

Fatores Críticos de (In)Sucesso em Alianças Intersectoriais Estratégicas: Um Estudo de Caso sobre o Clube da Reforma

CÁSSIO AOQUI

FEA

cassio.aoqui@usp.br

MARISE REGINA BARBOSA UEMURA

USP - Universidade de São Paulo

mariseuemura@usp.br

IVAN TRIZI AMORIM

USP - Universidade de São Paulo

ivan.trizi@gmail.com

LUCIANO HENRIQUE TRINDADE

USP - Universidade de São Paulo

ltrindade@usp.br

Fatores Críticos de (In)Sucesso em Alianças Intersetoriais Estratégicas: Um Estudo de Caso sobre o Clube da Reforma

Resumo

No Brasil, sobretudo a partir dos anos 1990, com a intensificação do fenômeno da globalização e frente à pressão da concorrência ampliada, as organizações passaram a buscar alternativas em prol do aumento da competitividade. Entre elas, constituíram-se as alianças estratégicas intersetoriais (AEIs), formadas por entes de diversos setores (governos, empresas, organizações da sociedade civil), de forma a interligar as competências essenciais das entidades aliadas, enfatizando seus diversos efeitos benéficos mútuos e complementares. Assim, este trabalho buscou investigar os fatores críticos de sucesso que emergem nesse tipo de aliança e como a impactam, por meio de estudo de caso do Clube da Reforma. Com 273 membros de diversos setores, o Clube surge em 2008 e passa por uma fase de crescimento, estabilização e declínio, sem no entanto desaparecer, havendo uma retomada em fins de 2014. Conclui-se que a variabilidade a respeito dos relacionamentos entre os atores e os desafios verificados pelo Clube da Reforma demonstram que as AEIs são um fenômeno altamente complexo, cujas forças podem variar significativamente no tempo a depender de fatores críticos dos mais diversos, como cooperação e compatibilidade estratégicas, conexão com a causa e entre os parceiros, geração de valor e administração do relacionamento. Sem um olhar sistêmico para o fenômeno, que englobe os diversos pontos levantados neste artigo, dificilmente o processo ocorrerá sem sobressaltos.

Palavras-chave: Clube da Reforma; Alianças Estratégicas Intersetoriais; Parcerias; Organizações da Sociedade Civil; Estratégias coletivas.

1. Introdução

A cooperação é um relevante processo social humano e constituiu-se como pré-condição para sobrevivência perante a adversidade do meio natural onde a humanidade se inseriu. Ela se dá pelas ações empreendidas por dois ou mais sujeitos na busca de certos resultados, por exemplo, em situações de maior complexidade e/ou com recursos escassos.

No Brasil, sobretudo a partir de 1990, com a intensificação do fenômeno da globalização e frente à pressão da concorrência ampliada, as organizações passaram a buscar alternativas em prol do aumento da competitividade. Nesta nova conjuntura, na qual predomina aumento da incerteza, o foco é o equilíbrio entre necessidades de propriedade e modelos com maior flexibilidade, o que não seria possível de forma isolada. Entre as alternativas, constituíram-se as alianças de cooperação interempresarial. De forma geral, esses acordos têm duração de médio e longo prazo entre duas ou mais organizações que passam a compartilhar conhecimento e outros recursos e capacidades, objetivando alcançar vantagem competitiva e sustentabilidade organizacional, mantendo-as ao longo do tempo (DIAS E MATOS, 2012).

Nas empresas, as motivações que levam ao estabelecimento dessas alianças são bastante variadas: penetração em novos mercados, exploração de novos negócios, integração tanto vertical quanto horizontal, inovação, pesquisa e desenvolvimento, compartilhamento das redes de distribuição, acesso a novas tecnologias, integração de processos produtivos e obtenção de capital com taxas mais competitivas. Ao estabelecer e difundir essas alianças cooperativas, passaram a ter acesso a formas de obter vantagem competitiva sustentável diante da concorrência existente e adaptável a um cenário de grandes e intensas transformações.

Da mesma forma, as organizações da sociedade civil (OSCs) buscam intensamente alternativas que garantam sua sobrevivência, com as dificuldades adicionais para a captação

de recursos financeiros que custeiem suas atividades. Naturalmente, a temática das parcerias e, mais recentemente, a das alianças, torna-se cada vez mais atual à medida que crescem essas organizações, por conta do aumento das demandas sociais e da necessária intervenção na realidade em que estão inseridas. A sociedade tem sido chamada a colaborar de forma crescente: as associações entre OSCs e destas com as organizações governamentais também vêm crescendo (NOLETO, 2004). No Brasil, cabe mencionar que o estabelecimento de alianças entre ambas foi expresso em leis como a nº 9.790/1999, que regulamentou as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscips), e a nº 13.019/2014, sobre termos de fomento e colaboração entre OSCs e Estado.

Embora seja relativamente comum a discussão de alianças e parcerias (como as *joint ventures*) no universo empresarial, a busca por parcerias e a construção de alianças têm sido pouco estudadas no contexto das empresas com o terceiro setor e com as entidades governamentais (NOLETO, 2004). Sem deixar de lado estudos pioneiros como o de Fischer (1989), a raridade da produção acadêmica versando sobre o tema, sobretudo no contexto nacional, justifica o presente trabalho, que pretende contribuir para a compreensão e ampliação das argumentações recentes em torno dos conceitos relacionados às alianças estratégicas intersetoriais (AEIs), bem como analisar a abrangência de tais aplicações. Em face dessa observação, emerge o problema de pesquisa que se pretende discutir: “Que fatores críticos de sucesso emergem em uma aliança estratégica intersetorial e como a impactam?”.

Partindo desse problema, o presente estudo tem como objetivo verificar quais fatores contribuem para a concretização ou não de AEIs, a partir de uma aliança surgida no terceiro setor. Desse objetivo geral, derivam-se os específicos: (1) abordar o estado da arte dessa literatura e observar evoluções desse conceito; (2) verificar de que forma os fatores críticos de sucesso surgidos na teoria e na investigação influenciam as alianças intersetoriais; (3) discutir as implicações dos achados a partir do estudo do caso.

Para tanto, este artigo está estruturado de acordo com as seguintes subseções: (1) revisão teórica embasada nas alianças estratégicas intersetoriais; (2) apresentação dos procedimentos metodológicos utilizados; (3) análise dos resultados; (4) considerações finais.

