio da análise de conteúdo e triangulação, a fim atingir os resultados desta pesquisa, conforme demonstrado a seguir.

### 3.2 SELEÇÃO DO ESTUDO DE CASO

A seleção do caso a ser estudo teve início a partir do mapeamento das principais cadeias de produtos da sociobiodiversidade da Amazônia, entre eles extratos, castanhas e frutos nativos, seguido da identificação das empresas focais que nelas atuam. Por empresa focal, foi entendida aquela que estabelece regra ou que governa a cadeia de suprimento, mantendo contato direto com o consumidor ou projetando os produtos que a cadeia oferece (Seuring & Müller, 2008).

A partir do universo de empresas elencadas, foram pré-selecionadas aquelas com reconhecida atuação socioambiental e que estivessem envolvidas na liderança de uma iniciativa ou de um programa de fomento às cadeias de produtos da sociobiodiversidade amazônica. Como principal critério desse processo, foram considerados a intencionalidade e o compromisso de tal iniciativa ou de tal programa de preservar o bioma amazônico e criar valor social. Para tanto, foi estabelecido que a empresa selecionada deveria atender a pelo menos um dos dois critérios pré-determinados, a saber:

1. Ser parceira da rede Origens Brasil®, que se refere a uma iniciativa que promove negócios sustentáveis na Amazônia, em áreas prioritárias de conservação, com garantia de origem, transparência, rastreabilidade da cadeia produtiva e promoção do comércio ético;
2. Ser parceira da Plataforma Parceiros pela Amazônia (PPA), que se refere a uma iniciativa de ação coletiva, liderada pelo setor privado, que busca construir soluções inovadoras para o desenvolvimento sustentável, conservação da biodiversidade, das florestas e dos recursos naturais da Amazônia.

O mapeamento inicial realizado pelo autor, resultou, *a priori*, na localização de 10 empresas focais que atuam em cadeias de produtos da sociobiodiversidade na Amazônia. No entanto, nem todas atendiam aos critérios pré-estabelecidos ou mesmo estavam envolvidas na liderança de um programa relevante de inovação social em cadeias de produtos da sociobiodiversidade. Assim, após considerados os pré-requisitos e os critérios pré-estabelecidos, reduziu-se para quatro as empresas focais.

### 3.3 SELEÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

As entrevistas foram realizadas com pessoas diretamente associadas à governança da Aliança Guaraná de Maués (AGM), seja participando de forma efetiva de suas atividades, seja incidindo na estruturação estratégica e tática da iniciativa.

Para selecionar os entrevistados, foi utilizada a técnica não probabilística de bola de neve, que se vale de cadeias de referência, isto é, de indicações de informantes-chaves, nomeados como sementes, a fim de localizar outras pessoas com o perfil necessário para colaborar com a pesquisa. A partir delas e de suas redes sociais, é possível atingir um conjunto cada vez maior de contatos potenciais, até um ponto de saturação mínima, em que não há novos nomes oferecidos ou os nomes encontrados não trazem informações novas ao quadro de análise (Vinuto, 2014).

Três premissas foram adotadas para selecionar as pessoas que comporiam o grupo de entrevistados, a saber: (1) deveriam pertencem a um dos dois grupos envolvidos no estudo de caso, isto é, deveriam ser profissionais da empresa focal ou atores-chave externos à empresa, mas envolvidos na AGM; (2) deveriam atender à diversidade setorial, isto é, deveriam ser pelo menos um representante do setor privado, um do governo local e um da sociedade civil organizada, além de serem parceiros de instituições de ensino e de pesquisa; e (3) deveriam pertencer à diversidade de instâncias da governança representada (nível estratégico, tático e operacional).

No final do processo, o grupo de entrevistados foi composto por 12 pessoas, as quais garantiram um nível satisfatório de diversidade entre os atores envolvidos na AGM, em termos de setor e de instâncias da governança da qual faziam parte. Quanto à representatividade de cada um dos grupos, interno e externo à empresa focal, foram selecionados 11 entrevistados representando os atores-chave externos, envolvidos na AGM, e 1 entrevistado representando a Empresa X, ou seja, a empresa focal. O Quadro 6 apresenta a relação dos 12 entrevistados e seus respectivos códigos de identificação, utilizados na análise de dados desta pesquisa.

Quadro 6: Relação dos entrevistados

# Entrevistado	Setor	Tipo da organização	Instância de governança	Papel à época	Código de identificação
1	Privado	Empresa	Estratégica	Empresa focal financiadora	E1 - Empresa focal/ idealizadora
2	Privado	Empresa	Estratégica	Gestão do consórcio	E2 - Gestora do consórcio idealizador
3	Governo	Agência de Governo	Estratégica	Financiador	E3 - Agência Internacional financiadora
4	3o setor	Instituto	Tática	Secretaria Executiva	E4 - Secretaria Executiva
5	3o setor	Instituto	Tática	Secretaria Executiva	E5 - Secretaria Executiva
6	Privado	Empresa	Estratégica	Consultoria estratégica externa	E6 - Consultoria externa
7	3o setor	Associação	Operacional	Membro participante da AGM	E7 - Associação membro da AGM
8	3o setor	Associação	Operacional	Membro participante da AGM	E8 - Associação membro da AGM
9	3o setor	Associação	Operacional	Membro participante da AGM	E9 - Associação membro da AGM
10	Privado	Empresa	Operacional	Membro participante da AGM	E10 - Empresa membro da AGM
11	Governo	Secretaria Municipal	Operacional	Membro participante da AGM	E11 - Governo local membro da AGM
12	Empresa/ Autarquia Federal	Instituição de ensino e pesquisa	Operacional	Membro participante da AGM	E12 - Instituto de ensino membro da AGM

Fonte: Elaborado pelo autor.

Cabe destacar que, independentemente do gênero dos entrevistados, na análise dos dados, todos foram considerados como sendo do gênero masculino.

### 3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O levantamento de dados foi realizado por meio de um processo composto por três etapas. Na primeira, foram realizados o levantamento e a sistematização de dados secundários. Foram analisados artigos, livros, relatórios públicos e outros documentos relevantes, relacionados com o caso escolhido. Segundo Vergara (1998), a investigação documental é realizada em documentos de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou mesmo com pessoas, podendo ser um rico complemento à revisão bibliográfica. Na segunda, foi realizado o levantamento de dados primários, por meio de entrevistas com entrevistas com dois grupos distintos: um deles composto por profissionais da empresa focal e outro pelos demais atores-chave externos, mas envolvidos na iniciativa de inovação social. Na terceira, foi realizada uma visita in loco ao município de Maués-AM entre os dias 13 a 17 de maio de 2023 a fim de conhecer o território original do estudo de caso e os atores locais entrevistados, além de validar percepções.

As entrevistas foram realizadas virtualmente entre os dias 15 de fevereiro de 2023 e 31 de março de 2023, duraram entre 29 e 113 minutos e foram gravadas com a anuência dos entrevistados, concedida verbalmente. Posteriormente, tais entrevistas foram transcritas, e analisadas à luz da análise de conteúdo (Bardin, 1994).

Para realizar as entrevistas, valeu-se de um questionário elaborado com base no referencial teórico. Vergara (1998) destacou a importância de se elaborar um questionário com

informações completas para possibilitar uma análise robusta em relação aos objetivos propostos.

Assim sendo, foram elaborados dois roteiros de entrevistas diferentes, ambos compostos por 3 seções de perguntas abertas, cada qual buscando atender a um dos objetivos específicos desta pesquisa (objetivos específicos 1, 2 e 3). Um dos roteiros foi direcionado aos profissionais da Empresa X (APÊNDICE A) e o outro aos demais atores-chave externos à mesma, mas envolvidos na iniciativa de inovação social (APÊNDICE B). A diferença entre os roteiros residiu nas perguntas da seção 1, uma vez que não se aplicavam aos atores locais perguntas referentes às estratégias da empresa focal. Os roteiros foram compostos por 27 e 24 perguntas, respectivamente, e foram detalhados a seguir. Não houve expectativa de que todas as perguntas fossem respondidas de forma sequencial e ordenada.

No roteiro de entrevistas direcionado aos profissionais da Empresa X, a primeira seção abordou as questões pertinentes às intencionalidades de criação da inovação social pela grande empresa, frente aos seus objetivos estratégicos (objetivo específico 1). Apresentou como principais pontos de investigação os desafios e/ou as oportunidades pré-identificados; o propósito, a missão e a visão da iniciativa; o vínculo com os objetivos estratégicos da empresa; a percepção de criação de valor; e o equilíbrio entre os interesses estratégicos da empresa focal e dos demais atores participantes.

A segunda seção buscou compreender a estrutura de governança da inovação social, incluindo suas principais funções e as organizações participantes (objetivo específico 2). Os principais pontos de investigação foram o entendimento da estrutura em nível estratégico, tático e operacional; as principais funções estabelecidas; as organizações participantes; e o papel específico de coordenação das atividades.

A terceira seção contemplou as questões pertinentes à análise das práticas e dos modos de orquestração da estrutura de governança da inovação social. Os principais pontos de investigação foram o modo de liderança assumido na orquestração (dominante, baseado no consenso ou híbrido); as formas de aproximação, inclusão e engajamento dos membros; o nível de colaboração entre os membros e as estratégias para sua promoção; as dinâmicas de facilitação das interações; os mecanismos de gestão e de tomada de decisão; e os fatores externos que facilitam ou que dificultam a evolução da iniciativa.

### 3.5 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Para analisar os dados coletados, foi utilizada a análise de conteúdo com ênfase na seleção temática (Bardin, 1994; Vergara, 2012), consistindo na extração de significados, padrões e relações a partir do exame minucioso de materiais textuais ou visuais e envolvendo a identificação e agrupamento de temas recorrentes ou significativos nos dados. Essa etapa adiciona uma camada de precisão à interpretação, permitindo aos pesquisadores identificar padrões específicos e nuances nos dados, proporcionando uma compreensão mais refinada.

Sob a perspectiva de Vergara (2012), essa metodologia se insere no escopo dos métodos de pesquisa em administração, destacando-se pela sua aplicabilidade em estudos que demandam uma compreensão aprofundada e contextualizada.

A fim de melhorar a validade e de ampliar as interpretações feitas pelo autor durante a análise de dados e a concepção dos resultados, o autor fez uso do procedimento de triangulação. Segundo Zappellini e Feuerschütte (2015), a triangulação consiste em combinar diferentes métodos de coleta de dados, distintas populações (ou amostras), diferentes perspectivas teóricas ou diferentes momentos no tempo, para consolidar suas conclusões a respeito do fenômeno que está sendo investigado.

Segundo Zappellini e Feuerschütte (2015), há diferentes tipologias de triangulação. Nesta pesquisa foi priorizada a triangulação, na qual o autor valeu-se de diferentes fontes para a coleta de dados. Nesse sentido, a triangulação foi realizada assumindo-se três fontes distintas, as quais foram confrontadas para obter os resultados pretendidos, a saber: entrevistas individuais com membros da iniciativa (AGM) e da Empresa X, relatórios ESG e de Sustentabilidade da Empresa X, somados a relatórios da própria iniciativa, e dos conceitos relacionados com o tema, obtidos no referencial teórico.

### 3.6 MATRIZ DE AMARRAÇÃO

A Matriz de Amarração (Quadro 7) apresenta o resumo da metodologia utilizada na pesquisa, assim como os autores que a embasaram.



Quadro 7: Matriz de Amarração

QUESTÃO DE PESQUISA	OBJETIVO GERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PONTOS DE INVESTIGAÇÃO	REFERENCIAL TEÓRICO	METODOLOGIA DE PESQUISA
Como ocorre a governança de uma inovação social idealizada por uma empresa focal no fomento às cadeias da sociobiodiversidade na Amazônia?	Compreender a governança de uma inovação social corporativa na Amazônia	1) Identificar as intencionalidades de criação da inovação social pela grande empresa frente aos seus objetivos estratégicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O que é a AGM e qual o seu propósito;</li> <li>• Desafios ou oportunidades que motivaram sua criação;</li> <li>• Missão e visão;</li> <li>• Interesses que busca atender;</li> <li>• Conexão entre a iniciativa e as estratégias da empresa;</li> <li>• Como a iniciativa gera valor para a empresa focal;</li> <li>• Como equilibrar os interesses estratégicos da empresa focal e dos demais atores participantes.</li> </ul>	<b>Inovação Social</b> Chesbrough (2003); OECD (2005); Schumpeter (1982); Bignetti (2011); Bruin e Stangl (2013); Comini (2016); Crossan e Apaydin (2010); Herrera (2015); Kanter (1999) e Mirvis et al. (2016).	<p><b>Pesquisa do tipo:</b> Exploratória;</p> <p><b>Abordagem:</b> Qualitativa;</p> <p><b>Método:</b> Estudo de caso único;</p> <p><b>Fontes secundárias:</b> relatórios internos e publicações relacionados ao caso, além de artigos e livros;</p> <p><b>Fontes primárias:</b> entrevistas individuais;</p> <p><b>Instrumentos de coleta:</b> 2 roteiros de entrevistas (questionários) aplicados a diferentes públicos: (1) colaboradores da empresa focal e (2) atores ligados à iniciativa (aliança);</p> <p><b>Procedimentos de análise:</b> Análise de conteúdo e triangulação de dados.</p>
		2) Compreender a estrutura de governança da inovação social, incluindo suas principais funções e as organizações participantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A estrutura e as principais funções estabelecidas;</li> <li>• Os principais atores participantes;</li> <li>• Motivação da organização entrevistada em participar;</li> <li>• Quem coordena a iniciativa e como ocorre a coordenação do fluxo de informações e de recursos.</li> </ul>	<b>Governança multiatores para impacto coletivo</b> Kania e Kramer (2011); Ansell e Torfing (2022); Dolan e Opondo (2005); Fernandes e Lopes (2022); Gereffi e Lee (2014); Mariani et al. (2022); Reypens et al. (2019) e Roloff (2008).	
		3) Analisar as práticas e os modos de orquestração da estrutura de governança da inovação social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modo de liderança assumido;</li> <li>• Formas de aproximação, de inclusão e engajamento dos membros;</li> <li>• Nível de colaboração entre membros;</li> <li>• Estratégias para promover a colaboração entre membros;</li> <li>• Fatores que dificultam e facilitam a colaboração entre membros;</li> <li>• Dinâmica de facilitação;</li> <li>• Mecanismos de gestão e tomada de decisão;</li> <li>• Fatores externos que influenciam a gestão;</li> <li>• Perspectivas futuras.</li> </ul>	<b>Orquestração de redes multiatores para inovação social</b> Dhanasai e Parkhe (2006); Reypens et al. (2019); Shumate e Cooper (2023).	
		4) Propor recomendações sobre governança e orquestração para o estudo de caso e para as corporações envolvidas em redes multiatores para inovação social.			

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Mazzon (1981).



## 4. APRESENTAÇÃO DO CASO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Neste capítulo, foram apresentados o caso estudado e a análise dos dados coletados durante a pesquisa exploratória.

### 4.1 APRESENTAÇÃO DO CASO

O município de Maués, localizado no Estado do Amazonas e coração da Amazônia, é conhecido nacional e internacionalmente como a “Terra do guaraná”. Tal reconhecimento ocorreu pelo fato de o município ser um dos principais produtores deste fruto no Estado do Amazonas, contribuindo relevantemente para a economia e para a cultura local.

Em 2016, o guaraná foi considerado um dos dois produtos mais importantes da economia de Maués, quando analisada a produção agropecuária do município. Além do guaraná, dentre a cadeia produtiva florestal não madeireira, destacam-se a castanha e o óleo de pau-rosa. Além dessas cadeias estruturadas, há ainda outros produtos comercializados no município, como o óleo de copaíba, o óleo de andiroba e a resina do breu (AGM, 2021a; Tewá 225, 2020).

O município de Maués tem alta relevância econômica no Estado do Amazonas, embora o território apresente preocupante discrepância entre as dimensões econômica e social. Segundo o último Censo de 2022, realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a população estimada era de 61.204 habitantes, distribuídos em 250 comunidades ribeirinhas e indígenas (IBGE, [2023]). Em 2017, concentrou a 13ª maior parcela do Produto Interno Bruto (PIB), ao mesmo tempo que 50,5% dos domicílios têm rendimentos mensais de até meio salário-mínimo (IBGE, [2023]). Além disso, apresenta Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) abaixo da média do Brasil e até mesmo do Estado do Amazonas.

Dentre os fatos mais relevantes de seu desenvolvimento está a forte explosão demográfica ocorrida entre 1980 e 2010, com crescimentos na ordem de 140% da população urbana e 37,4% da rural. Entretanto, tal fenômeno não foi acompanhado de investimentos suficientes na área de infraestrutura urbana, o que resultou em sérios problemas de saneamento básico, urbanísticos e socioambientais que afetam a qualidade de vida da população e a sustentabilidade de Maués (AGM, 2021a; Tewá 225, 2020). O Quadro 8 apresenta os dados característicos de Maués.

Quadro 8: Dados característicos de Maués

Dados de Maués	
População Estimada (2022)	61.204 pessoas
Área da Unidade territorial (2021)	39.991,066 Km <sup>2</sup>
Área urbanizada (2019)	10,08 %
Percentual da população com rendimento nominal mensal <i>per capita</i> de até ½ salário mínimo [2010]	50,5 %
Índice de Desenvolvimento Humano Municipal [2010]	0,588
Esgotamento sanitário adequado (2010)	27,1%
Bioma (2019)	Amazônia
Região de influência (2018)	Manaus - Metr�pole

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em dados do IBGE [2023].

A dinâmica produtiva do guaraná na região   condicionada em grande parte por uma empresa privada, multinacional, do setor de bebidas. Inclusive, pode-se afirmar que a história do refrigerante por ela produzido está intimamente ligada   própria história de Maués. A empresa mant m no município uma fazenda inaugurada em 1971, e ocupa uma área de mais de mil hectares, sendo 860 de mata nativa preservada, onde a empresa cultiva o guaraná, m teria-prima para o seu refrigerante. Além disso, a empresa também possui uma unidade de produ o de extrato de guaraná para a fabrica o do refrigerante. Depois de produzido, este extrato   transportado de barco até Manaus para distribuir para as fábricas de refrigerantes no Brasil.

Desde sua chegada na região, essa empresa vem contribuindo com o desenvolvimento de Maués. Seu projeto de agricultura familiar local envolve mais de mil famílias e integra os objetivos de Agricultura Sustentável da companhia. Além de receberem mudas de guaraná distribuídas pela empresa, os produtores contam com treinamentos, consultorias e assistência técnica per dica para uma produ o sustentável, incluindo benefícios com pesquisas e incorpora o de novas tecnologias na planta o deste fruto.

Resultado de todo esse trabalho,   a atual taxa de produtividade 140% maior em compara o com os primeiros anos da década de 1970, segundo dados da empresa coletados no *Relatório Anual e de ESG 2022* – ano base 2021<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Este relatório não foi mencionado nas referências para não expor o nome da Empresa X.

Segundo dados divulgados pela Empresa X<sup>3</sup>, esta se considera como uma plataforma que tem o ecossistema como centro de sua estratégia. A empresa tem buscado fomentar espaços multi-*stakeholder* de diálogo e de troca de experiências para criar valor a longo prazo, alinhados a um impacto socioambiental positivo e transformador. Sob essa perspectiva, considerando o histórico de protagonismo da Empresa X no desenvolvimento de Maués, somado ao seu interesse de contribuir ainda mais com a região, em 2017, foi idealizada a Aliança Guaraná Maués (AGM), estudo de caso da presente pesquisa.

A AGM é uma iniciativa intersetorial iniciada pela unidade operacional da Empresa X, empresa privada do setor de bebidas de Maués-AM, em parceria com a Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (USAID) e com a Plataforma Parceiros Pela Amazônia (PPA), que visa melhorar a qualidade de vida da população do município e fortalecer, de forma sustentável, a cadeia de valor do guaraná, uma das culturas mais importantes da economia do município, como mencionado (AGM, 2021a).

Para a empresa idealizadora, a AGM abre caminho para a transferência de conhecimento, para a criação de capacidades e de autonomia e para o surgimento de protagonistas locais na construção conjunta do futuro desejado para o território e para a cadeia do guaraná, segundo dados do relatório da empresa supramencionado.

A iniciativa buscou promover uma visão sistêmica do município e fortalecer as relações entre os diferentes grupos locais, para que, juntos, pudessem concretizar a “Maués dos Nossos Sonhos”, como ficou conhecido o conjunto de intenções estabelecidas pelos próprios cidadãos de Maués, nos primeiros encontros de estruturação da AGM. Ao longo de sua evolução, foram utilizados métodos participativos e cocriativos, buscando reunir a maior diversidade de atores locais possível e promover ambientes de aprendizagem e de debate para o desenvolvimento e a execução conjunta de ações e de projetos (AGM, 2021a).

Apesar de carregar no nome e ter como tema central de trabalho o guaraná, a AGM permitiu-se ampliar o escopo das ações e dos projetos apoiados como resposta ao diagnóstico inicial realizado na região e a descoberta de diversos desafios que assolam a população local. Nesse sentido, inicialmente, foram estruturados Grupos de Trabalho temáticos (GTs), ligados aos principais pilares para o desenvolvimento sustentável: Produção Sustentável, Educação, Turismo Sustentável e valorização e promoção sociocultural (AGM, 2021a).

Passados os três anos iniciais de concepção e de estruturação base da AGM, os financiadores da iniciativa decidiram contratar uma consultoria externa para elaborar o seu

---

<sup>3</sup> Estes dados foram coletados no *Relatório Anual e de ESG 2022* – ano base 2021. No entanto, o mesmo não foi mencionado nas referências para não expor o nome da Empresa X.

planejamento estratégico, considerando como horizonte seus três próximos anos, para que pudessem expandir e consolidar os resultados obtidos durante a primeira fase do projeto.

A Teoria de Mudança (TdM) da AGM, instrumento que reúne a orientação e as prioridades estratégicas da iniciativa, foi elaborada no período de julho a setembro de 2020, resultante de um processo participativo entre os diversos atores que compõem a iniciativa, e foi conduzida pela consultoria Tewá 225.

Segundo esta consultoria (Tewá 225, 2020), a Teoria da Mudança (TdM) é um exercício de compreensão coletivo da visão de impacto de todas as partes que compõem a Aliança, como os grupos de trabalho, os representantes do poder público e econômico locais, os colaboradores da academia e as organizações gestoras. É uma visão coletiva que direciona o projeto e impede que interesses particulares possam redirecionar sua atuação territorial. A Teoria da Mudança é composta por 2 grupos de informações direcionadoras:

- 1) Visão de futuro: missão, visão, pressupostos e impacto, ou seja, os conteúdos que explicam o “porquê” de a intervenção ser relevante e de ter que ser realizada; e
- 2) Visão do processo: estratégias/eixos de atuação, resultados, público-alvo e demais informações direcionadoras do “que é a intervenção” e “como” fazer a visão de futuro acontecer.

A construção da TdM da AGM partiu de um diagnóstico situacional dos problemas locais de Maués, envolvendo um processo amplo de escuta dos atores do território. Em um momento seguinte, foi realizada uma oficina de dois dias de duração, no próprio município, para cocriação da TdM. Foi um espaço rico de trocas que contou com a participação de 30 representantes de diferentes áreas de atuação, como Educação, Turismo, Cultura, Produção sustentável e Governança. Destaca-se a participação de atores das populações tradicionais, como os Sateré Mawés, e os representantes do poder público local. Organismos financiadores, como a USAID, a PPA e a empresa focal também estiveram presentes (Tewá 225, 2020).

A seguir, destaca-se o texto na íntegra, que foi condensado pelos participantes sobre “O QUE É”, “PARA QUEM É” e o “PORQUÊ” da Aliança Guaraná de Maués. A Figura 4 apresenta os principais elementos da TdM.

