

UMA INICIATIVA DE IMPACTO SOCIAL: O CASO AS JOSEFINAS COLAB

Augusta Marlene Domingos Cristóvão (COPPE/PEP/UFRJ)

augusta.cristovao@pep.ufrj.br

Iram Vitoriano de Albuquerque (COPPE/PEP/UFRJ)

ilram.albuquerque@pep.ufrj.br

Larissa Emerick Gois (COPPE/PEP/UFRJ)

larissaemerick@coppe.ufrj.com

Renan Caldas Correia (COPPE/PEP/UFRJ)

renan.caldas@coppe.ufrj.br

Tharcisio Cotta Fontainha (COPPE/PEP/UFRJ)

fontainha@pep.ufrj.br

O atual cenário de pandemia de COVID-19 agrava a já complexa situação de desigualdade social nas cidades, evidenciando a necessidade da observância do território local e cooperação de stakeholders, principalmente em virtude das consequências socioeconômicas. Assim, a presente pesquisa tem o objetivo de compreender como iniciativas de impacto social se aproximam de referenciais orientados para a cooperação de stakeholders, inclusive no contexto de desastres como a pandemia de COVID-19, a saber: Economia da Funcionalidade e da Cooperação (EFC) e da Gestão de Operações Humanitárias (GOH). Assim, investiga-se o caso As Josefinas Colab, uma colab que incentiva mulheres periféricas a empreender. Dessa forma, é desenvolvido um estudo de caso – o que permite compreender melhor a iniciativa, os stakeholders e suas interações socioeconômicas na região. Nota-se que de modo intuitivo As Josefinas Colab apresenta aproximação com os princípios de territorialidade e cooperação proposta pela EFC, bem como aproximação com a GOH por desenvolver ações humanitárias ao prestar socorro às famílias em situação de vulnerabilidade em decorrência da pandemia. Recomenda-se uma aproximação mais consciente da organização frente aos modelos da EFC e da GOH para o aprimoramento dos resultados da iniciativa. Sugere-se ainda, para trabalhos posteriores, a identificação da existência de instituições semelhantes à As Josefinas Colab e desenvolver estratégias de consolidação da cooperação entre stakeholders e identificar possíveis alterações na atuação da empresa pós COVID-19 e seus impactos.

Palavras-chave: Economia da Funcionalidade e da Cooperação, Gestão de Operações Humanitárias, Stakeholders, COVID-19.



1. Introdução

O atual cenário de pandemia de COVID-19 proporciona algumas reflexões sobre o sistema brasileiro de proteção social (PAIVA *et al.*, 2020) e a globalização, evidenciada por meio da dependência mundial de produtos e insumos importados (ZHU *et al.*, 2020). Antes mesmo da pandemia, mais de 3,3 milhões de trabalhadores foram demitidos do setor formal e, em quatro anos, o Brasil perdeu mais de 316.680 empresas, sendo em 2017, 22.932 empreendimentos que encerraram suas atividades (REVISTA PEGN, 2019). Ademais, o país tem 17 milhões de pequenos negócios que representam 99% do total de empresas, e contabilizam 27% do PIB nacional (AGÊNCIA BRASIL, 2018).

Nesse cenário, as iniciativas de impacto social como organizações que trabalham para solucionar os problemas sociais, fornecendo produtos e serviços (PETRINI *et al.*, 2016) e que visam contemplar um cenário de vulnerabilidade social, onde se vislumbra ações que corroboram para acabar com a pobreza e outras desigualdades sociais (OLIVEIRA, 2004). Tais iniciativas são empreendimentos que estão em crescimento no Brasil (VIALLI, 2021), e, por isso, sua temática ainda é muito nova e necessita ser bem explorada. (IVO & PIMENTEL, 2019; AGUIAR, 2020). As iniciativas de impacto social também promovem o combate a desassociação da produção ao território local, entendendo-se por território uma localidade que contempla uma apropriação econômica, cultural e política do espaço ao mesmo tempo por grupos humanos que compartilham dos mesmos constructos sociais (DU TERTRE *et al.*, 2019). Nesse contexto do território surge a Economia da Funcionalidade e da Cooperação (EFC), entendida como um novo modelo econômico que se insere em uma dinâmica territorial através de uma relação de cooperação entre atores visando estabelecer um ecossistema cooperativo (DU TERTRE *et al.*, 2019). Destaca-se ainda, no contexto da pandemia de COVID-19 – um desastre epidemiológico -, que a compreensão detalhada do relacionamento entre os diferentes *stakeholders* envolvidos na Gestão de Operações Humanitária (GOH) também contribui para a compreensão da atuação dessas iniciativas sociais tendo em vista que todos os *stakeholders* da sociedade se envolvem na resposta a desastres (FONTAINHA *et al.*, 2017).