2. Referencial Teórico

2.1. Alianças Estratégicas e a Intersetorialidade

Segundo Klotzle (2002), faltam definições universalmente aceitas sobre o que constitui uma aliança, fazendo com que autores utilizem conceitos diferentes na elaboração de seus estudos. Para fins deste trabalho, opta-se pela definição de Teece (1992) por ser mais abrangente e, conseqüentemente, mais adequada ao tema estudado. Segundo esse autor, as alianças são acordos nos quais dois ou mais parceiros dividem o compromisso de alcançar um objetivo comum, unindo todas as suas capacidades e recursos e ainda coordenando as suas atividades. Uma aliança estratégica implica a coordenação estratégica e operacional de suas atividades e pode incluir atividades conjuntas que envolvem pesquisa e desenvolvimento, cooperação em marketing, transferência mútua de tecnologia, entre outras atividades.

As alianças intersetoriais são aquelas formadas por entes de diversos setores: empresas, OSCs e/ou governo. São formadas espontaneamente ou por iniciativa da parte interessada, por diversas fontes. Para Teodósio (2011), que trabalha o conceito de “parcerias trissetoriais”, essas fontes contemplam: estratégias do Estado como garantidor e patrocinador de determinadas atividades, geralmente sociais; o mercado, que também fornece recursos em suas ações de responsabilidade social; e manutenção e provisão das OSCs, por meio da doação filantrópica, financeira e voluntária ou ainda pelo fornecimento voluntário de mão de obra.

É nesse contexto complexo que se multiplicam as ações envolvendo diferentes

organizações e setores, atores públicos e privados: agências governamentais, empresas, fundações, ONGs, universidades, igrejas, clubes de serviços, instituições filantrópicas. Para Bittencourt e Feuerschutte (2009), essas ações conjuntas, formais ou não, podem ocorrer de formas variadas. Essas formas foram estudadas por diversos pesquisadores, quais sejam: redes (SCHOMMER E FISCHER, 2001); parcerias (NOLETO, 2004); coprodução do bem público (DENHARDT E DENHARDT, 2003); coalizões (BAVA, 2002); e alianças estratégicas intersetoriais (NOLETO, 2004; AUSTIN, 2001; FISCHER, 2003).

Noletto (2004) afirma que as variáveis mais utilizadas para distinguir alianças de parcerias são: o tempo de duração, a necessidade de complementaridade operacional, técnica ou financeira, o grau de identidade entre os parceiros, o compartilhamento ou não de crenças e valores, o modo pelo qual o planejamento, os objetivos e os papéis são definidos e a dimensão da ação e do impacto do trabalho conjunto. Para Spink (2001), tanto as alianças quanto as coalizões se referem ao processo de se agrupar, entrar no mesmo empreendimento para atingir um objetivo comum. Sobre esse aspecto, Austin (2001) salienta a importância da conexão entre o propósito da ação conjunta e os valores das partes envolvidas.

2.2. Panorama das Alianças Estratégicas no Terceiro Setor

A partir dos anos 1990, a combinação de fatores como o redirecionamento de recursos financeiros de instituições multilaterais para a África e o Leste Europeu e a crise econômica mundial enfrentada no período, que obrigou o Estado a também reduzir o aporte de investimentos nas OSCs, levou à escassez das tradicionais fontes de recursos dessas organizações (NAIGEBORIN, 2012). Assim, a busca por novas alternativas ou diversificação de financiamento de atividades torna-se um imperativo a fim de se garantir sua sustentabilidade.

Neste momento, afirma a autora, o setor empresarial começa a despontar como um importante aliado na área social. Com a mobilização de recursos empresariais privados para fins públicos, começa-se a romper com a tradicional dicotomia entre público-estatal e privado-lucrativo (FISCHER, 1989 e 2002). Ademais, passa-se a questionar com maior veemência a maximização do lucro como objetivo exclusivo das organizações (COMINI, BARKI e AGUIAR, 2012). Inicialmente, as empresas financiam pontualmente as causas de ONGs e OSCs com as quais houvesse identificação (NAIGEBORIN, 2012).

Com o tempo, a partir dos anos 2000, algumas dessas empresas foram além e optaram por outros caminhos, seja na criação e gestão de suas próprias entidades, seja no estabelecimento de parcerias e alianças com as organizações do Terceiro Setor. Nota-se que as relações de cooperação estão progressivamente migrando das ações filantrópicas, caracterizadas pelo “doador benevolente e pelo donatário agradecido”, para as alianças estratégicas (FISCHER, 2013). Em outras palavras, tais alianças emergentes encontram-se além das típicas relações baseadas em “entrega de cheques”, configurando-se como modelos de interação mais amplos e profundos, envolvendo fluxos de recursos bilaterais e gerando maior valor aos aliados e à comunidade, que as relações tradicionais (AUSTIN et al., 2005).

Além das alianças entre OSCs e empresas privadas, possíveis colaborações em atividades com fins sociais podem ser estabelecidas entre governos e OSCs, governos e empresas privadas e entre os três setores (TEODÓSIO, 2011). Alicerçadas no trabalho em colaboração e em relações de confiança, alianças estratégicas intersetoriais são meios para a realização da missão, a prática dos valores e a aproximação da visão de cada um de seus integrantes. São formas de se interligar as competências essenciais das organizações aliadas, enfatizando os diversos efeitos benéficos mútuos e complementares.

2.3 Fatores Críticos de Sucesso nas Alianças Estratégicas Intersetoriais

As alianças são construídas buscando-se agregar recursos e esforços provenientes do

setor público, com a possibilidade de prover as condições para ampliar a escala de atuação; do terceiro setor, com experiências, métodos e tecnologias para lidar com problemas sociais; das organizações empresariais, com o conhecimento e prática de gestão para assegurar a sustentabilidade dos aliados (FISCHER, 2010). Austin (2001) afirma que o sucesso de uma aliança depende de como ela é estrategicamente pensada. Deve estar claro por que, o que, quem, quando e como criar, desenvolver e administrar o relacionamento. Os aliados devem saber se posicionar ao se questionarem: onde estamos? aonde queremos ir? como chegaremos lá?

Assim, o autor propõe um modelo de análise de parcerias na forma de um *continuum*. De um lado, está a etapa filantrópica, a mais habitual e tradicional relação, baseada em doações em dinheiro das empresas a pedido das OSCs. Os níveis de compromisso, interação, recursos e frequência são relativamente baixos, administração simplista e sem finalidades estratégicas. Na etapa transacional, a interação tende a concentrar-se em atividades mais específicas - tais como marketing ligado à causa, patrocínio de eventos e acordos de serviço remunerado - que envolvem fluxos bilaterais de valor, não se tratando unicamente de transferência de recursos financeiros. A relação passa a ser mais importante para as missões e estratégias de cada uma das instituições. A etapa integrativa corresponde ao último estágio de evolução, momento em que a colaboração converte-se em aliança estratégica forte, com missões, estratégias e valores alinhados, consequência de uma conexão ampla e profunda dessas dimensões.