**O que é:** A Aliança Guaraná de Maués é uma iniciativa socioambiental em rede, que articula diversos setores da cidade de Maués (AM) em prol de promover o acesso à qualidade de vida por meio do desenvolvimento sustentável;

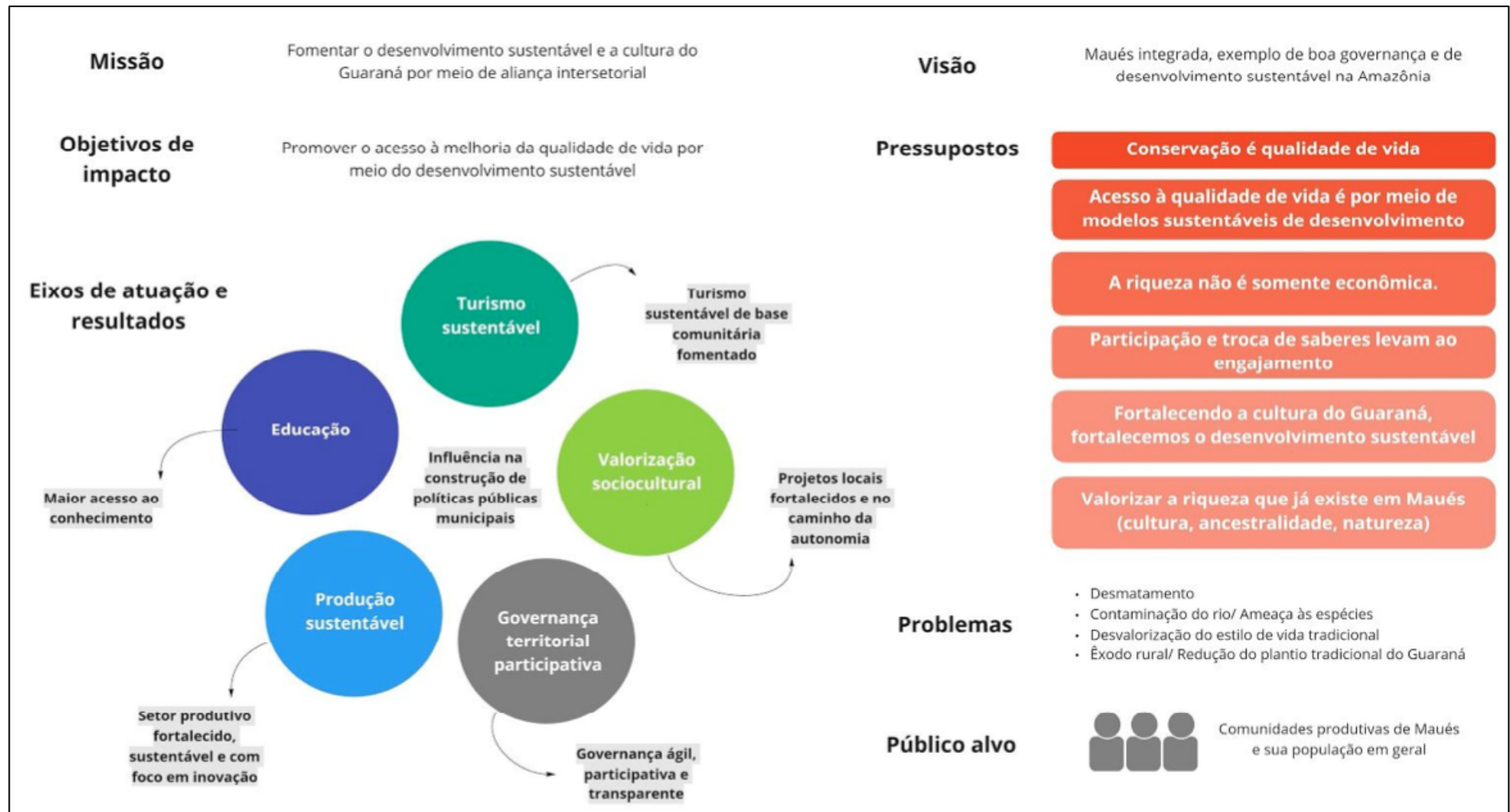
**Para quem:** O público-alvo do projeto são os cidadãos do município de Maués, com foco especial no engajamento dos atores envolvidos na cultura sócio-produtiva do Guaraná.

**Por quê:** A AGM compreende que ao promover o acesso da população mauesense à qualidade de vida é possível reduzir a pressão sobre os recursos naturais ao mesmo

tempo que valoriza o modo tradicional de vida e produção, o que colabora em última instância para tornar a cidade mais estável em termos de migração rural-urbana. Assim, seu objetivo visa endereçar problemas como a perda de biodiversidade proveniente do desmatamento, caça e manejo inadequado de espécies nativas, buscando manter o interesse das novas gerações pela conservação e pela produção local, deixando de migrar para as cidades em busca de oportunidades, movimento que vulnerabiliza o território às ameaças políticas e econômicas, como a expansão agrícola e pecuária.

Como o próprio conceito de uma aliança, a estratégia da AGM é fortalecer as relações entre os diferentes atores locais (econômicos, políticos, sociais) a partir do entendimento de que a cultura do Guaraná permeia soluções para todos os problemas identificados, ao valorizar as riquezas naturais e sua identidade cultural. Ela o faz por meio de encontros/oficinas/trocas de saberes, além de projetos locais financiados pelo fundo de projetos. Esse financiamento é seletivo em prol de objetivos de impacto comuns, reduzindo a interferência de interesses particulares ao processo e preservando esse território (por meio dessa união setorial) das interferências externas de cunho predatório (Tewá, 2020, p. 16).

Figura 4: Teoria de Mudança da Aliança Guaraná de Maués



Fonte: Tewá 225 (2020, p. 17).



O Relatório final da concepção da Teoria de Mudança da Aliança Guaraná de Maués indica, abaixo de cada eixo de atuação, como o impacto esperado será perseguido.

**Produção sustentável:** na metáfora da planta, este eixo seria a “raiz pivotante” da AGM, ou seja, aquela que sustenta tudo. Para que o território possa ser um exemplo de desenvolvimento sustentável, é basal trabalhar seu setor produtivo. Além disso, o município possui inúmeras oportunidades e ativos para o desenvolvimento de cadeias produtivas sustentáveis, como o próprio guaraná, mas também agroflorestas, produção de mel e artesanato, entre outras. Fortalecer este setor produtivo de maneira sustentável é o resultado esperado.

**Valorização sociocultural:** O eixo sociocultural tem como expectativa de resultados fortalecer sua representatividade local, seus projetos, espaços e visibilidade, além de sua inserção econômica, a fim de introduzir outras cadeias produtivas como construção de instrumentos ecológicos, artesanato, medicinais naturais e serviços no dia a dia da comunidade de Maués, oferecer oportunidade de financiamento a projetos inovadores que corroborem com o objetivo da AGM, através do fundo de projetos, e oferecer capacitação aos gestores locais para a autonomia e sustentabilidade do mesmo.

**Turismo sustentável:** para se levar qualidade de vida à população, um dos pontos importantes é a introdução de novas fontes de renda e, na compreensão da AGM o turismo sustentável de base comunitária é um potencial do território ainda mal explorado. Maués possui inúmeras comunidades ribeirinhas cujo estilo de vida é atrativo ao turismo, assim como suas riquezas naturais. Atuar com turismo sustentável é, também, apoiar a conservação desse território e sua valorização. Assim, espera-se que esse eixo traga como resultados o fomento a esse setor, ainda incipiente.

**Educação:** a compreensão de que conhecimento é uma riqueza no território é unânime entre os atores envolvidos. Hoje o acesso a esses saberes tradicionais vem se perdendo e é necessário um esforço de valorização e reconhecimento dos seus mestres, levando esse saber a público. A AGM entende que é papel da educação apoiar esse acesso, por meio da formação de professores e outras atividades que insiram no currículo formal e nas políticas públicas em geral esse conhecimento.

Dessa forma, o resultado esperado para esse eixo é que haja maior acesso ao conhecimento, tanto dos saberes tradicionais, quanto ligados à educação ambiental/desenvolvimento sustentável, a fim de ancorar o impacto esperado no longo prazo.

**Governança territorial participativa:** a AGM foi construída a partir de um fundo de projetos locais que contribuiu para o fortalecimento de iniciativas. Esse modelo viabilizou o interesse dos grupos em atuar de forma mais presente na gestão da AGM, de forma a construir um capital institucional local. Capacitações para construção de projetos foram realizadas, a fim de construir esse capital. Agora, a governança remodelada vai atuar em prol da elevação da autonomia local, com vistas à gestão compartilhada. É esperado que esse eixo de atuação entregue como resultado uma governança ágil, participativa e transparente, contribuindo também com a visão de ser uma iniciativa exemplar no contexto amazônico (Tewá 225, p. 19-20).

## 4.2 ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados coletados por meio das entrevistas individuais foi apresentada a seguir, dividida em quatro níveis. Os três primeiros correspondem aos três objetivos específicos (1, 2 e 3) desta pesquisa e o quarto nível abrange as perspectivas futuras da AGM na visão dos entrevistados, correspondendo ao objetivo específico 4 desta pesquisa. Os níveis foram: (1)

intencionalidades de criação da inovação social; (2) estrutura de governança; (3) práticas e modos de orquestração; e (4) perspectivas futuras.

#### 4.2.1 Intencionalidades de Criação da Inovação Social

Neste primeiro nível de análise dos dados, buscou-se investigar as intencionalidades de criação da inovação social, isto é, da AGM, em especial sob os aspectos socioambientais. Para tanto, foram confrontadas as percepções da empresa focal e dos demais entrevistados externos à Empresa X, empresa focal idealizadora da AGM.

Pela lente das estratégias da Empresa X, identificou-se que, muito antes dessa iniciativa ser planejada, a empresa já possuía compromissos de sustentabilidade que tangenciavam, direta ou indiretamente, a base da cadeia produtiva do guaraná e suas operações. Tais compromissos podem ser observados em 3 níveis:

- Nacional / Global: Pilares institucionais de sustentabilidade da empresa. O representante da empresa idealizadora afirmou: “Dentro da companhia contamos com algo interessante que são os pilares de sustentabilidade. No pilar de agricultura sustentável a estratégia fala um pouco de conectar produtores, capacitá-los e empoderá-los financeiramente” (Entrevistado E1);
- Estadual: Devido ao benefício de isenção fiscal, por possuir uma unidade fabril de refrigerantes em Manaus-AM, a Empresa X comprometeu-se a direcionar recursos para o governo municipal de Maués-AM, município que concentra a produção do principal insumo do seu refrigerante no Estado;
- Municipal: Há muitas décadas, a empresa mantém em Maués-AM uma fazenda de produção modelo de guaraná e uma planta de produção do extrato. Além dos compromissos de geração de empregos em suas instalações e estímulo à criação e ao desenvolvimento de infraestrutura para o bem comum, a Empresa X é a principal compradora de guaraná dos produtores locais, o que a torna um importante ator no desenvolvimento socioeconômico da região. Para além das relações comerciais de compra e venda de guaraná, a empresa mantém com os produtores um compromisso de distribuição de mudas com melhoramento genético, além de capacitá-los tecnicamente para ganhar eficiência na produção e na migração para sistemas agroflorestais orgânicos. Com o objetivo de manter viva a cultura do guaraná entre

os cidadãos de Maués e comemorar o ciclo de produção e colheita, a empresa vem organizando no município, há mais de 40 anos, a Festa anual do Guaraná.

Foi nesse contexto de compromissos de sustentabilidade e ESG assumidos pela Empresa X que surgiu a AGM. A entrevista com o representante desta empresa (Entrevistado E1) revelou que o embrião do projeto no território foi um projeto socioeducativo que começou a ser idealizado entre 2016 e 2017, com foco em crianças e adolescentes, buscando manter a cultura do guaraná viva, presente e sustentável ao longo do tempo.

No processo de idealização do projeto, denominado Aliança Caçulinha, foram envolvidos colaboradores da Empresa X e atores-chave de Maués, buscando ampliar a ambição da empresa em relação ao desenvolvimento local para além do eixo de educação, incluindo em seu escopo temas relacionados à produção sustentável, à valorização sociocultural, ao desenvolvimento de outras atividades econômicas e outros, como pode ser observado nas ambições 2025 registradas como parte do processo de concepção, conforme demonstram as Figuras 5 e 6.

Figura 5: Ambições 2025 Aliança Caçulinha (1)

	<p><b>TEM UM GUARANÁ RECONHECIDO "PLANETARIAMENTE"</b> Todos querem o nosso guaraná, que conta com índice geográfico e é reconhecido como único pela origem e método de fabricação</p>		<p><b>TEM O ESTUDO DO GUARANÁ, SEU CULTIVO E CULTURA NA SUA ESCOLA</b> O estudo da cultura e cultivo do guaraná faz parte da grade curricular e é das matérias favoritas de todos os alunos</p>
	<p><b>É REFERÊNCIA DE TURISMO NACIONAL</b> Maués é o destino predileto de milhares de turistas amantes da natureza e curiosos da história e origem do guaraná</p>		<p><b>É UM MUNICÍPIO SUSTENTÁVEL</b> Maués se desenvolveu de mãos dadas com a natureza e é um município limpo que preserva a vida em todas suas formas</p>
	<p><b>TEM COMÉRCIO JUSTO E PRODUTIVO</b> Os produtores da região estão organizados, têm vida digna e encontraram um equilíbrio entre modernidade e sabedoria ancestral</p>		<p><b>TEM GENTE RECONHECIDA E VALORIZADA</b> Cada produto de Maués tem o produtor/artesão na sua origem bem identificado para que seja reconhecido</p>
	<p><b>TEM MERCADO DO GUARANÁ DIVERSO E DIFERENCIADO</b> O guaraná se usa como matéria-prima base de sorvete, bebidas, alimentos, cosméticos, artesanato e para fins medicinais</p>		<p><b>É UM MUNICÍPIO DE POBREZA ZERO</b> A extrema pobreza em Maués reduziu de 34% em 2010 para 0% em 2025. Todo/a Mauense tem uma vida digna</p>
	<p><b>É UM LUGAR QUE INCENTIVA O ESPORTE</b> Maués tem equipes de andebol, futsal, futebol e voleibol que competem ao mais alto nível nacional e internacional</p>		<p><b>TEM GUARANÁ ESPALHADO PELA CIDADE</b> O guaraná tomou conta da cidade e ir a Maués na época da floração tornou-se uma experiência única no mundo</p>

Fonte: Empresa X (2017, p. 17)<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Documento RFP (*Request For Proposal*) de seleção de uma organização suporte para lançar, organizar e sustentar a implementação da Aliança Caçulinha. Como mencionado, o nome da empresa foi ocultado por questões de confidencialidade.

Figura 6: Ambições 2025 Aliança Caçulinha (2)

Com tantas possibilidades, como seleccionar as iniciativas de maior potencial e qual o melhor modelo para as implementar?				
Estabelecer política de preço mínimo local	Apoiar indicador geográfico para guaraná de Maués	Garantir a compra direta de guaraná ao produtor	Ter aula na escola sobre guaraná	Fazer política agrícola municipal mais participativa
Dar assistência técnica a mais produtores	Implantar ponto de colecta de guaraná	Facilitar o acesso a insumos pelos produtores	Certificar as mudas de guaraná	Criar um centro de treinamento do guaranicultor
Expôr o guaraná pela cidade	Fazer dia de campo com filhos e esposas de produtores	Desenvolver guaranás de preço, qualidade e aplicação diferenciada	Desenvolver a culinária do guaraná (sorvetes, comida, bebida)	Fazer cartilha de cultivo do guaraná ilustrada
Garantir mudas a preço acessível	Pagar ao produtor o preço que é pago ao intermediário	Disseminar o uso de adubação orgânica	Implementar sistema agroflorestal	Produzir guaraná orgânico

Fonte: Empresa X (2017, p. 20)<sup>5</sup>.

À época, a Aliança Caçulinha era definida como “uma iniciativa de impacto coletivo para construir a Maués dos nossos sonhos através do poder transformador do nosso guaraná e da nossa gente” (Empresa X, 2017, p. 23)<sup>6</sup>. Uma das principais motivações da empresa era:

(...) uma vontade genuína por um grupo alargado de atores dentro de um território bem definido para pensar e agir coletivamente sobre o nosso futuro comum, (...) há uma crença partilhada de que Maués já tem todos os recursos e talentos para materializar os seus sonhos coletivos e para fortalecer a cadeia logística e comercial do nosso guaraná, só precisamos nos organizar e colaborar mais, (...) e há uma constatação de que criar a Maués dos nossos sonhos através do fortalecimento da cadeia logística e comercial do guaraná tem desafios tão complexos e interdependentes que só uma abordagem holística com diversos atores pode gerar uma mudança efetiva no longo-prazo (Empresa X, 2017)<sup>7</sup>.

<sup>5</sup> Documento RFP (Request For Proposal) de seleção de uma organização suporte para lançar, organizar e sustentar a implementação da Aliança Caçulinha (Empresa X, 2017). Como mencionado, o nome da empresa foi ocultado por questões de confidencialidade.

<sup>6</sup> Documento RFP de seleção de uma organização suporte para lançar, organizar e sustentar a implementação da Aliança Caçulinha (Empresa X, 2017). Como mencionado, o nome da empresa foi ocultado por questões de confidencialidade.

<sup>7</sup> Documento RFP de seleção de uma organização suporte para lançar, organizar e sustentar a implementação da Aliança Caçulinha (Empresa X, 2017). Como mencionado, o nome da empresa foi ocultado por questões de confidencialidade.

Ao tomar forma, o projeto Aliança Caçulinha incorporou o guaraná em seu nome, passando a se chamar Aliança Guaraná de Maués (AGM), refletindo a centralidade da cultura do guaraná na iniciativa. Nesse sentido, o representante da Empresa X relatou:

A riqueza do guaraná está em tudo! O foco central da AGM sempre vai ser o guaraná. Tem que haver sim o desenvolvimento, mas com o foco central no guaraná. Se eu vou atuar na educação é a educação com guaraná. Se eu vou falar de cultura, música e de festa, o guaraná tem que estar inserido, em tudo, exatamente tudo. O foco tem que ser o guaraná e através dele você consegue desenvolver a cadeia como um todo, não só produzir guaraná, mas a cadeia do empreendedorismo que está ligada ao guaraná, resgatar nas escolas a cultura do guaraná... O principal objetivo é fazer com que as pessoas vivam disso e que a cadeia seja sustentável. Estamos presentes aqui, quase 90% do guaraná que utilizamos é comprado de pequenos produtores, temos um papel fundamental para que essa cadeia se perpetue e as pessoas tenham a oportunidade de viver bem (Entrevistado E1).

Desde as estratégias e compromissos da empresa no âmbito nacional até sua atuação local (município), percebe-se sua intencionalidade de gerar valor social. No entanto, a questão que se coloca é a abrangência da atuação da AGM nas questões sociais do município.

Todos os atores externos à empresa entrevistados, que faziam parte de AGM, reconheceram a intenção da mesma em alavancar outros arranjos socioeconômicos (ex.: turismo e artesanato), sociais (educação e saúde) e culturais no município, para além da explícita atuação na cadeia do guaraná junto aos pequenos agricultores da região.

Embora tenham sido observados resultados em todos esses arranjos, conforme demonstram as Figuras 7 e 8, referentes aos resultados acumulados da AGM no período 2018-2021, na visão dos entrevistados E5, E9 e E12, os grupos de trabalho e os projetos que foram mais representativos ao longo dos primeiros anos foram aqueles relacionados à produção sustentável.

Figura 7: AGM em números – 2018/2021 (1)



Fonte: AGM (2021a, p. 9).

Figura 8: AGM em números – 2018/2021 (2)



Fonte: AGM (2021a, p. 10).

Diante de uma diversidade de temas e, principalmente, de desafios, a Empresa X parece ter herdado as lentes prioritárias de seus compromissos institucionais nacionais e globais, em sua ambição com a AGM, tornando-se um potencial instrumento de incorporação da sustentabilidade em suas operações na produção do guaraná, no nível local (Maués-AM). O Entrevistado E1 explicou: “A gente pode mudar algumas coisas aqui em Maués a partir do pilar de agricultura sustentável da companhia e usar a AGM para seguir com esse espaço de sustentabilidade a nível global”.

A intencionalidade socioambiental da Empresa X, voltada para suas cadeias produtivas está explícita em seus relatórios de sustentabilidade e ESG: “Para a gente, só vale crescer se for para crescer junto. Queremos fomentar o desenvolvimento de toda a nossa cadeia e ecossistema, criando oportunidades de crescimento compartilhado” (Empresa X, 2022<sup>8</sup>). Entre as prioridades estabelecidas referentes à cadeia do guaraná estão:

- Agricultura sustentável: consiste em treinar os agricultores parceiros, mantendo-os conectados e com estrutura financeira para desenvolverem um plantio cada vez mais sustentável;
- Inclusão produtiva: consiste em gerar oportunidades junto aos pequenos produtores e reduzir a pobreza;
- Ação climática: consiste na preservação da biodiversidade e na redução das emissões indiretas de carbono no nível da produção agroextrativista.

No relatório da empresa focal consta o seguinte:

Fora do universo cervejeiro, o guaraná, cujo fruto é produzido em Maués, no Amazonas, fez com que a cidade ficasse conhecida internacionalmente como o berço do guaraná e a economia do município girasse em torno do produto. Ciente da potência econômica da região, a Empresa X tem contribuído com o desenvolvimento local desde que chegou, em 1971. Mais de 100 famílias de produtores recebem treinamentos, consultorias e assistência técnica periódica para uma produção sustentável, além de serem beneficiados com pesquisas e incorporação de novas tecnologias na cultura do fruto, que ajudam as plantas a ficarem mais resistentes e sustentáveis e se tornem mudas. Ao ano, são geradas cerca de 50 mil mudas, que são distribuídas entre todos os produtores. Dessa maneira, o ecossistema do guaraná ficou mais eficiente, pois minimizou as perdas com sementes que não vingavam. Isso se reflete, por exemplo, na taxa de produtividade, que é 140% maior na comparação com os anos 1970. Todo o trabalho desenvolvido em Maués é proveniente da agricultura familiar (Empresa X, 2022, p. 98)<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Estes dados foram coletados no *Relatório Anual e de ESG 2022* – ano base 2021. No entanto, o mesmo não foi mencionado nas referências para não expor o nome da Empresa X.

<sup>9</sup> Estes dados foram coletados no *Relatório Anual e de ESG 2022* – ano base 2021. No entanto, o mesmo não foi mencionado nas referências para não expor o nome da Empresa X.

Embora o foco da Empresa X, nacional e globalmente, tenha se mostrado voltado para o desenvolvimento de suas cadeias produtivas, um posicionamento institucional recente sobre a sua forma de atuação pode fazer com que ela seja vista como promissora para uma maior abrangência de atuação da AGM. Trata-se de uma estratégia de atuação sistêmica na qual ela busca se tornar uma plataforma colaborativa, que conecta um ecossistema formado por colaboradores, clientes, consumidores, parceiros, fornecedores e as comunidades em que está inserida, por meio de espaços de diálogo e de troca de experiências, visando ao crescimento compartilhado.

Gerar valor compartilhado significa contribuir para todo o ecossistema que mantemos. Para que possamos construir um futuro com mais razões para brindar, temos o compromisso de atuar colaborativamente com nossos públicos de interesse, para que cresçam e se desenvolvam conosco. A sustentabilidade na Empresa X está pautada em uma visão estratégica e multi-stakeholder para criação de valor de longo prazo alinhada a um impacto socioambiental positivo e transformador” (Empresa X, 2022)<sup>10</sup>.

Todos os entrevistados externos à Empresa X foram unânimes ao afirmar que consideram a AGM como uma iniciativa da própria Empresa X, empresa focal idealizadora, isto é, um programa de autoria própria da corporação. Na visão destes entrevistados, predomina a percepção de que o propósito inicial da AGM era o desenvolvimento local e a geração do bem-estar social, mas que, na prática, esteve mais pautado na dimensão socioeconômica da base agroextrativista da cadeia do guaraná, visando organizar as relações produtivas de oferta e de demanda, em especial entre produtores e a empresa focal.