A partir da importância de iniciativas de impacto social e da sua aderência à perspectivas de cooperação da EFC e da GOH, a presente pesquisa tem o objetivo de compreender como as iniciativas de impacto social de fato se aproximam destas perspectivas conceituais. Assim, a presente pesquisa desenvolve um estudo de caso, analisando o caso da As Josefinas Colab, uma organização que desenvolve iniciativas de impacto social que vem atuando no combate à pandemia de COVID-19.

Após esta introdução, a Seção 2 aborda o referencial teórico acerca da temática, a saber: a EFC e a GOH. A Seção 3 versa a respeito da metodologia de estudo de caso empregada na pesquisa. A Seção 4 apresenta as análises do caso à luz da EFC e da GOH sob a perspectiva de cooperação entre as organizações pelo olhar de uma iniciativa de impacto social. A Seção 5 contempla as considerações finais e sugestões de trabalhos futuros.

2. Referencial Teórico

2.1. Economia da Funcionalidade e da Cooperação (EFC)

A EFC corresponde a um modelo econômico que visa a oferta de soluções integradas de bens e serviços tal que não ocorra a transferência de propriedade do produto ao longo do seu ciclo de vida (BENQUÉ *et al.*, 2014). Nesse sentido, o modelo é norteado ao desenvolvimento de um território instituído por meio da relação de cooperação entre os atores a fim de se estabelecer um ecossistema cooperativo, que surge a partir da relevância do compartilhamento de investimentos material e imaterial, associado à necessidade de cooperação e manutenção da performance de uso (DU TERTRE *et al.*, 2019) na valorização deste mesmo território enquanto um sítio simbólico de pertencimento (ZAOUAL E ROUSSEL, 2012).

Nesse processo, a cooperação com os *stakeholders* internos e externos é vista como uma questão central ao serviço para se obter uma eficiência econômica. Assim sendo, a EFC não está preocupada apenas em fornecer aos clientes os meios para atender as suas necessidades, mas também com as externalidades que são geradas em decorrência de sua atividade (SEMPELS, 2016). As externalidades são efeitos ambientais, sociais e econômicos não intencionais que surgem como consequência da produção de um bem ou um serviço de uma empresa. Elas podem ser positivas ou negativas, e são percebidas dentro de um território (DU TERTRE, 2018). Essas externalidades são questionadas dentro um ecossistema cooperativo. O termo “ecossistema”, diz respeito a um conjunto de atores que age em uma convergência de interesses, em função de um projeto com objetivos sociais, econômicos e ambientais (DU TERTRE *et al.*, 2019).

2.2. Gestão de Operações Humanitárias (GOH)

Uma vez que os esforços em operações humanitárias e resposta a desastres são caracterizados por incertezas e relacionamentos complexos entre os diversos *stakeholders* envolvidos, eles precisam ser geridos de maneira adequada para abordar e implementar métodos mais eficientes

e eficazes (FONTAINHA *et al.*, 2017) . Assim, a gestão de operações é um fator-chave para que a execução dos esforços de socorro em desastres e operações de ajuda humanitária seja bem-sucedida (VAN WASSENHOVE, 2006). Desta forma, saber quem são os *stakeholders* envolvidos e quais são suas principais atividades é imprescindível para o sucesso da operação. Neste sentido, Freeman (1984) traz a definição de *stakeholders* como sendo “todos os grupos ou indivíduos que afetam ou são afetados pelo negócio”.

