

**CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES**  
**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**THALITA GONÇALVES ABREU**

**EMPREENDEDORISMO SOCIAL:**  
**a atuação das organizações para o desenvolvimento local**

Belo Horizonte  
2023

THALITA GONÇALVES ABREU

**EMPREENDEDORISMO SOCIAL:  
a atuação das organizações para o desenvolvimento local**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Daniela Viegas da Costa Nascimento

Linha de pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações

Área de concentração: Organização e Estratégia

**Belo Horizonte**

**2023**

## FICHA CATALOGRÁFICA

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, que me deu força nos momentos em que eu acreditava não ser mais capaz. Agradeço a toda a minha família, que foram base e suporte durante todo o processo e sempre acreditaram em mim!

Principalmente minha mãe Ângela, meu Pai Nilton e ao meu noivo Wadson que estiveram próximos e dando toda base para seguir em frente!

Não posso esquecer da minha filha Yasmin, minha futura filha que vai nascer e entrar para minha vida me dando mais alegria e força para realizar meus sonhos!

É com muita gratidão que agradeço à minha orientadora Professora Daniela pela disponibilidade, apoio e suporte para realização deste trabalho. Vejo claramente que sem seu apoio eu não conseguiria chegar até aqui!

Obrigada pela participação das professoras que me deram suporte na Banca de Qualificação e também às professoras que participam da Defesa, pela dedicação e leitura atenta da dissertação.

Por fim, e em especial, reconheço total atenção dos participantes da pesquisa e principalmente ao George, proprietário da A horta da cidade, que me cedeu o espaço para fazer a pesquisa.

## RESUMO

**Objetivo:** O objetivo geral da dissertação é analisar como o empreendedorismo social se desenvolve em uma organização de impacto social de Belo Horizonte, Minas Gerais, destacando suas principais contribuições para o desenvolvimento local. Tendo como objetivos específicos, os seguintes tópicos: (i) Elucidar a visão de empreendedorismo social como impacto positivo na sociedade; (ii) Identificar os princípios que impulsionam o empreendedorismo social atualmente na realidade pesquisada; (iii) Averiguar a relação entre o empreendedorismo social e o desenvolvimento local a partir do empreendimento pesquisado.

**Teorias:** O estudo se encontra no campo da gestão social, que originalmente se opõe à gestão estratégica por ser uma alternativa à gestão tecnoburocrática e capitalista, e que privilegia uma forma mais participativa e dialógica, em que o processo de tomada de decisão é exercido por diferentes atores sociais. Dentro dos estudos do empreendedorismo, buscou-se aprofundar no empreendedorismo social, que surgiu como um ponto focal para mudanças e capacidade de inovação das organizações do setor privado e mercados, bem como para resolver problemas sociais e econômicos locais, tornando-se propício para a mudança social.

**Método:** Inicialmente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica que fundamentou o estudo. Posteriormente, foi realizado um estudo de caso, por meio de entrevista em profundidade, tanto com o empreendedor, quanto com pessoas ligadas ao negócio 'A horta da cidade', uma organização caracterizada como empresa social, localizada em Belo Horizonte, Minas Gerais, sendo um empreendimento comercial que tem como objetivo ajudar as pessoas a interagirem com a natureza, resgatando a responsabilização com a própria alimentação e proporcionando uma vida mais saudável. As entrevistas ocorreram no mês de setembro de 2023, e foram gravadas e transcritas na íntegra. Tiveram o objetivo de entender o negócio social, os interesses e as propostas, bem como sua visão dentro do empreendedorismo social em Belo Horizonte, local da sua atuação.

**Contribuições teóricas/metodológicas:** foi desenvolvida uma reflexão sobre o tema do empreendedorismo social, a partir da análise da produção em âmbito nacional e internacional. Tendo em vista a pequena produção em torno desta temática, sobretudo no Brasil, este estudo se apresenta como uma contribuição para o campo da Administração. A escolha do objeto de pesquisa se deu em função da empresa 'A horta da cidade', ser uma empresa social, e isso se configura como uma contribuição metodológica, pois há poucos estudos desta natureza em dissertações e demais pesquisas no campo da gestão. Na análise, foram examinados primeiro a oportunidade e o contexto, que juntos determinam a abertura do negócio. 'A horta da cidade'. Em seguida, a apresentação de uma discussão sobre as dimensões de pessoas (clientes; fornecedores e empregados) e os negócios do empreendimento. As principais considerações entre estes diferentes atores para o empreendedorismo social foram apresentadas por meio de variáveis: (i) criação do negócio e suas características; (ii) caracterização e identificação de um empreendimento social; (iii) desenvolvimento do negócio; (iv) impacto no desenvolvimento social e econômico local.

**Contribuições gerenciais/sociais:** O estudo apresentou a participação do empreendedorismo social na região centro-sul de Belo Horizonte, aliando recursos que possibilitassem condições de economia e saúde mediante o plantio orgânico sustentável, caracterizando atores que se

mantêm atuantes, e buscam o diálogo com a comunidade, em especial, na conexão de vários atores: consumidores, fornecedores e funcionários. Constatou-se a carência de outros empreendimentos sociais na região e o desconhecimento dos impactos que essas empresas podem gerar nas comunidades, independentemente de seu nível econômico. Tem-se ainda que as organizações sociais vêm dando respostas positivas as comunidades em que estão inseridas, mas esse trabalho deve ser aprimorado, para que modificações mais efetivas possam gerar melhores impactos sociais e ambientais nas cidades. O estudo dessa empresa social escolhida também apresenta contribuição gerencial ao apontar o funcionamento de uma empresa social e seus desdobramentos na comunidade, contribuindo para que outras empresas e estudos possam se munir de dados para partir dos achados de pesquisa aqui desenvolvidos.

**Palavras-chave:** empreendedorismo social; impacto social; desenvolvimento local.





## ABSTRACT

**Objective:** The general objective of the dissertation is to analyze how social entrepreneurship develops in a social impact organization in Belo Horizonte, Minas Gerais, highlighting its main contributions to local development. Having the following topics as specific objectives: (i) Elucidate the vision of social entrepreneurship as a positive impact on society; (ii) Identify the principles that drive social entrepreneurship today in the researched reality; (iii) Investigate the relationship between social entrepreneurship and local development based on the researched enterprise.

**Theories:** The study is in the field of social management, which is originally opposed to strategic management as it is an alternative to techno-bureaucratic and capitalist management, and which favors a more participatory and dialogical form, in which the decision-making process is exercised by different social actors. Within entrepreneurship studies, we sought to delve deeper into social entrepreneurship, which emerged as a focal point for changes and innovation capacity of private sector organizations and markets, as well as to solve local social and economic problems, becoming conducive to social change.

**Method:** Initially, bibliographical research was carried out to support the study. Subsequently, a case study was carried out, through in-depth interviews, both with the entrepreneur and with people linked to the business 'A Horta da Cidade', an organization characterized as a social enterprise, located in Belo Horizonte, Minas Gerais, being a commercial venture that aims to help people interact with nature, reclaiming responsibility for their own food and providing a healthier life. The interviews took place in September 2023, and were recorded and transcribed in full. They aimed to understand social business, interests and proposals, as well as their vision within social entrepreneurship in Belo Horizonte, where they operate.

Theoretical/methodological contributions: a reflection was developed on the topic of social entrepreneurship, based on the analysis of production at national and international levels. Considering the small production around this topic, especially in Brazil, this study presents itself as a contribution to the field of Administration. The choice of the research object was due to the company 'A Horta da Cidade', being a social enterprise, and this constitutes a methodological contribution, as there are few studies of this nature in dissertations and other research in the field of management. In the analysis, the opportunity and context were first examined, which together determine the opening of the business. 'The city garden'. Then, the presentation of a discussion about the dimensions of people (customers, suppliers and employees) and the business of the enterprise. The main considerations between these different actors for social entrepreneurship were presented through variables: (i) creation of the business and its characteristics; (ii) characterization and identification of a social enterprise; (iii) business development; (iv) impact on local social and economic development.

**Managerial/social contributions:** The study presented the participation of social entrepreneurship in the center-south region of Belo Horizonte, combining resources that enable economic and health conditions through sustainable organic planting, characterizing actors who remain active, and seek dialogue with the community, in particular, in the connection of various actors: consumers, suppliers and employees. There was a lack of other social enterprises in the region and a lack of knowledge of the impacts that these companies can generate in communities, regardless of their economic level. It is also clear that social organizations have been giving positive responses to the communities in which they operate, but this work must be improved, so that more effective changes can generate better social and environmental impacts in cities. The study of this chosen social enterprise also presents a managerial

contribution by pointing out the functioning of a social enterprise and its consequences in the community, helping other companies and studies to provide themselves with data to build on the research findings developed here.

**Keywords:** social entrepreneurship; social impact; local development.

## RESUMÉN

**Objetivo:** El objetivo general de la disertación es analizar cómo se desarrolla el emprendimiento social en una organización de impacto social en Belo Horizonte, Minas Gerais, destacando sus principales contribuciones al desarrollo local. Teniendo como objetivos específicos los siguientes temas: (i) Dilucidar la visión del emprendimiento social como un impacto positivo en la sociedad; (ii) Identificar los principios que impulsan el emprendimiento social hoy en la realidad investigada; (iii) Investigar la relación entre el emprendimiento social y el desarrollo local a partir de la empresa investigada.

**Teorías:** El estudio se sitúa en el campo de la gestión social, que originalmente se opone a la gestión estratégica por ser una alternativa a la gestión tecnoburocrática y capitalista, y que favorece una forma más participativa y dialógica, en la que el proceso de toma de decisiones es ejercido por diferentes actores sociales. Dentro de los estudios de emprendimiento, buscamos profundizar en el emprendimiento social, que surgió como un punto focal para los cambios y la capacidad de innovación de las organizaciones y mercados del sector privado, así como para resolver problemas sociales y económicos locales, convirtiéndose en propicio para el cambio social.

**Método:** Inicialmente se realizó una investigación bibliográfica para sustentar el estudio. Posteriormente, se realizó un estudio de caso, a través de entrevistas en profundidad, tanto con el emprendedor como con personas vinculadas a la empresa 'A Horta da Cidade', organización caracterizada como empresa social, ubicada en Belo Horizonte, Minas Gerais, siendo un emprendimiento comercial que tiene como objetivo ayudar a las personas a interactuar con la naturaleza, recuperando la responsabilidad de su propia alimentación y brindando una vida más saludable. Las entrevistas tuvieron lugar en septiembre de 2023 y fueron grabadas y transcritas en su totalidad. Su objetivo fue comprender los negocios sociales, sus intereses y propuestas, así como su visión dentro del emprendimiento social en Belo Horizonte, donde operan.

**Aportes teórico-metodológicos:** se desarrolló una reflexión sobre el tema del emprendimiento social, a partir del análisis de la producción a nivel nacional e internacional. Considerando la pequeña producción en torno a este tema, especialmente en Brasil, este estudio se presenta como una contribución al campo de la Administración. La elección del objeto de investigación se debió a que la empresa 'A Horta da Cidade' es una empresa social, lo que constituye un aporte metodológico, ya que existen pocos estudios de esta naturaleza en disertaciones y otras investigaciones en el campo de la gestión. En el análisis se examinaron primero la oportunidad y el contexto, que en conjunto determinan la apertura del negocio. 'El jardín de la ciudad'. Luego, la presentación de una discusión sobre las dimensiones de las personas (clientes, proveedores y empleados) y el negocio de la empresa. Las principales consideraciones entre estos diferentes actores para el emprendimiento social se presentaron a través de variables: (i) creación del negocio y sus características; (ii) caracterización e identificación de una empresa social; (iii) desarrollo empresarial; (iv) impacto en el desarrollo social y económico local.

**Contribuciones gerenciales/sociales:** El estudio presentó la participación del emprendimiento social en la región centro-sur de Belo Horizonte, combinando recursos que posibilitan condiciones económicas y de salud a través de plantaciones orgánicas sustentables, caracterizando actores que permanecen activos y buscan el diálogo con la comunidad, en particular, en la conexión de diversos actores: consumidores, proveedores y empleados. Faltaban otras empresas sociales en la región y desconocimiento de los impactos que estas empresas pueden generar en las comunidades, independientemente de su nivel económico. También está claro que las organizaciones sociales han venido dando respuestas positivas a las

comunidades en las que operan, pero este trabajo debe mejorarse, para que cambios más efectivos puedan generar mejores impactos sociales y ambientales en las ciudades. El estudio de esta empresa social elegida también presenta una contribución empresarial al señalar el funcionamiento de una empresa social y sus consecuencias en la comunidad, ayudando a otras empresas y estudios a proporcionarse datos para aprovechar los resultados de la investigación aquí desarrollados.