Os fatores que impulsionam as organizações a colaborar entre si vão desde as motivações altruístas, que se originam nos valores humanitários dos envolvidos, até as utilitaristas, que se originam das necessidades organizacionais tais como gestão de risco e criação de vantagens competitivas. As alianças serão mais sustentáveis à medida que continuarem respondendo aos interesses dos sócios e quanto maiores forem os impulsos altruístas e utilitários (AUSTIN et al., 2005).

O processo de criação e desenvolvimento de alianças compreende principalmente: o entendimento da cooperação estratégica por meio de seus estágios de evolução; o estabelecimento de conexão com a causa e entre os parceiros; a compatibilidade estratégica, ou seja, o alinhamento da missão, visão e valores; a geração de valor (para o parceiro e a sociedade); e a administração do relacionamento.

As principais razões encontradas para se estabelecerem alianças podem ser organizadas pensando-se nos níveis macro (as forças políticas, econômicas e sociais) e micro (benefícios, ou compensações, das parcerias para as OSCs), de acordo com Austin (2001). Ademais, a mutualidade de interesses é considerada como essencial para o estabelecimento de alianças estratégicas sólidas. Ainda que uma compatibilidade estratégica não seja imediatamente óbvia, acredita-se que, na maioria dos casos, é possível descobrir algo em comum entre as organizações. Assim, para que se possa explorar uma compatibilidade estratégica, em que pesem as dificuldades, sugere-se encontrar um parceiro potencial.

O nível de alinhamento entre organizações – com relação à missão, valores e estratégias - pode se dar em duas dimensões: amplitude (ampla ou estreita), dependendo da relação entre as formas de colaboração e as variáveis citadas, e profundidade (superficial ou profunda), relacionada à intensidade da conexão entre as três dimensões. O alinhamento total dar-se-á com níveis de alinhamento tanto amplos como profundos (AUSTIN et al., 2005). Dito isso, quanto mais central é a aliança para missão, valores e estratégia das organizações, maiores serão as probabilidades de êxito. Ademais, a intensidade do alinhamento influenciará no aporte de recursos, na geração de valor e na sustentabilidade da aliança.

Por outro lado, há também razões para se evitar a criação de alianças: melhor controle de recursos; interesse em desenvolver competências; mais eficiência; imagem corporativa; possibilidade de gerar demanda excessiva; não querer vincular a marca corporativa a outras

(FISCHER, 2005). Além disso, alguns dos problemas comumente percebidos com relação às alianças envolvem as seguintes dificuldades: de planejamento, para assegurar a estabilidade das operações colaborativas; de clareza de definição de papéis, atribuições e responsabilidades entre os parceiros, para assegurar o comprometimento de cada um; de definição de expectativas com relação aos resultados esperados da atuação social conjunta e dos indicadores e sistemas de avaliação para monitorá-los; da necessidade de compatibilizar as diferentes culturas organizacionais; da comunicação; da proatividade e persistência; e da criação de tecnologias de gestão adequadas às suas especificidades (NAIGEBORIN, 2012; AUSTIN et al., 2005).

Em que pese as dificuldades, as alianças intersetoriais, ao procurarem estar alinhadas às estratégias e serem mais integrativas, são uma forma que pretende garantir a sustentabilidade das organizações – em um mundo globalizado, dinâmico, competitivo e de recursos escassos - e o maior impacto das ações na sociedade.

3. Procedimentos Metodológicos

Em razão dos objetivos deste trabalho, a escolha metodológica foi pela pesquisa descritiva de caráter exploratório, uma vez que o conceito de alianças intersetoriais (e suas implicações) ainda não está consolidado e necessita de maior compreensão na realidade brasileira. Segundo Vaz e Lotta (2013), “por ser ainda um tema relativamente novo de debate na literatura nacional, estão sendo construídas metodologias de análise de novos arranjos institucionais”. Assim, do desejo de entender esse fenômeno social complexo, o presente trabalho está baseado em um estudo de caso de nível exploratório, que amplia o universo das fontes de evidência, possibilitando seu maior conhecimento, permitindo também focar a atenção ao contexto social, histórico e cultural das organizações envolvidas (YIN, 2001).

A unidade de observação adotada foi o Clube da Reforma, uma plataforma que reúne empresas, organizações sociais, órgãos de governo e movimentos sociais, que juntos buscam a melhoria da condição de moradia de populações de baixa renda. A escolha da organização se justifica pela notoriedade e credibilidade conquistada por ela no setor de melhoria habitacional no Brasil, sendo um modelo inovador na área de reforma.

Segundo Eisenhardt (1989), estudos de caso tipicamente combinam métodos de coleta de dados como arquivos, entrevistas, questionários e observações. Dessa forma, a coleta de dados deste estudo foi dividida em duas etapas: revisão bibliográfica e pesquisa documental e pesquisa de campo. A análise de documentos internos contou com: atas de reuniões, planilhas de *mailing*, estudos, pesquisas e relatórios técnicos, em que se encontram informações relativas à apresentação, à formação, à composição, às discussões, às atividades desenvolvidas, ao desenvolvimento, às dificuldades e ao início da retomada do Clube. Já a pesquisa de campo foi conduzida por meio da triangulação das seguintes fontes de evidência: 1) questionário, com questões abertas e fechadas, aplicado por meio virtual para 273 membros; 2) entrevista semiestruturada realizada com executivos da organização estudada; e 3) observação participante mediante encontro realizado pelo Clube no mês de outubro de 2014.

4. Análise dos Dados

4.1. O Clube da Reforma

O mercado imobiliário brasileiro passou, nos últimos anos, por um período de aquecimento impulsionado pela oferta de crédito, por programas de governo e pelo aumento da renda. Entre os anos de 2007 a 2011, o PIB da construção civil expandiu 83,5%. No mesmo período, o total de empresas ativas na construção civil passou de 52,9 para 92,7 mil (GONÇALVES E CASTELO, 2013). Em 2012, 12 milhões de domicílios foram reformados (CLUBE DA REFORMA, 2012), número que representa 20% do estoque habitacional.

Apesar do crescimento do mercado, muitas famílias ainda não possuem condições adequadas de moradia. O déficit habitacional quantitativo é de 5,54 milhões de domicílios (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2011) e, além disso, 25 milhões de domicílios brasileiros são inadequados (IBGE, 2010). A moradia tem impacto direto na condição de abrigo, na segurança e na saúde das famílias. Quanto menor a renda, maior é a participação do custo de moradia e menores são os recursos disponíveis para alimentação, saúde e educação. Estudo da consultoria LCA (2012) aponta que a reforma tem componentes sociais e de mercado relevantes.