No que tange ao estudo sobre modelos de *stakeholders* para GOH, cabe destacar o modelo 3PR (Public-Private-People Relationship) proposto por Fontainha et al. (2017) no qual são identificados 10 principais *stakeholders* organizados em três grupos: grupo público (Militar, Governo e Legislativo e regulatório), grupo privado (setor privado, fornecedor direto e mídia) e sociedade (rede de ajuda internacional, doador e rede local de ajuda). A representação desses *stakeholders* se dá por uma estrutura focal múltipla devido à sua capacidade de retratar os principais conceitos de gerenciamento de *stakeholders*. Fontainha et al. (2017) também apresentam o Beneficiário como o *stakeholder* central na estrutura focal múltipla. Desta forma, como consequência espera-se uma operação humanitária bem estruturada com agilidade na resposta, minimizando o sofrimento das vítimas. Nesse sentido, Thomas e Mizushima (2005) destacam ainda a importância de um meio eficiente para gerir os estoques de suprimentos, bem como compreender o fluxo de informações, desde a origem até o beneficiário final.

3. Metodologia

O presente trabalho consiste em uma abordagem qualitativa de caráter exploratório, e tem como método o estudo de caso. A pesquisa é realizada considerando seis etapas de um estudo de caso proposto por Yin (2005), a saber: (i) planejamento, (ii) projeto, (iii) preparação, (iv) coleta, (v) análise e (vi) compartilhamento.

No que se refere à primeira etapa, observa-se a adequação do método ao objetivo da pesquisa tendo em vista que o estudo de caso é adequado a análise de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2005). Tal perspectiva é aderente à investigação das ações de uma iniciativa de impacto social no atual contexto da pandemia de COVID-19.

Na segunda etapa, dá-se a seleção do caso As Josefinas Colab em função da sua aderência à proposta de pesquisa relacionadas à EFC e a GOH, conectando a organização ao referencial teórico. Nesse sentido, a presente pesquisa investiga As Josefinas Colab como uma *colab* de mulheres empreendedoras, que promove a inovação social para construção de novos negócios,

gestão de projetos, oferecendo mentorias, oficinas de empreendedorismo e eventos culturais de educação e arte.

A terceira etapa contempla os procedimentos de preparação, destacando o protocolo de pesquisa (YIN, 2005). Desta forma, define-se como fonte de informação a entrevista realizada com uma gestora da iniciativa e também as postagens da organização em suas redes sociais Facebook e Instagram no segundo semestre de 2020, sobre as ações desenvolvidas e a aproximação destas ações aos modelos apresentados no referencial teórico.

A quarta etapa, a coleta de dados, é realizada por meio de uma entrevista com a proprietária neste mesmo período. São realizadas perguntas acerca da criação da iniciativa, de seu funcionamento, modos de cooperação, entregas, *stakeholders*, produtos, serviços e processos. Também são coletadas das redes sociais da iniciativa, os dados referentes às ações realizadas.

A quinta etapa, análise de dados, é construída por meio do reconhecimento das ações da As Josefinas Colab e a associação das mesmas ao modelo da EFC e da GOH e da identificação dos *stakeholders* envolvidos, que podem ser classificados entre primários e secundários, e também a construção do diagrama de relacionamento de *stakeholders* a partir do modelo proposto por Fontainha *et al.* (2017) adaptado ao negócio As Josefinas Colab, objetivando identificar seus relacionamentos a partir do ponto de vista do público beneficiado. A análise descrita segue os procedimentos da técnica de adequação ao padrão de Yin (2005), a qual consiste na comparação entre padrões empíricos e prognósticos e, quando ocorre a convergência de ambos, corrobora para a legitimidade do estudo de caso.

Por fim, na etapa de compartilhamento, sexta etapa, são apresentados os resultados da pesquisa e as evidências para o entendimento do estudo realizado com perspectivas para o desenvolvimento de futuros trabalhos. Nesse sentido, o compartilhamento das análises é também realizado com a gestora da iniciativa, como também o é através do presente artigo.