**Palabras clave:** emprendimiento social; impacto social; desarrollo local.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipos de empreendedorismo.....	24
Quadro 2 – Definições de empreendedor.....	25
Quadro 3 - Fatores psicossociais, ambientais e econômicos da atitude empreendedora de sucesso.....	32
Quadro 4 – Tipos de empreendedores .....	34
Quadro 5 – Áreas de atuação do empreendedorismo social .....	37
Quadro 6 – Semelhanças e diferenças entre a empresa comercial e social.....	38
Quadro 7 - Abordagens para o engajamento do setor privado a favor da inclusão social.....	42
Quadro 8 – Aspectos influenciadores do perfil do empreendedor social.....	44
Quadro 9 - Tipos de empreendedorismo social.....	48
Quadro 10 – Perfil dos entrevistados.....	59

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Perfil do empreendedor.....	30
Figura 2 – Esquema de pesquisa.....	53
Figura 3 – Localização da ‘A horta da cidade’/ Bairro Santa Lúcia.....	66
Figura 4 – Diferentes planos para os associados oferecidos pela ‘A horta da cidade’..	71
Figura 5 – Canteiros da ‘A horta da cidade’ .....	71
Figura 6 – Armazém Agroecológico da ‘A horta da cidade’ .....	72
Figura 7 – Viveiro e estufa de mudas da ‘A horta da cidade’ .....	73
Figura 8 – Viveiro de cogumelos da ‘A horta da cidade’.....	74
Figura 9 – Compostagem.....	74

## **LISTA DE SIGLAS**

ES - Empreendedorismo Social

ESG – Environmental, Social and Governance

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

PIB – Produto Interno Bruto

ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ONG – Organizações não Governamentais

PE - Pedagogia Empreendedora

PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

PPP – Parceria Público-Privada

RSC - Responsabilidade Social Corporativa

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>18</b>
<b>2 Referencial Teórico.....</b>	<b>26</b>
<b>2.1 Empreendedorismo .....</b>	<b>26</b>
<b>2.2.1 Conceitos e evolução.....</b>	<b>26</b>
<b>2.1.2 Características do empreendedor .....</b>	<b>31</b>
<b>2.1.3 Tipos de Empreendedor .....</b>	<b>35</b>
<b>2.2 Empreendedorismo Social .....</b>	<b>38</b>
<b>2.2.1 Conceitos e evolução.....</b>	<b>38</b>
<b>2.2.2 Empreendedorismo social no Brasil .....</b>	<b>44</b>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>56</b>
<b>3.1 Tipo de pesquisa quanto aos objetivos.....</b>	<b>57</b>
<b>3.2 Tipo de pesquisa quanto à abordagem .....</b>	<b>58</b>
<b>3.3 Tipos de dados.....</b>	<b>59</b>
<b>3.4 Técnica de pesquisa .....</b>	<b>59</b>
<b>3.5 Sujeitos de pesquisa .....</b>	<b>61</b>
<b>3.6 Estratégia de análise dos dados .....</b>	<b>62</b>
<b>4 EMPRESA SOCIAL ESTUDADA E ANÁLISE DO CASO.....</b>	<b>64</b>
<b>4.1 A empresa social ‘A horta da cidade’ .....</b>	<b>64</b>
<b>4.1 Análise dos resultados .....</b>	<b>65</b>
<b>4.1.1 Oportunidade .....</b>	<b>66</b>
<b>4.1.2 Contexto.....</b>	<b>68</b>
<b>4.1.3 Recursos e pessoas .....</b>	<b>78</b>
<b>4.1.4 Negócios .....</b>	<b>81</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>86</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>91</b>
<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>101</b>



<b>APÊNDICE B.....</b>	<b>103</b>
<b>APÊNDICE C .....</b>	<b>104</b>
<b>APÊNDICE D .....</b>	<b>105</b>
<b>APÊNDICE E.....</b>	<b>106</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo se mostrou um grande aliado do desenvolvimento econômico, pois deu suporte às inovações que promovem esse desenvolvimento, sendo considerados um dos ativos mais importantes a qualquer economia (Dornelas, 2008; Leite, 2012; Farah, *et al.*, 2017; Fraga, 2019; Saavedra-García, *et al.*, 2021). Dentre as definições de empreendedorismo, Farah; Cavalcanti & Marcondes (2017, p.5) destacam como a “ação de um indivíduo para criar um empreendimento, incentivado por uma necessidade pessoal, pela interação com o meio que se relaciona ou pela descoberta de uma oportunidade de negócio”. Na perspectiva de Leite (2012) os empreendedores compreendem novas ideias como grandes oportunidades.

O empreendedorismo social surgiu como um ponto focal para mudanças e capacidade de inovação das organizações do setor privado e mercados, bem como para resolver problemas sociais e econômicos locais, tornando-se propício para a mudança social (Swanson & Zhang, 2012; Oliveira & Godói-De-Sousa; 2015; Cruz Filho, 2018; Duarte, 2017; Mayas & Zabara, 2019). Atualmente, observa-se um crescente interesse pelo empreendedorismo social em estudos empíricos, nos âmbitos corporativo, civil e de setores públicos em países em desenvolvimento e desenvolvidos apesar de não existirem muitos estudos no Brasil (Dacin; Dacin & Tracey, 2011; Silva, *et al.*, 2019; Tran, 2019; Barbalho & Uchoa, 2019; Silva, *et al.*, 2019; Oliveira *et al.*, 2020; Campigotto-Sandri *et al.*, 2020; D’amarío & Comini, G., 2020;). Seu apelo crescente parece ser especialmente forte entre um grupo de pessoas socialmente conscientes que se tornaram céticas em relação à capacidade dos governos e das empresas para abordar de forma significativa problemas sociais prementes, como a pobreza, exclusão social e meio ambiente (Dacin; Dacin & Tracey, 2011). De tal modo, os empreendedores sociais se esforçam para criar valor social como um objetivo organizacional primário, empregando conceitos de negócios para sustentar suas operações em busca desse propósito (Ilahi, *et al.*, 2022).

O empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor para toda a sociedade, e atualmente, se expandiu para incorporar novas formas e contornos. Entre esses novos projetos, o empreendedorismo social surge como uma resposta aos vários desafios da sociedade (Rosolen *et al.*, 2014; Barki, 2015; Silva, *et al.*, 2019; Ramos; Vasconcelos & Oliveira, 2023). Ainda não existe uma definição única e amplamente aceita de empreendedorismo social, embora, geralmente, seja aceito que seu intento é mudar o equilíbrio social para um estado mais desejado

(Mariano & Mayer, 2011; Rosolen, et al., 2014; Oliveira et al., 2016; Itelvino, et al., 2018; Barbalho & Uchoa, 2019).

Em levantamento realizado nas bases do Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social (Enapegs), Scielo e Spell, 350 artigos sobre Empreendedorismo Social foram encontrados, sendo que destes, 34 foram sobre empreendedorismo e impacto social e apenas 20 em Minas Gerais, o que demonstra a necessidade de aprofundamento no estudo da temática. Esta pesquisa, portanto, se propõe a complementar as análises neste campo, refletindo e contribuindo para o desenvolvimento da temática no campo da Administração.

De acordo com Barros, *et al.* (2013), os empreendedores sociais podem ser encontrados em três setores: (i) em negócios com fins lucrativos que tenham algum compromisso em fazer o bem, ajudando a sociedade e o meio ambiente com suas estratégias e doações financeiras; (ii) nas empresas sociais criadas com um propósito na maior parte social, mas que ainda são empresas e (iii) no setor do voluntariado ou Organizações Não Governamentais (ONGs). Atuando nas mais diferentes áreas (Mayas & Zabara, 2019; Barbalho & Uchoa, 2019), os empreendedores sociais desempenham o papel de agentes de mudança no setor social e econômica (Chaudry, 2023). Isso se dá por meio de: (i) adoção de uma missão para criar e sustentar valor social (não apenas valor privado); (ii) reconhecimento e busca de novas oportunidades para servir a essa missão, (iii) engajamento em processos de inovação, adaptação e aprendizado contínuos; (iii) ação ousada sem ser limitado pelos recursos disponíveis, e (iv) exibição de uma maior responsabilidade para os constituintes atendidos e para os resultados criados (Barros, et al., 2013). Devido à complexidade que envolve o empreendedorismo social, ainda são necessárias muitas pesquisas para um melhor entendimento sobre o tema, ampliando o conhecimento sobre os elementos que contribuem para o sucesso de iniciativas empreendedoras na resolução de questões socioeconômicos e ambientais.

Estudos nacionais e estrangeiros têm investigado o que motiva alguém a se tornar um empreendedor social (Oliveira & Cardoso, 2015; Estrin; Mickiewicz & Stephan, 2016; Marins, 2018; Chaudry, 2023). O que levaria um indivíduo a se ligar às incertezas financeiras de abrir um negócio, quando o emprego de menor risco é uma das opções estão disponíveis no mercado. Em sua busca por uma explicação, os pesquisadores (Lima, et al., 2015; Polin & Golla, 2017; Nunes & Mello, 2018; Itelvino et al.; 2018; Janssen, 2020; Hobus, 2021) consideraram múltiplas variantes e explicações para o fenômeno do empreendedorismo social. Neste contexto, surge a aplicação dos conceitos e práticas da administração de empresas ao campo

social. Modelos e atividades de negócios inclusivos e empreendedorismo social tem objetivos sociais por meio de abordagens empresariais (PNUD, 2015; Gaiotto, 2016; Duarte, 2017; Laurett; Paço & Mainard, 2018; Oliveira et al., 2020; Ramos; Vasconcelos & Oliveira, 2023). Os benefícios de iniciativas assim vão desde a democratização da informação e acesso à cultura até a redução da fome e desemprego. Yunus (2008) acredita que negócios sociais poderiam sanar alguns problemas da desigualdade econômicas locais. Desta forma é possível entender o conceito de empreendedorismo social como um processo que envolve o uso inovador e a combinação de recursos para buscar oportunidades para catalisar a mudança social e/ou atender às necessidades locais de uma determinada região, ou espaço. Como resultado, verifica-se que é importante instruir-se sobre como o empreendedorismo social pode ajudar nas questões socioambientais e no desenvolvimento sustentável, e na criação de iniciativas que surgem para minorar as demandas da própria sociedade civil (Yunus; Moingeonand & Lehmann-Ortega, 2010; Comini, 2016; Silva, *et al.*, 2019; Campigotto-Sandri, et al., 2020; Chaudry, 2023). Esta investigação centra-se na discussão em torno do problema de pesquisa: como os empreendimentos sociais podem ajudar a resolver problemas sociais e econômicos e promover o desenvolvimento local sustentável?

O objetivo geral da dissertação é analisar como o empreendedorismo social se desenvolve em uma organização de impacto social de Belo Horizonte, Minas Gerais, destacando suas principais contribuições para o desenvolvimento local.

Tendo como objetivos específicos, os seguintes tópicos:

- Elucidar a visão de empreendedorismo social como impacto positivo na sociedade;
- Identificar os princípios que impulsionam o empreendedorismo social atualmente na realidade pesquisada;
- Averiguar a relação entre o empreendedorismo social e o desenvolvimento local a partir do empreendimento pesquisado

Averiguar a relação entre o empreendedorismo social e o desenvolvimento local a partir do empreendimento pesquisado buscando contribuir para a disseminação dos valores e práticas do empreendedorismo social, este estudo analisa como o empreendedorismo social se desenvolve em uma organização de impacto social de Belo Horizonte, Minas Gerais, destacando suas principais contribuições para o desenvolvimento local. Teve ainda a intenção de identificar os princípios que impulsionam o empreendedorismo social atualmente na realidade da empresa ‘A horta da cidade’; averiguando a relação entre o empreendedorismo social e o desenvolvimento local a partir do empreendimento pesquisado. A pesquisa utilizou-se de um método qualitativo

de análise, por meio de uma pesquisa realizada com vários atores envolvidos com o empreendimento ‘A horta da cidade’. Este estudo investigou a ligação entre o empreendedorismo social e o desenvolvimento sustentável local, examinando como o conceito de “empreendedorismo social”, se confirma em práticas empresariais com ênfase em fazer o bem à sociedade e ao meio ambiente. A pesquisa ainda procurou suscitar discussões por meio da apresentação de uma revisão da literatura. Este propósito se deve a utilidade para integrar as informações de um conjunto de estudos realizados separadamente sobre determinada área, que podem apresentar resultados conflitantes e/ou coincidentes, bem como identificar temas que necessitam de evidência, auxiliando na orientação para investigações futuras. Os resultados indicam que empreendedorismo social tem recebido muita atenção como uma possível solução para estes problemas.

Considera-se importante discutir a empreendedorismo social nas organizações no Brasil, uma vez que essa ação envolve aspectos social, legal e empresarial simultaneamente, e, começassem a planejar a incorporação de novas formas de administrar e gerir empresas, que podem agregar valor e colaborar para o seu lucro das organizações. Além disso, o papel social dessa ação envolve a excelência empresarial de valorizar novos tipos de negócios sociais como fenômeno de melhoria para a sociedade. Neste estudo é analisado o estado atual da literatura de empreendedorismo social, perguntando o que há de único no empreendedorismo social e quais caminhos criam oportunidades para o futuro por meio de uma pesquisa no campo. Entende-se que os esforços para delinear o empreendedorismo social como um domínio teórico por direito próprio pode desenvolver potencialmente oportunidades que, no contexto atual, tem se tornando cada vez mais frequente.