O entrevistado E3 afirmou: “Tudo começou quando eu fui na empresa focal e sentei com o gerente da planta. Ele disse que precisava de um projeto voltado para a cadeia do Guaraná em Maués”.

O entrevistado E5 relatou: “O foco era organizar e formalizar os agricultores, pois havia uma demanda da empresa em regularizar as comercializações do guaraná, cortar os atravessadores e encontrar um preço melhor para o guaraná”.

O entrevistado E4 afirmou: “Vem num propósito de uma revisão de sua estratégia ESG, na tentativa de padronizar seus temas globais nas operações do guaraná, somando uma agenda de inclusão do guaraná com a sociedade” (...).

O entrevistado E10 esclareceu: “ela [Empresa X] buscou uma forma de atender aos objetivos ESG e de melhorar a imagem dela para com os produtores, a qual estava se

---

<sup>10</sup> Estes dados foram coletados no *Relatório Anual e de ESG 2022* – ano base 2021. No entanto, o mesmo não foi mencionado nas referências para não expor o nome da Empresa X.



degradando cada vez mais (...), mas não assim simplesmente de fachada, e sim com ações que fossem realmente funcionais”.

Quanto ao aspecto ambiental, embora estivesse sempre implícito quando mencionadas as formas de manejo do guaraná, foi citado explicitamente apenas por um entrevistado e, mesmo assim, sendo vinculado à produção agrícola, isto é, à produção baseada no manejo orgânico e em sistemas agroflorestais junto às pequenas propriedades produtoras de guaraná. O entrevistado E1 relatou:

A questão ambiental também é foco da AGM quando se estimula a produção sustentável, como o orgânico. As pessoas estão muito preocupadas em se certificar para aumentar o valor de venda, o que está correto, mas tem que vir junto um sistema de produção orgânica, o que requer esforço e treinamento. Hoje em Maués existem modelos de cultivo agroflorestais, mas a gente estimula o manejo mais consorciado (Mandioca + Guaraná), talvez não ao nível de ser um modelo agroflorestal, mas a monocultura a gente não recomenda. Em nossa fazenda própria estamos implantando novos modelos, isto é, plantando guaraná com outras culturas como leguminosas, espécies madeireiras, algumas forrageiras, tudo nesse sentido de ter uma função biológica naquele sistema. Além disso, a empresa vem produzindo bio-insumo para substituir o NPK e levar aos pequenos produtores (Entrevistado E1).

Quando abordados sobre os interesses que a AGM busca atender, boa parte dos entrevistados revelou que, desde o início, ao menos em formato, ela buscou convergir os diversos interesses dos atores locais rumo ao benefício coletivo. Eles destacaram os métodos dialogados e cocriativos adotados, como pode ser observado nos resultados das primeiras interações com os atores locais, demonstrados no registro fotográfico das oficinas de cocriação Aliança Caçulinha (Figuras 9, 10, 11 e 12) e confirmados pelos relatos dos entrevistados.

O entrevistado E1 afirmou: “Nós precisamos de um espaço onde todos os atores de Maués possam dialogar, propor, refletir sobre as políticas e ter algum aporte para as ações práticas que possam desenvolver”. O entrevistado E2 complementou: “É primordial a criação dos espaços de conversa e uma boa facilitação para que as pessoas venham, entendam e passem a colaborar”.





Com o passar dos anos, essa forma dialogada e cocriativa manteve-se, sendo reconhecida pelos participantes. O entrevistado E12 relatou: “Foi um lugar de encontros e conexão. Eu acho que se não fosse a AGM, eu não teria trabalhado com alguns personagens do município e construído essa amizade com eles (agricultores e associações) como construí”. O entrevistado E9 explicou: “Principalmente nos intercâmbios e nas reuniões, onde se reuniam os diversos participantes, era uma conexão muito boa, cada um fortalecia o trabalho do outro”.

Porém, o fato de a iniciativa ser reconhecida como sendo da Empresa X (empresa focal/idealizadora), acabou despertando a desconfiança de alguns pequenos agricultores sobre os interesses aos quais a AGM buscava atender. Muito disso ocorreu pelo fato de a empresa focal manter, em primeiro lugar, uma relação comercial com as comunidades, escolhendo de quem comprar e que preço pagar pelo guaraná, atendendo em geral aos seus próprios interesses. O entrevistado E7 explicou:

No início, não sabíamos que era um projeto da empresa focal e a gente foi participando. E aí quando a gente descobriu, a gente levou um susto. Nós nunca tivemos um benefício dessa companhia, pelo contrário, as oportunidades eram dadas para os atravessadores, aqueles que exploravam os pequenos aí na beirada (do rio), com um preço (do kg do guaraná) que não dá para nada (Entrevistado E7).

Apesar dos avanços promovidos pela AGM e percebidos pelas associações participantes, durante a entrevista, o entrevistado E8 considerou que a AGM poderia adotar um propósito mais descolado dos interesses da Empresa X, ficando mais centrada nos interesses coletivos. Ele propôs que a AGM se concentrasse no empoderamento do agricultor, fornecendo apoio para regularizar as associações, possibilitando, inclusive, que os agricultores buscassem novos compradores dispostos a pagar um preço justo pelo guaraná.

Nesse sentido, um aparente entrave para a AGM é o controle da Empresa X sobre a condução e os resultados de suas atividades à luz dos seus próprios interesses, isto é, centrados na desintermediação da cadeia de fornecimento e no aumento da previsibilidade de volume a ser por ela adquirido por safra. Nessa linha, o entrevistado E10 destacou o fato de a Empresa X dificultar que a AGM ganhasse vida própria. Ele questionou: “Talvez tenha faltado à empresa focal ter sido uma mãe que vê os filhos crescerem e que vão embora, entendendo que isso faz parte, talvez isso possa ser o futuro da AGM” (Entrevistado E10).

À medida que a AGM vai evoluindo, as percepções vão divergindo entre o que ela é e para que ela foi idealizada, reforçando uma aparente dicotomia identitária da própria iniciativa.

Em uma perspectiva [A], a AGM é vista como uma iniciativa da Empresa X, centrada nas operações do guaraná, tendo esta como financiadora, sendo a única representante do setor

privado no Comitê Gestor e membro ativo dos grupos de trabalho, isto é, um arranjo que tende a priorizar interesses mais individuais da Empresa X do que o impacto coletivo. O entrevistado E9 esclareceu: “A AGM é uma iniciativa da [Empresa X] e desenvolvida por instituições indicadas por ela, principalmente no âmbito da agricultura”. O entrevistado E11, por sua vez, afirmou: “A AGM busca atender interesses da [Empresa X], aquela coisa que toda empresa precisa ter, uma pegada social, sustentável”. O entrevistado E2 complementou: “Como todas as empresas, ela só faz o que ela tem que fazer como empresa”. O entrevistado E10, explicou: “Minha especulação é que talvez a [Empresa X] pensou em usar a AGM como seu braço social para fazer uma série de projetos legais. Maravilhoso. Mas que lhe permitisse mais controle”.

Em uma perspectiva [B], a AGM é vista como uma aliança territorial que envolve diversas organizações locais em torno de uma visão comum, prezando por interesses coletivos, possuindo autonomia temática e governança multiautores. A AGM pode ter a Empresa X como uma das financiadoras e participante em pé de igualdade com os demais membros.

Longe de querer determinar a perspectiva mais adequada, se [A] ou [B], os entrevistados E1, E2 E4 e E5 reconheceram a dificuldade de lidar com diferentes interesses no território e também internamente na AGM. Esses entrevistados defendem a importância da habilidade de alinhar setores e atores, em prol do ganho coletivo e, simultaneamente, mantê-los engajados, assumindo que eles têm intensidades distintas de contribuição.

Não é muito fácil lidar com os diferentes interesses. As relações institucionais com o governo, com os parceiros, têm que ser muito, muito alinhadas. É uma dosagem muito interessante que tu tens que fazer, porque se tu estás muito perto do governo, diz que tu és do governo. Se tu estás muito longe, tu estás contra o governo. Tu tens que ter muita habilidade nisso. Isso dá muito trabalho. É uma vontade minha, mas tem que ser de muito mais gente, porque não tem jeito se eles não querem (Entrevistado E1).

Mesmo diante do fato de a AGM ter sido iniciada pela Empresa X, a busca pela imparcialidade é reconhecida por ela como importante para o desenvolvimento da aliança. Na prática, isso não é tão simples, tanto pela representatividade que a Empresa X e sua gerência mantêm no território, quanto pela dificuldade de encontrar atores locais preparados para assumir parte da gestão e das atividades da iniciativa. O Entrevista E1 relatou: “a gente tem que tentar ser mais imparcial, mas eu não sei se eu consigo ser totalmente, por conta da bandeira da empresa”. Ainda quanto a esse aspecto, a fim de dar fluidez para a iniciativa, o entrevistado E1 sugeriu que o objetivo maior da AGM devesse superar os interesses individuais e os conflitos existentes entre os atores, revelando os ganhos coletivos.

Em uma avaliação geral, as percepções do representante da empresa focal e dos demais entrevistados com relação às intencionalidades da AGM apresentaram convergências quanto à

promoção do desenvolvimento social local. No entanto, notoriamente, a AGM teve maior êxito atuando na dimensão socioeconômica da cadeia do guaraná, mais especificamente nas atividades ligadas à organização dos agricultores e à produção sustentável.

Quando investigada a abrangência do propósito social da iniciativa, emergiu uma dicotomia identitária da própria iniciativa. Enquanto a AGM é vista como uma iniciativa originada pela Empresa X, baseada em seus interesses e motivações mais particulares na cadeia do guaraná, a comunidade é convidada para pensar e para construir conjuntamente uma visão de transformação mais coletiva e abrangente, o que gera expectativas para um nível de desenvolvimento territorial mais amplo. Tal dicotomia pode ter sido influenciada pela estrutura de governança instituída pela AGM, a qual foi apresentada a seguir.

#### 4.2.2 Estrutura de Governança

A AGM nasceu da união entre dois financiadores, um implementador e um grupo de atores locais, mapeados e sensibilizados. Na medida em que foi evoluindo ao longo dos anos, a estrutura foi ganhando maturidade, em termos de composição e definição de funções, podendo ser descrita em 3 níveis distintos:

- 1) Nível estratégico - Comitê Gestor: órgão máximo de deliberação da AGM, sendo composto pela Empresa X, pela Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (USAID), pelo *International Center for Tropical Agriculture* (CIAT) e pela Plataforma Parceiros pela Amazônia (PPA). Cabe destacar que as duas primeiras foram as financiadoras da iniciativa.

O nível estratégico tem como foco olhar para a iniciativa como um todo, fortalecendo sua estrutura e sua governança e promovendo a coerência das macro diretrizes estratégicas em um horizonte de médio-longo prazos.

A AGM (2021b) estabelece que as principais competências do nível estratégico são:

- Articular parcerias para o desenvolvimento das atividades da AGM;
- Convocar reuniões;
- Viabilizar a participação dos membros nas reuniões;
- Facilitar a comunicação entre os membros;
- Comunicar aos membros as deliberações emanadas das reuniões;
- Dar encaminhamento às deliberações da AGM;

- Aprovar e propor alterações do plano de trabalho;
- Monitorar a execução dos planos de trabalho;
- Aprovar e propor alterações ao Regimento Interno;
- Eleger a Secretaria Executiva da AGM;
- Avaliar e deliberar sobre o ingresso de novos integrantes;
- Orientar as atividades da Secretaria Executiva;
- Avaliar propostas e projetos e demais questões demandadas pelos membros da AGM.

2) Nível tático - Secretaria Executiva: constituída pela organização implementadora e sua equipe, formada pelo coordenador, pelos técnicos e pelo suporte de comunicação. Tem como foco ser o gestor operacional e financeiro da iniciativa; o animador da rede; o facilitador dos espaços e das atividades; e o administrador dos fluxos de informações, além de desempenhar uma função de nível operacional na capacitação de campo.

Por um período, a AGM manteve um escritório físico no centro de Maués, como ponto de encontro, onde aconteciam algumas reuniões dos grupos de trabalho facilitadas pela organização implementadora.

A AGM (2021b) estabelece que as principais competências do nível tático são:

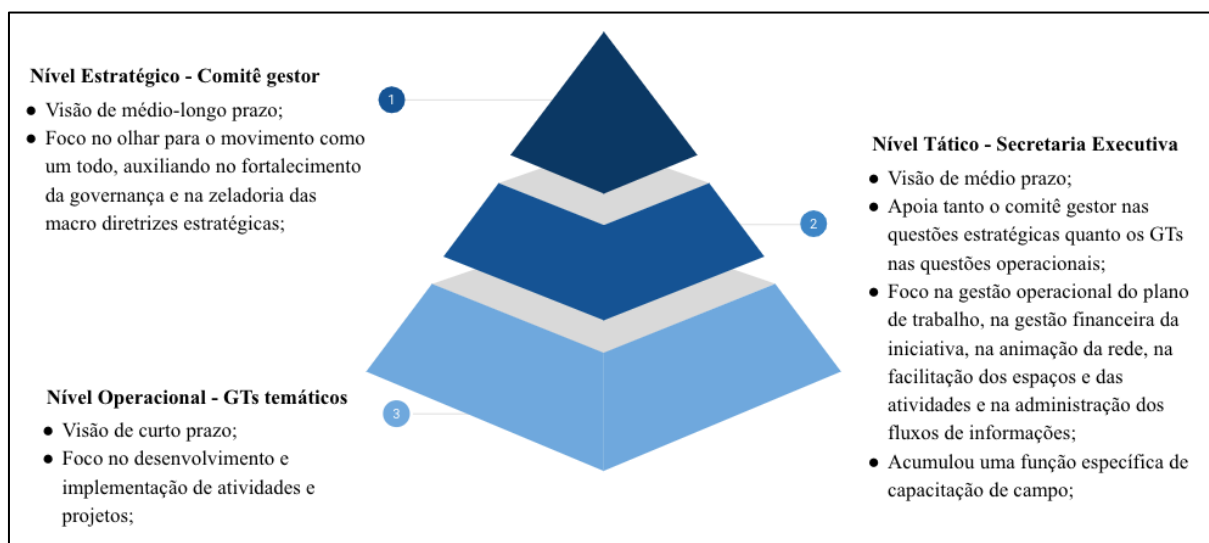
- Apoiar o Comitê Gestor na definição de pautas e de agendas;
- Organizar e secretariar as reuniões ordinárias e as extraordinárias;
- Representar a AGM nas funções delegadas pelo Comitê Gestor;
- Assessorar o Comitê Gestor em assuntos técnicos, científicos ou estratégicos, sempre que consultada;
- Submeter ao Comitê Gestor os requerimentos e as requisições emanadas pelos GTs e pelos demais membros integrantes da AGM;
- Submeter ao Comitê Gestor a indicação de organizações interessadas em ingressar na AGM como organizações membro ou organizações convidadas pontuais à participação de reuniões específicas;
- Submeter ao Comitê Gestor a emissão de pareceres e de opiniões sobre os assuntos e as temáticas de interesse da AGM;
- Elaborar o Plano de Trabalho com detalhamento das atividades e orçamento financeiro para o período de tempo estipulado;

- Executar as atividades definidas no Plano de Trabalho.

3) Nível operacional - Grupos de Trabalho (GTs) temáticos: constituídos pelas organizações e pelos atores locais dos diferentes setores. Têm como foco o desenvolvimento e a implementação de soluções para os principais desafios do município no formato de projetos. Inicialmente, foram idealizados 4 GTs: o de Educação, o Sociocultural, o de Turismo e o de Produção Sustentável, os quais foram consolidados para facilitar a execução das ações nas temáticas propostas. As reuniões desses GTs são apoiadas pela Secretaria Executiva. Inicialmente, cada GT contava com um membro-articulador e com apoiadores para executar os projetos, por exemplo: universidades (Universidade do Estado do Amazonas – UEA e Instituto Federal do Amazonas – IFAM); Institutos de Pesquisa (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa – e Instituto de Pesquisa Ambiental da Amazônia – IPAM); Órgãos de assistência técnica (Instituto de Desenvolvimento Agropecuário e Florestal Sustentável do Estado do Amazonas – IDAM), entre outros. A diversidade de atores envolvidos nos grupos de trabalho é conhecida e é uma característica bastante relevante para a concepção de inovações.

A Figura 13 apresenta a estrutura de governança da AGM.

Figura 13: Estrutura da governança da AGM



Fonte: Elaborada pelo autor.



A Empresa X participou no nível mais estratégico, por meio de um de seus gerentes baseado em Maués-AM. Sempre que possível, ele buscou participar também dos GTs para acompanhar as atividades e os resultados. Ela é a principal fonte de informações sobre a iniciativa interna, sendo a grande responsável pelo ganho de notoriedade do caso, nacional e globalmente.

A participação do poder público – prefeitura e secretarias – foi observada de forma pontual nos GTs e em alguns momentos específicos da história da AGM, mas sem resultados expressivos, em termos de políticas públicas.

Embora tenham sido mapeadas algumas divergências, na visão do comitê gestor, em especial da empresa focal, a prefeitura e suas secretarias devem ser parceiros da AGM, devido ao seu papel na governança municipal. O entrevistado E1 afirmou: “A Prefeitura é um parceiro, tem que ser um parceiro. A Prefeitura que tem que gestar. A gente não pode disputar. Não podemos nem sobrepor, nem ficar dependente de prefeito e de partido. Nós temos que dialogar”.

Destaca-se o papel da PPA na estrutura da AGM. Ela está responsável pela relação entre os financiadores e a organização implementadora, consistindo na gestão dos contratos e na coordenação da execução do projeto como um todo.

Observa-se que ao ter a Empresa X como a única empresa privada no comitê gestor e não possuir outros setores representados, pode reforçar a AGM como um braço de sustentabilidade da empresa, em sua operação na cadeia do guaraná. Uma revisão de tal estrutura, considerando uma governança com um perfil mais representativo do território, incluindo, portanto, o governo local e a sociedade civil organizada, além de outros membros do setor privado, pode abrir caminho para a AGM ser uma plataforma colaborativa de ação coletiva para o desenvolvimento sustentável do território, isto é, ela pode assumir uma governança territorial a serviço dos principais desafios do município, para além da cadeia do guaraná. O entrevistado E6 esclareceu:

O setor privado está representado pela [Empresa X] nessa governança, mas seria muito rico a participação de outras empresas para diluir esse papel. Havia ainda uma forte vinculação da AGM com o negócio e o entendimento de que a AGM é da [Empresa X]. E isso não compõe a ideia de uma governança territorial, muito menos de uma aliança. Afinal, a AGM é um projeto da [Empresa X] ou ela é uma aliança territorial? Não se tratava especificamente só do objetivo do negócio ou das suas cadeias produtivas. A partir do momento que a aliança nasce como uma governança multiatores, ela passa a acoplar interesses de outros atores (Entrevistado E6).

No geral, as organizações que compuseram em algum momento a estrutura da AGM e/ou apoiaram localmente a iniciativa foram as seguintes:

- Empresa focal do setor de bebidas (Empresa X);

- *International Center for Tropical Agriculture* (CIAT);
- Plataforma Parceiros pela Amazônia (PPA);
- Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (USAID);
- Instituto de Conservação e Desenvolvimento Sustentável da Amazônia (Idesam);
- Associação Comunitária Agrícola do Rio Urupadi (ASCAMPA);
- Associação Agrícola Bom Jesus (ASBOMJESUS);
- Associação de Produtores de Guaraná e Agricultura Familiar do Maués Miri (ASPROGUAMM);
- Associação Comunitária Agrícola Nossa Senhora de Fátima do Canarãna (ASCANSF);
- Associação de Produtores Agroextrativista Sustentável Igarapé do Gil (APASIG);
- Associação dos Produtores e Beneficiadores dos Derivados de Guaraná e Agricultura Familiar das Estradas Vicinais de Maués (APROGEV);
- Associação Comunitária Agrícola Novo Alvorecer (ASCANA);
- Associação Comunitária Agrícola da Ponta Alegre (ASCAPALA);
- Associação Agroextrativista dos Produtores Rurais da Comunidade Liberdade (ASPRACOL);
- Cooperativa de Agropecuária dos Produtores Rurais de Maués (COPERMAUES);
- Cooperativa Agroextrativista Familiar do Município de Maués (COOPEAGRO);
- Cooperativa de Agricultores de Guaraná e Produtores de Maués (COOPEGUARA);
- Associação dos Agricultores Rurais AMPMA da Comunidade São Raimundo do Mutuca (AMPMA);
- Associação dos Agricultores Familiares do Alto Urupadi (AAFAU);
- Associação dos Indígenas Sateré Mawé da Ilha de Michiles do Baixo Marau (WEPAINUG);
- Associação Artesãos Unidos Venceremos;
- Mawesia (empresa de turismo e cultura);
- Saissu design;
- Rede Arte e Sol de artesanato;
- Ponto de cultura CULTUAM;
- Instituto de Desenvolvimento Agropecuário e Florestal Sustentável do Estado do Amazonas (IDAM);

- Instituto Valois Jiu-Jitsu;
- Mama Ekos;
- Experiência Mawé (empresa de turismo);
- Maués Dojo;
- Agência de Desenvolvimento Sustentável do Amazonas (ADS);
- Universidade do Estado do Amazonas (UEA);
- Instituto Federal do Amazonas (IFAM) *campus* Maués;
- Projeto Pé de Pincha;
- Prefeitura de Maués e algumas de suas Secretarias;
- Rádio Independência FM 91.5.

#### 4.2.3 Práticas e Modos de Orquestração

A orquestração consiste na gestão dos múltiplos atores de uma rede de inovação e, em geral, é realizada por uma organização central identificada como implementadora, coordenadora ou orquestradora.

No caso da AGM, o papel de orquestração é tido como responsabilidade da secretaria executiva, exigindo um papel de liderança na mobilização e na conexão de atores, na facilitação de espaços e de atividades, e na governança da iniciativa como um todo.

Por cinco anos, uma organização do terceiro setor, referência no desenvolvimento sustentável na Amazônia, fez o secretariado da AGM e assumiu a orquestração da iniciativa, além de algumas atribuições técnicas operacionais, como a capacitação de campo. Neste período, a AGM viveu 3 fases distintas em sua evolução, a saber:

- Fase I: contemplou o período de janeiro de 2017 a abril de 2019. Representou a criação da AGM e sua evolução estrutural, incluindo estudos iniciais para diagnóstico local; as primeiras sessões coletivas de inovação aberta para alinhamento de visões e objetivos junto aos principais atores; e a consolidação de uma governança inicial da rede. Destaca-se, nesse período, a realização do Estudo da Cadeia de Valor do Guaraná, que possibilitou um entendimento mais amplo sobre os elos que precisavam ser fortalecidos. Embora tenha sido um período ainda de materialização inicial da AGM, resultados expressivos foram obtidos no âmbito da educação e das manifestações culturais, difundindo a AGM e atraindo mais parceiros e comunidades (Idesam, 2020).

- Fase II: contemplou o período de maio de 2019 ao início de 2022. Teve como propósito consolidar a iniciativa no território, indo além dos resultados obtidos durante a primeira fase do projeto e aumentando o reconhecimento dos espaços formados pela AGM com os atores sociais locais (Idesam, 2020). As ações da AGM durante esta fase tiveram um aspecto estruturante, no intuito de construir um campo fértil para dar origem a projetos que pudessem produzir transformações efetivas no cenário socioambiental e econômico local, ao longo do tempo.

Destacam-se as ações voltadas para o fortalecimento da governança e para a comunicação da iniciativa, além da consolidação do Fundo AGM para apoiar projetos locais. No âmbito da cadeia do guaraná, além de buscar estreitar ainda mais a relação da Empresa X com os produtores locais, possibilitou o aumento das relações de venda direta entre um número maior de grupos organizados e a empresa. As prioridades estabelecidas pela AGM concentraram-se no estímulo a novas práticas produtivas de menor custo e em melhores resultados, por meio de práticas agroecológicas. Além disso, buscou criar um protocolo piloto de rastreabilidade da produção, a fim de agregar valor ao guaraná produzido localmente, e dar transparência aos elos produtivos, incluindo a aquisição do selo de Indicação Geográfica (IG), indicação de procedência ou de denominação de origem, para os produtores do município.