4. Estudo de Caso

As Josefinas Colab é um quilombo urbano de realização que incentiva mulheres periféricas a empreender na Zona Oeste do Rio de Janeiro, mais precisamente no bairro de Campo Grande. A organização é um sítio de resignificação e de pertencimento simbólico, seguindo preceitos preconizados por Zaoual e Roussel (2012), e que inicia suas atividades em abril de 2019 como um micronegócio de impacto local e rede de cooperação produtiva de mulheres periféricas, o que caracteriza a peculiaridade do modelo produtivo em que As Josefinas Colab estão inseridas. Como descrita por sua fundadora, a casa entra em processo de incubação enquanto uma *startup*

em fevereiro de 2020 para “o desenvolvimento de negócios de impacto social criados por mulheres de todas as periferias do mundo, baseada nos valores africano-diaspóricos e nativos brasileiros”. Na empresa, alguns clientes são também fornecedores, ao mesmo tempo que prestam serviços também utilizam os serviços da casa, agregando aos fluxos de informações, materiais e recursos.

Além disso, o negócio funciona fundamentado por valores que se apresentam em três pilares:

- Empreendedorismo social;
- Fomento a cultura africana e ameríndia;
- Autocuidado.

As Josefinas Colab oferece cursos voltados para área de negócios, consultoria para empreendedoras, aulas de *Yoga kemética*, cursos de educação financeira, arte terapia, curso de inglês e oficinas de escrita a um custo entre 30 (trinta) e 40 (quarenta) reais. Também são realizadas residências artísticas, apresentações culturais e rodas de brincadeiras populares, sendo consideradas as atividades mais bem-sucedidas da casa.

Durante a pandemia, apoiado por iniciativas e colaboradores locais, As Josefinas Colab desenvolve algumas ações de suporte e distribuição de cestas básicas às famílias em situação de vulnerabilidade, residentes nas comunidades Carobinha e Senador Camará, pertencentes a região AP5 do município do Rio de Janeiro. As mulheres das famílias selecionadas formam uma rede denominada “rede de empreendedoras periféricas” que, além de receberem acompanhamento da casa com cursos, oficinas e auxílios de gestão, são clientes do processo (distribuição de cestas básicas) e também fornecedoras da casa, sendo as responsáveis pela fabricação das “sacolas virtuais”, produto que utiliza material reciclado (forro de saco de ração), lançado em junho de 2020.

Dentre os parceiros da *colab* estão empresas, coletivos, organizações não-governamentais e associações, a saber:

- Clubinho preto: espaço que desenvolve atividades culturais e serviços comunitários locais que dialoga com as soluções e parcerias junto às Josefinas;
- SESC/SENAC: espaço onde as colaboradoras da casa ministram oficinas e palestras sobre gestão de *startups*;
- Petshop Doguinhos: comercializam as bolsas neste espaço;
- Movimento Black Money: auxiliam e dão cursos para a *startup*;
- Kubata Bigfield Angolá: coletivo de capoeiras da região que estabeleceu contato com as comunidades para distribuição dos kits;

- Instituto Eklos: fornecedor das cestas básicas.

Dentre os projetos desenvolvidos pela *startup* destacam-se atividades culturais de fomento a matriz africana e nativa brasileira e o projeto residência. O projeto de atividades culturais de fomento a matriz africana e nativa brasileira se revela bem sucedido. No entanto, o projeto residência visando conceder um espaço para pessoas que estivessem abrindo o próprio negócio, com um pagamento percentual do faturamento do negócio para ter acesso a internet, uso livre de espaço e acompanhamento e gestão do negócio, não se revela bem sucedido em função da inadimplência com o pagamento do percentual acordado, por isso o projeto é interrompido no segundo semestre de 2019. A proposta das gestoras da As Josefinas Colab é amadurecer a ideia ainda em 2020 para recomeço em 2021.

4.1. Análise sob a perspectiva da EFC

Percebe-se no modelo econômico da As Josefinas Colab uma aproximação com a EFC pois a *startup* apresenta aspectos de valorização do território ao desenvolver um trabalho com o foco em mulheres periféricas da região de Campo Grande (Zona Oeste do Rio de Janeiro). Desta forma, possibilitando que mulheres em situação de vulnerabilidade tornem-se microempreendedoras e se emancipem ao mesmo tempo em que agregam valor ao território, como sinaliza Du Tertre *et al.* (2019) acerca da importância do território para a EFC.