Para isso, foram apresentadas definições de empreendedorismo social e contraste com outras formas de empreendedorismo. Em fazendo isso, foi possível criar uma maior oportunidade para estudiosos interessados em empreendedorismo social, possibilitando uma investigação de suposições valiosas e novos *insights* de teorias inerentes quadros de empreendedorismo existentes e aplicando essas teorias de forma prática no contexto do empreendedorismo social. Observa-se nesse contexto a existência de oportunidades reais, descrevendo vários caminhos para uma investigação mais aprofundada que emergem de debates na literatura sobre empreendedorismo social.

O estudo se alinha à linha de organização e estratégia, pois seu objetivo principal foi o de compreender e analisar as estratégias presentes nem uma organização empreendedora voltada

para questões sociais e econômicas. Mediante pesquisas e análises qualitativas, foi identificado e descrito as relações existentes na organização selecionada para estudo e o empreendedorismo social. O estudo trouxe, ainda, uma visão dos processos de tomada de decisão para a abertura do negócio, liderança do empreendedor, distribuição de recursos e desenvolvimento local. Por meio da análise das estratégias adotadas pela organização, foi possível compreender quais as motivações e interesses, bem como os mecanismos utilizados para alcançar os objetivos em um negócio voltado para o social.

Este estudo inicia-se pela discussão sobre o empreendedorismo e empreendedorismo social, diferenciando-os. Passa, então, a detalhar o construto de desenvolvimento local e sustentabilidade de negócios sociais. A discussão teórica e as lacunas deixadas pelos artigos empíricos embasam o resultado esperado da pesquisa, ou seja, verificar como o empreendedorismo social se desenvolve em uma organização de impacto social e suas principais contribuições para o desenvolvimento local. Em seguida, são apresentados a metodologia, a análise das entrevistas e analisados os resultados. Por fim, são sumarizadas as contribuições do estudo e os desafios para estudos futuros.

## **2 APRESENTAÇÃO DO TEMA: AMBIÊNCIA DE PESQUISA**

A principal pista da origem da terminologia “gestão social” vem dos trabalhos de Tenório (2012). Porém, mesmo tendo se passados mais de duas décadas, a abordagem brasileira de gestão social ainda está em processo de consolidação como campo do conhecimento científico. A diversidade de conceitos e categorias cria divergências e inconsistências conceituais que culminam em algumas discussões sobre o desenvolvimento dessa nova esfera da administração. Contudo, a relevância do tema para a área de gestão tem aumentado, com a presença de vários estudos que compõem o campo, como o de Pinho (2010); Souza (2010), Junqueira (2012), Cançado, Pereira & Tenório (2015); Tenório e Araújo (2021); Rosinha Carrion (2000), Dowbor (2008), Tânia Fischer (2002), Júnia Guerra (2016), Rosana Bullosa (2014), Luciano Junqueira (2012), Armindo Teodósio (2016), Paula Schommer (2008), Airton Cançado (2007), Silva Júnior (2008). As discussões sobre gestão social no Brasil começaram na década de 1990 (Tenório, 1998), aumentando de importância e consolidando-se na prática entre os estudiosos brasileiros por meio de estudos empíricos. Uma contribuição para o avanço teórico da área foi o “Dicionário para a formação em Gestão Social”, organizado por Rosana Bullosa e outros em

2014. Os estudiosos, destacaram a gestão social como uma nova fronteira teórica e como um novo modelo de gestão emergente de um processo dialógico com o protagonismo da sociedade.

Tenório e Araújo (2021, p. 895) afirma que “o estímulo para reprisar o conceito de gestão social será desenvolvido a partir de dois períodos da história: a modernidade – superada para alguns, daí o advento do conceito de “pós-modernidade”, enquanto para outros ainda é um projeto da humanidade – e a hipermodernidade”. Modernidade voltada para uma nova forma de pensamento, oriunda do iluminismo, e pós-modernidade voltada para a superação da modernidade. Cabe o pensamento expansionista dos autores citarem ainda que o “projeto de modernidade”, não está acabado, e precisa ser levado adiante. Como afirma Dowbor (2011, p. 5), “colocar o desenvolvimento social e a qualidade de vida como objetivo, como finalidade mais ampla da sociedade, tem repercussões profundas, na medida em que o social deixa de ser apenas um setor de atividades, para se tornar uma dimensão de todas as nossas atividades”.

Tenório (1998) acredita que a gestão social se opõe à gestão estratégica por ser uma alternativa à gestão tecnoburocrática e capitalista, e que privilegia uma forma mais participativa e dialógica, em que o processo de tomada de decisão é exercido por diferentes atores sociais. Trata-se, portanto, de um campo de conhecimento complexo e interdisciplinar cuja gênese está no campo dos estudos organizacionais, cujos pesquisadores mantêm um diálogo estreito com diversas áreas. Desta forma, como frisam Tenório e Araújo (2021, p. 904), a gestão social pretende, desde seu fundamento Iluminista “identificar as contradições impostas pela gestão estratégica e contribuir para a emancipação do ser social, do seu autogoverno por meio de arranjos institucionais, de espaços públicos, que promovam o entendimento intersubjetivo dos seres sociais”. A gestão do social é, em realidade, a gestão das demandas e necessidades dos cidadãos. A política social, os programas sociais, os projetos são canais e respostas a estas necessidades e demandas (Carvalho, 1999, p.19).

É nesse novo cenário que surgem as empresas sociais (Junqueira, 2012). Uma empresa social é um novo modelo organizacional cujo foco está na criação de impacto social como forma de mitigar os diversos problemas sociais existentes no mundo contemporâneo (Carvalho, 2015). Mesmo sendo direcionadas à propagação de valor social, as empresas sociais possuem a mesma estrutura de funcionamento presente nas empresas tradicionais, com foco na geração de lucro em todas as formas (Oliveira-Ribeiro; Chim-Miki & Machado, 2019). Entende-se que os empreendimentos sociais são organizações híbridas que buscam uma missão social e são

sustentadas por operações e atividades comerciais, que exigem um equilíbrio produtivo entre propósitos financeiros e sociais (Barbalho & Uchoa, 2019). Um empreendimento social surge como uma solução para lidar com problemas sociais (Souza, 2010) que determinados indivíduos vivenciam em suas realidades locais (Oliveira *et al.*, 2016).

Oliveira-Ribeiro; Chim-Miki & Machado (2019), colocam que conquanto todos os habitantes “de uma comunidade testemunhem as dificuldades sociais e ambientais daquele local, apenas alguns indivíduos com valores, capacidades e habilidades específicas são atraídos para o empreendedorismo social”. Sendo assim, apenas alguns indivíduos atuam localmente como forma de buscar oportunidades e respostas inovadoras para criar valor social (Mariano & Mayer, 2011). O desenvolvimento local é uma teoria relativamente jovem nas ciências sociais, baseada na identificação e utilização dos recursos e potencialidades endógenas de uma comunidade, bairro, cidade, município ou equivalente (Fischer, 2002). A abordagem do desenvolvimento local considera as potencialidades endógenas dos territórios (Swinburn; Goga & Murphy, 2006). O empreendedorismo social não é um fato observável em todos os lugares no Brasil. Embora a prática tenha se tornado mais comum, por inúmeras razões, o conceito vem ganhando reputação nos últimos anos. Embora o foco tenha sido sempre no empreendedorismo empresarial como uma ferramenta para o desenvolvimento econômico, a luz está agora no empreendedorismo social, o que implica a tentativa de abordar questões sociais sérias para o desenvolvimento comunitário sustentável (Floriani & Floriani, 2020). Os esforços de desenvolvimento comunitário encontraram diversos desafios (Dees, 1988), que dificultam a sustentabilidade da sociedade, porém esse cenário tende a mudar nos próximos anos.

Diante dessas mudanças acerca do desenvolvimento local e da importância do empreendedorismo social o desafio de realizar essa pesquisa foi aceito. Meu trabalho se alinha à linha de organização e estratégia, pois meu objetivo principal é compreender e analisar as estratégias de poder presentes nas organizações e como elas influenciam a dinâmica interna dessas instituições. Mediante pesquisas e análises qualitativas, busco identificar e descrever as relações de poder existentes dentro das organizações e no empreendedorismo social que busca solucionar problemas sociais e ambientais por meio de negócios sustentáveis, traz uma visão dos processos de tomada de decisão, liderança, distribuição de recursos e hierarquia de poder. Desta forma é possível esclarecer melhor o desenvolvimento e processos de práticas mais eficazes de gestão e liderança nas organizações.



Através da análise das estratégias adotadas pela organização, é possível compreender como a dinâmica de poder é construída e mantida dentro da instituição. Investigar o processo de formulação e implementação de estratégias permite identificar suas motivações e interesses, bem como os mecanismos utilizados para alcançar os objetivos organizacionais. No Empreendedorismo Social tem como motivação promover mudanças significativas e duradouras na sociedade, pensando em novas maneiras de resolver problemas sociais, utilizando tecnologia, criatividade e colaboração para encontrar soluções eficientes e escaláveis. Além disso, o tema organização e estratégia afeta as relações de poder nas instituições, influenciando a distribuição de recursos, o acesso a informações privilegiadas e o nível de autoridade de cada membro. Ao entender essa relação, é possível promover ações que favoreçam uma maior transparência, equidade e eficiência nas organizações.

Por fim, meu trabalho está alinhado com a área de organização e estratégia ao abordar a importância do poder organizações. Ao reconhecer a influência do poder no funcionamento das organizações, é possível desenvolver estratégias mais assertivas e eficazes, considerando não apenas os aspectos técnicos, mas também os aspectos relacionados ao poder e às relações interpessoais. A compreensão das relações de poder permite uma visão mais abrangente e realista dos processos organizacionais, permitindo uma análise mais aprofundada dos desafios e oportunidades enfrentados pelas empresas. Dessa forma, meu trabalho se insere na linha de pesquisa em Relações de Poder e Dinâmica das Organizações ao buscar uma compreensão aprofundada das interações entre poder, estratégia e organização, contribuindo para a construção de um conhecimento mais robusto e atualizado nessa área de estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Empreendedorismo

#### 2.2.1 Conceitos e evolução

O empreendedorismo se encontra em diferentes perspectivas ao nosso redor. Ele pode ser encontrado na menor das lojas familiares em qualquer país do terceiro mundo e pode ser encontrado em todas as organizações globais em qualquer lugar do mundo. Por décadas, o empreendedorismo criou grande interesse entre os acadêmicos e a quantidade de literatura e estudos sobre empreendedorismo pode ser bastante grande. Porém, nos últimos anos, o interesse pelo empreendedorismo tem aumentado (Duarte, 2017; Oliveira et al., 2020).

O empreendedorismo é uma área de estudo importante e ampla da área social e econômica. As pessoas normalmente relacionam o estudo do empreendedorismo com a visão econômica. O empreendedorismo cria riqueza e é isso que tende a interessar as pessoas. Essa visão também limita o estudo do empreendedorismo. Um grande número de estudos anteriores sobre o empreendedor como indivíduo foi realizado e alguns selecionados serão introduzidos mais adiante neste estudo. A palavra “empreendedor” (entrepreneur) tem origem francesa, e significa 'aquele que assume riscos e começa algo novo' (Varma, 2018, p. 12). O conceito de empreendedorismo tem uma ampla gama de significados. Em um extremo, um empreendedor é uma pessoa de altíssima aptidão pioneira em mudanças; no outro extremo das definições, considera-se empreendedor quem quer trabalhar por conta própria.

Algumas classificações são descritas no Quadro 1, conforme classificação inicial de Varma (2018), na qual estão identificados os seguintes tipos de empreendedorismos: empreendedorismo administrativo; empreendedorismo oportunista; empreendedorismo aquisitivo; empreendedorismo incubativo; empreendedorismo imitativo; empreendedorismo privado; empreendedorismo público; empreendedorismo individual; empreendedorismo de massa.