Nesse cenário, o Clube da Reforma surgiu do entendimento de que “melhorar a condição da habitação impacta diretamente na qualidade de vida e na saúde dos seus moradores e o acesso à moradia digna é um forte instrumento à inclusão social” (CLUBE DA REFORMA, 2013). A esse viés social, somou-se a visão de mercado enunciada pelo potencial econômico do setor.

O Clube definiu sua missão como: “acelerar o desenvolvimento do mercado da reforma para melhorar as condições das habitações das populações de baixa renda”, combinando motivações altruístas e utilitaristas, segundo o quadro teórico proposto por Austin et al. (2005). Seus objetivos são “catalisar o processo de busca de soluções por meio da participação ativa, reflexão conjunta e intercâmbio de conhecimentos e práticas entre os agentes dos setores privado, social, acadêmico e público”, expressando claramente o foco na aliança intersetorial.

A primeira proposta do Clube da Reforma foi elaborada com a percepção de que os gargalos do setor são complexos: dificilmente superados com projetos de uma única entidade, uma vez que os principais atores desse mercado atuavam sob óticas particulares e as experiências não eram acumuladas. Conforme explica a coordenadora do Clube, Carina Saito, gerente de reformas da Associação Brasileira de Cimento Portland (ABCP), entidade sem fins lucrativos, mantida voluntariamente pela indústria brasileira do cimento (CLUBE DA REFORMA, 2013):

A ideia original foi da ABCP. Surgiu porque a gente já fazia pilotos, projetos locais de reforma, melhoria habitacional em uma favela, treinamentos, venda de material de construção em loja com crédito. Em 2009, concluímos que todos esses projetos tinham desafios comuns - e eram setoriais. Para acontecerem, teria de envolver não só a indústria de cimento, caso da ABCP, mas todas as outras [relativas à reforma e construção], além de crédito [para reformar a casa], assistência técnica. Também era relevante mudar a percepção em termos de valorização da casa - era preciso a família sentir necessidade de curto prazo e os benefícios de reformar, em vez de comprar uma geladeira ou um carro, por exemplo, e sim cuidar da casa.

Segundo a entrevistada, a premissa da aliança intersetorial parte do fato de que eram muitos os gargalos setoriais que não poderiam ser trabalhados sozinhos, por um agente apenas, “tendo de envolver bancos de microcrédito, governo (subsídios para baixa renda), formação de profissionais (ensino público/privado), sem os quais seria muito difícil impactar sozinho”, refletindo a mutualidade de interesses nos níveis micro e macro apontada por Austin (2001).

Em quatro anos, o Clube da Reforma promoveu encontros de intercâmbio, grupos de trabalho e reuniões de conselho com mais de 300 representantes de cem organizações sociais, empresas, governos, universidades e associações, envolvidos em debates e projetos para o

mercado de reformas e a melhoria habitacional. As entidades apoiaram a formulação de propostas para projetos públicos e participaram de pesquisas que subsidiaram a elaboração da estratégia de novos negócios. Por exemplo, foi realizada conjuntamente uma pesquisa sobre o mercado de reformas que apresentou um panorama sobre hábitos, intenções, demandas e cultura da reforma no país. O trabalho foi desenvolvido em conjunto com as empresas Votorantim, Gerdau, Tigre e Data Popular. Mais de 3.800 famílias foram entrevistadas e a divulgação de seus resultados permitiu ampliar a compreensão sobre a cultura da reforma de moradias.

4.1.1 O Clube da Reforma como uma Aliança Intersetorial

O Clube da Reforma foi criado com a participação de líderes de segmentos sociais e empresariais que, juntos, pactuaram o objetivo de melhorar a moradia das famílias de baixa renda, gerando condições de mercado favoráveis para o desenvolvimento de novas economias. O foco de seus participantes está em promover ações positivas que impulsionem mudanças significativas no mercado da construção autogerida.

Uma aliança intersetorial foi promovida com esse intuito. Nessa aliança, 40 entidades de diversos setores participaram de atividades conjuntas para identificar gargalos, elaborar ideias, formar grupos de trabalho e desenvolver projetos que foram lançados em junho de 2010.

A chamada Rede do Clube da Reforma envolve muito mais atores voluntários nesse processo, que cresce de forma aberta e orgânica a cada ação realizada pelo Clube. De acordo com a entrevistada, coordenadora da iniciativa, “partiu-se de uma lista da ABCP com contatos-chave do setor, a partir da qual todos [os novos atores] que aparecem vão entrando [na lista], por solicitação ou indicação, o que acontece, sobretudo, na véspera dos eventos”. Nem todos nessa lista, entretanto, apresentam participação ativa no Clube.

Atualmente, a lista de associados conta com 273 participantes que de alguma forma fazem parte do segmento de construção autogerida, sendo 121 (44%) organizações privadas sem fins lucrativos, 111 (41%) empresas privadas com fins lucrativos e 39 (14%) órgãos de governo, além de 2 membros de setor não identificado (1%). A composição acompanha o que Teodósio (2011) e Fischer (2010) conceituam como “parcerias trisetoriais” e “alianças estratégicas inersetoriais”, respectivamente. Uma análise mais aprofundada por setor aponta que os associados representam 19 subcategorias, conforme a tabela a seguir:

Tabela 1 - Distribuição geral

DISTRIBUIÇÃO GERAL	N	%
Empresa do setor de construção	84	31%
Associação setorial ou profissional e sindicato	56	21%
Consultoria	22	8%
Prefeitura	20	7%
OSC	17	6%
Fundação ou instituto de empresa	15	6%
Negócio social	12	4%
Articuladora	9	3%
Movimento social	8	3%
Banco estatal	5	2%
Sistema S	4	1,5%
Universidade pública	4	1,5%
Universidade privada	4	1,5%
Governo estadual	3	1,1%
Governo federal	2	0,7%
Organização multilateral	2	0,7%

Think tank	2	0,7%
Conselho municipal	1	0,4%
Imprensa	1	0,4%
TOTAL	271	100%

Fonte: dados internos fornecidos pelo Clube da Reforma.

Assim, no caso dos representantes do governo, mais da metade trabalha em prefeituras; entre as empresas privadas com fins lucrativos, sobressaem as de construção em geral e consultorias, que juntas respondem por quase 96% desse subgrupo; já as associações setoriais ou profissionais e sindicatos, bem como as OSCs totalizam 60% do grupo de organizações privadas sem fins lucrativos. De forma geral, nota-se relativa concentração de associados do Clube da Reforma em empresas do setor de construção (31%) e associações setoriais, profissionais e sindicatos (21%), que juntos totalizam cerca de metade do total de participantes.