Embora seja possível ver bons resultados nesse período, as atividades da AGM foram bastante prejudicadas pela pandemia da COVID-19, impossibilitando muitos encontros dos grupos e direcionando parte dos esforços para a ajuda humanitária às comunidades isoladas. Um marco bastante relevante dessa fase (no 2º semestre de 2020) foi a elaboração, de forma participativa, da Teoria de Mudança da AGM para seu novo ciclo de 3 anos, tendo como principais objetivos a consolidação das estratégias da iniciativa e dos processos de monitoramento e a avaliação de suas atividades;

- Fase III: estende-se do início de 2022 até os dias atuais. É marcada pela saída da organização implementadora, que por 5 anos esteve incumbida da secretaria executiva da AGM. Com isso, as atividades da iniciativa, já prejudicadas em função da pandemia, foram gradativamente perdendo intensidade, até a desmobilização quase que total dos GTs. Atualmente, o comitê gestor da AGM, representado pela empresa focal e pela PPA, prepara um edital para contratar uma nova organização

que venha a assumir a função de Secretaria Executiva, dando sequência às ações da iniciativa.

Em boa parte dessas três fases, o mandato da Secretaria Executiva para assumir a orquestração na evolução da AGM sempre foi bem claro e as expectativas eram explícitas em relação à liderança que ela deveria exercer no arranjo, segundo o entrevistado E5. No entanto, os entrevistados E2, E4, E5, E7, E8, E10 e E12 revelaram forte influência da Empresa X no curso da AGM, o que faz emergir, em especial no nível da orquestração, a aparente dicotomia, anteriormente apontada, entre a parcialidade de um ator representativo da cadeia do guaraná, que idealizou e financiou a AGM, com base em suas estratégias na cadeia do guaraná, e a imparcialidade de um ator entre os vários que colaboraram para o bem coletivo de Maués.

A percepção geral é que a Empresa X tem uma ligação muito forte com o município de Maués e, dificilmente, a AGM dissociar-se-á dela. O entrevistado E4 ressaltou:

Ali é Maués. É guaraná. É a [Empresa X]. É tudo, e ponto. Estou falando de forma positiva, merece reconhecimento. Maués é o que é, graças a alguém que cento e tantos anos atrás começou a produzir de forma industrializada guaraná no meio do caminho entre Manaus e Belém. Tudo o que existe lá é porque tem capital movimentado graças à [Empresa X]. Por causa disso, chegou banco, chegou a Embrapa, chegaram as universidades... Então, tem muita coisa boa. Mas, naturalmente, se você vai fazer qualquer atividade lá, mesmo com pessoas que não são ligadas ao guaraná, tem que viver sobre esse rótulo (Entrevistado E4).

Nessa dinâmica, um elemento significativo do sistema social criado é a personificação da Empresa X dentro da AGM, representada por um de seus gerentes. Ele é visto como uma pessoa com alto poder de decisão dentro da AGM, em especial, no que tange aos temas ligados à cadeia do guaraná e à produção sustentável. O entrevistado E2 considerou:

Ele é muito respeitado e ouvido, tanto pela atuação de longa data no território, pelas relações e conhecimento adquiridos, quanto pela sua liderança nata. Ele é uma forte influência, aponta o que acha que está certo e o que não está. É uma pessoa bastante motivada para ver o desenvolvimento daquele município. Então, isso faz muita diferença no processo.

Os entrevistados E1 e E5 concordaram em relação ao papel de liderança assumido pela organização orquestradora na implementação da iniciativa. O entrevistado E5, inclusive destacou o aspecto positivo da liderança na orquestração, em que assumiu uma postura de facilitador, dando as primeiras direções, estrutura e cadência, convidando a pessoas e cocriando o norte estratégico, diferentemente de uma centralização negativa, definindo tudo sem a discussão com os atores locais. Tal liderança positiva foi reconhecida pelo entrevistado E3, que relatou: “Eu via, enquanto estive próximo, uma execução com muita responsabilidade, com muita eficiência”.

Embora o entrevistado E1 concorde que o papel de orquestrador seja da Secretaria Executiva, ele demonstrou certa intenção de acompanhar a orquestração no dia a dia e admitiu que busca estar à frente da iniciativa, por ser a conexão entre ela e a empresa, principalmente, no que se refere à prestação de contas para a institucionalidade nacional e global da Empresa X. Embora ele não tenha essa atribuição formalizada, é cobrado por isso, conforme explicou:

Eu busco estar à frente disso, mais por uma questão de ser a conexão, de ver as oportunidades e as pessoas que podem colaborar para uma melhor orquestração das coisas. Mas, isso não está no meu escopo de trabalho. Em alguns momentos, para gerenciar conflitos, foi preciso eu entrar e conduzir as coisas. Eu dedicava algumas horas do meu dia para me reunir com o time. Eu acho que deveria existir uma estrutura de forma que eu não sentisse essa carga de pegar a pá e fazer. Precisamos de um melhor alinhamento na governança estratégica (Entrevistado E1).

Percebe-se que a organização orquestradora, na figura da Secretaria Executiva, enfrentava uma autonomia limitada na orquestração da AGM, como afirmou o entrevistado E10: “A sensação era de que, mesmo a AGM sendo bastante democrática, a empresa focal assinava tudo”.

O entrevistado E12 corroborou esta ideia: “Eu vejo muito o gerente da [Empresa X] como uma pessoa que quer as coisas melhores no município, e eu vejo que ele tinha um poder muito grande de decisão dentro da AGM”, assim como o entrevistado E5: “O gerente da [Empresa X] trazia bastante o projeto para ele e centraliza bem. Acho que ele tem uma certa carta branca para tomar as decisões ali dentro. A AGM ficava bem centrada na figura dele”.

Após ressaltar a liderança semiautônoma que a organização orquestradora exerce na AGM, foram aprofundadas junto aos entrevistados as percepções sobre como a orquestração da AGM ocorre diante das três principais práticas de orquestração de uma rede de inovação multiatores (conectar, facilitar e gerenciar).

A prática de conectar os atores à AGM partiu de um mapeamento ativo inicial do território realizado pelo Idesam, resultando em uma primeira lista de potenciais participantes.

Em um segundo momento, foi traçada a estratégia de aproximação e de mobilização dos atores mapeados, via entrevistas individuais com os colaboradores do Idesam dedicados à iniciativa, que passaram a morar em Maués.

À medida que os atores foram demonstrando interesse em participar, lhes foi sendo solicitadas indicações de outros atores que poderiam ser convidados para também comporem a AGM. Como resultado, no início, o Idesam conseguiu alcançar bastante gente. Até mesmo comunidades mais isoladas foram conectadas à iniciativa, conforme relatou o entrevistado E5.

No começo, a gente procurou envolver bastante os atores locais, como o Secretário Municipal de produção, empresários locais, associações e cooperativas, mestres de cultura, artesãs etc. Foi super amplo. A gente envolveu bastante pessoas a fim de representar a diversidade da região, incluindo os indígenas (Entrevistado E5).

Ao longo de sua evolução, a AGM esteve sempre aberta a quem quisesse se aproximar e fazer parte da iniciativa. A estratégia de indicações, que já havia se mostrado acertada, seguiu como principal prática, contando inclusive com o apoio da PPA, na indicação e na atração de parceiros. Em algumas situações, dependendo do desafio ou do projeto posto, o convite a organizações ou a pessoas específicas foi recomendado pelo grupo.

Embora o processo de mapeamento e de sensibilização inicial tenha obtido êxito, o entrevistado E5 revelou que a mobilização dos atores para os encontros e para as reuniões da AGM era um grande desafio, mesmo depois de sensibilizados. O entrevistado E5 relatou:

Era um desafio manter as pessoas engajadas e participando das reuniões. As pessoas tinham suas próprias atividades que garantiam seu sustento, enquanto ninguém ao participar ali na AGM recebia algo. Além do que, algumas pessoas moravam em comunidades muito distantes, o que dificultava sua participação presencial (Entrevistado E5).

Em geral, as pessoas que participavam da AGM tinham como principais motivações: trocar experiências; obter conhecimento; acessar um espaço em que suas vozes poderiam ser ouvidas em direção às mudanças desejadas; acessar recursos financeiros para viabilizar projetos próprios; e acessar mercado para escoar a produção de guaraná a um preço justo, inclusive, junto à própria Empresa X.

O engajamento dos atores junto à AGM ocorria informal e voluntariamente, baseando-se em relações de confiança. Como mencionado, qualquer organização poderia se aproximar, participar e até mesmo convidar outras.

Em reuniões específicas, em que fosse necessário registrar os pontos discutidos e os combinados serem celebrados, era formalizada uma ata. Fora isso, os participantes faziam uso do aplicativo WhatsApp, que de certa forma também registrava os acordos estabelecidos. Formalizações ocorriam quando recursos da AGM eram aplicados em projetos de organizações locais, o que acontecia por meio de termos de parceria e de cooperação.

O nível de colaboração variava entre os GTs da AGM, alguns deles sendo bastante ativos, como era o caso do GT de produção sustentável, no qual os projetos estavam bastante ligados aos interesses dos participantes, em geral, pequenos produtores da cadeia do guaraná.

Destaca-se o estudo dos gargalos da cadeia do guaraná com participação ativa dos produtores da região (Figura 14), no projeto de Indicação Geográfica (IG) do guaraná de Maués,

no processo de formalização de nove associações de produtores rurais da região e nas atividades de melhoria de produção, com reuniões que aconteciam no início de cada mês.

Figura 14: Destaque da divulgação das ações da Aliança Guaraná de Maués



Fonte: Jornal Aliança (2018, ed. 2, capa).

No início, as pessoas do GT de cultura, ligadas ao tema, também tinham uma participação bem efetiva. Os demais grupos não participavam tão ativamente, como era o caso do GT de turismo, que carecia de projetos estruturantes no município, muito além do que a



AGM se propunha, o que refletia, conseqüentemente, na baixa participação das pessoas deste grupo.

Mesmo com os desafios de mobilização, a AGM conseguia reunir uma diversidade de atores e fazê-los dialogar, gerando conexões nunca imaginadas e possibilitando que nascessem projetos conjuntos. O entrevistado E12 explicou: “Normalmente, é muito difícil sentar-se numa reunião com outras instituições. Eu estou ali há sete anos. Eu acho que os momentos que eu fiz isso foram os momentos com a AGM. Dali, poderiam surgir inúmeras ideias de projeto, inclusive”.

A troca de conhecimento entre as organizações e as comunidades foi bastante citada pelos entrevistados E7, E8 e E9, representantes das associações membros da AGM, como um resultado positivo do processo dialogado e colaborativo propiciado pela AGM. Em geral, a troca acontecia durante os intercâmbios entre as comunidades. Querer contar suas histórias e fazer essas trocas está no cerne da população local e das comunidades ribeirinhas.

O trabalho do orquestrador era apenas estimular a aproximação. O entrevistado E8 esclareceu: “A gente conseguiu fazer intercâmbios em diversas áreas do rio aqui do município de Maués, Mutuca, Paricá, Vera Cruz, muita área indígena, trocando conhecimento de cultura, de caça. Isso foi uma coisa maravilhosa”. Uma das atividades de troca de experiência entre as comunidades foi destacada pelo Jornal Aliança, como pode ser observado na Figura 15.

Figura 15: Destaque da troca de experiência entre diferentes perfis de produtores de guaraná

**PRODUÇÃO RURAL** ◎ **5**

---

## Identificar os problemas é o 1º passo para a mudança



Troca de experiências entre diferentes perfis de produtores são fundamentais.

Os principais gargalos mencionados pelos produtores, como o baixo preço de venda do produto, o alto custo da produção, a dependência de intermediários e dificuldades de acessar mercados com preços diferenciados, são os pontos fundamentais que necessitam de ações mais diretas.

O primeiro aspecto levantado pelo estudo trata da melhoria nas condições de compra e venda e repasse de preços ao produtor da semente torrada, através de uma maior rastreabilidade dos produtos comercializados via intermediário, procurando garantir que o preço pago ao produtor não seja inferior ao de produção. O segundo aspecto diz respeito ao desenvolvimento do mercado do guaraná com valor agregado, fortalecendo organizações e empreendedores locais para comercializar o fruto em pó, bastão ou outros derivados com mercado diferenciado.

Um exemplo positivo é a Associação dos Agricultores Familiares do Alto Urupadi (AAFAU), que já se organiza para acessar mercados internacionais com seu produto orgânico. A associação está em fase de captação de recurso para acessar a certificação e capital de giro. Além do apoio financeiro, ela busca suporte para entender as exigências do mercado, estabelecer plano de marketing e plano de negócios.

## Novos e antigos buscam agricultura sustentável

**Troca de informações entre produtores quer promover melhorias no campo e na venda**

O conhecimento tem sido a principal ferramenta do Conselho de Produtores da AGM para combater antigos problemas do setor primário da região: falta de organização, falta de práticas produtivas sustentáveis e desvalorização dos produtos. Isso tem mudado aos poucos, graças aos encontros promovidos para o intercâmbio de experiências entre agricultores de diferentes comunidades.

Essa convergência de saberes e metas em comum tem ajudado o Conselho de Produtores a se fortalecer cada vez mais, com os jovens ganhando mais espaço nas discussões. Isso mostra o desejo das novas gerações em traçar melhorias não só para a atividade em si, mas para a qualidade de vida local.

Para Eric Brosler, coordenador técnico da AGM, os intercâmbios têm trazido diferentes perfis de produtores, sejam orgânicos, tradicionais, indígenas, guaraní-cultores ou de outras culturas.

É essa integração que estimula o jovem agricultor Jean Macedo, 19, nascido e criado na comunidade São Raimundo do Mutuca. Jean tem participado ativamente das reuniões do Conselho de Produtores da AGM. "Precisamos de organização para alcançar nossos objetivos e isso interfere no preço, pois, se você é mais organizado, acaba agregando valor no produto e valoriza seu preço. Mas isso precisa passar por uma organização de todas as etapas da cadeia", ressalta Jean Macedo.

Com a macaxeira como principal atividade da agricultura familiar no Mutuca, as visitas e atividades com moradores das comunidades de Vera Cruz e Paricá trouxeram novas perspectivas. "Recebemos muitas orientações de maneira técnica e prática.

Descobrimos que o nosso solo, por ser diferente de outras comunidades, como o de Paricá e Vera Cruz, precisa de um tratamento mais intensivo, com fertilizante natural, além de limpezas constantes", exemplifica Jean.

Para Jonisson Soares, outro jovem produtor do Mutuca, o agricultor também precisa ser um pesquisador, experimentando diferentes técnicas até encontrar a mais apropriada a sua realidade. "Já passamos por oficinas de agroecologia e algo que mudamos em nossa prática foi a questão das áreas queimadas, pois perdíamos muitos nutrientes da terra. A gente nem imaginava, porque era uma técnica que vinha desde os

**“AGRICULTORES E AGRICULTORAS, ADULTOS E JOVENS, QUE SE RESPEITAM E, MESMO ATUANDO DE FORMAS DIFERENTES, SE FORTALECEM POR UMA ÚNICA LUTA.”**

Eric Brosler, coordenador da AGM

nossos pais”, salienta Jonisson.

Nascido e criado na comunidade de São José do Paricá, o produtor Adeilson de Souza, 45, ressalta a dificuldade em mostrar às novas gerações a importância do campo, pois muitos querem estudar fora da cidade ou acabam ficando ociosos. "A gente sempre trabalha para fazer o jovem entender que a agricultura é um trabalho digno, tentamos resgatar o interesse dos jovens pelo campo", salienta "Dedeco", como é conhecido.

As atividades colaborativas de intercâmbio seguiram nos anos seguintes, conforme publicado no Jornal Aliança (2019) (Figura 16).

Figura 16: Destaque para a motivação dos agricultores

**4** **PRODUÇÃO RURAL**

---

# Agricultores mais motivados

Depois de 12 meses de trabalho da Aliança Guaraná de Maués, é possível ver o resultado na forma como os agricultores falam sobre a sua atividade

**L**ançado em outubro de 2017, o projeto **Aliança Guaraná de Maués (AGM)** realiza trabalhos em diferentes áreas do conhecimento e já beneficiou várias pessoas do município. Os produtores de guaraná, por exemplo, puderam alcançar resultados positivos com o projeto, que leva para Maués oficinas e feiras como estratégia para incentivar os agricultores da região.

De acordo com a pesquisadora e uma das responsáveis pelo suporte técnico da AGM, Laís Almeida, os trabalhadores da região passaram a sentir mais prestigiados. "São muitas atividades realizadas, o que gera uma espécie de campanha de valorização desses trabalhadores, que passam a querer buscar ainda mais conhecimento e impulsionar a sua produção", destacou. "Além disso, o projeto também ajuda a alavancar o turismo local e divulgar outros trabalhos, como a arte em grafite", completou.

Ainda conforme a pesquisadora, uma das atividades que merecem destaque no projeto **Aliança Guaraná de Maués (AGM)** é o intercâmbio entre os produtores de diferentes comunidades, do qual mais de 40 pessoas participaram. "Foi um gran-

de sucesso para os participantes, pois eles puderam trocar informações, experiências, ideias e também conhecer um pouco de outros cultivos. Ou seja, as conversas não ficavam apenas em torno do guaraná, mas passou por outros tipos de plantação que temos em nosso município, como a macaxeira", completou Almeida.

Para este ano, o projeto AGM cumpriu o seu papel com o acompanhamento das atividades, realização de oficinas e também com a cadeia de valorização do guaraná, fonte de sustento de mais de 900 agricultores de Maués (dos quais 70 são assistidos atualmente pela AGM). Um deles é José Cristo de Oliveira, que sempre procura participar das atividades realizadas pela AGM.

"É uma maneira de incentivar o produtor local a desenvolver melhor seu trabalho. A cada atividade oferecida pela Aliança nos sentimos motivados e buscamos mais conhecimento, seja com curso de capacitação ou até mesmo ajudando o colega produtor", destacou.

Para José, o projeto representa um avanço para o município. "Não há mais nem a necessidade de sairmos de Maués para adquirir mais co-



Produtores rurais participa de intercâmbio na comunidade do Paricá

**6** Intercâmbios de conhecimentos entre produtores

**5** Capacitações em Tecnologias Sustentáveis

**3 Unidades Demonstrativas** de produção orgânica implantadas



**70** Agricultores envolvidos



Atividades de intercâmbio permitiram que produtores aprimorassem técnicas de cultivo e colheita, visando melhoria do arranjo produtivo local

A conexão e a colaboração dos atores de Maués no âmbito da AGM foram chave para atingir certos resultados, embora exista uma forte opinião de que eles não teriam sido alcançados sem a energia do implementador (Secretaria Executiva) na correalização dos projetos. O entrevistado E6 foi enfático ao afirmar que os participantes eram muito dependentes e faltava corresponsabilização, isto é, faltavam atores locais assumindo a liderança e a execução dos projetos com senso de dono. O entrevistado E10 complementou: “Dentro dos grupos tinha muita troca. As pessoas conversavam, agora, na hora de fazer, de botar a mão na massa, aí não é todo mundo que se apresenta. Às vezes, você vê aquele que prefere mais a polêmica na conversa a sujar as mãos, mas isso é da natureza humana”.

Os fatores citados pelos entrevistados que dificultavam a colaboração entre os atores foram sistematizados a seguir, sendo separados em 3 níveis distintos: em relação aos participantes, à AGM e ao orquestrador.

Em relação aos participantes, os fatores citados foram:

- Disponibilidade de tempo para participar de reuniões e de atividades;
- Diferenças culturais em relação à noção de tempo e de linguagens utilizadas;
- Custo para participar – em geral as comunidades ribeirinhas estão localizadas há muitas horas da cidade e precisam de gasolina para se deslocarem de barco, além de serem poucos os que possuem estrutura e acesso à internet;
- Cultura de pouco diálogo e de colaboração, principalmente, entre as pessoas com pensamentos divergentes ou com interesses diferentes;
- Baixa disposição ou condição para agir para o bem coletivo devido às situações de vulnerabilidade individuais estabelecidas;
- Desinteresse dos atores ao longo do tempo, por não atenderem às suas expectativas e às necessidades individuais.

Em relação à AGM, os fatores citados foram:

- Ausência de visão comum, pautada no benefício coletivo e devidamente difundida;
- Falta de clareza ou de transparência dos princípios, dos objetivos e dos critérios combinados;
- Não inclusão das diversas vozes na construção estratégica e na governança da iniciativa;
- Predominância de interesses individuais frente ao todo;

- Ausência de atores e/ou de setores fundamentais para as articulações;
- Limite ou ausência de recursos financeiros;
- Falta de avanços concretos/ resultados práticos ou de visibilidade sobre eles;
- Não construção das relações pessoais pré-colaboração.

Em relação ao orquestrador, os fatores citados foram:

- Gestão voltada apenas para projetos pontuais;
- Falta de animação da rede;
- Falta de competências e de habilidades específicas do facilitador;
- Falta de metodologia de negociação e de intermediação de conflitos;
- Foco demasiado na execução e não na construção de processos.

Algumas estratégias adotadas para promover a colaboração dentro da AGM foram citadas, dentre elas a própria estrutura instituída da AGM, a qual contribuiu para a colaboração, ao aglutinar interesses em GTs específicos, tornando mais propícia a definição de objetivos comuns e a busca por soluções de forma colaborativa. Nos GTs foi destacado o processo democrático e dialogado, que contribuiu para o ganho de sinergia.

Outra estratégia citada pelo entrevistado E5 foi a criação de um fluxo de informações sobre a evolução da AGM, tanto na perspectiva estratégica, por meio de encontros de planejamento e de apresentação de resultados, via relatórios para o Comitê Gestor, quanto na perspectiva tático-operacional, por meio de reuniões regulares e da comunicação das atividades junto a um público mais ampliado, envolvendo desde os membros participantes como a sociedade de Maués, em geral.

No caso das reuniões regulares dos atores, o Idesam tentava fazer com que ocorressem mensalmente, sobretudo, nos finais e no início de cada mês, quando os ribeirinhos e as pessoas que moram mais distante vão para a cidade. Entre uma reunião e outra, o canal de troca mais utilizado entre os membros da AGM era o WhatsApp. Existiam 2 grupos dos quais cada membro poderia participar: o GT do qual fazia parte e o grupo geral da AGM, que englobava todos os membros.

Quanto às comunicações para o público mais ampliado, eram utilizados alguns canais como: programa Alô Produtor, na rádio local; o jornal próprio da AGM, que além de impresso também era lido na programação da rádio local.

A organização responsável pela Secretaria Executiva enfrentava o desafio de dar visibilidade aos resultados do processo e do impacto gerado. Embora o coordenador e sua equipe estivessem comprometidos no dia a dia com a realização dos projetos, colocando a mão na massa, eles não conseguiam dar visibilidade a isso. Segundo eles, talvez por existirem muitas agendas paralelas ou pela própria natureza dos projetos apoiados. Nesse contexto, o entrevistado E4 revelou um aprendizado: “Faltou na nossa gestão criar uma forma de exposição periódica (dos resultados), organizada num formato mais visível e lógico”.

Além de manter um fluxo ativo de comunicação, também eram organizados momentos de compartilhamento de conhecimento e de geração de ideias, incluindo os eventos de intercâmbio para (e entre) as comunidades produtoras e as ações voluntárias de recolha de lixo na praia, por exemplo. Para tanto, a função do orquestrador foi fundamental, ao criar espaços para que as pessoas fossem, contribuíssem, criassem uma visão comum e elaborassem os projetos.

A estratégia utilizada de troca de conhecimento foi muito positiva para conectar os participantes. Foi um dos pontos fortes da AGM. Até hoje, ela continua permitindo esse laço com outras comunidades, com as pessoas da cidade, com quem a gente conviveu ali, sempre fortalecendo essa troca de conhecimento, a fim de colher bons resultados do desenvolvimento das nossas atividades (Entrevistado E9).