**Quadro 1 – Tipos de empreendedorismo**

Tipos	Características
Empreendedorismo Administrativo	A atividade empresarial nesta categoria está centrada em técnicas e funções administrativas. Dá uma nova opção para lidar com situações existentes ou futuras de uma forma mais eficaz que oferece vantagens e vantagem competitiva. Gestão da Qualidade Total, redesenho do trabalho, novas técnicas de fazer as coisas, gestão participativa ou gestão por consenso são alguns dos exemplos de empreendedorismo administrativo que aumenta a eficiência organizacional geral e que torna a empresa bem-sucedida e sustentável no ambiente de mercado competitivo.
Empreendedorismo oportunista	As mudanças ambientais sempre oferecem novas oportunidades. Mas nem todos são igualmente capazes de identificar e aproveitar essa oportunidade a tempo. O empreendedorismo que identifica, explora e executa a oportunidade antecipadamente possui essa classificação.
Empreendedorismo aquisitivo	O empreendedorismo que aprende com as competências dos outros é o empreendedorismo aquisitivo. Adquire algo novo de valor frente a um ambiente competitivo ou alcança as capacidades técnicas dos concorrentes. Mantém o empreendedorismo sustentável no ambiente competitivo.
Empreendedorismo incubativo	Esta categoria de empreendedorismo gera e nutre novas ideias e negócios dentro da organização. Executa-os de forma produtiva e garante ganho material para a organização. Eles buscam e ajudam a obter tecnologias diferenciadas para promover criações e inovações. Grandes empresas incubam novas variedades de tipos de produtos e criam diferenciação de produtos no mercado.
Empreendedorismo imitativo	O empreendedorismo que imita um bem ou serviço operando no mercado sob um contrato de franquia é o empreendedorismo imitativo. É o meio que difundiu a tecnologia pelo mundo. Adota uma tecnologia existente em países de todo o mundo. Também adota uma tecnologia existente com pequenas modificações apropriadas à condição local.
Empreendedorismo Privado	O empreendedorismo iniciado no setor privado é o empreendedorismo privado. O governo oferece vários serviços de apoio por meio de empresas privadas e públicas que incentivam a iniciativa privada a empreender novos negócios. Uma relação estratificada e mútua entre os setores público e privado torna o desenvolvimento econômico rápido e equilibrado.
Empreendedorismo público	O empreendimento realizado pelo governo por meio de suas diversas agências de fomento é o empreendimento público. Todos os países, desenvolvidos ou subdesenvolvidos, tomam iniciativa pública em ideias de empreendimento para suprir a deficiência inicial dos empreendedores privados.
Empreendedorismo individual	O empreendimento realizado por um indivíduo ou uma família com iniciativa pessoal é o empreendedorismo individual.
Empreendedorismo de massa	Esse tipo de empreendedorismo surge em uma economia onde existe um clima favorável de motivação e encorajamento para o desenvolvimento de uma ampla gama de empreendedorismo entre a massa em geral é o empreendedorismo de massa. Busca aumentar as pequenas e médias empresas em um país.

Fonte: VARMA (2018, p. 1).

Para compreensão do que é ser empreendedor, Lyrio (2008) apresenta algumas definições de importantes teóricos da administração, mostrados no Quadro 2 a seguir.

## Quadro 2 – Definições de empreendedor

Teórico	Definição
Schumpeter (1949)	Empreendedor é aquele que subverte a ordem econômica vigente pela introdução de novas formas de produção, serviços e produtos, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos.
Kizner (1973)	O empreendedor é aquele que cria o equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, identificando oportunidades na ordem presente.
Havard business School	Empreendedorismo é a identificação de novas oportunidades de negócios, independente de recursos que se apresentam disponíveis ao empreendedor.

**Fonte: Adaptado de Lyrio, 2008.**

Dornelas (2008) realiza uma análise histórica do desenvolvimento do conceito. O autor revela que um primeiro esboço de definição de empreendedorismo pode ser atribuído a Marco Polo - que tentou estabelecer uma rota comercial para o Oriente. No papel de empreendedor, o personagem assinou um contrato com um senhor que possuía recursos financeiros (capitalista atual) para vender suas mercadorias (Schlaegel & Koenig, 2014). O capitalista era alguém que assumia riscos de forma passiva, enquanto o aventureiro empreendedor assumia um papel ativo, correndo todos os riscos.

Durante a Idade Média o termo empreendedor foi utilizado para definir aquele que gerenciava grandes projetos de produção. Este indivíduo não era reconhecido por alguém que assumia grandes riscos, no entanto, tinha o dever de administrar os recursos disponíveis. Segundo Dornelas (2008), já no século XVII, perceberam-se os primeiros indícios de relação entre assumir riscos e empreendedorismo. Em 1725, Richard Cantillon define que o indivíduo que assume riscos difere do que detém o capital. Em 1816, Jean-Baptiste Say entende o empreendedorismo como uma ferramenta de criação de valor (Varma, 2018).

Por fim, no século XX, Joseph Schumpeter (1949) define que o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente, causando uma ruptura radical através da introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novos modelos de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais, acrescenta também que o empreendedor é quem realiza coisas novas e não, necessariamente, aquele que as inventa (Varma, 2018).

Destaca-se, a seguir, significados para o termo empreendedor em três momentos históricos (Mariano & Mayer, 2012). Na Revolução industrial, o empreendedor era caracterizado por uma iniciativa individual objetivando o lucro econômico e a ação empreendedora estava associada ao risco. No período fordista sucedeu o surgimento de grandes corporações, os limites da firma foram ampliados, surgiram novas oportunidades de negócios, inovação, foi dada importância a quem implementa no mercado (o empreendedor), aparecimento do intraempreendedor, distinção entre o papel do gerente e do empreendedor. Na era da tecnologia da informação, as inovações tecnológicas permitiram o desenvolvimento de redes, aumentando a quantidade de empreendedores coletivos e sociais, emergiu a figura do empreendedor social (Dolabela & Filion, 2013).

Para Dolabela & Filion (2013, p.19) o empreendedor é considerado uma pessoa criativa, reconhecida pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos, uma pessoa que possui alto nível de consciência no ambiente em que pertence, fazendo uso desta para detectar oportunidades de negócios e a inovação constante. Para o autor “um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”. Já para Hisrich & Peters (2004, p.51), o empreendedor é alguém que pensa de modo diferente em relação às outras pessoas em função do ambiente de tomada de decisão no qual interage. O autor entende que o empreendedorismo é um processo de criar algo diferente e com valor, dedicando o tempo e os esforços necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação econômica e pessoal.

Na perspectiva de Leite (2012) o empreendedor de sucesso é um caso verdadeiramente inspirador e relevante, ser um representante do espírito empreendedor significa gerar negócios bem-sucedidos ao transformar visões em realidades lucrativas. Para Degen (2009) ser empreendedor significa acima de tudo a necessidade de realizar coisas novas, pôr em prática ideias inovadoras e próprias voltadas para a criação de um negócio e para a inovação. As pessoas empreendem não só por aptidão, mas também por motivos pessoais, como autorrealização, buscando ser o próprio patrão, busca por uma maior liberdade pessoal, profissional e financeira, necessidade, além da possibilidade de auferir maiores lucros e ganhos do que trabalhando como empregado. Mas as pessoas também empreendem por prazer, por gostarem de criar coisas novas, atingir objetivos e metas desafiadoras e ter juntamente com sua equipe o prazer final da vitória, do dever cumprido e até mesmo de um sonho realizado.

Oliveira, *et al.* (2016) observaram que a instabilidade no ambiente de trabalho na atualidade pode favorecer que indivíduos se estabeleçam como empreendedores, condutores de suas situações financeiras, que não se propõem ficar à disposição das incertezas dos atuais formatos de trabalho nas organizações pós-modernas. Esses são considerados empreendedores por necessidade.

A distinção entre o administrador tradicional e o empreendedor é que o administrador em geral age racionalmente e com mais segurança, baseando-se na experiência adquirida com a carreira. O empreendedor se caracteriza pela liderança fundamentada em inovação no cotidiano, e seu comportamento implica na inclusão de fatores subjetivos como força de vontade e motivação (Lima, 2010).

Diante destas definições, que empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal (Hisrich & Peters, 2004).

O ato de empreender ganhou ênfase no Brasil a partir dos anos de 1990, sendo alavancadas por algumas entidades como o programa de Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro - SOFTEX. Posteriormente, com entidades de apoio como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, Brasil empreendedor; e financiamentos voltados para estas ações como a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo - FAPESP e a Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP; contribuíram para seu crescimento o aparecimento de franquias; conforme Lyrio (2008). Porém, apesar do esforço do governo, apenas algumas incursões nesta área seriam produtivas, sendo que 25% das empresas tem um índice de “mortalidade” alta, normalmente fechando com menos de 2 anos (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE], 2013).

Desta forma o empreendedorismo é a transformação de ideias em negócios, o que envolve prospectar uma oportunidade no mercado, desenvolver um plano de negócios que exprima a real possibilidade de viabilizar esta oportunidade, captar os recursos necessários e por fim, gerenciar a empresa criada (Dornelas, 2008). Além da falta de conhecimento do negócio, o empreendedor ainda enfrenta inúmeros problemas para abrir seu negócio no Brasil. Conforme

pesquisa realizada em 2014 pela SEED, estes problemas são ligados a: falta de recursos próprios; a dificuldade de acesso a recursos de terceiros; desconhecimento de mercados; carga tributária e falta de conhecimento sobre gestão.

No campo emocional, Degen (2009) observa que o comportamento de encarar o empreendimento como uma missão a cumprir e também a paixão com que o empreendedor fala do seu projeto, levando-o a tentar conhecer seu mercado e identificar o que é necessário para estar à frente dos concorrentes.

Dornelas (2008, p. 37) destaca que, para qualquer definição de empreendedorismo é possível encontrar os seguintes aspectos referentes ao empreendedor: (i) iniciativa e gosto pela área de atuação; (ii) utilização de recursos disponíveis de forma criativa, buscando transformar o ambiente em que está incluso; (iii) assume riscos, além de enxergar fracassos como forma de aprendizagem. Sendo assim, o processo empreendedor envolve, em primeiro lugar, o aspecto da criação, além de comprometimento e envolvimento e por fim, capacidade de lidar com situações complexas e com as frustrações.

### 2.1.2 Características do empreendedor

Conforme Mayas & Zabara (2019), a pessoa que empreende, ou seja, inicia seu próprio negócio, tem pela frente inúmeros desafios, pois 90% das startups falham a cada ano. Consoante as estatísticas compiladas pelo autor, 2 em cada 3 pessoas em todo o mundo acha que o empreendedorismo tendo como base características próprias que os estimulam a empreender. O processo de lançar, desenvolver e administrar um empreendimento comercial junto com seus riscos financeiros é chamado de empreendedorismo. Em termos simples, é a vontade de lançar um novo empreendimento comercial. É muito importante para o desenvolvimento econômico do mercado global em expansão. A pessoa que empreende é chamada de empreendedor. Geralmente, iniciar seu próprio negócio é uma proposta difícil, o que exige algumas características pessoais, culturais e financeiras para que seja alcançado o sucesso.

Os pesquisadores que se concentram na abordagem individual do empreendedorismo concentram-se principalmente em traços psicológicos, demográficos e pessoais. Essa abordagem afirma que os empreendedores têm valores, atitudes e necessidades específicas. Isso significaria que a psicologia, as características pessoais e as experiências de uma pessoa

determinam o empreendedorismo. Conforme a abordagem individual, “pessoas com certas características de controle interno e necessidade de serem independentes têm maior probabilidade de se tornarem empreendedores no futuro” (Bulut, *et al.*, 2010, p. 560).

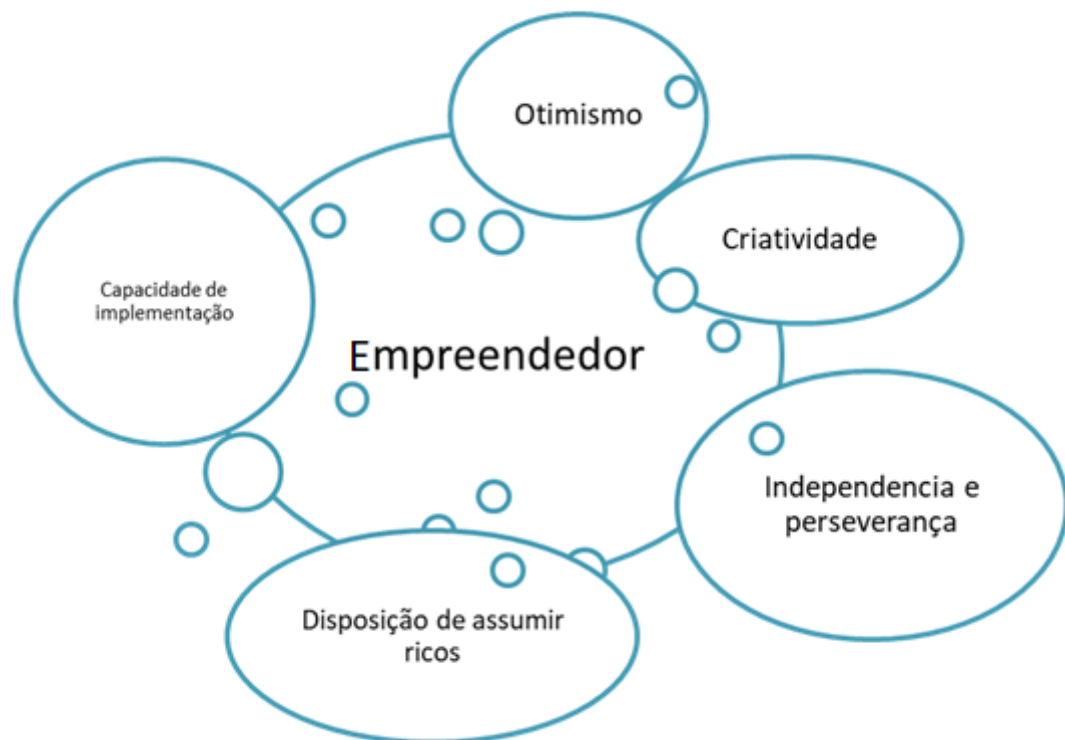
Além disso, Chavez (2016), afirma que as características psicológicas, sociológicas e demográficas de cada indivíduo influenciam as habilidades de uma pessoa para ser um empreendedor. Grande esforço tem sido feito para entender as fontes psicológicas do empreendedorismo. Conforme o autor, o empreendedorismo tem duas escolas de pensamento; o modelo de traço e pensamento de contingência. O modelo de traço geralmente questiona por que certos indivíduos iniciam negócios e são bem-sucedidos como empreendedores. No modelo de pensamento contingencial, as características empreendedoras são restritas ao ambiente de negócios e à situação atual.