Assim, entende-se As Josefinas Colab como um modelo norteado ao desenvolvimento de um território instituído por meio da relação de cooperação entre as moradoras da região, estabelecendo um ecossistema cooperativo e um compartilhamento de valores sociais, culturais que propicia a construção de redes, por meio de uma valorização do trabalho da mulher, valorização da cultura e espiritualidade. Ou seja, um compartilhamento de investimentos material e imaterial (DU TERTRE *et al.*, 2019). Doravante, a cooperação das mulheres periféricas (*stakeholder* Beneficiário) com as instituições de apoio como SENAC/ SESC, Clubinho Preto, Petshop Doguinhos, Movimento Black Money, Kubata Bigfield Angolá, Instituto Eklos, são considerados como ponto central no serviço e, assim, de acordo com Sempels (2016), é possível se obter uma eficiência econômica.

Nesse processo, surgem externalidades positivas, dentre elas destacam-se: a confecção de produtos ecológicos (sacola virtual) como externalidade ambiental na geração de renda para mulheres em situação de vulnerabilidade através do empreendedorismo como externalidade econômica e social. Tal perspectiva encontra-se alinhada também à geração de valor, conforme destaca Du Tertre *et al.* (2019). No entanto, percebe-se que o projeto residência não obtém

sucesso pela falta de cooperação entre os atores, havendo uma falta de convergência de interesses para se ter um ecossistema cooperativo – perspectiva conceitual e empírica previamente apontada por Du Tertre (2018) e Du Tertre *et al.* (2019) ao sinalizar sobre a complexidades que implicam o território.

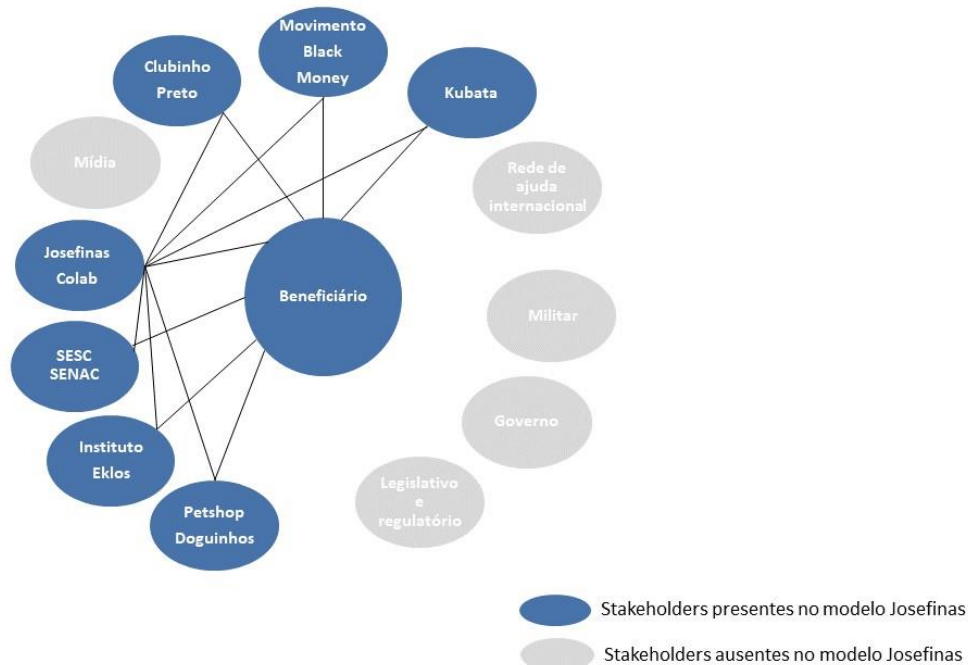
4.2. Análise sob a perspectiva da Gestão de Operações Humanitárias

As Josefinas Colab tem características humanitárias no tocante ao atendimento e distribuição de cestas básicas e doações para um público em condições de vulnerabilidade agravada por um desastre biológico. Nesse sentido, é importante destacar que as operações humanitárias envolvem diversas etapas em momentos distintos exigindo ações de preparação, planejamento, aquisição, transporte e armazenamento de bens e materiais, destacando-se ainda, a necessidade de gerir os estoques acompanhando o fluxo de informações gerado desde a origem até o beneficiário, conforme pontuado por Thomas e Mizushima (2005). Consequentemente, a GOH tem como objetivo mobilizar de forma eficaz todos os stakeholders que participam do deslocamento de recursos para atender à população vulnerável deve ter seus atores e processos bem definidos (VAN WASSENHOVE, 2006).