A prática de facilitar os espaços em busca de harmonia e de confiança para colaboração entre os membros participantes era liderada pelo Idesam e envolvia uma composição de práticas menores complementares. O processo consistiu, em tese, na criação de espaços de conversa suportados por um processo de facilitação para que as pessoas se aproximassem, se conectassem e passassem a colaborar.

De início, os GTs foram incentivados a dialogar sobre os problemas e a estabelecer um cronograma de reuniões para que o grupo se mantivesse ativo. Com as facilitações do Idesam, aos poucos, os grupos foram ganhando identidade e norte. A partir daí, foi surgindo uma série de projetos, com uma particularidade, visto que, muitos deles, estavam centrados em uma organização específica e não necessariamente apresentavam o formato de parceria multiatores para o impacto coletivo. Tais projetos recebiam um montante, isto é, um capital semente vindo do fundo de projetos, para que fossem desenvolvidos e/ou alavancados. A principal crítica referia-se ao foco demasiado da AGM em projetos individuais e pontuais, e menos em projetos que pudessem beneficiar um número maior de pessoas.

Além de apoiar projetos, sustentar espaços participativos e colaborativos, há a exigência de os facilitadores terem conhecimento técnico e capacidade inter-relacional. Trata-se da sensibilidade de lidar com diferentes atores e expectativas, de escutar de forma respeitosa, de

criar relações harmoniosas e de convergir interesses em ações conjuntas. As percepções dos entrevistados sobre esse aspecto variaram em relação aos coordenadores que passaram pela AGM. Segundo os entrevistados E6, E7, E8 e E12, alguns coordenadores tiveram mais êxito do que outros na facilitação dos trabalhos, o que influenciou diretamente a orquestração e os resultados à época.

Outro aspecto relevante foi a flexibilidade dos facilitadores em equilibrar momentos emergentes baseados no diálogo, na diversidade de ideias e na tomada de decisões consensual, com uma postura de dar ritmo e eficiência a uma jornada de inovação em direção aos resultados esperados. Embora para o entrevistado E3 tenha faltado um processo estruturado de condução dos GTs, ficando a facilitação refém da execução de projetos, em geral, ligados à produção de guaraná e aos intercâmbios de conhecimento.

Eles tentavam ao máximo mediar bem as conversas. Eu acredito que eles tenham trazido essa habilidade das reuniões do movimento agroecológico e tem essa sensibilidade com os agricultores. Eu acho que eles trouxeram isso para dentro da AGM. E facilitaram bem essa conexão, essas conversas, levar a ideia de um para o outro. Acho que fizeram bem isso (Entrevistado E12).

Uma questão sensível foi observada na dinâmica de facilitação da AGM. Trata-se da relação entre a responsabilidade do orquestrador em entregar resultados aos financiadores e a postura assumida pelos membros participantes, isto é, até que ponto vai a função do orquestrador em direcionar e suportar os participantes, e em que ponto emerge, ou deveria emergir, a autoliderança dos membros participantes no desenvolvimento dos projetos ou até na gestão da própria iniciativa. Nesse sentido, o entrevistado E6 mencionou que a criação da capacidade de autoliderança de tais membros era um desafio a ser superado pela organização orquestradora.

Nesse sentido, o entrevistado E12 apresentou sua visão de que a dificuldade em ter, proativamente, os atores responsabilizando-se pelas atividades era uma característica dos atores locais. Faltava ali uma cultura de participação social.

Isso é cultural do amazônida. É muito difícil que uma organização mude isso assim. Em geral, o amazônida é um povo que mais escuta do que faz. Então, a gente depende muito de uma pessoa líder para realizar as coisas. A gente tem pouco protagonismo, e eu falo isso não como preconceito, mas por vivência. Talvez pelos processos históricos, a gente ouve mais do que faz e não tem tanta iniciativa. Em toda reunião, é preciso ter alguém que puxe a coisa. Geralmente, é assim. E na AGM, isso era assim também (Entrevistado E12).

Para a organização orquestradora, que por um bom tempo esteve em contato com os atores locais de Maués, o desafio era pedagógico, de capacitar para a autonomia, mas não deixando de considerar a dura realidade.

Fazer um processo desse tipo, de mudança, é mudança muito pesada. Você está falando de pessoas semianalfabetas, com baixa capacidade de cognição e de interpretação do que é falado. De repente, botar ele para fazer cadastro de cooperativa, negociar com a [Empresa X], ou falar com o secretário de educação para manter a situação acontecendo é um passo muito largo a ser dado. Optamos por fazer, mostrar como é, quebrar o paradigma, e depois a ideia era consolidar (Entrevistado E4).

Nesse sentido, o Idesam reconhece que uma evolução do trabalho de orquestração junto à AGM seria o desenho de um processo estruturado, considerando uma metodologia que permeasse o trabalho do dia a dia e transformasse os atores locais em líderes de agendas específicas, garantindo transição de autonomia no desenho do projeto até sua execução. A metodologia também poderia incluir a preparação de uma pessoa/organização para ser uma articuladora junto à comunidade e quem sabe até, futuramente, ser um orquestrador.

Acho que talvez esse tenha sido o aprendizado, traduzir numa metodologia que realmente flua, evolua, trabalhe o empoderamento e consolide esses elos. Pode ser que a gente não tenha conseguido fazer ele pleno, mas porque no dia a dia era sangue nos olhos da equipe de fazer acontecer (Entrevistado E4).

Percebe-se que orquestrar uma iniciativa como a da AGM não é uma tarefa simples. Além de fazer a gestão do projeto como um todo, tem que lidar com essa questão sensível na dinâmica de facilitação. Ter que se responsabilizar por um prazo de prestação de contas em descompasso com a proatividade da comunidade local é desafiador e pode sobrecarregar a equipe orquestradora.

A prática de gerenciar a AGM, no que diz respeito aos mecanismos de gestão adotados, é vista como bastante importante pelo Comitê Gestor. Tais mecanismos embasam estratégica e taticamente as ações da iniciativa, além de apoiarem o monitoramento e a avaliação dos seus resultados.

Os primeiros direcionamentos estratégicos para a AGM vieram da Empresa X, em 2017, e alimentaram o edital de contratação do primeiro orquestrador da iniciativa, sendo selecionado o Idesam. Ao assumir a Secretaria Executiva, o Idesam passou a coordenar o delineamento estratégico da AGM. Para tanto, executou um primeiro diagnóstico local e incluiu atores do território no processo de alinhamento de visão, mas ainda em um formato pouco estruturado. Esta primeira fase, que foi até 2019, foi marcada pela materialização inicial da AGM e por um processo de tomada de decisão bastante participativo.

A fim de guiar o segundo ciclo contratual da organização implementadora (Secretaria Executiva) junto à Empresa X, o Comitê Gestor, entendendo que havia necessidade de corrigir a rota das estratégias assumidas pela iniciativa, decidiu, em 2020, elaborar um mapa estratégico



para seu novo ciclo de 3 anos, resultando em uma teoria de mudança (TdM) produzida por uma consultoria externa.

Desta forma, cabe destacar o processo participativo de elaboração da TdM. Primeiramente, foi realizado um diagnóstico por meio de um processo amplo de escuta, envolvendo lideranças indígenas, associações, cooperativas, artesãs, Prefeitura e Secretarias, Secretaria Executiva da AGM, Empresa X, PPA e outros. Esse diagnóstico foi apresentado para os atores locais e recebeu *feedbacks* para saber se estava de acordo com a realidade.

A seguir, foi realizada uma oficina de coconstrução no território, que durou 3 dias e contou com a participação de muitos atores. Por meio de metodologias participativas, os envolvidos foram guiados para que chegassem a uma visão de impacto comum, validassem as estratégias e a estrutura, e definissem as linhas de ação dos GTs. Depois dessa etapa *in loco*, a consultoria finalizou a TdM e, no final do processo, validou o produto com os financiadores. No entanto, ele não foi validado pelo território.

Apesar do processo ter envolvido a visão de múltiplos e de diversos atores, não se pode afirmar que aqueles que participaram da construção representaram os interesses de todas as comunidades. Por isso, a importância de uma validação pelo território. O entrevistado E6, que participou da construção da TdM foi além. Segundo ele:

Eu acho que o processo de construção de uma visão comum, de futuro, de sonhos, da Maués que queremos, é superimportante e válido. Ele não elimina a necessidade de se comunicar, então papéis e responsabilidades de quem vai fazer esse sonho acontecer. Porque a gente vive numa cultura brasileira e, especialmente, das comunidades mais vulnerabilizadas, que acreditam que alguém vai fazer isso. O governo vai fazer isso. A empresa vai fazer isso. Então, não existe uma cultura de auto responsabilização. Mas, ao mesmo tempo é algo justificável, como é que a gente vai delegar, para um grupo que é vulnerabilizado, que tem dupla, tripla jornada para garantir sua sobrevivência e ainda tem que se desdobrar para fazer participação social. Não adianta você chegar para um grupo que é vulnerabilizado e responsabilizá-lo pela sua mudança. Então, se você quer investir numa cultura de aumento da participação social num território que tenha sido diagnosticado uma baixa participação social, você precisa estar disposto a investir no longo prazo e a investir em benefícios para a mudança de uma cultura e, às vezes, isso é geracional. Não é resultado de um ano. Então, não é em um ano que eu vou apresentar isso aqui no meu conselho como resultado (Entrevistado E6).

Por questões relacionadas à pandemia da COVID-19 e, conseqüentemente, do redirecionamento da equipe da AGM para ações humanitárias emergenciais, a TdM não foi implementada e nem sequer foi divulgada, o que, segundo o entrevistado E12, enfraqueceu as relações de confiança: “A gente fez um trabalho, ficamos de dois a três dias reunidos... E dali poderiam sair muitas coisas. Mas, a gente não viu nada do que foi construído”. Ao contexto

imposto pela pandemia, somou-se a saída abrupta do coordenador do Idesam à época e a chegada de uma pessoa nova, sem conhecimento da região.

Para o entrevistado E1, o período que se sucedeu à pandemia, mesmo com a volta das pessoas ao convívio social, não contou com uma gestão adequada da AGM, exigindo um acompanhamento mais próximo do processo. Além do que, a percepção do protagonismo que o Idesam ganhou ao longo da implementação, a ponto de a AGM ser vista como um projeto do Idesam, gerou incômodo.

O entrevistado E1 recomendou que a forma de gerenciar o projeto fosse mais focada, com indicadores bem definidos e um processo de monitoramento associado. Ele revelou que tinha muita dificuldade de obter isso da AGM: “Aqui a gente define meta, define indicadores de verificação e mostra a evolução mês a mês. Então, essa forma de trabalho, eu estou acostumado, mas nem toda organização está” (Entrevistado E1).

Até hoje, a AGM segue sem constituição jurídica. No primeiro semestre de 2020, houve uma tentativa de formalizar a iniciativa, mas, a assembleia geral acabou não acontecendo. Para o entrevistado E2, após a construção da nova orientação estratégica (TdM) e dada a necessidade de combater a centralidade na tomada de decisão, voltou a fazer bastante sentido constituir e formalizar uma organização a partir da AGM.

Além da teoria de mudança, que traz à tona as prioridades estratégicas da AGM, é defendida a definição de princípios norteadores para a iniciativa, uma espécie de código de conduta sobre a forma como a AGM deve funcionar. Talvez o que chegou próximo a isso tenha sido a elaboração de um rascunho do regimento da AGM, em conjunto com os membros participantes para sua institucionalização, o que acabou não evoluindo, conforme apurado.

No geral, o que dava base à gestão da AGM, segundo o entrevistado E5, eram: o planejamento estratégico associado à cada contrato de implementação; a teoria de mudança; o plano de trabalho, incluindo a lista de atividades, os produtos esperados e o cronograma; o controle de orçamento; os relatórios das atividades; e as avaliações anuais. Percebeu-se que tais mecanismos apoiavam a gestão da AGM em um nível mais estratégico, envolvendo o orquestrador e o Comitê Gestor. No nível tático-operacional, o entrevistado E7 sentiu falta de maior entendimento do norte estratégico e do funcionamento da AGM.

Nunca tivemos conhecimento de mecanismos de gestão. Ninguém explicava para a gente que tinha essa norma, essa regra, e como que funcionava isso. E eu falo isso sendo que eu já participei várias vezes com a vice-presidente da associação dessa reunião. A gente sentia falta, porque a gente sempre sabe que quando tem um projeto, têm normas, têm regras, tem regulamento para ser cumprido. Mas, nunca chegou para a gente, na nossa mão, nenhum documento assim apresentando, para gente nada (Entrevistado E7).

O entrevistado E11 confirmou este relato, ao afirmar: “Nunca chegou para mim um posicionamento e as estratégias claras da AGM”.

O entrevistado E7 mencionou que, em seu primeiro ano na AGM, ele participou de um evento de compartilhamento de resultados no auditório do IFAM. Além dos eventos pontuais de apresentação de resultados, foi dito que, no início da AGM, um de seus coordenadores tinha como prática o compartilhando de uma pasta no *drive* com algumas informações sobre a aliança para manter a transparência, mas que raramente era acessada pelas pessoas.

Sobre o controle financeiro e de repasse de recursos, o entrevistado E12, bastante ativo na AGM, argumentou que nunca tinha visto nada. O Idesam revelou que havia reuniões para prestar contas e para acompanhar a forma como o dinheiro estava sendo gasto.

Os mecanismos de gestão sugeridos pelo entrevistado E12 incluíram o posicionamento estratégico da AGM, um regimento e uma estrutura organizacional com um mapa de quem é quem dentro da AGM e com detalhes de quem faz o quê na equipe. O entrevistado E12 destacou a característica horizontal da AGM, que se traduz em uma estrutura de pouca hierarquia e em uma gestão mais livre, solta. Mas, ao mesmo tempo, revelou: "Talvez em certos momentos faltava alguns combinados. Talvez se tivesse algumas amarras, alguma hierarquia, alguma coisa, algumas regras, isso evitasse desmoronar a coisa" (Entrevistado E12).

A forma de tomada de decisão na AGM pode ser definida como sendo baseada no consenso. Ela tem uma característica participativa, sempre buscando envolver todos os atores e ouvir suas opiniões, com o grupo decidindo em conjunto. Quando os encontros aconteciam presencialmente, o processo era visto como mais partilhado. Isso abrangeu os dois primeiros anos da AGM, toda sua estruturação inicial participativa, as discussões e as trocas de conhecimento. Mas, depois que passou a não ser possível os encontros devido à pandemia da COVID-19, aí a percepção foi de que o processo de tomada de decisão concentrou-se mais no Comitê Gestor.

Seja qual for o processo, os membros das comunidades foram enfáticos ao afirmar que eles precisam ser envolvidos desde a idealização dos projetos. O entrevistado E9 afirmou: “O ideal é que todo trabalho, todo projeto que for desenvolvido para a comunidade, ele primeiramente consulte a comunidade e seus representantes, a fim de construir isso junto, atendendo a demanda real”.

Um ponto de atenção levantado pelo entrevistado E12 foi em relação à tomada de decisão. Segundo ele, embora todas as pessoas conseguissem colocar suas ideias e serem ouvidas, em um caso ou outro, aqueles que tinham uma formação melhor, que conseguiam se

articular melhor e que dominavam a forma de escrever um projeto, beneficiavam-se mais do que outros.

A tomada de decisão no nível do Comitê Gestor passou a ser mais coletiva quando a PPA, representando a USAID, tornou-se mais presente na estrutura, dando vida a uma instância que tinha efetivamente somente a Empresa X e a Secretaria Executiva como executores. Os atores locais, ou mais especificamente, as associações e as cooperativas, não participavam dessa instância de decisão.

Quando perguntados sobre os fatores que facilitavam ou que dificultavam a gestão da AGM, todos os entrevistados concentraram suas respostas em sugestões de fatores internos, tanto em relação ao perfil do orquestrador, quanto em relação à forma de orquestração mais adequados para uma iniciativa como a da AGM.

Em relação ao perfil do orquestrador, foi sugerido que tivesse capacidade para: alinhar os objetivos e as expectativas do Comitê Gestor; criar conhecimento e raízes locais; envolver e conectar atores locais; relacionar-se, respeitosamente, com as comunidades tradicionais e indígenas; desenvolver parcerias; fazer acontecer e dar visibilidade aos resultados do processo e do impacto; e ser facilitador de uma metodologia que criasse autonomia de gestão pelo próprio território, prevendo sua saída da gestão no médio prazo.

Em relação ao formato de orquestração, foi sugerido que a retomada da AGM fosse feita a partir da análise do contexto, levantando os desafios e as expectativas dos atores locais. Além disso, foi sugerido que a jornada apresentasse um processo objetivo, acomodando diferentes necessidades e expectativas em uma visão comum.

Uma linha de respostas, em especial, tocou em um fator externo, bem delicado. Segundo o entrevistado E5, em se tratando do município de Maués, a questão é política: “A gente está falando, talvez, de uma das três culturas mais relevantes da Amazônia. É necessário muito cavalheirismo ali, muitos tratos para que a coisa aconteça da melhor forma possível”.

Na posição de orquestradores de uma aliança com múltiplos atores e interesses, os facilitadores também precisam estar atentos às forças políticas do território e às suas dinâmicas de poder e de funcionamento, mantendo sempre certa neutralidade de opiniões. Assumir um viés, independentemente de qual âmbito, pode gerar barreiras de articulação e de sensibilização junto a importantes atores, o que, na visão do entrevistado E6, aconteceu em momentos específicos da AGM.

O entrevistado E6 relatou: “A Prefeitura, por exemplo, era muito escassa. Participava muito pouco da AGM, e isso é um risco enorme para uma aliança territorial, já que ela vai

continuar agindo individualmente, sem conversar com políticas públicas”. Por outro lado, a evolução e o ganho de maturidade de uma iniciativa como a da AGM, dependendo de sua capacidade de mobilização e de sua influência, pode resultar em uma nova força que, direta ou indiretamente, mexe com as dinâmicas do sistema local.

#### 4.2.4 Perspectivas Futuras

Na percepção de todos os entrevistados, atualmente, a AGM encontra-se inoperante, isto é, nenhuma atividade foi desenvolvida desde a saída do Idesam, em 2022.

Desde 2017, esta organização vinha ocupando a função de implementadora da iniciativa. Para o entrevistado E5, a AGM acabou e a perda com a interrupção do seu trabalho foi grande para o território: “Os ganhos de relacionamento entre os agricultores/associações e a [Empresa X], construído pela AGM, foram por água abaixo. E é nessa oportunidade que os atravessadores retomam e a empresa focal volta a comprar deles, alimentando essa prática” (Entrevistado E5). Para uma possível retomada da iniciativa, provavelmente, o trabalho de mobilização e de negociação com as lideranças locais deverá ser retomado do zero.

Enquanto ainda estava em plena atividade, a AGM enfrentou alguns problemas que comprometeram sua evolução, entre eles a pandemia da COVID-19, como mencionado, que dificultou a manutenção dos encontros e as atividades da iniciativa. A isso somaram-se as trocas de coordenadores do Idesam, que significaram perdas na dinâmica da governança e na tração das atividades em curso. “Acho que a pandemia atrapalhou um pouco, parei de ver as ações acontecendo. E toda vez que mudava a coordenação, alguma coisa ficava para trás. Aquela coisa de renovação” (Entrevistado E12).

Apesar dos percalços iniciais, a AGM é vista como uma oportunidade de gerar benefícios para o desenvolvimento de Maués, que precisa ser reconstruída. O entrevistado E1 esclareceu: “A iniciativa é necessária. Vejo a AGM como uma ferramenta fantástica de colaboração com o desenvolvimento de Maués”. Segundo o entrevistado E8, trata-se de “Uma oportunidade de ouro que não deveria ter terminado. Pode nos trazer ainda muitos benefícios”.

O processo de seleção de um novo implementador da iniciativa está em curso. Os entrevistados, quando questionados sobre as sugestões deles para a retomada da AGM, a resposta foi unânime: dar voz e incluir as comunidades, reconstruir em conjunto com elas, envolvendo-as nas decisões e estimulando a autonomia do povo. O entrevistado E8 enfatizou: “Eu estaria dentro de uma retomada da AGM se ela tiver a transparência, o respeito com a liberdade de expressão, de discutir juntos o que é melhor”. Além disso, foi sugerida maior

transparência na gestão da iniciativa, incluindo a compilação do funcionamento, normas e mecanismos de tomada de decisão da AGM em um regulamento, assim como detalhes dos critérios e do processo de apoio a projetos.

Como perspectiva futura, alguns entrevistados veem uma aliança empoderada, isto é, mais autônoma e ainda contando com o financiamento da Empresa X e da USAID, mas captando novos recursos por conta própria. Para tanto, é necessário identificar organizações e lideranças potenciais no território, capacitando-as para que assumam tais responsabilidades e se façam mais presentes na governança da AGM. Ao mesmo tempo, é recomendado para os idealizadores e para os financiadores, que abram mão do controle, para que as inovações emergjam de baixo para cima. O entrevistado E5 esclareceu: “Seria necessário um olhar muito mais aprofundado no território, abraçando a complexidade de algo mais participativo. Senão, eu acho que seria muito mais interessante ela ser um fundo de projetos da [Empresa X] mesmo, num sentido bem mais assistencialista”.

Seja qual for o caminho que a AGM irá assumir, o novo implementador terá que fazer um levantamento do contexto atual. |Ele terá que revisitar a teoria de mudança e deverá chamar todos os atores, pois o cenário atual não é mais o de 2021.

## 5. RESULTADOS

A partir da análise de caso da Aliança Guaraná de Maués (AGM), *lócus* central desta pesquisa, propôs-se interpretar as principais descobertas à luz da literatura existente. Em linha com os objetivos específicos estabelecidos pelo autor e os níveis de análise de dados, foram assumidas três grandes perspectivas para discutir os resultados: (1) quanto às intencionalidades de sua criação pela Empresa X; (2) quanto à compreensão de sua estrutura de governança; e (3) quanto à análise das práticas e dos modos de orquestração adotados.

Na primeira perspectiva, relacionada ao objetivo específico 1, quanto às intencionalidades de criação da AGM pela Empresa X, as descobertas mostraram que a principal empresa do setor de bebidas (refrigerantes) que atua no município é reconhecida como o ator que primeiro propôs e que deu os primeiros passos para a criação da AGM. Assim sendo, foi entendida como uma iniciativa da própria empresa para desenvolvimento local do município de Maués-AM, tendo o guaraná como tema central. Trata-se de uma forma de a empresa entender e se aproximar da realidade local, em especial dos produtores de guaraná, que compõe a base agroextrativista da cadeia produtiva. Entre as principais intenções dessa aproximação estão o fortalecimento da cadeia do guaraná e o apoio à formalização das associações de produtores; a troca de conhecimento sobre práticas de manejo sustentável; o encurtamento da cadeia, ao estabelecer relações diretas de compra e venda junto às associações; e, ao mesmo tempo, o endereçamento de alguns desafios socioeconômicos e ambientais do território, a partir de projetos desenvolvidos pelos próprios atores locais.

Nesse sentido, a AGM pode ser considerada uma inovação organizacional da Empresa X, com finalidade social. De acordo com a OECD (2005), inovação organizacional é a implementação de um novo método organizacional das práticas de negócios da empresa, na estruturação do seu local de trabalho ou de suas relações externas. Ao assumir uma finalidade social e se configurar como uma rede de colaboração, na qual os atores locais possam se reunir para refletir, dialogar e trocar conhecimento, além de receberem incentivos e aportes para o desenvolvimento de ações práticas para a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos do município, a AGM aproximou-se do conceito de inovação social, tal como cunhado por Murray et al. (2010, p. 3). Neste contexto, indivíduos, parceiros e grupos comunitários trabalharam juntos de forma inovadora para criar e para implementar soluções engenhosas para problemas sociais complexos (Bruin & Stangl, 2013; Comini, 2016; Phills, Deiglmeier, & Miller, 2008; Pol & Ville, 2009).

A AGM, ao se configurar como uma inovação social para o território de Maués, procurou, desde o início, construir sua orientação estratégica em conjunto com a comunidade local, incorporando, assim, expectativas abrangentes no âmbito do desenvolvimento sustentável do território, que iam além da cadeia produtiva do guaraná.