As características de personalidade são formadas entre o indivíduo e o ambiente. Conforme Dornelas (2008, p.37), “empreendedor busca apresentar novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais”. Desta forma, o empreendedor é aquele que cria algo inovador, que busca mudar o existente através de algo novo e inexistente, ou ao menos com outras formas de utilização, ou fabricação. Desta forma, pode-se compreender como empreendedores pessoas que buscam novos desafios, buscam o novo, e que não tem medo de enfrentar o que virá adiante, possuem o empreendedorismo em sua personalidade. Durante muito tempo, as pessoas acreditavam que ser empreendedor era apenas para quem tinha um dom ou talento para a abertura de empreendimento. Atualmente é possível perceber que não é bem assim que funciona, pois o empreendedorismo pode ser ensinado e entendido por qualquer pessoa interessada e disposta a aprender para ser um empreendedor (Singh & Rahman, 2013).

Conforme o autor, o perfil do empreendedor possui características únicas como as apresentadas na Figura 1 são representados traços comportamentais do empreendedor, sendo que os principais determinantes de um empreendedor de sucesso é estarem atentos para identificar as oportunidades, serem persuasivos, orientados para objetivos, terem autoconfiança, criatividade, coragem, serem confiáveis, ambiciosos, possuírem capacidade de empatia, perseverança e de controle. Conforme o autor existe uma significativa relação entre necessidade de realização, inovação, controle interno, marketing e superação de burocracia para haver o sucesso aos empreendedores (Singh & Rahman, 2013).



**Figura 1 - Perfil do empreendedor**



**Fonte: baseado em Singh & Rahman, 2013.**

O empreendedor é um indivíduo que busca de tudo a autorrealização. O perfil do empreendedor segundo a perspectiva comportamental é o de possuir traços de comportamento que se manifestam e se combinam de diferentes maneiras e em diferentes graus de intensidade, em diferentes pessoas. Estes traços de comportamento integram as competências que todo empreendedor deve possuir e desenvolver (Maximiano, 2012). Oito traços são importantes para o sucesso dos empreendedores. Na classificação em ordem de importância, esses fatores são impulso de avanço (inovação), realização orientada, compromisso, capacidade de tomada de decisão, gerenciamento de riscos, tenacidade, networking e otimismo.

Os empreendedores tendem a buscar sua realização por meio do sucesso de seu empreendimento. Empreendedores com altos níveis de necessidade de realização normalmente tentam estabelecer metas difíceis para si e pretendem alcançá-las, são entusiasmados e buscam o autodesenvolvimento. Além disso, empreendedores com alto nível de necessidade de realização têm um forte desejo de resolver problemas sozinhos, gostam de estabelecer e atingir metas e gostam de receber feedback sobre suas realizações (Dutra & Previdelli, 2003). Esses

indivíduos são empreendedores que gostam de assumir a responsabilidade de encontrar soluções para problemas, que gostam de feedback rápido sobre seu desempenho para saber se melhoraram ou não, e que gostam de atingir metas desafiadoras, mas não além de suas capacidades. Eles não gostam de ter sucesso por acaso (Singh & Rahman, 2013).

O perfil do empreendedor tem o lado criativo e inovador, sempre buscando diferenciais e atualizações no mercado. Muitas vezes utiliza estratégias diferenciadas para poder entrar em mercados sempre estar com uma novidade. Vieira (2011) citando os estudos de Dutra & Previdelli (2003), sobre a diversidade de características dos empreendedores, afirmam que existem muitas dificuldades para descrever o perfil exato do empreendedor ou estudar suas atitudes com base na literatura existente, pois envolvem uma série de características subjetivas frequentemente associadas ao sucesso dos empreendedores que vão desde a tendência à inovação, criatividade, persistência, autoconfiança, atitude positiva, até a necessidade de independência e gostar de arriscar.

As características de personalidade, com fatores econômicos e ambientais propícios, expõem um indivíduo ao comportamento empreendedor. As características psicológicas devem ser uma parte importante da pesquisa sobre empreendedorismo. Estudos como os citados acima mostram que as características de personalidade são uma das teorias psicológicas mais gerais usadas para explicar e prever o comportamento humano, inclusive no empreendedorismo (Mayas & Zabara, 2019).

Os empreendedores tinham uma necessidade maior de realização do que os não empreendedores. Ele também aprendeu que os empreendedores assumem riscos razoáveis. Muitos outros estudos de pesquisa poderosos sobre a personalidade empreendedora também foram conduzidos no mesmo período. Nas últimas décadas, características psicológicas têm sido examinadas como possíveis fontes para o desempenho empreendedor. Grande parte dessa pesquisa voltou-se para características que determinam quem tem maior probabilidade de iniciar um negócio. Porém, como afirma Dornellas (2008), fatores externos, como educação e ambiente promissor, também contribuem para a formação de empreendedores de sucesso. Entende-se, assim, o empreendedor como aquele que organiza, gerencia e assume os riscos de um negócio ou empreendimento. No Quadro 3, os autores Vieira (2011) e Chavez (2016), listam algumas características que podem ser encontradas sobre o perfil dos mesmos.

**Quadro 3 - Fatores psicossociais, ambientais e econômicos da atitude empreendedora de sucesso**

<b>Fatores Psicossociais</b>	<b>Fatores ambientais e econômicos</b>
Iniciativa e independência	Capacidade de trabalhar grupos
Criatividade	Capacidade de buscar investimentos
Persistência e disciplina	Capacidade de superar obstáculos e mudanças
Visão a longo prazo	Capacidade de trabalhar com escassez financeira
Autoconfiança e otimismo	Capacidade de superar obstáculos burocráticos
Comprometimento	Utilização de tecnologia
Padrão de excelência	Conhecimento de mercado
Persuasão	Construção de uma rede de contatos
Necessidade de realização	Parentes empreendedores
Coletividade	Educação
Formação	Experiência anterior

Fonte: baseado em Vieira, 2011; Chavez, 2016.

O sucesso empresarial é definido como o crescimento do lucro feito pelo negócio (Gupta & Muita, 2013) Ambas as medidas financeiras e não financeiras de desempenho são usadas para avaliar o sucesso empresarial. Alguns pesquisadores tentaram definir o sucesso em termos de rotatividade, sustentabilidade e crescimento. Outros se concentraram nas características empreendedoras como indicadores de sucesso. Um negócio de sucesso ou consegue responder rapidamente a mudanças incontroláveis, ou é tão inovador que promove mudanças no ambiente.

### **2.1.3 Tipos de empreendedor**

O papel dos empreendedores no desenvolvimento econômico varia de economia para economia, país para país, dependendo de seus recursos materiais, clima industrial e, mais importante, da capacidade de resposta do sistema político ao crescimento dos empreendedores. Janssen (2020) aponta que a liberalização e a nova política econômica abriram as portas para

que cada empresário busque sua própria fortuna e assim contribua para o crescimento da economia. E o empreendedor é um insumo importante do desenvolvimento econômico. Ele é um catalisador do desenvolvimento. Somente os empreendedores criam capital, riqueza e recursos em um país por meio de seu comportamento inventivo e de risco.

Os empreendedores são os principais motores do desenvolvimento econômico de um país. Empreendedores são encontrados em todos os sistemas econômicos e em todos os tipos de atividade econômica. Artesãos, comerciantes, importadores, engenheiros, exportadores, banqueiros, industriais, agricultores, trabalhadores florestais, tribais, profissionais, políticos e burocratas, qualquer um deles pode ser empresário (Bezerra-De-Sousa & Teixeira, 2019). A natureza dos empreendedores difere de acordo com suas funções. Existem histórias de empreendedores disseminadas nos mais diversos ambientes, ainda existem empreendedores anônimos que conduzem das pequenas as grandes organizações empresariais e sociais. Segundo Verga & Silva (2015), os cientistas se interessaram pelo tema somente com a evolução dos mercados econômicos, embora os conceitos permeassem os pensamentos dos pioneiros sobre o termo.

Segundo pesquisadores que estudaram o comportamento empreendedor sugere, existem tipos diferentes de empreendedores. Classificar os empreendedores é uma questão complicada. A taxonomia dos empreendedores pode ser realizada de várias maneiras, pois os empreendedores podem ser classificados em bases. Mariano & Mayer (2011) apontam tipos de empreendedores. Os empreendedores empresariais são pessoas que abrem sua própria empresa, formal ou informal. Os empreendedores sociais são aqueles que constroem empreendimentos, buscando transformar a realidade à sua volta. Empreendedores corporativos ou intraempreendedores são aqueles que agem de maneira empreendedora dentro de empresas estabelecidas. Além disso, existem empreendedores em universidades, no setor público, na política e em todos os setores da sociedade.

Na área da Administração, de acordo com Verga & Silva (2015), a perspectiva do empreendedor está situada no contexto de ampliação e pesquisas relacionadas ao papel deste como um gestor do seu próprio negócio, que envolvem sonhos, ambições e decorrentes de influências familiares. Os vários tipos de empreendedores são classificados em parâmetros, como exposto por Mayas & Zabara (2019), e apresentados no Quadro 4.

**Quadro 4 – Tipos de empreendedores**

<b>Classificação de empreendedores</b>	<b>Características</b>
Empreendedores de pequenas empresas	No mundo de hoje, a maioria das empresas ainda são pequenas empresas. Eles quase não são lucrativos, mas obtêm lucros apenas para ganhar a vida e sustentar suas famílias. Geralmente, essas empresas não têm escala para atrair capital de risco e são financiadas por meio de amigos/família ou empréstimos para pequenas empresas.
Startup	Nesse tipo de empreendedorismo, os empreendedores iniciam sua empresa acreditando que sua visão pode mudar o mundo. Seu financiamento vem de capitalistas de risco e eles contratam os melhores funcionários. Encontrar um modelo de negócios escalável e repetível é seu objetivo. Depois de encontrá-lo, é necessário mais financiamento de capitalistas de risco para o crescimento de seus negócios. As startups escaláveis representam apenas uma pequena proporção de todos os negócios devido ao capital de risco e retornos descomunais.
Empreendedores de grandes empresas	Grandes empresas por meio da inovação sustentada, oferecendo novos produtos que são variantes de seus principais produtos. Novos produtos são desenvolvidos para atender às mudanças nas necessidades dos clientes e tecnologia avançada. Muitas vezes, as empresas fazem isso em parceria ou comprando empresas inovadoras.
Empreendedores sociais	Um empreendedor que cria produtos e serviços para resolver necessidades e problemas sociais. Seu único objetivo é tornar o mundo um lugar melhor e não obter lucros ou adquirir riquezas. Eles podem ser sem fins lucrativos, lucrativos ou híbridos.

**Fonte: baseado em Mayas & Zabara (2019).**

Pesquisadores que estudaram o comportamento empreendedor sugerem que existem diferentes tipos de empreendedores. Classificar os empreendedores em várias categorias é uma questão complicada. A taxonomia dos empreendedores pode ser realizada de várias maneiras. Os empreendedores podem ser classificados em várias bases. Dornelas (2008) classifica os empresários com base no estágio de desenvolvimento econômico. Alguns outros pesquisadores classificaram com base em suas funções e características. Nos estágios iniciais do desenvolvimento econômico, os empreendedores tendem a ter menos iniciativa e motivação. À medida que o desenvolvimento avança, eles se tornam mais inovadores e entusiasmados.

Os vários tipos de empreendedores são classificados em determinados parâmetros. Algumas classificações importantes foram descritas também por Gupta & Muita (2013); Verga & Silva (2015); Mayas & Zabara (2019); e Jasenn (2020). O empreendedor é a chave do empreendedorismo. Sua personalidade é um composto de inovador, tomador de risco, motivador, planejador, um solucionador de problemas criativo e que faz as coisas acontecerem. Empreendedores são feitos e não nascem. Ele é feito por sua família, meio ambiente e educação.

Por causa de recursos limitados, altos níveis de incerteza e administração e funcionários inexperientes e muitos outros motivos, novos empreendimentos sofrem com uma taxa muito alta de fracasso – muito mais alta do que empresas maiores e bem estabelecidas. A criatividade e inovação em negócios emergentes é uma grande promessa para o desenvolvimento econômico e o crescimento dos negócios (Prim et al., 2018). Quando o talento empreendedor está ligado às causas sociais, as pessoas reconhecem seu valor e então impulsionam ideias viáveis e o processo empreendedor já começa de forma mais positiva. Por isso, na próxima seção, estuda-se o empreendedorismo social.

## **2.2 Empreendedorismo Social**

### **2.2.1 Conceitos e evolução**

O ambiente social é caracterizado por costumes sociais, cultura, valores e crenças. As mudanças não são facilmente aceitáveis em um determinado ambiente socioeconômico de um país. Os empreendedores descobrem novas fontes de materiais, novos mercados e novas oportunidades e estabelecem novas e mais lucrativas formas de organização. Isso é um reflexo de sua força de vontade, entusiasmo e energia e ajuda a superar a resistência da sociedade à mudança. Em evolução, o empreendedorismo social veio selar um pacto de responsabilidade social com geração de lucro, sendo atualmente considerada uma empresa híbrida, inovadora (Barbalho & Uchoa, 2019).