Diante dos dados coletados, o modelo de *stakeholders* As Josefinas Colab adaptado de Fontainha et al. (2017) (Figura 1), evidencia o cidadão como *stakeholder* beneficiário do sistema. Este *stakeholder* possui uma forte relação com As Josefinas Colab e nenhuma relação com os *stakeholders* governo e legislativo regulatório, ausentes no modelo, representado pela cor cinza. Tal situação é um contraponto à afirmação de Van Wassenhove (2006) de que este *stakeholder* Beneficiário deve ser amplamente atendido pelo governo. Observa-se ainda a ausência de relacionamento entre o *stakeholder* Mídia, do grupo privado, representado pela cor cinza, com os demais grupos de *stakeholders* – o que demonstra um baixo interesse da mídia para com o contexto de ações humanitárias apresentados pela As Josefinas Colab.

Ademais, As Josefinas Colab possui um relacionamento bem definido com *stakeholders* do grupo Privado (fornecedores diretos), representado pelo instituto Eklos e o grupo Pessoas (rede de ajuda local), representado pelo coletivo Kubata, corroborando com o objetivo de atender de forma eficaz o beneficiário utilizando-se do princípio de interação entre os *stakeholders*. Cabe destacar que, apesar de existir uma rede de *stakeholders* estabelecida e tendo o Beneficiário como elemento central, observa-se a ausência de alguns *stakeholders* (destacados em cinza) na cooperação com estas como destacados na Figura 1.

Figura 1 - Diagrama de relacionamento de *stakeholders*



Fonte: Elaborado pelos autores. Desenvolvido a partir de: Fontainha *et al.* (2017).

5. Considerações Finais

Cada vez mais nota-se a ascensão da atenção aos aspectos socioeconômicos nas organizações e a necessidade de aprofundamento dessas iniciativas sob a perspectiva científica e empírica (IVO & PIMENTEL, 2019; AGUIAR, 2020). Nesse sentido, a partir do estudo de caso desenvolvido nesse artigo, é possível perceber que As Josefinas Colab tem dado alguns passos em direção à sua visão (tornar a região AP5, zona oeste carioca, referência em impacto social no estado do Rio de Janeiro).

Ainda que de modo intuitivo, As Josefinas Colab demonstra certa aproximação ao modelo econômico da EFC, apresentando forte apelo em relação ao desenvolvimento do território, cultura, assistencialismo e capacitação de mulheres periféricas (formação de microempreendedoras) e desenvolvimento e comercialização de *ecobags* cujo insumo para fabricação é o forro de saco de ração. Em relação à GOH, nota-se a mobilização e interação de parceiros a fim de socorrer a comunidade exposta à situação de vulnerabilidade decorrente da pandemia de COVID-19, como demonstrado por meio do modelo de *stakeholders* da As Josefinas Colab apresentado na Figura 1, uma importante ação que corrobora a visão da

empresa.

Apesar dessa aproximação intuitiva aos preceitos da EFC e GOH, a presente pesquisa indica que As Josefinas pode tornar sua atuação mais intencional e assertiva, consolidando tais modelos além de reforçar a cooperação entre os *stakeholders* para que assim, a longo prazo, a visão pretendida possa ser alcançada. Para o desenvolvimento de trabalhos futuros, sugere-se identificar possibilidades de expansão da circularidade com o desenvolvimento de novos produtos; aprofundar a perspectiva polivalente dos *stakeholders* do modelo As Josefinas Colab frente ao modelo de Fontainha et al. (2017); identificar a existência de instituições semelhantes à As Josefinas Colab e desenvolver estratégias de consolidação da cooperação entre *stakeholders* e identificar possíveis alterações na atuação da empresa pós COVID-19 e seus impactos.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL, 2018. **Empreendedorismo de impacto social cresce no Brasil**. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2018-07/empreendedorismo-de-impacto-social-cresce-no-brasil>>. Acesso em: 31/03/2021.