Não por acaso, todos os entrevistados reconheceram a intenção da AGM em alavancar outros arranjos econômicos (ex.: turismo), sociais (ex.: educação e saúde) e culturais no município, embora, na visão deles, os projetos que ganharam maior tração ao longo dos primeiros anos foram aqueles relacionados à produção sustentável do guaraná.

Quando analisadas as intencionalidades da grande empresa pela lente de suas estratégias de sustentabilidade e ESG ligadas ao negócio, percebeu-se que suas prioridades, em grande medida, estavam concentradas em suas operações. Entre as prioridades de sustentabilidade estabelecidas pela empresa, e que se conectam com a AGM, estão: a agricultura sustentável, a inclusão produtiva e a ação climática, conforme mencionados nos documentos da Empresa X (2022). Tal perspectiva pode revelar a priorização dos temas ligados à cadeia do guaraná na atuação desta empresa.

O aspecto mercadológico, intrínseco à AGM e tangibilizado pelas relações comerciais entre pequenos produtores de guaraná e a Empresa X, remetem ao conceito de inovação social tal como cunhado pelo World Economic Forum (2016, p. 5): “A aplicação de abordagens inovadoras, práticas, sustentáveis e baseadas no mercado para beneficiar a sociedade em geral e populações de baixa renda ou menos favorecidas em particular”. Trata-se de promover a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos de Maués, com foco especial nos atores envolvidos na cultura sócio produtiva do guaraná, de forma a criar benefícios comerciais tangíveis, tanto para a Empresa X quanto para as comunidades produtoras.

Essa perspectiva busca estimular uma atuação mais estratégica e colaborativa das empresas na criação de valor social e ambiental para o negócio, resultando não apenas em benefícios financeiros, mas também em melhorias na competitividade a longo prazo, incluindo o fortalecimento de cadeias produtivas (Rosolen, 2019; World Economic Forum, 2016).

Dentre os fatores vistos como impulsionadores da inovação social em uma empresa, o fortalecimento de cadeias produtivas é apontado como um dos principais (Herrera, 2015; Mirvis et al., 2016; Rosolen, 2019; World Economic Forum, 2016). Algumas empresas já veem a incorporação da inovação social em suas cadeias produtivas como oportunidade para aumentar sua vantagem competitiva (World Economic Forum, 2016). Nesse sentido, existem três benefícios estratégicos principais para a inovação social em uma cadeia produtiva: (1) garantir



a estabilidade do acesso às matérias-primas; (2) melhoria da qualidade das matérias-primas e maior agregação de valor; e (3) melhoria da reputação da empresa frente aos consumidores, ao participarem de cadeias produtivas sócio e ambientalmente responsáveis (World Economic Forum, 2016). Para tanto, três implicações devem ser empreendidas: (1) reconceber necessidades, produtos e clientes; (2) redefinir a produtividade na cadeia de valor; e (3) melhorar o ambiente e o ecossistema local de negócios (Purpose Playbook, 2020).

Porter e Kramer (2011) contribuíram com a ideia de expansão das conexões entre o progresso social e o econômico dos negócios, ao cunharem o conceito de valor compartilhado, definindo-o como: “políticas e práticas operacionais que aumentam a competitividade de uma empresa ao promover simultaneamente as condições econômicas e sociais das comunidades em que atua” (Porter & Kramer, 2011, p. 6).

A Empresa X, ao buscar gerar valor compartilhado no território por meio das atividades da AGM na cadeia do guaraná, incorporou o conceito de empresa líder, ou focal, em uma cadeia de valor, entendida como a organização principal que controla e que governa as atividades, sendo responsável por definir as estratégias, por estabelecer os padrões e por coordenar os fluxos de produtos, informações e recursos junto a fornecedores, distribuidores e outros parceiros ao longo da cadeia. A empresa focal também tem o poder de negociação com os fornecedores, podendo estabelecer condições contratuais e preços (Gereffi & Lee, 2014).

No entanto, ser empresa focal da cadeia do guaraná e idealizadora da AGM, pode vincular a iniciativa ao desenvolvimento restrito de tal cadeia, o que cria dificuldades para a AGM incorporar a identidade estabelecida em seu último planejamento estratégico, que é o de ser uma iniciativa socioambiental em rede, para promover o acesso à qualidade de vida por meio do desenvolvimento sustentável (Tewa 225, 2020), isto é, um desenvolvimento territorial mais amplo.

Neste caso, a Empresa X, empresa focal idealizadora da AGM reconhece que é importante, para o desenvolvimento da aliança, certa imparcialidade, mas admite que, na prática, isso não é tão simples devido à representatividade que a mesma possui no território e por ela manter, em primeiro lugar, uma relação comercial com as comunidades, na qual escolhe de quem vai comprar o guaraná e que preço irá pagar por ele, atendendo, em geral, aos seus próprios interesses.

A relação entre as forças e os interesses mais particulares e coletivos reforçam uma aparente dicotomia identitária da AGM. Em uma perspectiva [A], a AGM é vista como uma iniciativa da Empresa X, centrada nas operações do guaraná, tendo a mesma como financiadora, e única representante do setor privado no Comitê Gestor e membro ativo dos GTs, isto é, um

arranjo que tende a priorizar interesses mais individuais da Empresa X do que o impacto coletivo. Nessa perspectiva, a inovação social é corporativa por essência e traz os interesses do negócio da Empresa X para o centro das relações.

Em uma perspectiva [B], a AGM é vista como uma aliança territorial que envolve diversas organizações locais, com autonomia temática e com uma governança multiatores, podendo ter a Empresa X como uma das financiadores e participantes em pé de igualdade com os demais membros. Nessa perspectiva, a inovação social não tem limites fixos. Ela acontece em todos os setores, mas se observa que grande parte das ações mais criativas está ocorrendo nas fronteiras entre eles, por meio de um processo que envolve múltiplos atores em um movimento de colaboração (Comini, 2016; Murray, Caulier-Grice, & Mulgan, 2010; Rosolen, 2019).

Tais perspectivas contrastam duas abordagens teóricas. Enquanto a perspectiva [A] aproxima-se da lente da teoria dos *stakeholders*, em que uma organização assume a posição central e a partir dela avalia seus relacionamentos com uma série de outros atores (Freeman, 1984); e na perspectiva [B], invoca uma abordagem mais ampla de gerenciamento de partes interessadas, em que o foco não está na corporação como organização líder, reconhecendo que desafios complexos exigem uma cooperação em uma estrutura em rede (Roloff, 2008).

Embora as perspectivas [A] e [B] sejam antagônicas em certo ponto, ter uma empresa focal como uma das principais iniciadoras de uma rede multiatores para o desenvolvimento sustentável de um território não deixa de ser positivo, uma vez que, no início, a rede precisa de apoio para ser idealizada, desenhada e prototipada, mesmo que a empresa defenda um interesse maior pela geração de valor socioambiental em sua cadeia foco.

Porém, à medida que a iniciativa vai se consolidando, pode-se considerar a perspectiva [B] como uma evolução da perspectiva [A]. Nesse sentido, a AGM é um protótipo de inovação social em evolução, em que muitos elementos estão sendo testados, possibilitando a geração de aprendizados e permitindo repaginações na forma de estruturação e de orquestração da AGM. Dessa forma, ela pode ter sido empreendida como uma iniciativa da Empresa X, centrada nas operações do guaraná, mas à medida que os atores locais passaram a interagir, a dialogar, a criar visões comuns para a mudança social, e principalmente, a agir de forma conjunta, a governança da AGM fortaleceu-se e ganhou maturidade para acomodar mais temas e mais pessoas, avançando para um formato similar ao de uma governança territorial em que os interesses são mais equânimes.

Mirvis et al. (2016), ao analisarem diversos casos de implementação de inovações sociais por parte de empresas, concluíram que a inovação social corporativa (ISC) acontece por meio da troca de conhecimento entre as partes interessadas e do desenvolvimento de novas capacidades. Grande parte do conhecimento trocado durante o processo é tácito e acontece por meio de atividades intensamente interativas e experimentais, emergindo, portanto, da colaboração e da parceria de múltiplos atores.

Quanto ao objetivo das empresas em adquirir conhecimento para a inovação social corporativa, Mirvis et al. (2016) afirmaram que foram observadas diferentes motivações. Enquanto em alguns casos a ISC emana de um objetivo de negócio e assume aspectos sociais, em outros, deliberadamente, visa ao impacto social e, em seguida, alinha-se às necessidades dos negócios. Mariani et al. (2022) apontaram que a superação de desafios na busca pelo desenvolvimento sustentável, tanto em nível global, quanto local, considera, explicitamente, as parcerias intersetoriais. No entanto, as formas, os funcionamentos e os impactos dessas parcerias podem ser extremamente variados.

Na segunda perspectiva de discussão de resultados, relacionada ao objetivo específico 2, quanto à compreensão da estrutura de governança da AGM e suas principais funções, as descobertas desse estudo mostraram que ela se entende como uma iniciativa socioambiental em rede, que articula e que fortalece diversos setores e atores locais de Maués-AM.

As descobertas mostraram que a estrutura evoluiu de uma rede pouco estruturada, no início, para uma estrutura composta por três níveis de instâncias, a saber: (1) estratégico (Comitê Gestor); (2) tático (Secretaria Executiva) e (3) operacional (Grupos de Trabalho temáticos - GTs).

No nível estratégico, o fato de só o setor privado estar representado no Comitê Gestor, e somente pela Empresa X, não compõe a ideia de uma governança territorial. A partir do momento que uma aliança nasce acoplando interesses de outros atores, ela exige uma governança multiatores que expresse a diversidade de interesses, inclusive no nível estratégico. Se a abordagem territorial for realmente a proposta, falta representatividade de outros setores e de outros atores na composição do Comitê Gestor, devendo-se incluir, minimamente, um representante das comunidades tradicionais e um do governo municipal.

No nível tático (Secretaria Executiva), a contratação de uma organização terceira como implementadora foi positiva, tanto pela experiência de uma organização que atua há muitos anos pelo desenvolvimento sustentável na Amazônia, quanto pela sua neutralidade junto ao município, fundamentais para a costura entre estratégia e execução de uma rede multiatores para inovação social.

O fato de a Empresa X, intencionalmente, intervir na gestão da AGM, pode levar ao questionamento de sua legitimidade em se colocar como uma liderança da AGM, colocando os seus interesses à frente dos interesses dos demais envolvidos. Quanto aos desafios na orquestração que emergem da diversidade de atores em uma rede, Reypens et al. (2019) destacaram a legitimidade das ações de um único orquestrador dominante, em uma rede densa de participantes que apresenta diversas crenças e interesses, diversas áreas de especialização (conhecimento fortemente distribuído) e/ou diversos parceiros com objetivos difusos. No entanto, percebeu-se que foi necessário um aporte maior da Empresa X, no período inicial de estruturação da AGM, não que isso precisasse necessariamente se manter ao longo do tempo, visto que à medida que a iniciativa fosse ganhando maturidade mínima, faria sentido ela fortalecer instituições locais para assumirem a gestão da AGM.

No nível operacional (Grupos de Trabalho temáticos), a criação dos GTs por áreas de interesse ajudou a dividir os participantes, sendo um desenho que facilitou a colaboração. Porém, o mapeamento de atores não incluiu uma matriz de poder e de interesse, ferramenta que levantaria este tipo de relação entre as partes interessadas. Caso venha a ser implementada, ela poderá apoiar um melhor entendimento dos atores já envolvidos e aqueles que ainda precisariam das colaborações e dos resultados para aprimorem os relacionamentos.

O uso de espaços de troca e de intercâmbio de conhecimento, quando ocorreu, mostrou os pontos altos da AGM. Ansell e Torfing (2022) enfatizaram o diálogo, a aprendizagem mútua, a interdependência e a liderança colaborativa como elementos-chave para promover soluções sustentáveis e adaptativas. Nesse contexto, a governança foi vista como um processo contínuo de interação e de colaboração, facilitada por mecanismos como fóruns de diálogo, plataformas colaborativas e estruturas de tomada de decisão conjunta.

A Teoria de Mudança da AGM, elaborada no final de 2020, trouxe um bom norte estratégico para a iniciativa. Embora não tenha sido colocada em prática devido às restrições impostas pela pandemia e às trocas de coordenadores na Secretaria Executiva da AGM, deixou uma contribuição para a perspectiva da estrutura de governança ao estabelecer a “Governança territorial participativa”, como um de seus eixos de atuação. Tal eixo expressa a ambição de “atuar em prol da elevação da autonomia local, com vistas à gestão compartilhada. É esperado que esse eixo de atuação entregue como resultado uma governança ágil, participativa e transparente, contribuindo também com a visão de ser uma iniciativa exemplar no contexto amazônico” (Tewá 225, 2020, p. 20).

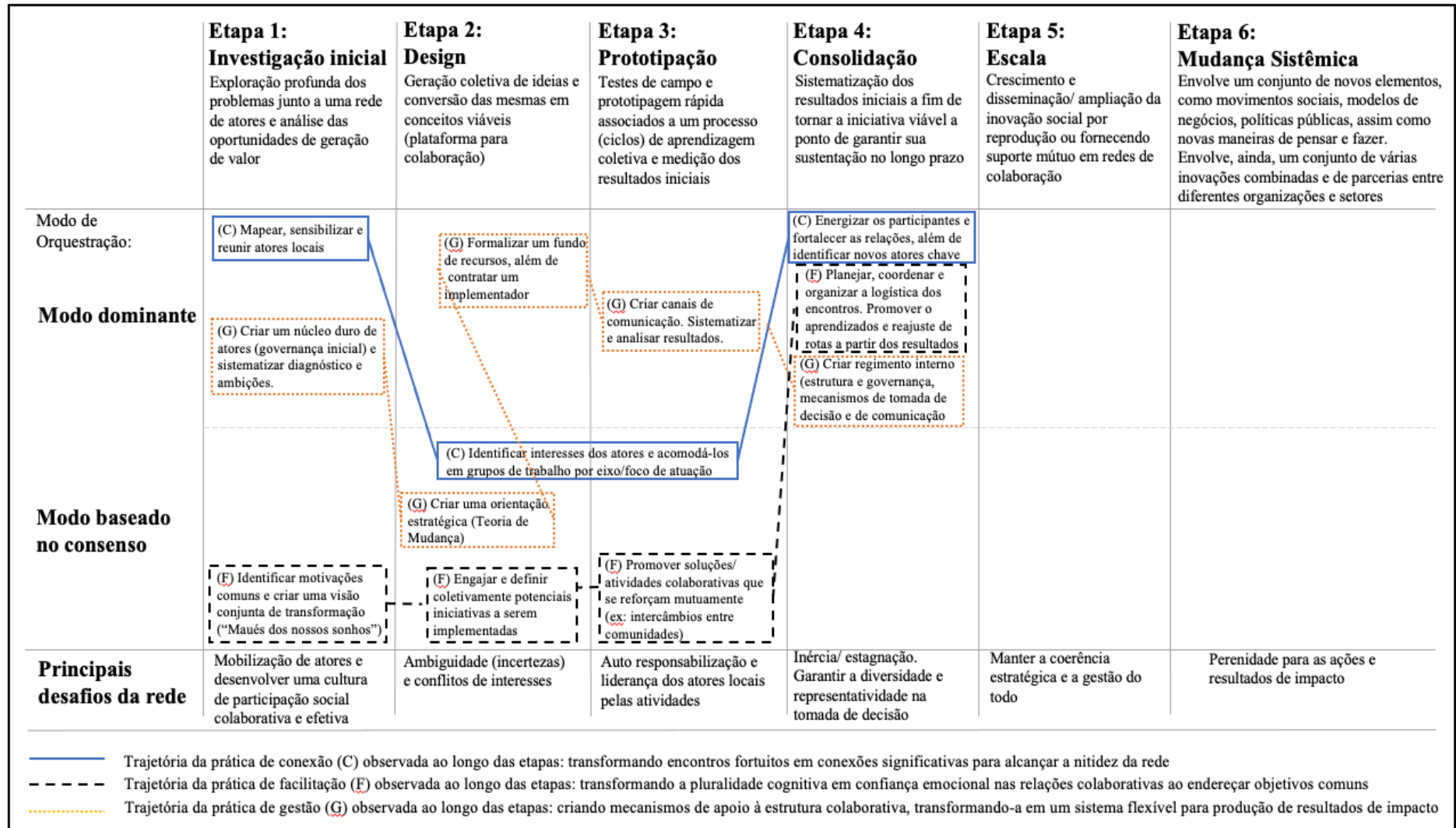
Nesse sentido, Ansell e Torfing (2022) ressaltaram a importância da liderança colaborativa na governança em rede. A liderança não é exercida por um único ator, mas emerge da interação entre os participantes da rede. A liderança colaborativa baseia-se na capacidade de articular visões comuns, mobilizar recursos, facilitar o diálogo e criar um ambiente propício à colaboração.

Na terceira perspectiva de discussão de resultados, relacionada ao objetivo específico 3, quanto à análise das práticas e dos modos de orquestração da estrutura de governança da AGM adotada, isto é, as atividades por meio das quais são construídas e gerenciadas intencionalmente as redes multiatores para inovação, foram aprofundados as práticas e os modos de orquestração da AGM. Foram consideradas as três práticas centrais do processo de orquestração de redes multiatores para inovação, segundo Reypens et al. (2019), as quais foram adotadas simultaneamente ao longo da evolução de uma rede, sendo elas: conectar, facilitar e gerenciar. Além disso, foi considerado que cada uma dessas práticas poderia ser orquestrada de modos distintos no tempo, seja por um modo exclusivamente dominante, seja por um modo exclusivamente baseado em consenso ou seja por uma oscilação entre ambos os modos, configurando-se como uma orquestração híbrida (Reypens et al., 2019).

Uma vez que a observação das práticas e dos modos de orquestração ocorreu ao longo da evolução da rede e de forma dinâmica no tempo, fez-se necessário adotar um processo de desenvolvimento de uma rede de inovação social que estabelecesse suas distintas etapas de evolução, permitindo a análise das práticas e dos modos de orquestração, a partir dos desafios e das abordagens únicos de cada etapa. Em se tratando de uma inovação social, tomou-se como referência a lente de processos de uma inovação social de Sharra e Nyssens (2011), ou seja, como ela emerge, de que forma é adotada e como é difundida. Nesse sentido, foi recorrido à sistematização de 3 processos de implementação/desenvolvimento de inovações sociais realizada pelo autor no Quadro 4. Esta sistematização consistiu em um processo de 6 etapas sequenciais, contendo: (1) Investigação inicial; (2) *Design*; (3) Prototipação; (4) Consolidação; (5) Institucionalização ou Escala; e (6) Mudança Sistêmica.

A fim de ilustrar as práticas e os modos de orquestração estabelecidos por Reypens et al. (2019), combinados com o processo de desenvolvimento de uma inovação social sistematizada pelo autor, com base em World Economic Forum (2016), Herrera (2015) e Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010), foi apresentado o Mapa do processo de orquestração da Aliança Guaraná de Maués (Figura 17), ao longo de suas 3 fases de vida. Devido ao fato de a AGM não ter evoluído nas etapas 5 e 6, Escala e Mudança Sistêmica, respectivamente, as práticas e os modos não puderam ser observados.

Figura 17: Mapa do processo de orquestração da Aliança Guaraná de Maués



Fonte: Elaborada pelo autor.

As 6 etapas sequenciais de desenvolvimento de uma inovação social apresentadas no Mapa de processo da orquestração da AGM (Figura 17) ajudaram a evidenciar as ações realizadas em cada uma das etapas, determinando “O QUE” da orquestração; enquanto a camada das práticas e dos modos de orquestração determinaram “COMO” ocorreu a condução das ações pelo orquestrador.

No geral, pode-se afirmar que o orquestrador não tomou como base um mapa de processo de orquestração na evolução da AGM, o que é altamente recomendável. Em todo caso, esse fato não impediu que a análise da orquestração da AGM fosse realizada a partir do Mapa de processos de orquestração idealizado pelo próprio autor.

Quanto aos modos de orquestração, foi observado que durante as quatro primeiras etapas de evolução da AGM, o orquestrador, de forma intuitiva, alternou entre os modos dominante e o baseado no consenso, revelando uma forma híbrida de orquestrar. Nesse sentido, Reypens et al. (2019) destacaram a pluralidade das maneiras pelas quais as partes interessadas trabalham juntas para alcançar resultados colaborativos, sugerindo a orquestração híbrida aos orquestradores de redes multiatores.

No processo de orquestração, foi destacada a figura do orquestrador como fundamental, uma vez que, mesmo com um mapa de processo de orquestração prévio, ele enfrentará diversos desafios inerentes a uma rede multiatores, o que exigirá habilidades e competências específicas, incluindo a sensibilidade de alternar entre os modos de orquestração em um modelo híbrido. Além disso, como pôde ser observado no estudo de caso, a orquestração da AGM exigiu da organização orquestradora: habilidade para articular e mobilizar atores, para animar a rede, para facilitar os processos de cocriação e para a tomada de decisão, em um ambiente de atores com diferentes interesses; flexibilidade em se adaptar às realidades extremamente voláteis e mediar conflitos; resiliência em lidar com as ambiguidades e as incertezas, principalmente nas etapas iniciais do processo; e outras. Segundo Reypens et al. (2019), a complexidade na orquestração tende a ser maior em redes de múltiplos atores para a ação coletiva em comparação com as parcerias bilaterais.

As descobertas desse estudo de caso quanto à prática de conexão mostraram que a organização orquestradora da AGM partiu de um mapeamento inicial de atores-chave que pudessem compor os primeiros encontros de idealização da iniciativa, exigindo um modo mais dominante, em termos de método de composição de um grupo inicial de participantes, o que foi positivo.

O que poderia ter sido incorporado nessa prática, teria sido o levantamento de interesses e de poder de influência (positiva ou negativa) dos atores mapeados do território em um modo

mais dominante, o que permitiria que diferentes planos de ação pudessem ter sido traçados para garantir a diversidade do grupo, considerando inclusive os atores com visões divergentes.

A identificação de interesses até aconteceu, porém ela foi conduzida de modo mais livre durante os encontros com os atores já sensibilizados, em que os próprios participantes escolheram os grupos de trabalho dos quais queriam participar. Não que a atração e a alocação dos atores em grupos de trabalho devam acontecer de modo impositivo, mas uma curadoria prévia do orquestrador traria visibilidade para as oportunidades de colaboração e aumentaria a probabilidade de gerar valor ao grupo, uma vez que reuniria participantes com alguma sinergia em suas formas de atuação e de experiência prévia.

Dentre os desafios identificados na prática de conexão, um deles diz respeito à dificuldade de manter a interação dos participantes devido às distâncias entre boa parte das comunidades e o centro de Maués-AM, onde aconteciam as reuniões da AGM. O papel do orquestrador, de energizar os participantes e de fortalecer suas relações constantemente, exigiu um modo dominante para manter a rede ativa e animada, por meio de canais digitais de comunicação, principalmente, pelo aplicativo WhatsApp. Diante do desafio da inércia e da estagnação do grupo, o modo dominante foi de fato uma alternativa positiva. Ao papel do orquestrador foi somada a identificação de novos atores-chave ao longo da consolidação da iniciativa, uma vez que as rotas são ajustadas com os aprendizados dos resultados iniciais, logo, passam a ser necessárias novas competências ao grupo, que podem ser preenchidas por novos atores e/ou novos parceiros.

As descobertas desse estudo de caso quanto à prática de facilitação mostraram que, durante as três primeiras etapas, as ações foram orquestradas no modo baseado no consenso, corroborando a forma dialogada e cocriativa identificada durante a análise dos dados. Nesse modo, as organizações interagiram de forma não hierárquica e dividiram o controle das atividades. Nesse sentido, foram destacadas as facilitações para criação conjunta de uma visão de transformação para o município – “Maués dos nossos sonhos”. O modo de orquestração foi alternado para o modo dominante, na etapa de consolidação, por exigir do orquestrador uma liderança no planejamento, coordenação e organização da logística dos encontros, e na condução do refinamento de objetivos a partir dos aprendizados ao longo da evolução da AGM, tudo sendo discutido e validado junto aos participantes.