O empreendedorismo social é um fenômeno ao mesmo tempo evolutivo e revolucionário. Ela evoluiu ao longo dos séculos como uma organização híbrida entre empresas com fins lucrativos e entidades sem fins lucrativos, mas ao mesmo tempo oferece uma abordagem e ideia inovadoras na criação de valor agregado para todos – o consumidor, o empresário e a sociedade como um todo. O empreendedorismo social visa maximizar os benefícios para todas as partes interessadas envolvidas. Seus princípios, métodos e modelos organizacionais continuam a se desenvolver refletindo o desenvolvimento da tecnologia e abordando cada vez mais grupos de pessoas, desafios sociais e ambientais (Fundação Erasmus, 2020, p. 10).

Conforme apresentado pela Fundação Erasmus (2020) em conjunto com a União Europeia em 2020, nos últimos anos, apareceram inúmeros desafios que ameaçam o desenvolvimento social sustentável. A crise econômica, política e ambiental revisitou uma série de questões que precisam ser tratadas adequadamente. Os recursos públicos estão se tornando cada vez mais

insuficientes, enquanto se espera que as empresas assumam maior parcela de responsabilidade pelo bem-estar social e ambiental.

Essas tendências levam ao surgimento de novos conceitos, como economia social e empreendedorismo social. Assim, a economia social é considerada um “setor híbrido entre o setor empresarial (privado) e o setor público, destinado a fornecer serviços sociais de qualidade para comunidades e indivíduos carentes” (Fundação Erasmus, 2020, p. 9). A economia social engloba empresas e organizações, em particular empresas sociais, cooperativas, sociedades mútuas, associações e fundações que produzem e oferecem bens, serviços e conhecimentos, enquanto perseguem objetivos econômicos e sociais e promovem a solidariedade. Já o empreendedorismo social, conforme definição, é:

O empreendedorismo social é uma nova tendência empresarial e social dentro do conceito de economia social que reflete a necessidade de enfrentar vários desafios da sociedade de forma criativa e sustentável. O principal objetivo da empresa social é ter impacto social em vez de gerar lucro para seus proprietários ou partes interessadas. Opera fornecendo bens e serviços para o mercado de forma empreendedora e inovadora e usa seus lucros principalmente para atingir objetivos sociais. À semelhança das empresas tradicionais, as empresas sociais operam em mercados comerciais, gerando lucro com a sua atividade. No entanto, ao contrário de outros negócios, eles existem para cumprir seu propósito social específico (Fundação Erasmus, 2020, p. 10).

O termo empreendedorismo social é recente e decorrente da aplicação dos conceitos e práticas da administração de empresas ao âmbito social, utilizando-se da lógica do empreendedorismo empresarial (Mariano & Mayer, 2011). Assim sendo, os negócios sociais estão se profissionalizando e revolucionando o espaço empresarial, embora não haja dados estatísticos sobre a evolução ao longo do tempo e nem a quantidade desse negócio no Brasil. É considerado um campo em construção que busca evidenciar os processos de diferenciação do empreendedorismo em geral com as de esferas sociais, e desenvolver estratégias que lhe deem legitimidade (Barbalho & Uchoa, 2019).

O empreendedorismo social tem suas particularidades, um exemplo é foco em encontrar soluções sociais e produzir bens e serviços para a comunidade, em que o desempenho do mesmo é avaliado por seu impacto social (Mariano & Mayer, 2011). O empreendedor social é um agente na transformação da realidade, visto que converte questões da sociedade em oportunidades, de criar e transformar a experiência empreendedora em conhecimento empreendedor (Itelvino, *et al.*, 2018), reconhece problemas sociais e tenta utilizar ferramentas

empreendedoras para resolvê-los (Oliveira *et al.*, 2016). As empresas sociais operam principalmente nos seguintes domínios, conforme mostrado no Quadro 5.

**Quadro 5 – Áreas de atuação do empreendedorismo social**

Áreas	Características
Integração laboral	Formação e integração de pessoas com deficiência, desempregados de longa duração, imigrantes, pessoas de minorias étnicas ou raciais e outros grupos marginalizados da população.
Direitos humanos	Liberdade, redução da pobreza, busca da felicidade, integração, antidiscriminação, igualdade de gênero, liberdade de expressão, etc. idosos e pessoas com deficiência.
Educação	Formação profissional, educação, desenvolvimento pessoal e profissional.
Desenvolvimento regional	Desenvolvimento econômico e social de zonas remotas e rurais, esquemas de desenvolvimento/reabilitação de bairros em zonas urbanas, ajuda ao desenvolvimento e cooperação para o desenvolvimento com países terceiros.
Proteção ambiental e sustentabilidade	Reciclagem, conscientização e proteção ambiental, uso sustentável de recursos naturais, uso de fontes renováveis de energia, agricultura biológica e orgânica, preservação de locais culturais e patrimoniais.
Outros	Desenvolvimento de esportes amadores, projetos artísticos e culturais, ciência, pesquisa e inovação, proteção ao consumidor, tradição, artesanato e valorização do patrimônio étnico, consumo ético.

Fonte: Fundação Erasmus (2019, p. 12).

De acordo com Rosolen, *et al.* (2014) o uso do termo iniciou nos Estados Unidos, empregando as expressões “social entrepreneurship”, “social enterprise”, “social business” e “inclusive business”, que eram usadas com um significado amplo para especificar atividades inovadoras com objetivo social no setor privado, do terceiro setor ou em organizações híbridas. Especialmente em países emergentes passaram a serem utilizados os termos “negócios sociais” e “negócios inclusivos”. Conforme os autores, novos termos são empregados para as iniciativas que atuam no sentido de mercado, mas com objetivos voltados para a geração de valor social, empresas sociais, negócios sociais e negócios inclusivos (Rosolen *et al.*, 2014).

Para Oliveira *et al.* (2016), a diferença do empreendedorismo tradicional do social é que para o último o foco está em maximizar retornos sociais ao invés de maximizar somente o lucro, conforme mostra o Quadro 6. Todos os recursos financeiros são destinados em outros



programas e ações que permitam voltados para a comunidade e que permitam os trabalhadores se desenvolvam de forma saudável e sustentável.

**Quadro 6 - Semelhanças e diferenças entre a empresa comercial e social**

<b>Similaridades</b>	<b>Diferenças</b>
Necessidade de capital inicial e operacional suficiente	O lucro não é um objetivo final, mas uma ferramenta para sustentar a viabilidade financeira
Criação de margem de lucro para garantir a sustentabilidade financeira	O lucro raramente é distribuído, mas é reinvestido em novas iniciativas sociais
Estrutura legal semelhante	Funcionários podem receber zero (voluntários)
Abordagem semelhante em planejamento de negócios, marketing, gerenciamento e promoção	O sucesso da empresa social é medido pelo impacto social positivo que ela cria.
Visa a obtenção de produtos de alta qualidade e atendimento ao cliente	Fontes de financiamento podem variar, além das ferramentas de financiamento tradicionais que eles podem incluir doações, iniciativas de arrecadação de fundos e fontes mais inovadoras, como plataformas de crowdfunding
Pessoal motivado, habilidoso e dedicado	
Vantagem competitiva, bom posicionamento de marketing e forte imagem de marca	

**Fonte: Fundação Erasmus (2019, p. 12).**

Barki (2015) emprega o termo negócios de impacto, referindo-se às organizações que visam gerar impacto social ofertando produtos e serviços que diminuam a vulnerabilidade da população de baixa renda e também obtenham retorno financeiro. A principal razão da existência de um negócio de impacto é seu impacto social. Segundo Mariano & Mayer (2011), o empreendedorismo social decorre do empreendedorismo empresarial aspirando a gestão no campo social, em que princípios e ferramentas do campo empresarial são aplicados na solução de problemas sociais, e, os empreendedores sociais, um gênero dos empreendedores empresariais imbuídos de uma missão social.

Conforme Dees (1988), a característica para a criação de uma empresa social envolve a adoção de uma abordagem inovadora e comercial à missão de oferecer serviços comunitários. O

desenvolvimento de novos empreendimentos empresariais sociais é apenas uma faceta do empreendedorismo social. Outra faceta é maximizar a geração de receita de programas, aplicando alguns princípios de negócios sem fins lucrativos sem negligenciar a missão central.

Na perspectiva de Silva, *et al.* (2019, p. 23) o empreendedor social é uma pessoa que cria "iniciativas aspirando solucionar ou minimizar problemas sociais beneficiando a comunidade local, ou global, entregando valor social e permanecendo financeiramente autossuficiente". Oliveira *et al.* (2016), associaram empreendedorismo social na perspectiva do sujeito pós-moderno e globalizado. Para os autores, "tem-se o trabalhador no formato de trabalho atual, modificados pelas mudanças tecnológicas, populacionais, tradicionais e outras, ambientes que as pessoas não se sentem os suficientemente seguros ou amparados, fatos que podem estimular pessoas a investirem e se identificarem com o empreendedorismo social" (p. 293).

Observa-se que nas definições apresentadas, o empreendedorismo social é uma atividade econômica (negócio) que: (i) tem como missão a resolução de importantes problemas sociais; (ii) gera renda; (iii) é autossustentável para qualquer tipo de atividade empresarial, mas resolve questões sociais. Assim, se apresenta, na maioria dos casos como uma entidade econômica que se posiciona entre organizações sem fins lucrativos e entidades comerciais comuns.

A expressão negócio social foi introduzida por Muhammad Yunus, fundador do Banco Grameen. Pode parecer semelhante aos princípios do negócio social, uma vez que busca a fusão da criação de valor social e valor econômico em uma mesma estrutura organizacional. O negócio social é uma iniciativa que tem por objetivo solucionar um problema social e gera receitas suficientes para cobrirem seus gastos. Não depende de doações e os lucros gerados são reinvestidos no negócio; ao contrário do negócio social, o negócio social considera a distribuição do lucro alinhada à missão. Yunus (2008) acredita que negócios sociais poderiam sanar alguns problemas da desigualdade. Desta forma é possível entender o conceito de empreendedorismo social como um processo que envolve o uso inovador e a combinação de recursos para buscar oportunidades para catalisar a mudança social e/ou atender às necessidades sociais.

O negócio social se caracteriza por uma empresa com fins lucrativos que possui operação comercial e gera lucro, que será reinvestido em sua missão social. De acordo com Yunus (2008), diferentemente das organizações sem fins lucrativos, esses empreendimentos produzem bens

e/ou prestam serviços e assumem riscos econômicos — algumas empresas podem, inclusive, decretar falência. Além disso, têm foco em melhoria contínua de desempenho e métricas e em alcançar sua missão, que permeia sua cultura organizacional. O empreendedorismo social pode ser considerado uma forma de ação entre os setores público, privado e de sociedade civil, diferente da economia social, que engloba organizações localizadas entre o setor público e empresarial que têm por objetivo fornecer serviços à sociedade.

A economia social apresenta um conceito mais abrangente e limitado do que o empreendedorismo social, porque as suas organizações não são necessariamente empreendedoras e estão inclusas somente aquelas que possuem formas jurídicas específicas, como sem fins lucrativos, instituições de caridade, cooperativas e fundações. Dessa maneira, a economia social desconsidera as empresas sociais que não adotaram uma dessas formas jurídicas e que não limitam formalmente a distribuição de lucros. De acordo com Yunus (2008, p. 45), a empresa social é um subconjunto do empreendedorismo social.

Yunus, Moingeonand e Lehmann-Ortega (2010), afirmam que se gerenciados estrategicamente, os projetos de empreendedorismo com ênfase geral em responsabilidade social corporativa (RSC), podem realmente compensar, tanto social quanto financeiramente. Em meio à atual crise econômica e financeira, algumas empresas começaram a questionar seu papel de forma mais fundamental na sociedade em que estão inseridas, e parecem estar despertando para questões de mudança social, e esse impulso levou a um aumento do número de 'negócios sociais'.

Na estrutura organizacional, esta nova forma de negócio (negócios sociais) é basicamente o mesmo que empresas com fins lucrativos: não é uma instituição de caridade, mas um negócio em todos os sentidos, e buscam recuperar seus custos totais para que eles possam ser autossustentáveis. Em vez de serem repassados aos investidores, os excedentes gerados pelo negócio social são reinvestidos no negócio e, assim, em última análise, repassado para o grupo-alvo de beneficiários em formas como preços mais baixos, melhor serviço ou maior acessibilidade. Em contrapartida, para seus proprietários, o objetivo principal é servir a sociedade e melhorar a situação dos mais pobres. Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010) adicionaram outros elementos ao business model canvas, adaptando a ferramenta aos negócios de impacto social e produzindo o canvas para negócios com impacto sociais, a equação entre o lucro social o impacto com o benefício social.