Vale ressaltar que essa categorização foi realizada pelos autores deste artigo apenas com o intuito de se conhecer melhor e em linhas gerais as características intersetoriais do caso estudado, uma vez que tal divisão por setores inexistente no âmbito do Clube da Reforma. Questões polêmicas de taxonomia e classificação (por exemplo, negócios sociais, sindicatos, fundações empresariais etc.) demandariam aprofundamento caso a caso e não foram abordadas por estarem fora do escopo deste estudo.

O Clube da Reforma conta ainda com um Conselho Consultivo formado por 15 profissionais renomados no tema da habitação popular no Brasil. O grupo possui representantes do governo, executivos de empresas, entidades de pesquisa e líderes de movimentos sociais, e, sobretudo nos primeiros anos, teve papel fundamental para a formulação de ações estratégicas do Clube.

4.1.2 Evolução temporal do Clube da Reforma

A fim de se melhor compreenderem as características que marcam a aliança intersetorial estudada, desenhou-se a partir de pesquisa documental e realização de entrevistas uma análise histórica em que se apresentam as efemérides de cada ano:

Quadro 1 - Linha do tempo

2008	- ABCP elabora a primeira proposta do Clube da Reforma, a partir da constatação de que seus projetos de responsabilidade social emperravam na falta de uma ação de articulação estruturada que envolvesse múltiplos atores de todos os setores relacionados à construção autogerida e melhoria habitacional.
2009	- ABCP convida a Ashoka, reconhecida pelo apoio a empreendedores sociais, para fazer parte do Clube. Elaboração da segunda proposta de constituição do Clube da Reforma e mobilização de diversas empresas, organizações sociais e profissionais interessados em investir e trabalhar conjuntamente. - Início da construção do Clube (agosto): 34 entidades, entre movimento de moradia, sindicato de profissionais, fabricantes de materiais, OSCs e bancos, participaram da primeira reunião do Clube. - Formação do comitê coordenador: representantes de duas empresas, duas organizações sociais e um movimento social, além da ABCP e da Ashoka, passam a compor o Comitê Coordenador do Clube.
2010	- Lançamento do Clube da Reforma (junho); formação do conselho consultivo (agosto); encontro de integração (dezembro), com 38 entidades participantes.
2011	- Fundação da ABMH - Associação Brasileira de Melhorias Habitacionais (fevereiro), pessoa jurídica que embasa os projetos do Clube da Reforma.

	- Encontro com a rede de participantes (julho): apresentação do Estudo do Setor de Reformas, Pesquisa de Mercado e Desafio Jovem.
2012	- “Ações da Rede” (fevereiro e abril): encontros que buscam fortalecer o grupo de empresas e organizações sociais que atuam em torno de reformas e melhorias habitacionais. Apresentação de iniciativas das ações da rede e discussão de temas como mão de obra da construção civil, qualidade na reforma, crédito e parcerias. - Em julho, representantes do governo do Distrito Federal vêm a São Paulo para conhecer os programas de melhoria habitacional das prefeituras de São Paulo, Taboão da Serra e o programa <i>Reforma Mais</i> , realizado em Fortaleza e Natal. O Clube da Reforma foi o responsável pela interface. - Encontro do Clube da Reforma (agosto): apresentação das atividades do primeiro semestre, dos resultados do Estudo do Setor de Reformas e discussão dos próximos passos do trabalho com a rede de entidades participantes. - Seminário “Inclusão e Melhoria de Imóveis Existentes no Programa Minha Casa Minha Vida” (agosto): o objetivo foi discutir e ensaiar proposições de políticas públicas, unindo sindicatos de trabalhadores, movimentos de moradia, ONGs, iniciativa privada e poder público no debate.
2013	- Nenhuma atividade é realizada no âmbito do Clube da Reforma, justificada por problemas financeiros na ABCP e a saída da Ashoka do Clube da Reforma.
2014	- Encerramento da ABMH por falta de recursos operacionais “que a ABCP e outras organizações como a Habitat para a Humanidade poderiam suprir”. - Novo encontro do Clube da Reforma (outubro): 36 profissionais dos três setores da economia. Governo, empresas e organizações da sociedade civil estiveram presentes para troca de experiências e discussão de tendências e novidades do setor.

Fonte: elaborado pelos autores com base nas fontes de evidência da pesquisa documental e de campo.

4.2 Desafios e Fatores Críticos de Sucesso da Aliança Intersetorial

Pela análise das atividades ao longo dos anos, esquadrihadas na linha do tempo, nota-se que há quatro fases principais no ciclo de vida dessa aliança interssetorial:

- Criação (2008-2009) – fase inicial do Clube, com forte engajamento, crescimento veloz do número de atividades e participantes envolvidos;
- Desenvolvimento (2009-2012) – estabilização da quantidade de atividades entre quatro a seis ao ano, com relevantes momentos da aliança interssetorial, como projetos conjuntos, lançamento de estudo e pesquisa, encontros de ações da rede etc;
- Declínio (2013) – paralisação das atividades do Clube da Reforma em razão da falta de recursos financeiros de seu principal articulador, a ABCP, e da saída do cocriador do Clube, a Ashoka, em momento de reposicionamento de sua estratégia;
- Retomada (2014- atual) – retorno das atividades do Clube, com reposicionamento para um encontro anual e possibilidade de novo apoio financeiro pós-encontro.

Dentro do modelo teórico de fatores críticos de sucesso no processo de criação e desenvolvimento de alianças interssetoriais proposto por Austin (2001), verificam-se os seguintes pontos de inflexão:

4.2.1 Cooperação e Compatibilidade Estratégicas, Conexão com a Causa e entre os Parceiros e Geração de Valor

Os principais fatores críticos de sucesso, que definiram os primeiros anos do Clube da Reforma, estão relacionados à existência ou não de recursos financeiros envolvidos na aliança

– que, por sua vez, está diretamente atrelada à dificuldade de o Clube estabelecer e consolidar, ao longo do tempo, a conexão entre os parceiros, além de gerar valor proporcionalmente superior aos recursos necessários para sua manutenção (AUSTIN ET AL., 2005).

Em entrevista com a coordenadora do Clube, nota-se que a limitação de recursos financeiros foi o principal fator que causou a interrupção das atividades da aliança entre 2013 e 2014: “[Nesse período,] não houve ação no Clube da Reforma. A gente teve um problema financeiro na ABCP e houve a saída da Ashoka do Clube. Então só fizemos manutenção do site”.

Segundo a entrevistada, um desafio foi conseguir formular e captar recursos para projetos. “A gente teve a ABCP investindo sempre, conseguiu pesquisa, estudo - esse aporte da ABCP e Ashoka conseguiu alavancar investimento, mas quando parou de aportar...”. Não houve outros mantenedores financeiros da aliança, entre os mais de 270 associados da rede do Clube.