Entre os desafios identificados na prática de facilitação da AGM, um deles está relacionado com a dificuldade de participação social em um arranjo de diálogo, colaboração e ação coletiva. Embora a sensibilização de atores tenha ocorrido, muitas vezes, a participação



nas reuniões teve quórum abaixo do esperado. Entre os principais motivos identificados como raízes desse desafio estão a falta de uma cultura de participação social e autorresponsabilização, o que poderia ter sido contornado por algum tipo de formação para integrar a comunidade à iniciativa e despertar um comportamento de maior protagonismo.

O fato de a participação demandar boas horas dos participantes de forma voluntária, acabava concorrendo com suas atividades no campo, com seu sustento diário. Esse último ponto poderia ter sido contornado por uma compensação financeira para os participantes que, em alguns momentos foi mencionada, na forma de combustível para o transporte fluvial, mas que não compensava o tempo perdido que seria dedicado aos seus afazeres.

Outra dificuldade estava relacionada com os diferentes níveis de desenvolvimento das organizações participantes da AGM, o que exigiu um trabalho inicial de fortalecimento institucional de muitas associações. Tal atividade vai além do apoio técnico de campo para o manejo do guaraná, exigindo dedicação do orquestrador em apoiar a estruturação e a sustentação de tais organizações, envolvendo formalização, gestão, acesso a mercado, entre outros tipos de apoio. Nesse caso, o modo dominante de identificar, sistematizar essas necessidades e desenhar um plano de fortalecimento institucional seria bem-vindo. Além disso, um elemento que poderia ter sido considerado pelo orquestrador teria sido uma mentoria para as lideranças de tais organizações, para além do fortalecimento institucional, uma vez que elas têm carência de alguns conhecimentos e de habilidades para lidarem com os desafios da gestão de uma organização que do dia para a noite passou a negociar e a fazer negócio com a empresa focal.

As descobertas desse estudo de caso quanto à prática de gestão mostraram que foi assertivo o diagnóstico inicial para entender os principais desafios e as oportunidades do território construído no modo dominante, exigindo que uma organização centralizasse o processo e sistematizasse as informações para apresentar e discutir posteriormente junto aos participantes. Tal diagnóstico poderia ter sido conduzido pelo orquestrador ou por uma consultoria contratada.

O modo baseado no consenso de coconstrução da orientação estratégica junto aos atores do território foi destacado como sendo positivo, mas, infelizmente, por questões da pandemia, não foi validado junto aos atores locais, após concluído. Uma vez que a iniciativa apresentava os contornos iniciais, foi preciso adotar o modo dominante para formalizar um fundo de recursos que garantisse a sustentabilidade da rede, o apoio financeiro a projetos locais e a contratação de um orquestrador.

A evolução para a etapa de prototipação exigiu do orquestrador já instituído, a criação de canais de comunicação, assim como a sistematização e a análise dos resultados iniciais. Nesse sentido, faltou à AGM criar indicadores de sucesso e um processo de monitoramento e de avaliação de sua evolução. Faltou também a oficialização de um regimento interno que concentrasse a estrutura e os mecanismos de governança e de gestão da rede, incluindo as instâncias e os mecanismos de tomada de decisão. Tal documento chegou a ser redigido na etapa de consolidação, mas não foi formalizado. Assim, sugere-se que o regimento seja estruturado nas primeiras etapas de idealização de uma rede, facilitando a disseminação do funcionamento, dos papéis e das responsabilidades, combinados com iniciativas para os atores que estão se aproximando.

Shumate e Cooper (2023) argumentaram que as redes de impacto social operam em ambientes dinâmicos e, portanto, enfrentam alterações e mudanças de cenários constantes. Algumas dessas mudanças revelam desafios externos que diferem das situações cotidianas enfrentadas pela liderança das redes no processo de orquestração, representando momentos de encruzilhada que desafiam a colaboração dos atores participantes.

A pandemia da COVID-19 foi um desses desafios, podendo ter causado a interrupção das atividades da rede. No caso da AGM, a pandemia, de fato, prejudicou a orquestração e impossibilitou a ocorrência de muitos encontros presenciais, visto que a realidade que se apresenta em Maués, é que são poucas as comunidades que possuem acesso à internet. Logo, a AGM viveu momentos desafiadores em sua orquestração.

Quanto à compreensão da governança de uma inovação social corporativa na Amazônia, pode-se afirmar:

- Que o estudo de caso revelou a fundamental importância de considerar a convergência das intencionalidades da rede entre seus participantes, entendendo que a Empresa X tenderá a priorizar a incidência de atividades em suas operações, enquanto a expectativa dos atores locais envolvidos puxará para uma abordagem mais ampla, considerando o âmbito do território;
- A importância da definição da estrutura e os mecanismos de governança na articulação de múltiplos atores em rede, assumindo que tais elementos deverão se adaptar aos desafios e às necessidades da rede ao longo do tempo;
- A necessidade-chave de instituição de uma organização orquestradora neutra para conduzir e gerenciar intencionalmente as atividades da rede, uma vez que que é

preciso garantir a legitimidade da orquestração, sem vieses de interesses particulares;

- A incorporação das práticas (conectar, facilitar e gerenciar) e do modo híbrido de orquestração ao longo das etapas de evolução de uma rede para inovação social, a fim de manter um nível alto de eficiência e de eficácia das atividades de colaboração entre os membros participantes.

## 5.1 RECOMENDAÇÕES

As recomendações para as corporações iniciadoras e/ou participantes de redes multiatores para inovação social e para o estudo de caso complementam este capítulo.

Tais recomendações são guiadas por um princípio norteador que reconhece a intencionalidade de uma empresa em buscar a transformação de um território que ao mesmo tempo beneficie a própria empresa e que gere valor socioambiental. Para tanto, cria-se um arranjo colaborativo multiatores, buscando conectar uma diversidade de organizações locais. Tal arranjo assume uma governança territorial representativa, em termos de setores e de tipos de organizações envolvidas, entendendo que a orquestração é fundamental para o sucesso do arranjo e incorpora suas práticas e seus modos de orquestração, além de instituir um orquestrador neutro de interesses, a fim de gerar legitimidade frente aos demais membros participantes.

As recomendações para as corporações são as seguintes:

- **Motivação inicial**
  - Identificar oportunidades de geração de impacto socioambiental positivo na cadeia de valor priorizada pela corporação e que ao mesmo tempo beneficiem a própria corporação;
  - Identificar áreas e públicos a serem priorizados, tornando-os referência para o futuro diagnóstico de contexto e construção de intervenções;
  - Estabelecer um compromisso intencional com a geração de impacto socioambiental positivo na cadeia priorizada, ancorando-o nas estratégias e metas da corporação;
  - Assumir a mudança sistêmica como norte das inovações no território e as alianças intersetoriais (redes multi-atores) como formato da iniciativa, uma vez que estas têm potencial superior em relação às parcerias bilaterais e às práticas isoladas de apoio a projetos;
  - Criar uma estrutura inicial para iniciar um processo de inovação na cadeia de valor priorizada com outras instituições que se valem das mesmas intencionalidades, as quais podem ser identificadas como coidealizadores e/ou cofinanciadores;

- **Estratégia**
  - Realizar um diagnóstico de contexto para mapeamento da realidade e desafios locais para posterior definição dos focos de atuação conjuntamente com um grupo expandido do território;
  - Mapear e sensibilizar, no início do processo, os atores-chave do território, levantando seus interesses e poder de influência (positiva ou negativa);
  - Criar uma orientação estratégica juntamente com os atores-chave do território, incluindo os focos estratégicos, macro objetivos, resultados esperados e metas no formato de uma teoria de mudança. Importante: evitar a implementação de teses de mudança pré-concebidas em um território sem a participação de atores locais;
  - Gerar visibilidade da estratégia para os parceiros e todo o território, estabelecendo um plano de comunicação contínuo sobre a gestão e atividades realizadas pela iniciativa;
  - Estabelecer um fundo de recursos e respectivos critérios de como o recurso será repassado;
  
- **Macroestrutura**
  - À medida que a iniciativa em rede ganha contornos estratégicos e expande em número de atores envolvidos, recomenda-se o desenho de sua macroestrutura e funções principais, tendo basicamente três níveis – estratégico, tático e operacional;
  - Garantir a representatividade de uma governança territorial nos três níveis da macroestrutura, incluindo especialmente os atores locais nas instâncias decisórias;
  - Instituir um orquestrador para a iniciativa, isto é, uma organização que conduzirá as atividades por meio das quais são construídas e gerenciadas, intencionalmente, as redes multiatores para inovação. Priorizar orquestradores neutros de qualquer tipo de interesse em relação à rede e ao território, não sendo recomendado que a própria corporação assuma a orquestração;
  - Buscar abrir mão do controle, em uma estrutura mais autônoma, apoiando as lideranças locais para assumirem papéis relevantes na operação das atividades e na gestão compartilhada;
  - Determinar a estrutura interna da corporação que estará diretamente envolvida na iniciativa, delimitando as áreas e os colaboradores que se envolverão no processo, de preferência, tendo as atribuições como parte de seus objetivos;
  
- **Orquestração**
  - Estabelecer um plano de orquestração composto por três práticas principais – conectar, facilitar e gerenciar – e um modo de orquestração híbrido, no qual se alterna entre o modo dominante e o baseado em consenso ao longo da evolução das redes;
  - Incorporar um processo de orquestração dinâmico e adaptativo, isto é, um processo que, apesar de ter etapas sequenciais sugeridas, se molda aos movimentos e às mudanças dinâmicas do contexto;
  - Estabelecer um regimento que concentre o desenho da estrutura e os mecanismos de governança e de gestão da rede, incluindo as instâncias e os mecanismos de tomada de decisão;

- Estabelecer indicadores de sucesso e um processo de monitoramento, avaliação e aprendizagem da iniciativa e de seus resultados, incluindo uma dinâmica regular de disseminação destes para a sociedade, garantindo uma condução transparente;
  - Garantir que os resultados esperados pelas redes e, principalmente, pelas empresas, estejam em compasso com o tempo da localidade;
  - Estabelecer um processo democrático de tomada de decisão;
- **Plano de saída**
    - Estabelecer um plano de saída desde o início do processo, não necessariamente abandonando o arranjo, mas assumindo um papel de mero ator participante ou de financiador em uma estrutura mais autônoma formada por atores locais capacitados;

A fim de contribuir para a resiliência da AGM em uma retomada nos próximos meses, foram listadas algumas recomendações do autor em relação a três aspectos principais, a saber:

- **Estratégia**
  - Atualizar o diagnóstico do território e, principalmente, o mapa de atores-chave, incluindo seus interesses e o seu poder de influência (positiva ou negativa) nas principais questões do território;
  - Promover a validação e eventual atualização do último planejamento estratégico da AGM, realizado em 2020, no formato de uma Teoria de Mudança, conjuntamente com os atores-chave do território;
  - Estabelecer resultados chave e metas a serem alcançadas conjuntamente com os atores locais;
  - Elaborar um plano de comunicação para o ciclo de retomada da AGM que traduza a identidade e orientação estratégica da iniciativa por meio de uma narrativa de fácil entendimento;
  - Promover reflexão sobre o mecanismo financeiro atual de repasse de recursos para as comunidades e para a alocação de recursos em si, uma vez que foi relatado que a maior parcela era destinada ao custo operacional da gestão da iniciativa, o que resultou em uma menor parcela destinada ao apoio a projetos na ponta;
- **Macroestrutura e funções**
  - Rever a macroestrutura da iniciativa em seus três níveis, em especial a estrutura do Comitê Gestor à luz de uma representatividade ideal da governança territorial;
  - Promover um mergulho do novo orquestrador no contexto local a fim de ampliar o conhecimento das dinâmicas do território e estabelecer vínculos iniciais;
  - Alinhar estrutura (ex.: equipe) e escopo de trabalho da organização orquestradora com as estratégias da iniciativa e expectativas do comitê gestor, a fim de garantir um fluxo de trabalho exequível. Observação: atividades relacionadas ao apoio a projetos demandam bastante tempo da equipe, uma alternativa seria considerar parcerias com organizações de apoio, como o Sebrae ou instituições de ensino locais;
  - A partir da retomada da iniciativa, identificar as organizações e/ou lideranças que serão fortalecidas no intuito de assumirem a gestão e a implementação no médio e longo prazos;

- Promover reflexão sobre a governança do fundo de recursos, buscando que este seja mais participativo;
- **Orquestração**
  - Promover a reflexão sobre o processo de inovação social e dos modos de orquestração da rede assumidos nos ciclos passados e definir uma proposta de orquestração futura;
  - Estabelecer uma estratégia de reconexão e sensibilização dos atores locais;
  - Concretizar e disseminar o regimento da AGM, incluindo os mecanismos de tomada de decisão;
  - Estabelecer um processo de monitoramento, avaliação e aprendizado das atividades e de seus resultados;
  - Garantir transparência da gestão da iniciativa e de todas as atividades realizadas;

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O modelo atual de desenvolvimento de nossa sociedade, refletido na escala da Amazônia, tem evidenciado uma série de desafios coletivos sociais e ambientais que ameaçam a sustentabilidade e o bem-estar das gerações atuais e futuras. Tais desafios exigem a busca urgente de novos modelos de desenvolvimento que priorizem a equidade, a preservação dos recursos naturais e a promoção de sistemas socioeconômicos mais sustentáveis, capazes de proteger o planeta e de assegurar uma qualidade de vida digna para todas as pessoas e comunidades.

A ação do setor privado diante desse contexto, tida como indispensável, encontra um campo fértil na adoção e na institucionalização pelas empresas da prática da inovação social em suas estratégias e operações de negócio, com o objetivo de gerar impactos sociais positivos mais duradouros e escaláveis, além de garantir sua própria perenidade no médio e longo prazo (World Economic Forum, 2016). Em especial para as empresas líderes (empresas focais) que operam em cadeias da sociobiodiversidade na Amazônia, tal caminho encontra ainda mais sentido, uma vez que, dentre os fatores vistos como impulsionadores da inovação social em uma empresa, o fortalecimento de cadeias produtivas é apontado como um dos principais (Herrera, 2015; Mirvis et al., 2016; Rosolen, 2019; World Economic Forum, 2016)

Destaca-se o formato assumido por tais práticas de inovação social, que se referem a alianças intersetoriais que proporcionam trocas de conhecimento entre diferentes atores na sociedade, segundo Hanke e Stark (2009). Em um território como o da Amazônia, em que somente ações colaborativas e bem orquestradas são capazes de enfrentar os incontáveis desafios presentes na maior floresta tropical do planeta, tais formatos tornam-se fundamentais (Fernandes, Comini, & Rodrigues, 2022). Nesse sentido, as estruturas de governança em redes multiatores para inovação social tornam-se um campo de estudo fundamental para o desenvolvimento sustentável.

Visando contribuir para esse campo de estudo, esta pesquisa considerou o caso de uma inovação social corporativa, com a missão de fomentar o desenvolvimento sustentável e a cultura do guaraná, por meio de uma aliança intersetorial na escala local do município de Maués-AM, denominada Aliança Guaraná de Maués. A partir da delimitação de um território de atuação é que se torna possível a percepção dos seus principais desafios, assim como de suas forças e oportunidades para transformar a realidade socioambiental.

A aliança ganhou esse nome por dois motivos: primeiro, pelo fato de o guaraná representar a cultura local, sendo um grande indutor da economia do município; e segundo,

pelo desejo de a empresa focal, iniciadora da iniciativa, juntamente com os demais atores envolvidos, gerar valor socioambiental na cadeia do guaraná e em temas correlatos.

O estudo de caso permitiu aprofundar três aspectos previamente delimitados pelos objetivos de pesquisa: as intencionalidades de criação da inovação social pela empresa focal; a estrutura de governança estabelecida; e as práticas e os modos de orquestração empreendidos. Ao explorar tais aspectos, percebeu-se que eles estão totalmente interconectados e, portanto, passaram a influenciar um ao outro, conforme a iniciativa foi ganhando forma e evoluindo.

Evidenciou-se que para uma iniciativa como a da AGM ser originada, estruturada e consolidada, foi preciso dar especial atenção para:

- O entendimento do contexto que a aliança quer influenciar e os problemas sociais e/ou ambientais que pretende solucionar nesse contexto;
- A orientação estratégica, que inclui propósito/ missão, visão de transformação, focos estratégicos, macro objetivos, resultados esperados e metas;
- O modelo de atuação, que inclui as atividades a serem implementadas, contribuindo para a visão de transformação;
- A macroestrutura e sua capacidade organizacional, que inclui instâncias, funções, processos, mecanismos de governança e recursos articulados para implementar o modelo de atuação; e
- A dinâmica de orquestração adotada durante sua evolução.

Embora a definição da orientação estratégica da iniciativa, seguida de seu modelo de atuação e de elementos ligados à sua capacidade organizacional sejam imprescindíveis, no caso de uma rede multiatores para inovação social, o aspecto da governança mostrou-se extremamente relevante, uma vez que foi preciso gerenciar um grupo extenso e diverso de participantes, com expectativas e interesses nem sempre convergentes.

Ter uma organização neutra contratada para ser a facilitadora na função de Secretaria Executiva mostrou-se como uma decisão acertada para garantir a legitimidade da rede, embora, no caso estudado, a gestão da rede estivesse sob influência do Comitê Gestor, composto basicamente pelos seus financiadores e, em especial, pela empresa focal. Como recomendação, sugere-se que à medida que a rede for evoluindo, a estrutura de governança seja aprimorada, buscando incorporar a representatividade setorial e a temática nas instâncias deliberativas, consultivas e operacionais.



Em especial sobre a dinâmica de orquestração, observou-se que mesmo o orquestrador a tendo incorporado de forma intuitiva, foi alta sua relevância na busca dos resultados e na abordagem dos desafios.

A análise das três práticas centrais do processo de orquestração inspirou a elaboração de um mapa de processos de orquestração, incorporado às etapas de desenvolvimento de uma inovação social, em que foi percebida a adoção do modo de orquestração híbrida, na qual o orquestrador oscila entre os modos de orquestração frente aos desafios em cada estágio de maturidade, em prol da obtenção de resultados de redes distintas.

Portanto, adotar as práticas e os modos de orquestração para redes multiatores para a inovação social é um tema cada vez mais relevante para aqueles que desempenham um papel de liderança nesses arranjos e têm na colaboração, para além das fronteiras organizacionais, seu grande desafio.

Contudo, entendeu-se que os resultados apresentados nesta pesquisa atenderam ao objetivo geral, que foi compreender a governança de uma inovação social corporativa na Amazônia, assim como atendeu aos seus objetivos específicos ao cumprir com a jornada de levantamento e de análise de dados.

As contribuições teóricas e práticas, assim como as limitações e as sugestões para pesquisas futuras quanto à temática foram relacionadas a seguir.

Este trabalho apresentou 3 contribuições teóricas, a saber:

1. Sistematização de 3 processos de desenvolvimento de inovações sociais encontrados na literatura: constatou-se que um deles tem como foco a inovação social e possui 5 etapas; os outros dois têm como foco a inovação social corporativa, e possuem 5 e 6 etapas, respectivamente;
2. Inclusão das 3 práticas (conectar, facilitar e gerenciar) e dos modos de orquestração (dominante e baseado em consenso) no processo de desenvolvimento de inovações sociais, quando ela ocorre no formato de uma rede multiatores. Portanto, um orquestrador poderá se basear em 6 etapas de desenvolvimento, 3 práticas e 2 modos de orquestração;
3. Análise de um processo de inovação social, na perspectiva organizacional, no formato de uma rede multiatores para inovação social.

Além das contribuições teóricas, este trabalho também apresentou três grandes contribuições práticas, a saber:

1. Uma metodologia de originação e de orquestração de redes multiatores para inovação social, buscando estimular os orquestradores de tais redes a adotarem essa metodologia ao longo de seus trabalhos, tendo em mente suas principais etapas, práticas e modos de orquestração. Tal metodologia alinha-se com a perspectiva de Herrera (2015), em que a inovação social (corporativa) tem maior probabilidade de sucesso, quando desenvolvida por um processo sequencial e ao mesmo tempo interativo;
2. Uma perspectiva de orquestração híbrida para orquestradores de redes multiatores de inovação social, evitando a escolha de apenas um modo de orquestração (dominante ou baseada em consenso), ao longo de toda evolução da rede, ao adotar as práticas de orquestração;
3. Visibilidade dos desafios conflitantes entre os interesses individuais e a legitimidade de um orquestrador de uma rede multiatores, em especial quando esse orquestrador é uma empresa líder ou focal de uma cadeia de valor alvo da inovação social. Cabe promover a discussão das implicações de uma inovação social essencialmente corporativa, mas com ambição de desenvolvimento territorial.

No entanto, esta pesquisa também apresentou três limitações, a saber:

1. Nem todos os entrevistados tinham participado de todas as fases de vida da AGM: ao selecionar a amostra para as entrevistas, que se baseou na técnica não probabilística de bola de neve, foi observado que as pessoas indicadas nem sempre tinham participado das 3 fases de vida da AGM, período que englobava desde 2017 até meados de 2022. Em geral, os entrevistados tinham participado de períodos distintos, o que acabou limitando suas percepções da orquestração da iniciativa ao longo do tempo;
2. A AGM encontra-se paralisada desde meados de 2022 e sem um orquestrador: dada a esta paralisação, os participantes foram estimulados a responder o roteiro de entrevistas com base no passado. Embora as respostas tenham sido consistentes, a ponto de embasarem os resultados encontrados, alguns detalhes podem ter se perdido na lembrança. Além disso, o fato de a iniciativa encontrar-se há mais de um ano sem uma organização contratada para a função de orquestrador, não permitiu o levantamento de uma opinião atual do contexto pela lente do mesmo.

3. Pelo fato de o método escolhido para a realização desta pesquisa ter sido um estudo de caso único, seus resultados não podem ser generalizados. As particularidades e as nuances únicas deste caso envolveram, dentre outros elementos: um contexto específico do município de Maués-AM, frente à diversidade territorial da Amazônia, uma dinâmica de relações entre atores típicas de uma cadeia da sociobiodiversidade amazônica, em especial do guaraná, além de uma estrutura de governança multiatores singular, envolvendo uma grande corporação como a Empresa X.

Este trabalho também apresentou 3 principais sugestões para pesquisas futuras sobre a temática, a saber:

1. Fazer uma pesquisa levando em consideração o estudo de redes multiatores de inovação social sob a lente de resultados e não de processos, que venha a complementar os achados desta pesquisa;
2. Realizar um estudo de casos múltiplos, comparando a dinâmica de orquestração de diferentes redes multiatores de inovação social, evidenciando os principais fatores alavancadores e os restritores de colaboração entre elas;
3. Realizar um estudo de casos múltiplos, comparando as redes multiatores para inovação social que possuam um orquestrador externo ao território contratado, como acontece no caso da AGM, com as redes multiatores para inovação social, em que a própria comunidade seja a orquestradora.

Enfim, concluída esta pesquisa, espera-se que os resultados obtidos venham a contribuir com a academia, visto se tratar de uma temática ainda nova e pouco explorada, assim como venha a apoiar novas organizações, sejam de pequeno, médio ou grande portes, a adotarem os aspectos sociais e ambientais em suas estratégias e processos de inovação, refletindo a clareza e a natureza dinâmica de seu papel nos sistemas econômicos, sociais e naturais em que estão inseridas. Acredita-se que, ao alinhar seus objetivos de negócio com a Agenda 2030 da ONU e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, o setor privado pode se tornar um agente de mudança positiva, desempenhando um papel fundamental na construção de um futuro sustentável para as gerações atuais e futuras.