AGUIAR, T. C. A. **Negócios de impacto social: uma análise do ecossistema na cidade de Campina Grande-PB**. Dissertação (Mestrado em administração) - Unidade acadêmica de administração e contabilidade- Programa de pós-graduação em administração, universidade federal de campina grande, Paraíba, p.106. 2020. Acesso em 17/02/2021. Disponível em: < <http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/jspui/handle/riufcg/12753>>

BENQUÉ, N.; DU TERTRE, C.; VUIDEL, P. **A pathway to the functional and cooperative economy (FCE) from a sustainable development perspective**. CREPE EFC / ATEMIS / ERASMUS +, 2014.

DU TERTRE, C. Economie servicielle et travail: contribution théorique au développement "d'une économie de la coopération. **Trabalho& Educação**, v. 27, n. 3, p. 15-42, 22 dez. 2018.

DU TERTRE, C; VUIDEL, P; PINET, C. Desenvolvimento Sustentável dos Territórios: a via da Economia da Funcionalidade e da Cooperação. **Horizontes Interdisciplinares da Gestão**, v. 5, n. 2, p. 1-25, 2019.

FONTAINHA, T.C.; LEIRAS, A.; BANDEIRA, R.A.M.; SCAVARDA, L. F. Public-Private-People Relationship Stakeholder Model for disaster and humanitarian operations. **International Journal of Disaster Risk Reduction**, v. 22, p. 371-86, 2017.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholders approach**. Pitman Publishing Inc. Massachusetts, United States of America. 1984.

IVO, J. K.; PIMENTEL, T. A. Empreendedorismo social no Brasil: Panorama contemporâneo, desafio e perspectivas. **RACE-Revista de Administração do Cesmac**, v. 5, p. 254-266, 2019.

OLIVEIRA, E. M. Empreendedorismo social, combate à pobreza e desafios para geração de emancipação social no Brasil. **Revista Expectativa**, v. 3, n. 3, p. 57-66, 2004.

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

SEMPELS, C. **Eco-(socio)-conception, économiecirculaire, écologieindustrielle, économie de la fonctionnalité (modèlelocatifcentré sur l’usage, modèle de vente d’un résultat), économie de la fonctionnalité et de la coopération (solution intégrée centrée sur une performance d’usage ou sur une performance territoriale) - Comment ces concepts différent-ils et se complémentent-ils les uns les autres.** Documento auto publicado sob licença criativa Commons, 2016. Disponível em <<http://christophe-sempels.com/Positionnementapproches.pdf>> Acesso em: 10 mar. 2019.

THOMAS, A.; MIZUSHIMA, M. Logistics training: necessity or luxury? **Forced Mitigation Review**, v. 22, p.60-61. 2005.

VAN WASSENHOVE, L. Humanitarian aid logistics: Supply chain management in high gear. **Journal of The Operational Research Society**, v.57, p.475-489, 2006.

VIALLI, A. **Pandemia e investimentos impulsionam empreendedorismo de impacto.** Folha de S. Paulo, 2021. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/seminariosfolha/2021/03/pandemia-e-investimentos-impulsionam-empendedorismo-de-impacto.shtml>. Acessado em: 25/05/2021.

YIN, R. **Estudo de caso - Planejamento e Métodos.** 3a ed., Porto Alegre, Bookman. 2005.

ZAOUAL, H.; ROUSSEL, D. **Saberes e territórios. Uma conjectura do futuro.** In BARTHOLO, R; DUARTE, F.J; & CIPOLLA. C. M. A projeção e seus horizontes: questões contemporâneas para a Engenharia de Produção. Rio de Janeiro: E-papers. 2012.

ZHU, G., CHOU, M. C., TSAI, C. W. Lessons Learned from the COVID-19 Pandemic Exposing the Shortcomings of Current Supply Chain Operations: A Long-Term Prescriptive Offering. **Sustainability**, v.12, n.14, p.5858, 2020.