Quando perguntada sobre como seria o trabalho do Clube em uma hipotética situação em que recurso financeiro fosse abundante, Saito afirma:

Se recurso financeiro não fosse problema, retomariamos a rotina de encontros, decisões de grupo de trabalho, de políticas públicas. Ações práticas seriam uma possibilidade. Enfocariamos a elaboração de mais estudos, pesquisas sobre mercado, monitoramento. Enfim, encontros, pesquisa, políticas públicas e grupos de trabalho.

A entrevistada ressalta outros pontos relativos à articulação de atores, colaboração e definição de papéis:

Outro desafio foi saber quais são os bens comuns e individuais. Fizemos uma pesquisa do mercado de reforma - a ideia era ser anual e vender para as empresas. Conseguimos encaixar um grupo de perguntas conjuntas e três individuais. No caso de empresa focada em reforma, a pesquisa passa a ser muito importante [para ser compartilhada] - por exemplo, a Tigre começa a investir recursos individuais para projetos próprios. Já para a Gerdau, cujo mercado de reforma nunca foi grande, havia um apetite para compartilhar [a pesquisa].

De acordo com a entrevistada, para as OSCs, houve dificuldade de engajamento: “Estão sempre desenvolvendo muitos projetos com equipes reduzidas, também têm desafios de captação de recursos. É difícil envolver as pessoas em razão da capacidade operacional”.

Saito ressalta, entretanto, que existe empatia entre os participantes e não se estabeleceu uma relação de hierarquia, um dos riscos apontados por Austin (2001) em alianças intersetoriais.

Não existe essa hierarquia - não é uma relação entre uma empresa e uma OSC, são várias empresas e várias OSCs, trata-se de investimento numa cesta muito maior. Então a relação de poder inverte.

Como parte desta pesquisa, realizou-se uma observação participante no último encontro do Clube da Reforma, em outubro de 2014. Nele, uma articuladora da aliança, Anaclaudia Rossbach, da Cities Alliances (membro do conselho consultivo e potencial organização responsável pelo Clube a partir de 2015), apontou o desafio da “dúvida generalizada” sobre os

papéis envolvendo governo, empresas e organizações da sociedade civil, indicando que a fraca conexão entre os parceiros reflete um cenário maior, intersetorial, que perpassa as atividades do Clube da Reforma:

Os empreendedores dizem que não há política pública e o governo apresentou uma política pública, associada ao PAC. As grandes empresas têm dificuldade de implementar e executar. Queria uma reflexão mais geral sobre como fazer essas conexões. Quais são as questões? Por que as organizações sociais não conseguem chegar às políticas públicas ou vice-versa? Qual o papel do setor privado nesse processo? É o governo que tem que fazer, é a iniciativa privada? Essa reflexão é séria. ONG brincando de fazer política pública não funciona. Setor privado brincando de ONG também não funciona. É importante deixar para quem tem know-how [a responsabilidade] de fazer.

Para Grasiella Drumond, atualmente executiva da Lafarge Brasil e ex-responsável na Ashoka pelo Clube da Reforma:

O papel da iniciativa privada pode ser mais forte ao trabalhar com o poder público para dizer que estão disponíveis para ajudar a formular política de crédito que sirva também para essa população do varejo, que está reformando sua casa individualmente.

De uma forma geral, verifica-se que, ainda que as atividades no âmbito do Clube da Reforma tenham sido do interesse individual de seus participantes, elas não atingiram o nível necessário para criar uma forte conexão com a causa e entre seus parceiros, nem geraram uma percepção de valor tamanha que aumentasse o engajamento –inclusive em termos de comprometimento financeiro– que permitisse sua ampliação contínua a partir de 2013.

Com o intuito de aprofundar a pesquisa de campo, enviou-se um questionário por *e-mail*, após o último encontro realizado, aos 273 membros do Clube da Reforma. Houve apenas 13 respostas – a taxa de retorno, abaixo de 5%, denota o nível de participação dos parceiros do Clube no momento em que se buscava uma retomada de suas atividades. Ainda assim, foi possível depreender algumas análises relevantes acerca dos papéis dessa aliança intersetorial.

Um dos respondentes do questionário destaca que “mesmo com pouca atuação do Clube da Reforma, observamos que inúmeras iniciativas têm ocorrido. O Clube deve ser um facilitador e não um realizador”. Outro afirma que “(...) a maior contribuição do Clube da Reforma é como articulador de uma rede de entidades atuantes no segmento da melhoria habitacional”.

Houve quem reiterasse a importância de pensar em como trabalhar dentro da multiplicidade de interesses em uma aliança intersetorial tal como a do Clube:

O Clube é um fórum interessante para discutir questões específicas do mercado de reforma. As reuniões deveriam ser periódicas. Deveriam ser definidos temas e constituir grupos específicos de trabalho, uma vez que nem todos os assuntos interessam a todos.

Nesse sentido, o esforço pragmático e empírico, com objetivos claramente definidos, também é uma expectativa dos associados ao Clube.

Talvez seja o caso dividir em temas específicos, vinculados à reforma

habitacional. Ex.: políticas públicas, indústria de materiais, terceiro setor, projetos etc. Deveriam ser convidados dirigentes e técnicos de organizações. Sugiro que os próximos eventos iniciem com apresentação contendo histórico das principais atividades realizadas pelo Clube da Reforma, situação atual e perspectivas [...].

A despeito das dificuldades, a maioria sugere a continuidade do processo, com a agregação de mais atores dos três setores, notadamente os da esfera pública.

Importante convidar pessoas de diferentes segmentos tanto da iniciativa privada, quanto governos e ONGs.

Considero que a ativa participação de alguém efetivamente ligado aos Ministérios/Secretarias das Cidades... falta esse apelo mais político, a percepção de todo esse programa por parte de quem legisla... sem essa chancela, o programa não avançará.

O principal desafio é convidar as lideranças comunitárias, o povo, pois aí seria exigida mais assertividade, maior capacidade de intervenção [...]. A superação começa quando aceitarmos fazer o convite para que segmentos populares venham participar.

Os principais desafios são a superação das barreiras que inibem os atores a pilotar alianças e, conseqüentemente, a tomar riscos. Se no começo do Clube o cenário era de escassez de experiências interessantes que poderiam ser apoiadas, hoje o cenário está mudando. Há empreendedores tomando risco sozinhos para fazer acontecer essa missão conjunta de estruturar o mercado de reformas para a base da pirâmide.