### 2.2.2 Empreendedorismo social no Brasil

Comini (2016) identificou três correntes que explicam os negócios sociais na perspectiva europeia, norte-americana, dos países emergentes, e dos em desenvolvimento. Em linhas gerais, a perspectiva europeia originou-se da tradição de economia social pautada no associativismo e cooperativismo, representando a atuação de organizações da sociedade civil com funções públicas. No que lhe concerne, a perspectiva norte-americana, esses negócios são organizações privadas com lógica de mercado aplicada a soluções de questões socioambientais.

Na perspectiva preponderante nos países em desenvolvimento, os negócios sociais são vistos como empreendimento socioambientais que operam na lógica de mercado, mas, que visam a reduzir a pobreza e buscam transformar as condições sociais que segregam e excluem as pessoas. De acordo com Pomerantz (2003, p. 26), uma compreensão um tanto ampliada, mas ainda "popular" nos países menos desenvolvidos do empreendedorismo, o elemento empreendedor no empreendedorismo social está ligado aos empréstimos governamentais utilizando-se das perspectivas e dos métodos de uma empresa orientada para o mercado.

Em relação aos modelos de empreendimento social, Comini (2016) aponta, que a literatura internacional sobre o empreendedorismo social identificou, outras vertentes que não só a abertura dos negócios voltados para questões sociais como: (i) organizações aceleradoras de negócios sociais (organizações que tem por objetivo facilitar e acelerar o amadurecimento de negócios sociais); (ii) investidores em negócios sociais (instituições que alocam recursos nacionais ou internacionais em indivíduos ou corporações para investir em negócios com o foco em soluções de problemas sociais). Todas iniciativas percebidas no mercado.

Para Comini (2016), existem vertentes orientadas para população de baixa renda e/ou minorias empreendidas por organizações da sociedade civil que destinam a aumentar sua fonte de receita. Outras iniciativas buscam atender os consumidores do segmento de baixa renda que se encontram dentro das empresas com fins lucrativos. Estas iniciativas podem representar uma atividade principal, secundária ou periférica inserida na área de Responsabilidade Social Corporativa. Barki (2015) afirma que muitas empresas grandes privadas costumam manter uma área de sustentabilidade ou uma fundação, ou instituto, a fim de gerar benefícios sociais e/ou ambientais. Especialmente, os serviços de iniciativas de empreendedorismo social podem

recorrer a fontes mistas, incorporando também recursos obtidos por meios não comerciais, como doações, transferências unilaterais e investimento filantrópico (PNUD, 2015).

Carmona, *et al.* (2018) e Campigotto-Sandri, *et al.* (2020) realizaram pesquisas acadêmicas sobre empreendedorismo social e inovação social. Carmona *et al.* (2018) voltaram-se para publicações sobre o empreendedor e o empreendimento social e identificaram quatro categorias de pesquisa: a sociedade, estudos em empreendedorismo social, educação e políticas de habitação. Campigotto-Sandri, *et al.* (2020) voltaram-se para os campos de estudos do empreendedorismo social informal e/ou irregular; empreendedor e empreendedorismo social; contexto e campo das empresas sociais e o empreendedorismo social; empreendimentos sociais autossustentáveis; motivação social; empreendedorismo social, construções e narrativas. As abordagens para o engajamento do setor privado a favor da inclusão social foram diferenciadas conforme o Quadro 7.

**Quadro 7 - Abordagens para o engajamento do setor privado a favor da inclusão social**

**Abordagens de Negócios Inclusivos**

<b>Responsabilidade Social</b>	<b>Iniciativas de Empreendedorismo Social</b>	<b>Atividades de Negócios Inclusivos</b>	<b>Modelos de Negócios Inclusivos</b>	<b>Mainstream Business</b>
Projetos, atividades, programas e doações feitos por uma empresa privada com o objetivo de atingir um grau de bem-estar social mais alto, sem expectativa de retorno financeiro (não relacionadas a publicidade positiva) e que não são exigidas por lei.	Uma organização que usa estratégias comerciais de mercado para melhorar o bem-estar humano, mais do que para maximizar lucros.	Negócios cujos modelos integram a base da pirâmide em seu core business. Essa estratégia, entretanto, não é central para a viabilidade comercial desses negócios.	Negócios cujos modelos integram a base da pirâmide em seu core business. Tais negócios tem a viabilidade comercial como aspecto central.	Empresas para as quais o lucro (ou o retorno financeiro para os donos) é o objetivo principal.
Fonte primária de financiamento: não comercial	Fonte primária de financiamento: mista	Fonte primária de financiamento: comercial	Fonte primária de financiamento: comercial	Fonte primária de financiamento: comercial
Sem fins lucrativos	Modelos híbridos			Com fins lucrativos

Fonte: PNUD (2015, p.25)

Os resultados encontrados por Campigotto-Sandri et al. (2020) demonstraram que existem mais estudos relacionados a países e regiões em desenvolvimento. Concluem que o empreendedorismo social e a inovação social podem ser trabalhados conjuntamente. O estudo revelou a inovação social aparece como aspecto secundário, característica ou resultado do processo empreendedor.

O empreendedor social relaciona-se ao progresso social e não pode ser reduzida ao retorno financeiro, pois obter resultado positivo (lucro), criação de riqueza ou atender as necessidades dos consumidores pode fazer parte do modelo, mas, “como um meio para atingir uma finalidade social” (Silva *et al.*, 2019, p. 24).

O empreendedorismo social surge como alternativa para a resolução de demandas que prezam pela inclusão social e valorização de pessoas, bem como de atividades negligenciadas pelo mercado ou pelo Estado (Gaiotto, 2016). Marins (2018) reforça que o empreendedorismo social surge, na complexidade contemporânea, como um movimento transformador amplo, transversal, cívico, descentralizado, ético, democrático, inovador e exponencial. Atuando na interseção entre diversos campos da ciência e da ação humana.

Itelvino *et al.* (2018) analisaram três histórias de vida de empreendedores referências no desenvolvimento de projetos sociais de impacto no Brasil. A partir das narrativas dos empreendedores, os autores concluíram que a formação de um empreendedor está relacionada aos espaços e contextos de aprendizagem, seja pela educação formal ou informal, assim como à trajetória de liderança e também da motivação para o empreendedorismo social. Conforme Sousa, *et al.* (2014), os fatores que formam o perfil do empreendedor social são passíveis de aprimoramento.

Sousa *et al.* (2014) discutiram sobre o perfil do empreendedor social e suas dimensões de atuação, estudando em profundidade seis gestores em Uberlândia-MG. Nas dimensões estudadas verificaram a preocupação dos mesmos com o profissionalismo, com o crescimento da organização e com o atendimento de qualidade ao público. Constataram ainda o obstáculo da restrição de tempo para planejamentos de longo prazo nas organizações. Conforme os autores, existem fatores individuais, de grupos ou organizações e ambientais que exercem influência, como mostra o Quadro 8.

**Quadro 8 – Aspectos influenciadores do perfil do empreendedor social**

<b>Dimensões</b>	<b>Fatores</b>	<b>Especificação</b>
Individual	Necessidades	Realização; Afiliação; Poder
	Valores	Autodeterminação; Universalismo; Benevolência; Tradição; Poder; Realização.
	Competências	Conhecimento; Habilidade; Atitude; Postura; Agregação de Valor (entrega).
Grupal/organizacional	Liderança	Orientada para a Tarefa; Orientada para o Relacionamento; Orientada para a Mudança.
	Cultura	Crenças; Pressupostos básicos; Elementos simbólicos
Ambiental	Socioeconômico	Exigências econômicas; Tendências globais; Necessidades sociais.
	Socioculturais	Transformações sociais e culturais.
	Políticos	Situação política do momento.

Fonte: Sousa et al. (2014)

Empreendedorismo e educação foi tema de estudo de Dolabela e Filion (2013). O estudo sugeriu que um dos meios de desenvolver o empreendedorismo em uma sociedade é iniciado por meio de programas educacionais que envolva o espírito empreendedor em todos os níveis do sistema educacional, desde o ensino fundamental. Os autores apresentaram uma metodologia realizada no Paraná denominada Pedagogia Empreendedora (PE) que se trata de uma abordagem pedagógica projetada para apoiar a aprendizagem empreendedora no ensino fundamental, projeto que alcança muitas escolas em todo o país. O projeto visa aumentar a autorrealização e a consciência empreendedora, assim como a preocupação ética e social dos alunos, conforme o nível de ensino que se encontrar.

Essas influências também foram observadas por Oliveira *et al.* (2016), a maioria dos empreendimentos sociais tem estrutura de sucessão informal e com curto período de visão, são ausentes os planos efetivos de sucessão. Em relação à gestão financeira, Aveni (2019) afirma que existem poucas pesquisas sobre financiamentos do empreendedor social, a gestão do capital social, humano e organizacional. Na pedagogia empreendedora, de acordo com Alves, *et al.*

(2021) a formação é uma função incumbida ao estudante. Aprender continuamente faz parte do espírito empreendedor, e o indivíduo deve ser o principal responsável por sua própria aprendizagem.

O empreendedorismo social tem sido entendido para mais de um conceito e incluído como movimento massivo transformador (Silva *et al.*, 2019). Neste campo é importante mencionar que rumo à transformação social e ambiental, existe a Agenda 2030, que contém os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), um instrumento que tem que agrega esforços de agentes da sociedade civil, de diferentes níveis governamentais ao redor do mundo (Estratégia ODS, 2015, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada [IPEA], 2018). Neste instrumento surgem iniciativas de empreendedorismo social, atraindo grandes investidores para o financiamento de ações, projetos e organizações que estejam atuando com temas atrelados aos 17 ODS, compostos por 169 metas, indivisíveis e integradas, mesclando de forma equilibrada as três dimensões do desenvolvimento sustentável, a econômica, a ambiental e a social (Estratégia ODS, 2015, IPEA, 2018).

Os temas dos 17 ODS agrupados nas quatro dimensões são: social, referente às necessidades de educação, saúde, justiça e qualidade de vida; a dimensão ambiental refere-se à preservação e conservação do meio ambiente, proteção das florestas e da biodiversidade, a reversão do desmatamento, adoção de medidas contra mudanças climáticas, combate à desertificação e uso dos oceanos e recursos marinhos de forma sustentável; a dimensão econômica refere-se ao uso e produção de resíduos, esgotamento dos recursos naturais, consumo de energia, entre outros temas; a dimensão Institucional trata dos esforços direcionados a fomentar as capacidades de aplicação mundial dos ODS (Estratégia ODS, 2015, IPEA, 2018).

Diante da diversificação de áreas contempladas pela Estratégia ODS, observa-se que as práticas inovadoras de atuação dos empreendimentos sociais tornam-se imprescindíveis de serem compartilhadas por todos os atores envolvidos. Isso implica habilidades relacionais mais desenvolvidas para um empreendedor social (Sousa *et al.*, 2014).

Existe a necessidade de que avanços, como pesquisas sobre áreas mais necessitadas e soluções criativas e sustentáveis para problemas sociais sejam feitos na produção nacional em empreendedorismo social, objetivando potencializar o alinhamento entre os problemas sociais



e as pesquisas direcionadas à inovação social e criação de valores sociais, procurando soluções sustentáveis para atender as demandas sociais no Brasil (Gaiotto, 2016).

Conforme aponta a Fundação Erasmus (2019), devido à melhoria dos problemas sociais e dos aspectos de segurança e proteção, os investimentos para os países da América do Sul devem aumentar, impactando positivamente no bem-estar das pessoas. Há, no entanto, uma série de problemas que exigem soluções urgentes, tais como: (i) a crescente incidência de conflitos civis e armados constitui uma séria ameaça à segurança e proteção em vários países da América Latina; (ii) diante da massiva e acelerada urbanização, torna-se cada vez mais difícil o acesso à moradia digna nas áreas urbanas para os segmentos desfavorecidos da população; (iii) apesar da oferta global de alimentos relativamente adequada em termos de quantidade, persistem casos de desnutrição em crianças e mulheres grávidas; (iv) a alta taxa de desemprego, especialmente entre os jovens, levando a comportamentos criminosos, como turbas, roubos e abuso de drogas; (v) as instituições públicas e privadas envolvidas no desenvolvimento social têm capacidades inadequadas.

Apesar do progresso significativo nas regulamentações governamentais em alguns países possuem procelas que impendem o crescimento do empreendedorismo social como a falta de regulamentação de questões relacionadas a casamento, divórcio, adoção e aborto; o estatuto jurídico da eutanásia; políticas efetivas voltadas a diminuição da pobreza, busca do bem-estar social e a falta crônica de moradia, e controle de drogas (Fundação Erasmus, 2019).

### 2.2.3 Tipos de empreendedorismo social

Muitos pesquisadores distinguem empresas sociais de empresas corporativas enfatizando a realização de objetivos sociais em vez de ganhos econômicos (Oliveira *et al.*, 2020; D'Amario & Comini, 2020). O paradoxo é que uma das principais razões para o fracasso das empresas sociais é a falta de financiamento sustentável e estão buscando receita não concedida para sobreviver (Limeira, 2015). Os empreendedores sociais visam criar valor social ao mesmo tempo em que enfrentam desafios financeiros explorando soluções baseadas no mercado e utilizando uma ampla gama de recursos (Comini, 2016).