## REFERÊNCIAS

- Abramovay, R. (2019). *Amazônia: por uma economia do conhecimento da natureza*. São Paulo: Elefante.
- AGM - Aliança Guaraná de Maués. (2021a). *Relatório Aliança Guaraná de Maués – Números Gerais e Resultados* (Documento interno).
- AGM - Aliança Guaraná de Maués. (2021b). *Proposta de Governança: Regimento Interno, estrutura e instâncias de discussão e deliberação* (Documento interno).
- Albuquerque, C., & Letelier, L. (2018). *Investimento de Impacto na Amazônia: caminhos para o desenvolvimento sustentável*. [S.l.]: Sitawi Finanças do bem. Recuperado de [https://ppa.org.br/wp-content/uploads/2020/07/SITAWI\\_Investimento-de-Impacto-na-Amazonia\\_2018\\_web.pdf](https://ppa.org.br/wp-content/uploads/2020/07/SITAWI_Investimento-de-Impacto-na-Amazonia_2018_web.pdf).
- Almeida, D., Alves, F. B., & Pires, L. (2012). *Governança em cadeias de valor da sociobiodiversidade: experiências e aprendizados de grupos multi-institucionais do Castanha do Brasil e Borracha-FDL no Acre*. Brasília: GIZ, Núcleo Maturi, UICN, WWF-Brasil.
- Ansell, C., & Torfing, J. (Eds.). (2022). *Handbook on theories of governance*. Cheltenham, UK; Northampton, MA, Estados Unidos: Edward Elgar Publishing.
- Bardin, L. (1994). *Análise de conteúdo*. Lisboa edições 70
- Bignetti, L. P. (2011). As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. *Ciências Sociais Unisinos*, São Leopoldo, 47(1), 3-14. Recuperado de [https://revistas.unisinos.br/index.php/ciencias\\_sociais/article/view/1040/235](https://revistas.unisinos.br/index.php/ciencias_sociais/article/view/1040/235).
- Bruin, A. de, & Stangl, L. M. (2013). The Social Innovation Continuum: Towards Addressing Definitional Ambiguity. *4th EMES International Research Conference on Social Enterprise - Liege*. Recuperado de [http://emes.net/content/uploads/publications/de\\_Bruin\\_\\_Stangl\\_ECSP-LG13-68.pdf](http://emes.net/content/uploads/publications/de_Bruin__Stangl_ECSP-LG13-68.pdf)
- Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: *Harvard Business School Press*. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/280211463\\_Open\\_Innovation\\_The\\_New\\_Imperative\\_for\\_Creating\\_and\\_Profitting\\_from\\_Technology20041Henry\\_W\\_Chesbrough\\_Open\\_Innovation\\_The\\_New\\_Imperative\\_for\\_Creating\\_and\\_Profitting\\_from\\_Technology\\_Boston\\_MA\\_Harvard\\_Bus](https://www.researchgate.net/publication/280211463_Open_Innovation_The_New_Imperative_for_Creating_and_Profitting_from_Technology20041Henry_W_Chesbrough_Open_Innovation_The_New_Imperative_for_Creating_and_Profitting_from_Technology_Boston_MA_Harvard_Bus)
- Comini, G. M. (2016). *Negócios sociais e inovação social: um retrato de experiências brasileiras*. Tese (Livre-Docência em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. Recuperado de [www.teses.usp.br](http://www.teses.usp.br).
- Comini, G. M., Fischer, R. M., & D’Amario, E. Q. (2022). Social business and social innovation: the Brazilian experience. *INMR - Innovation & Management Review*, 19(2), 140-155. <https://doi.org/10.1108/INMR-06-2020-0081>. Recuperado de <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/197011>
- Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento. (1987). *Nosso Futuro Comum* (Relatório Brundtland). Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getulio Vargas.

- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154–1191. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>.
- Dhanasai, C., & Parkhe, A. (2006). Orchestrating innovation networks. *Academy of Management Review*, 31(3), 659–669. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/20159234>.
- Eckert, G., & Silten, B. (Editores). (2020). *Purpose Playbook - Putting Purpose into Practice with Shared Value*. [Boston]: Shared Value Initiative; FSG. Recuperado de <https://www.sharedvalue.org/purpose-playbook/>.
- Fernandes, J.A.L., Comini, G.M., & Rodrigues, J. (2022, dezembro). A Riqueza no Coração da Amazônia. Como orquestrar a economia da floresta em pé. *Stanford Social Innovation Review*, v.1, n. 2, edição trimestral.
- Fernandes, J.A.L., & Lopes, F.D. (2021, out - 2022, jan.). Matrioskas na floresta: uma agenda de pesquisa sobre Meta-Organizações na Amazônia. *Revista NAU Social*, v. 13, n. 24, 887 – 903. Recuperado de <https://periodicos.ufba.br/index.php/nausocial/article/view/45423>.
- Fischer, R. M., & Comini, G. M. (2012). Sustainable development: from responsibility to entrepreneurship. *Revista de Administração da USP*, 47(3), 363–369. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/rausp/a/GjqdWZ3sJ3BhPQ6JH75LYwL/?format=pdf&lang=en>.
- Força Tarefa de Finanças Sociais, & Sense-Lab. (2017). *Oportunidades para Grandes Empresas: Repensando a forma de fazer negócio e resolver problemas sociais*. São Paulo. Recuperado de [https://forcatarefa-assets.s3.amazonaws.com/uploads/2018/10/ALIANC%CC%A7A-Oportunidades\\_Grandes\\_Empresas-WEB.pdf](https://forcatarefa-assets.s3.amazonaws.com/uploads/2018/10/ALIANC%CC%A7A-Oportunidades_Grandes_Empresas-WEB.pdf).
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*, Recuperado de [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-540-70818-6\\_14](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-540-70818-6_14).
- Gereffi, G., & Lee, J. (2014). Economic and Social Upgrading in Global Value Chains and Industrial Clusters- Why Governance Matters. *Journal of Business Ethics*, 133(1), 25–38. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-014-2373-7>
- Global Footprint Network. (n.d.). *Ecological Footprint: Overview*. Recuperado de [footprintnetwork.org](http://footprintnetwork.org).
- GRI, United Nation Global Compact, & World Business Council for Sustainable Development. (2016). *SDG Compass, Diretrizes para implementação dos ODS na estratégia dos negócios*. Recuperado de <https://depositorioceds.espm.edu.br/wp-content/uploads/2020/11/Guia-dos-ODS-para-as-Empresas-1.pdf>.
- Hair, J., Babin, B., Money, A., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Hanke, T., & Stark, W. (2009). Strategy Development: Conceptual Framework on Corporate

- Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 85, 507–516. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0215-9>.
- Herrera, M. E. B. (2015). Creating competitive advantage by institutionalizing corporate social innovation. *Journal of Business Research*, 68(7), 1468–1474. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.036>.
- IBGE. [2023]. *Brasil/Amazonas/Maués - Panorama*. Recuperado de <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/am/maues/panorama>.
- Idesam - Instituto de Conservação e Desenvolvimento Sustentável da Amazônia. (2020, 24 de abril). *Termo de Referência (TDR) para seleção de Pessoa Jurídica na área de gestão empresarial e planejamento estratégico para elaboração de forma participativa e presencial da Teoria da Mudança da AGM para 3 anos (TDR022/2020-AGM-1)*. Recuperado de <https://idesam.org/wp-content/uploads/2020/04/TDR-22-2020-AGM-1.pdf>
- Jornal Aliança. (2018). *Informativo de divulgação das ações da Aliança Guaraná de Maués*. Ano 2018, edição 2. Maués, AM.
- Jornal Aliança. (2019). *Agricultores mais motivados*. Ano 2018, edição 3. Maués, AM.
- Kania, J., & Kramer, M. (2011). Collective Impact: creating large-scale social change. *Stanford Social Innovation Review*, Collective Impact. Recuperado de [https://www.fsg.org/wp-content/uploads/2021/11/Collective\\_Impact\\_Webinar\\_presentation.pdf](https://www.fsg.org/wp-content/uploads/2021/11/Collective_Impact_Webinar_presentation.pdf).
- Kanter, R. M. (1999). From spare change to real change - The social sector as beta site for business innovation. *Harvard Business Review*, 77(3). Recuperado de <https://hbr.org/1999/05/from-spare-change-to-real-change-the-social-sector-as-beta-site-for-business-innovation>.
- Lovejoy, T. E., & Nobre, C. (2018). Amazon tipping point. *Science Advances*, 4(2), 1–2. Recuperado de <https://doi.org/10.1126/sciadv.aat2340>.
- Machado, J. G. R., & Pamplona, J. B. (2008). A ONU e o desenvolvimento econômico: uma interpretação das bases teóricas da atuação do PNUD. *Economia e Sociedade*, 17(1), 53–84. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S0104-06182008000100003>.
- Mariani, L., Trivellato, B., Martini, M., & Marafioti, E. (2022). Achieving Sustainable Development Goals Through Collaborative Innovation: Evidence from Four European Initiatives. *Journal of Business Ethics*. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05193-z>.
- Mazzon, J.A. (1981). *Análise do programa de alimentação do trabalhador sob o conceito de marketing social*. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Mirvis, P., Herrera, M. E. B., Googins, B., & Albareda, L. (2016). Corporate social innovation: How firms learn to innovate for the greater good. *Journal of Business Research*, 69(11), 5014–5021. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.073>.
- Moulaert, F., MacCallum, D., Mehmood, A., & Hamdouch, A. (2013). General introduction: the return of social innovation as a scientific concept and a social practice. *The international handbook on social innovation*, v. 21, 377–381. Recuperado de <https://doi.org/10.3935/rsp.v21i3.1225>.

- Mulgan, G. (2006). The process of social innovation. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 1 (2), 145–162. Recuperado de <https://doi.org/10.1162/itgq.2006.1.2.145>.
- Mulgan, G. (2012). The Theoretical Foundations of Social Innovation. In: Nicholls, A., & Murdock, A. (Eds.), *Social Innovation: Blurring Boundaries to Reconfigure Markets*, 33–65. London, UK: Palgrave Macmillan.
- Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The Open Book of Social Innovation*. Recuperado de <http://youngfoundation.org/publications/the-openbook-%0Aof-social-innovation/>.
- Nobre, C.A. et al. (2023) Nova Economia da Amazônia. São Paulo: WRI Brasil. Relatório. Recuperado de [www.wribrasil.org.br/nova-economia-da-amazonia](http://www.wribrasil.org.br/nova-economia-da-amazonia).
- Nobre, I., & Nobre, A. C. (2019). The Amazonia Third Way Initiative: The Role of Technology to Unveil the Potential of a Novel Tropical Biodiversity-Based Economy. In: Loures, L. (Ed.). *Land Use - Assessing the Past, Envisioning the Future*, 183–214. Recuperado de <https://doi.org/10.5772/intechopen.80413>.
- OECD. (2005). *Manual de Oslo, Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. 3. ed. Recuperado de <https://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>.
- OECD. (2014). *O que é a Amazônia Legal*. Dicionário Ambiental. Recuperado de <https://www.oeco.org.br/dicionario-ambiental/28783-o-que-e-a-amazonia-legal/>.
- ONU. (2015). *Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável*. Recuperado de <https://nacoesunidas.org/wp-content/uploads/2015/10/agenda2030-pt-br.pdf>.
- Phills, J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008). Rediscovering Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34–43. Recuperado de [https://ssir.org/articles/entry/rediscovering\\_social\\_innovation](https://ssir.org/articles/entry/rediscovering_social_innovation).
- Pol, E., & Ville, S. (2009). Social innovation: Buzz word or enduring term? *Journal of Socio-Economics*, 38(6), 878–885. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.socec.2009.02.011>.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1–2). Recuperado de <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84906331429&partnerID=40&md5=b1772d771e16ada3a33524e767c740af>.
- Reypens, C., Lievens, A., & Blazevic, V. (2019). Hybrid Orchestration in Multi-stakeholder Innovation Networks: Practices of mobilizing multiple, diverse stakeholders across organizational boundaries. *European Group for Organizational Studies (EGOS.ORG)* [sagepub.com/journals-permissions](https://www.sagepub.com/journals-permissions) Recuperado de [httpDs://doi.org/10.1007/978-1-4939-9771-7\\_700187048046016918986688268](http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4939-9771-7_700187048046016918986688268).
- Roloff, J. (2008). Learning from multi-stakeholder networks: Issue-focused stakeholder management. *Journal of Business Ethics*, 82, 233–250. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/5149330\\_Learning\\_from\\_Multi-Stakeholder\\_Networks\\_Issue-Focussed\\_Stakeholder\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/5149330_Learning_from_Multi-Stakeholder_Networks_Issue-Focussed_Stakeholder_Management).
- Rosolen, T. (2019). *Inovação social em grandes empresas: o processo de incorporação da temática à estratégia de negócio*. Tese. (Doutorado em Administração); Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. Recuperado de [www.teses.usp.br](http://www.teses.usp.br).



- Seuring, S., & Müller, M. (2008). Core issues in sustainable supply chain management – a Delphi Study. *Business Strategy and the Environment*, 17, 455–466. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/bse.607>.
- Sharra, R., & Nyssens, M. (2011). *Social Innovation: an Interdisciplinary and Critical Review of the Concept*. 1–15. Recuperado de 2010Social\_Innovation\_an\_Interdisciplinary\_and\_CriticaNyssensandSharra-libre.pdf.
- Shumate, & Cooper. (2023). *Stanford Social Innovation Review Brasil*, 2 ed., 44-51. Recuperado de <https://ssir.com.br/colaboracao-2/como-construir-redes-mais-resilientes>
- Stal, E., Nohara, J., & Chagas Jr., M. (2014). Os conceitos da inovação aberta e o desempenho de empresas brasileiras inovadoras. *RAI – Revista de Administração e Inovação*, 11(n.2), 295–320. Recuperado de <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/100146/98815>.
- SUDAM. (2016). *Boletim Amazônia: indicadores socioeconômico-ambientais e análise conjuntural da Amazônia Legal*. Recuperado de [http://www.sudam.gov.br/conteudo/menus/centraldeconteudo/boletimamazonia/2-BOLETIM-AMAZONIA - Volume 2 \(Revisado\\_V2\).pdf](http://www.sudam.gov.br/conteudo/menus/centraldeconteudo/boletimamazonia/2-BOLETIM-AMAZONIA-VOLUME-2-REVISADO-V2.pdf).
- Tewá 225. (2020). *Relatório final da concepção da Teoria de Mudança da Aliança Guaraná de Maués*. (Documento interno).
- Vergara, S. (1998). *Projetos e Relatórios de pesquisa em administração*. 2.ed. São Paulo: Atlas.
- Vergara, S. (2012). *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.
- Veríssimo, B. (2018). *Está na hora do desmatamento zero*. Recuperado de <https://epoca.globo.com/ciencia-e-meio-ambiente/noticia/2018/01/esta-na-hora-do-desmatamento-zero.html>.
- Vinuto, J. (2014). *A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto*. DOI: 10.20396/temáticas.v22i44.10977. Recuperado de <https://econtents.bc.unicamp.br/inpec/index.php/tematicas/article/download/10977/6250>.
- WCED - World Commission on Environment and Development. (1987). *Our Common Future*. Recuperado de <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>.
- World Economic Forum. (2016). *Social Innovation: A Guide to Achieving Corporate and Societal Value*. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Social\\_Innovation\\_Guide.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Social_Innovation_Guide.pdf).
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso - Planejamento e Métodos*. 5.ed. Porto Alegre: Bookman.
- Zappellini, M. B., & Feuerschütte, S. G. (2015). O Uso da Triangulação na Pesquisa Científica Brasileira em Administração. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 16(2), 241-273. Recuperado de <https://doi.org/10.13058/raep.2015.v16n2.238>.



## APÊNDICES

### APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTAS DIRECIONADO AOS PROFISSIONAIS DA EMPRESA FOCAL

#### **Seção 1 de Perguntas – Objetivo 1: Identificar as intencionalidades de criação da inovação social pela grande empresa frente aos seus objetivos estratégicos:**

1. O que é a AGM e qual é o seu propósito?
2. Quais desafios ou oportunidades motivaram a criação da iniciativa e como ela ganhou forma? Predomina uma orientação econômica (para o mercado), social e/ou ambiental?
3. A serviço do quem está a AGM, isto é, a quais interesses ela busca atender?
4. Como a iniciativa conecta-se com os objetivos estratégicos da empresa?
5. Como os resultados alcançados contribuem para a criação de valor para a empresa?
6. Como a empresa equilibra os seus interesses estratégicos em uma rede colaborativa multiatores?

#### **Seção 2 de Perguntas – Objetivo 2: Compreender a estrutura de governança da inovação social, incluindo suas principais funções e as organizações participantes:**

7. Descreva sua organização e sua função na AGM.
8. Quais os principais atores que fazem parte da AGM?
9. Qual é a estrutura da AGM e suas principais funções?
10. Quem faz a coordenação da AGM e como ela ocorre? (Exemplo: a coordenação do fluxo de informações e recursos).

#### **Seção 3 de Perguntas – Objetivo 3: Analisar as 3 práticas de orquestração da estrutura de governança da inovação social – conectar, facilitar e gerir – e identificar os fatores alavancadores e os restritores de uma colaboração mais intensa entre as partes interessadas:**

11. Trata-se de uma liderança compartilhada (baseada no consenso) ou alguma organização sobressai-se ao desempenhar certa centralidade na gestão da AGM?
12. Como ocorreu a aproximação da sua organização com a AGM e quais as principais motivações em fazer parte dela?
13. Como ocorreu a aproximação e a inclusão de novas organizações na AGM?
14. O engajamento dos membros à AGM acontece via acordos formais ou via mecanismos relacionais como a confiança?

15. Qual o nível atual de conexão e de colaboração entre os membros da AGM ao longo de sua evolução?
16. Qual(is) a(s) estratégia(s) usada(s) para promover a conexão e a colaboração entre os membros? (Exemplo: compartilhamento de conhecimentos, ideias e recursos; aprendizagem mútua; desenvolvimento conjunto de novas soluções).
17. Como o processo de colaboração entre os membros da AGM influencia os resultados?
18. O que dificulta a colaboração entre os membros?
19. O que faz (ou faria) com que os membros colaborem (colaborassem) mais entre si para alcançarem objetivos comuns?
20. Como ocorre a dinâmica de facilitação das interações?
21. Quais os principais mecanismos adotados na gestão da AGM? (Exemplo: regras, normas, rotinas, roteiros cognitivos e discursos que definem as ações dos atores, criando assim vários padrões de interação).
22. Como os regulamentos são definidos: de cima para baixo ou de baixo para cima?
23. Como a comunidade participa da criação das regras e normas da AGM e do processo de implementação?
24. Como as decisões são tomadas?
25. Como os membros lidam com diferenças de objetivos e práticas?
26. Quais os principais fatores externos que facilitam ou que dificultam a gestão da AGM (impulsionadores e barreiras)? (Exemplo: normas e valores culturais, lógicas institucionais, relacionamentos inter-organizacionais e rotinas organizacionais).
27. Como sua organização vê o futuro da Aliança?

## APÊNDICE B: ROTEIRO DE ENTREVISTAS DIRECIONADO A ATORES LOCAIS MEMBROS DA AGM

### **Seção 1 de Perguntas – Objetivo 1: Identificar as intencionalidades de criação da inovação social pela grande empresa frente aos seus objetivos estratégicos:**

1. O que é a AGM e qual é o seu propósito?
2. Quais desafios ou oportunidades motivaram a criação da iniciativa e como ela ganhou forma? Predomina uma orientação econômica (para o mercado), social e/ou ambiental?
3. A serviço do quem está a AGM, isto é, a quais interesses ela busca atender?

### **Seção 2 de Perguntas – Objetivo 2: Compreender a estrutura de governança da inovação social, incluindo suas principais funções e as organizações participantes:**

4. Descreva sua organização e sua função na AGM.
5. Quais os principais atores que fazem parte da AGM?
6. Qual é a estrutura da AGM e suas principais funções?
7. Quem faz a coordenação da AGM e como ela ocorre? (Exemplo: a coordenação do fluxo de informações e recursos).

### **Seção 3 de Perguntas – Objetivo 3: Analisar as 3 práticas de orquestração da estrutura de governança da inovação social – conectar, facilitar e gerir – e identificar os fatores alavancadores e os restritores de uma colaboração mais intensa entre as partes interessadas:**

8. Trata-se de uma liderança compartilhada (baseada no consenso) ou alguma organização sobressai-se ao desempenhar certa centralidade na gestão da AGM?
9. Como ocorreu a aproximação da sua organização com a AGM e quais as principais motivações em fazer parte dela?
10. Como ocorreu a aproximação e a inclusão de novas organizações na AGM?
11. O engajamento dos membros à AGM acontece via acordos formais ou via mecanismos relacionais como a confiança?
12. Qual o nível atual de conexão e de colaboração entre os membros da AGM ao longo de sua evolução?
13. Qual(is) a(s) estratégia(s) usada(s) para promover a conexão e a colaboração entre os membros? (Exemplo: compartilhamento de conhecimentos, ideias e recursos; aprendizagem mútua; desenvolvimento conjunto de novas soluções).
14. Como o processo de colaboração entre os membros da AGM influencia os resultados?
15. O que dificulta a colaboração entre os membros?

16. O que faz (ou faria) com que os membros colaborem (colaborassem) mais entre si para alcançar objetivos comuns?
17. Como ocorre a dinâmica de facilitação das interações?
18. Quais os principais mecanismos adotados na gestão da AGM? (Exemplo: regras, normas, rotinas, roteiros cognitivos e discursos que definem as ações dos atores, criando assim vários padrões de interação).
19. Como os regulamentos são definidos: de cima para baixo ou de baixo para cima?
20. Como a comunidade participa da criação das regras e das normas da AGM e do processo de implementação?
21. Como as decisões são tomadas?
22. Como os membros lidam com diferenças de objetivos e práticas?
23. Quais os principais fatores externos que facilitam ou que dificultam a gestão da AGM (impulsionadores e barreiras)? (Exemplo: normas e valores culturais, lógicas institucionais, relacionamentos inter-organizacionais e rotinas organizacionais).
24. Como sua organização vê o futuro da Aliança?

## APÊNDICE C: SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DE PESQUISA ACADÊMICA

Solicitante:

Yurik Ostroski

Pesquisador da FEA-USP

yurik@usp.br

À

Plataforma Parceiros pela Amazônia - PPA

Prezado [REDACTED],

Escrevo para solicitar formalmente à PPA, atual gestora do consórcio idealizador da Aliança Guaraná de Maués (AGM), a autorização para conduzir uma pesquisa acadêmica sobre a AGM, a qual será utilizada como estudo de caso. Esta pesquisa faz parte da minha dissertação a ser apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Empreendedorismo do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências, tendo como orientadora a Profa. Dra. Graziella Maria Comini.

O objetivo da pesquisa é compreender a governança de uma inovação social corporativa na Amazônia. Por meio deste estudo, busco obter *insights* valiosos sobre as intencionalidades na originação da aliança, de seu modelo de liderança e da orquestração da iniciativa como uma rede multiatores para o desenvolvimento sustentável. Nesse contexto, acredito que a AGM seja uma fonte de conhecimento e de experiência significativa.

Gostaria de enfatizar que a pesquisa será conduzida de acordo com os mais elevados padrões de ética e de confidencialidade, preservando o nome dos entrevistados. Todos os dados e as informações obtidos serão usados estritamente para fins acadêmicos.

Para realizar esta pesquisa, solicito sua autorização para as seguintes atividades:

- Acesso aos relatórios, editais, reportagens, entre outros documentos relevantes para a coleta de dados;
- Realizar entrevistas com membros (ou ex-membros) da governança da AGM, incluindo atores locais e consultores que eventualmente tenham prestado serviço para a iniciativa;
- Participar de reuniões ou de eventos relevantes, quando aplicável.

Esta pesquisa não acarretará qualquer custo ou ônus para a PPA. Adicionalmente, estou disposto a fornecer um relatório final com os principais resultados e as conclusões, caso seja do interesse do Comitê Gestor.

Agradeço antecipadamente pela sua consideração e cooperação com relação a este pedido. Sua autorização será fundamental para o sucesso desta pesquisa acadêmica.

Caso tenha alguma dúvida ou necessite de informações adicionais, por favor, não hesite em entrar em contato comigo.

São Paulo, 10 de fevereiro de 2023.

---

Yurik Ostroski  
Pesquisador FEA-USP

---

  
Secretário Executivo PPA