4.2.3 Administração do relacionamento

Outros fatores que emergiram da pesquisa de campo estão relacionados à administração do relacionamento na aliança estudada. Entre os aspectos mencionados, destacam-se:

- **Comunicação e disseminação**

Alex Abiko, professor da Poli-USP e conselheiro do Clube da Reforma, destacou no encontro de 2014 a relevância da comunicação externa nessa aliança intersetorial – um dos pontos críticos do Clube desde seu lançamento: “Temos muito conhecimento do que é reforma, nos setores privado e público, mas ficou dentro de quatro paredes. Uma função muito importante para Clube da Reforma no próximo ano é disseminar conhecimento”.

Já no questionário, um respondente ressaltou elementos de comunicação externa (“elaborar um folheto informando a importância desse trabalho”), enquanto outro destacou o interno (a relevância do “diálogo” como fator crítico de sucesso de uma aliança intersetorial). Também foi apontada a necessidade de o Clube elaborar um documento técnico que dê embasamento à questão da reforma no Brasil, o que constituiria a base comum para os diálogos intersetoriais.

Em termos de interlocução, outro respondente do questionário resalta que

O Clube da Reforma pode nos ajudar apresentando empresas sensíveis à causa da habitação e que estejam dispostas a desenvolver

parcerias. Nós podemos contribuir apresentando nossas experiências, expondo nossos resultados e aprendizagens, de maneira a construir conhecimento sobre o tema.

A comunicação interna, segundo a entrevistada Carina Saito, ficou centralizada na ABCP, “o que deu muito trabalho”.

A ABCP ouve os atores, emite comunicados, é muito trabalhoso. A Ashoka cuidou da comunicação das OSCs. Dividíamos um pouco. Emitimos newsletter por um ano. Havia um website com categorias de grupos, pastas para guardar arquivo... mas nada disso funcionou, e sim a comunicação corpo a corpo.

- **Periodicidade de encontros**

Outro fator relevante para o engajamento da aliança intersetorial é manter a frequência de encontros. Após cerca de dois anos sem atividades, vários membros apontaram a importância de eventos presenciais: “as reuniões poderiam ser mais frequentes e tratando de temas específicos” e “encontros semestrais, sempre em março e em setembro”.

- **Mensuração de impacto e escala**

Na entrevista, Carina Saito apontou que um dos desafios enfrentados foi o fato de o Clube não ter conseguido mensurar e fazer acompanhamento dos dados. “Os projetos focados em impactar diretamente foram deixados de lado. Os projetos do planejamento que foram efetivamente realizados foram os de intercâmbio, de mensurar mercado. As iniciativas para as famílias foram deixadas para as ONGs”.

O fato de os atores trabalharem de forma diferente também impacta na mensuração de resultados, segundo a entrevistada.

As empresas têm forma de mensurar resultados, um nível de investimento. Já as organizações sociais têm um jeito de defender ideias, de trabalhar... a reunião estruturada por uma OSC tem dinâmica mais autogerida, para a empresa, ela quer resposta mais imediata, com resultado bem mensurado. [...] Para fazer um projeto, tem esse desafio de reunir atores diversos em ações práticas mensurando o resultado dessas ações. Tem de definir qual o papel da OSC, qual retorno da ação na ponta [para a empresa]. No caso de projeto em escala, todos querem um grande impacto, querem um milhão de famílias - mas para isso precisa desenvolver projeto, escolher a área de atuação, fazer prototipagem, todo um processo que é caro [...].

Para Anacláudia Rossbach, a questão de escala no Clube da Reforma não pode ser negligenciada: “já houve várias experiências piloto de todas essas organizações que nunca viraram escala. Por que e como fazer para ganhar escala?”, questiona.

5. Considerações Finais

Este trabalho buscou contribuir para o entendimento das argumentações recentes em torno dos conceitos relacionados às alianças estratégicas intersetoriais, além de verificar, a partir de estudo de caso, quais os fatores que contribuem para o sucesso ou insucesso dessas alianças.

Em um contexto globalizado, complexo, competitivo e de recursos escassos, iniciativas

inovadoras são necessárias para a sustentabilidade das organizações. O conceito de aliança estratégica, oriundo do mundo empresarial, foi buscado pelo Terceiro Setor visando maior possibilidade de obtenção de sucesso do empreendimento socioambiental.

O caso do Clube da Reforma apresenta aspectos consistentes da formação de uma aliança intersetorial – inclusive em seus desafios. Para as organizações que compõem o Clube, há evidências de que os relacionamentos firmados, setoriais e intersetoriais, constituem-se em uma estratégia conjunta para a potencialização de resultados e aprendizagem. As vantagens para os participantes do Clube da Reforma estão na aprendizagem coletiva resultante da intensa troca de informações e melhoria de estratégias. Os apontamentos de Fischer (2010) também podem ser aqui relacionados, pois as alianças buscaram agregar recursos e esforços provenientes do Clube da Reforma com experiências, métodos e tecnologias para lidar com problemas sociais e das organizações empresariais (como a ABCP e outras) por meio de conhecimentos e práticas de gestão para assegurar a sustentabilidade dos aliados.

A avaliação da evolução cronológica do Clube da Reforma permite afirmar que a maior fragilidade diz respeito à própria sustentabilidade da iniciativa. Enquanto nas alianças entre empresas são estabelecidos contratos formais de permanência, inclusive com obrigações para os participantes, a adesão e permanência nessa iniciativa são espontâneas e voluntárias. Tal posicionamento resultou numa considerável flutuação na frequência das reuniões, o que potencialmente pode comprometer os objetivos e a própria identidade da iniciativa. De fato, alguns dos problemas encontrados também são discutidos pelos autores que estudam o tema.

Outras dificuldades identificadas na literatura também surgem ao longo do estudo do caso: dificuldades de planejamento; de clareza na definição de papéis, atribuições e responsabilidades entre os parceiros; de definição de expectativas com relação aos resultados esperados da atuação social conjunta; da necessidade de compatibilizar as diferentes culturas organizacionais; da comunicação; da proatividade e persistência; e da criação de tecnologias de gestão adequadas às suas especificidades (NAIGEBORIN, 2012; AUSTIN et al., 2005).

Dessa forma, dentro das definições de Noletto (2004), pode-se afirmar que as relações do Clube da Reforma estariam atualmente mais orientadas no sentido das parcerias do que no das alianças propriamente ditas. Sob a ótica de Austin (2001), em seu ápice (2009 a 2012), o Clube se posicionou mais próximo do estágio transacional no *continuum* de parcerias, porém recuou significativamente nos últimos anos, não chegando a se aproximar jamais do nível estratégico. Isso porque o nível de alinhamento entre as organizações, ainda que possa ser considerado amplo em termos de amplitude, mostrou-se superficial em termos de profundidade (AUSTIN et al., 2005). Isso influenciou diretamente no aporte de recursos, na geração de valor e na sustentabilidade da aliança, como apontam os autores.

A variabilidade a respeito dos relacionamentos entre os atores e os desafios verificados pelo Clube da Reforma demonstram que as alianças estratégicas intersetoriais são um fenômeno altamente complexo, cujas forças podem variar significativamente no tempo a depender de fatores críticos dos mais diversos. Sem um olhar sistêmico para o fenômeno, que englobe os diversos pontos levantados neste artigo, dificilmente o processo se dará sem sobressaltos.

Para pesquisas futuras, sugere-se a análise de outros casos de alianças estratégicas intersetoriais, à medida que um conjunto maior de estudos temáticos permitirá encontrar padrões quanto às peculiaridades deste tipo de aliança. Também é recomendável o acompanhamento longitudinal do Clube da Reforma, que entra em nova fase a partir de 2015, com a possibilidade de entrada de um novo membro gestor, a fim de aprofundar esta pesquisa.

Por fim, vale ressaltar que as alianças estratégicas intersetoriais, a despeito de seus desafios, trazem aspectos positivos que são, em grande medida, superiores às dificuldades e desvantagens encontradas. Dessa forma, esse tipo de aliança constitui-se como uma alternativa que contribui para o desenvolvimento de iniciativas potencialmente mais

inovadoras, robustas, integradas e de impacto sistêmico na sociedade como um todo.

6 Referências Bibliográficas

- AUSTIN, J.E. **Parcerias: fundamentos e benefícios para o Terceiro Setor**. São Paulo: Futura, 2001.
- AUSTIN, J.E; ROMERO, C.; BERGER, G.; ICKIS, J.C.; LOZANO, G.; ROITTER, M.; PIRES, J.T; OGLIASTRI, E.; MAASS, A.; KOLJATIC, M.; GUTIÉRREZ, R.; SILVA, M.; LOBO, I.D.; REFICCO, E.; TRUJILLO, D.; PÉREZ, F.; HERRERO, G.; CASADO, T.; FISCHER, R.M. **Alianzas Sociales en América Latina - Enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el sector privado y organizaciones de la sociedad civil**. New York: IDB Bookstore, 2005.
- BAVA, C.S. **Mitos e realidades sobre inclusão social, participação cidadã e desenvolvimento local**. In: II Foro Temático Regional Gobernabilidad Para El Empoderamiento de Los Pobres. Lima, 2002.
- BITTENCOURT, J.P; FEUERSCHUTTE, S.G. **Parcerias e Alianças Intersetoriais: Oportunidades e Desafios às Organizações de Terceiro Setor**. Anais SIMPOI, 2009.
- CLUBE DA REFORMA. **O Brasileiro e a Reforma: Um panorama sobre a relação dos brasileiros com a reforma**. São Paulo, 2012.
- CLUBE DA REFORMA. **Dossiê ABCP Clube da Reforma** (documento interno). São Paulo, 2013.
- COMINI, G.; BARKI, E.; AGUIAR, L.A., **O novo campo dos negócios com impacto social**. In: **Negócios com Impacto Social no Brasil**. São Paulo: Editora Peirópolis, 2013.
- DENHARDT, R.B.; DENHARDT, J.V. **The New Public Service: Serving, not Steering**. New York: M.E.Sharpe, 2003.
- DIAS, R; MATOS, F. **Alianças Estratégicas: Cooperar para competir**. Campinas: Alínea, 2012.
- EISENHARDT, K.M. Building Theories From Case Study Research. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 14, n.4, p. 532-550, 1989.
- FISCHER, R.M. **O Desafio da Colaboração**. Texto para livre docência, FEA/ USP, 1989.
- _____. **O Desafio da Colaboração**. São Paulo: Gente, 2002.
- _____. **Alianças estratégicas intersetoriais para atuação social**. CEATS – relatório de pesquisa, São Paulo, 2002.
- _____. Monitoramento de projetos sociais: um desafio para as alianças intersetoriais. In: **Anais do EnANPAD**. Rio de Janeiro, Anpad, 2003.
- _____. Estado, Mercado e Terceiro Setor: uma análise conceitual das parcerias intersetoriais. **Revista Administração da USP**, São Paulo, v.40, n.1, p.5-18, 2005.
- _____. **Empreendedorismo Social: apontamentos para um debate**, I Seminário Internacional Centro Ruth Cardoso, São Paulo, 2010.
- _____. **Agenda Social no Brasil**. In: Junqueira, L. (org). **Gestão Social: mobilizações e conexões**, São Paulo: LCTE Editora, 2013.
- FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Déficit habitacional no Brasil 2008**. Brasília - Distrito Federal, 2011.
- GONÇALVES, R.; CASTELO, A.M. A dinâmica setorial no período 2007-2011. **Revista Conjuntura da Construção**, Rio de Janeiro, n.3, p. 12-15, 2013.
- IBGE. **Indicadores de Desenvolvimento Sustentável**. Rio de Janeiro, 2010.
- KLOTZLE, M.C. Alianças estratégicas: conceito e teoria. **Revista de Administração Contemporânea**, v.6, n.1, p. 85-104, 2002.
- LCA Consultores. **Estruturação do mercado de reformas no Brasil - Diagnóstico e Diretrizes**. São Paulo: Clube da Reforma, 2012.
- NAIGEBORIN, V. **O papel das organizações da sociedade civil na criação e**

desenvolvimento de negócios com impacto social. In: Barki et al. (orgs.). *Negócios Sociais no Brasil*. São Paulo: Peirópolis, 2012.

NOLETO, M.J. **Parcerias e alianças estratégicas: uma abordagem prática.** São Paulo: Global, 2004.

SPINK, P. **Parcerias e alianças com organizações não-estatais.** São Paulo: FGV, 2001.

SCHOMMER, P.C.; FISCHER, T. **Empresas privadas e ação social: práticas, dilemas e participação no desenvolvimento.** In: SILVEIRA, C.M.; REIS, L.C. (orgs.). *Desenvolvimento local: dinâmicas e estratégias*. Rio de Janeiro: Rede de Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável, 2001.

TEECE, D.J. Competition, cooperation, and innovation: organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. **Journal of Economic Behavior and Organization**, v. 18, p. 1-25, 1992.

TEODÓSIO, A.S.S. Parcerias Trisetoriais: caminhos e descaminhos de três experiências brasileiras. *Reuna*, v. 16, n. 4, p. 43-60, 2011.

VAZ, J.C.; LOTTA, G.S. Novos arranjos institucionais de políticas públicas: aprendizados a partir de casos do Brasil. **Anais do XVIII Congresso do CLAD**. Montevideo, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.