Além dessa explicação racional sobre a necessidade do interesse econômico dos empreendimentos sociais, valendo-se da teoria institucional, Dart, (2004) acredita que a lógica

do sistema capitalista, política de mercado e valores ideológicos afetam fortemente a economia social através de um processo de isomorfismo e as empresas estão ficando semelhantes às empresas orientadas para o lucro próximas à lógica do mercado. No entanto, acredita-se que o sistema capitalista também seja afetado por um movimento social.

Pache & Santos (2013) explicam a sustentabilidade dos empreendimentos sociais por meio da captura e criação de conceitos de valor. Eles reconhecem que existe uma tensão entre a criação de valor e a captura de valor. A ênfase em um deles permite a diferenciação das atividades empreendedoras, tais como: sem fins lucrativos; lucrativos; e híbridos.

Os negócios sociais são referenciados na literatura internacional e nacional de distintas formas, constituindo uma verdadeira polissemia. Dentre as nomenclaturas mobilizadas para representá-los, podemos encontrar as expressões: quarto setor, setor dois e meio, empresas sociais, negócios inclusivos, negócios da Base da Pirâmide, *benefit corporation* e organizações híbridas. As organizações híbridas, das quais fariam parte os negócios sociais, apontam para o fato de que o mercado estaria mudando na sua periferia e que uma nova forma de organização estaria surgindo e encontrando formas de operar não apenas pela competição, mas também pela colaboração, oferecendo novas dimensões relevantes para a avaliação da qualidade dos bens e serviços, como a sustentabilidade e a inclusão social e, com isso, ampliando a capacidade dos negócios de gerar e distribuir valor social e ambiental (Duarte, 2017, p.17).

Yunus; Moingeonand & Lehmann-Ortega (2010), no sistema capitalista, dois tipos extremos de órgãos corporativos podem ser distinguidos. Por um lado, as empresas podem ser vistas como negócios que maximizam o lucro, cujo objetivo é criar valor para o acionista. Por outro lado, organizações sem fins lucrativos existem para cumprir objetivos social, mas é mais uma causa do que um lucro. Esse tipo de empresa tem tanto o potencial para atuar como um agente de mudança para o mundo quanto características comerciais suficientes para garantir que ela sobreviva.

Várias tipologias na literatura caracterizam as atividades dos empreendedores em geral e dos empreendedores sociais em particular (Laurett; Paço & Mainard, 2018). Para Pache & Santos (2013), as organizações com fins lucrativos, são empreendimentos comerciais com missão social. Para Oliveira *et al.* (2020), as organizações sem fins lucrativos não são caracterizadas nem como públicas, nem como privadas. Fazem parte do terceiro setor. Já o empreendedorismo social não é um setor distinto, é um conjunto de organizações e processos híbridos que podem surgir em diferentes espaços institucionais e em diferentes setores. O negócio social é uma

iniciativa que tem por objetivo solucionar um problema social e gera receitas suficientes para cobrirem seus gastos. Não depende de doações e os lucros gerados são reinvestidos no negócio.

#### Quadro 9 –Tipos de empreendedorismo social

<b>Sem fins lucrativos</b>	Adotariam missões sociais e ambientais, como entidades sem fins lucrativos, mas gerando renda para cumprir sua missão social.
<b>Lucrativos</b>	Adotariam missões sociais e ambientais, como entidades empresas gerando renda para cumprir sua missão social.
<b>Híbridos</b>	Adotam novos modelos de negócios que unam missão social a empreendimento comercial.

Fonte: Duarte (2017); Laurett; Paço & Mainard (2018); Oliveira *et al.* (2020).

Os modelos híbridos (ou seja, uma mistura de formas legais) estão se tornando cada vez mais populares entre as empresas sociais sul-africanas. Esta tendência é influenciada pela falta de apoio aos fenômenos do empreendedorismo social (Laurett; Paço & Mainard, 2018). Isso levou muitas empresas sociais a optarem por criar uma entidade legal com e sem fins lucrativos, a fim de atrair doações e obter uma receita de atividades comerciais (Comini, 2016). Existem várias razões pelas quais as empresas sociais optam por estabelecer modelos híbridos (Limeira, 2015). Embora algumas dessas razões sejam informadas (por exemplo, impedir que as atividades comerciais dominem uma agenda social), muitas empresas criam modelos híbridos quando, na verdade, são desnecessários. Para Duarte (2017, p. 47), “No modelo híbrido é possível ter um modelo que ofereça valor social e receita comercial por meio de uma estratégia unificada”.

### 2.3 Desenvolvimento econômico local

A identificação de oportunidades de negócio e a utilização das competências empresariais para criar uma nova organização ou desenvolver uma já existente está no cerne do conceito de empreendedorismo, que contribui para a autorrealização pessoal e profissional, cidadania ativa e inclusão social dos indivíduos (Varma, 2018). A atividade empreendedora é influenciada por um conjunto de competências cognitivas (autoeficácia, roteiros, estilos cognitivos, análise de problemas, etc.) (Liryo, 2008), e não cognitivas (criatividade, autonomia, autoconfiança, etc.)

e é condicionada por fatores como educação, experiência familiar em negócios, acesso a financiamento (Chaves, 2016), e outras variáveis ambientais. Essas variáveis foram apontadas como condições estruturais que facilitam ou restringem a atividade empreendedora: financeira, políticas governamentais, programas governamentais, educação e treinamento, transferência de pesquisa e desenvolvimento, infraestrutura comercial e profissional, abertura de mercados/barreiras à entrada, acesso a infraestruturas físicas e normas culturais e sociais (Amaral Filho, 2001).

O empreendedorismo é visto como um processo de identificação e valorização de uma oportunidade e criação de valor por meio de um pacote de recursos para explorá-la. Este processo deve ser inovador e aumentar a riqueza, e que se baseia em competências empreendedoras. Para Chell (2007) o empreendedorismo inclui negócios e empreendimento sociais, e é visto como um processo de reconhecimento e busca de oportunidades em relação aos recursos disponíveis para a criação de valor.

O crescimento econômico é associado ao desenvolvimento econômico. Um PIB real mais alto permite que mais sejam gastos em saúde e educação. No entanto, a ligação entre crescimento econômico e desenvolvimento econômico não é garantido. Os rendimentos do crescimento econômico poderiam ser desperdiçados ou retidos por uma pequena elite rica. Observa-se como colocado por Araújo *et al.* (2021), o crescimento econômico significa um aumento do rendimento nacional real / produção nacional. Segundo Andion (2003, p.6), “o modelo brasileiro de desenvolvimento é permeado por uma grande disparidade na produtividade entre as áreas rurais e urbanas”. Segundo Ávila (2006), o desenvolvimento de um país e sua sociedade está ligado ao desenvolvimento local, ou seja, o desenvolvimento local é coletivamente dimensionado, devendo ser considerados os espaços e territórios. Como apresenta Cabugueira, (2000):

Os teóricos têm um elemento comum que é a definição de espaço e região. Todos eles procuram operacionalizar, em termos de promoção do desenvolvimento, a noção do espaço. Entendem o espaço como espaço social e os recursos como recursos mobilizáveis pelos atores, que se transformam em fatores de desenvolvimento apenas e quando há capacidade de emergência de protagonismos que permitem operacionalizá-los (Cabugueira, 2000, p.104).

O desenvolvimento econômico significa uma melhoria na qualidade de vida e nos padrões de vida, por ex. medidas de alfabetização, expectativa de vida e cuidados de saúde. O

desenvolvimento analisa uma gama mais ampla de estatísticas do que apenas o PIB per capita. O desenvolvimento está preocupado com a forma como as pessoas são realmente afetadas. Ele analisa seus padrões de vida reais e a liberdade que eles têm para desfrutar de um bom padrão de vida (Araújo *et al.*, 2021).

Essencialmente, o conceito de desenvolvimento local apresenta uma proposta que, aparentemente, está engajada em melhorias sociais, por meio do crescimento endógeno. (...) a ideia de desenvolvimento local é suportada por uma forma de desenvolvimento delimitado, em que elementos endógenos são centrais. Na mesma linha, sugerem que o desenvolvimento local é guiado por uma combinação de conceitos que se reforçam mutuamente, associados a evolução, inclusão, participação, solidariedade e produção, opondo-se diretamente a concentração, competição, exclusão, pobreza, desigualdades e outros problemas. Além disso, os processos de desenvolvimento local são mobilizados por interorganizações, ou seja, pela conexão de diferentes organizações que operam para o mesmo propósito (Abdalla & Faria, 2019, p. 86).

Porém, como observa Amaral (2001, p. 1), “as teorias de desenvolvimento regional e local sofreram transformações provocadas pela crise e pelo declínio de muitas regiões tradicionalmente industriais e, de outro, pela emergência de regiões portadoras de novos paradigmas industriais”.

As apostas nas teorias do desenvolvimento vêm sendo gestadas e criticadas desde diferentes perspectivas teóricas e políticas por parte de diversos agentes sociais: por um lado, as concepções neoliberais vão atribuir ao mercado os destinos estratégicos da economia, impulsionado basicamente pela busca do crescimento econômico, contrapondo-se assim ao papel dos Estados Nacionais que exerciam em grande parte políticas de investimento em infraestrutura para garantir a expansão da produção industrial e agrícola; ao eleger os mecanismos de mercado como soberanos nas estratégias de crescimento, o neoliberalismo mina as bases da soberania nacional e relega ao ostracismo as políticas redistributivas efetuadas pelo Estado desenvolvimentista, uma vez que a distribuição de renda é vista como variável dependente do crescimento (Floriani & Floriani, 2020, p. 4).

Já para Andion (2003), o desenvolvimento econômico acontece em face as inovações de modos de produção. Essa inovação inclui novas formas de trabalho, divisão de lucros, iniciativas público-privadas (PPP), vínculos de pesquisas com universidades e novas formas de pensar os negócios. Tais iniciativas vem se desenvolvendo no campo pratico a partir de iniciativas do terceiro setor, envolvendo economia solidária; economia social e, principalmente o empreendedorismo social.

O desenvolvimento local pode ter impulsos consideráveis pela atuação de mandatos legislativos pautados em processos deliberativos. Podemos pensá-lo como uma realidade que possibilita alcançar, de forma descentralizada, uma maior democratização social, participação popular e vitalidade econômica, a partir de um processo dinâmico de atividade e sinergia de atores locais, que atuam de forma organizada junto aos centros de decisão do conjunto econômico social e político a qual pertencem. O desenvolvimento local necessita do envolvimento do conjunto de atores, de diferentes segmentos, presentes naquele território. Dessa maneira, a mobilização da participação da população tem potencial diferenciado ao ocorrer no âmbito do município, já que há a tendência maior de envolvimento dos cidadãos com problemas e questões que lhes estão próximos (TENÓRIO, 2012, p. 156).

Conforme Llorens (2001, p. 85) “todas as atividades produtivas, sejam elas de caráter primário, industrial ou de serviços, nos diferentes territórios, são compelidos a introduzir componentes de inovação”. Porém, como alerta o autor, nem todos os empreendimentos tem acesso a inovação e financiamentos, muito em função de sua localidade. Isso por que o mercado não está territorialmente construído para empreendimentos inovadores. Por isso é necessário a construção de uma rede para articulada em diferentes entornos territoriais inovadores, afim de dispor da infraestrutura institucional apropriada para o desenvolvimento local.

Para Swinburn; Goga & Murphy (2006), a localidade, muitas vezes tratada como uma característica distintiva, diz respeito a uma área relativamente pequena. Apesar de o termo local ser muitas vezes entendido como limitado a uma determinada área, o termo não se refere apenas a um espaço específico. Um arranjo local, delimitado por parâmetros de divisão administrativa, deve levar em conta também o somatório de características como: a história da área, características sociais e econômicas específicas, características culturais e até mesmo características geográficas.

A escala local inclui territórios diversificados caracterizados por homogeneidade econômica, social, cultural e política e uma identidade comum, amplamente compreendida por aqueles que fazem parte do lugar. Essas condições podem aumentar ou não as possibilidades de melhora e desenvolvimento econômico. “Os atributos econômicos, sociais e físicos de uma comunidade irão determinar o projeto e a abordagem para a implementação de uma estratégia de desenvolvimento econômico local” (Swinburn; Goga & Murphy, 2006, p. 1). “Para que seja possível o desenvolvimento local, é preciso que haja o envolvimento do conjunto de atores, de diferentes segmentos, presentes em um determinado território” (TENÓRIO, 2012, p. 157),

Os autores ligam, claramente, o desenvolvimento local (comunal) com a área que abrange o atribuído administrativamente território comunal sujeito à autoridade do governo local. Instituições das autoridades locais, organizações e indivíduos se envolvem nesse processo para usar os recursos locais e oportunidades e realizar atividades em vários domínios com benefício para as pessoas formando a comunidade local. Destacam, ainda, que as PPP são uma fonte de desenvolvimento econômico para tais localidades e, junto com empreendimentos privados bem sucedidos, as comunidades podem melhorar sua condição social e econômica. Lembrando, porém, “que as empresas privadas requerem um ambiente favorável aos negócios para gerar prosperidade” (Swinburn; Goga & Murphy, 2006, p. 1).

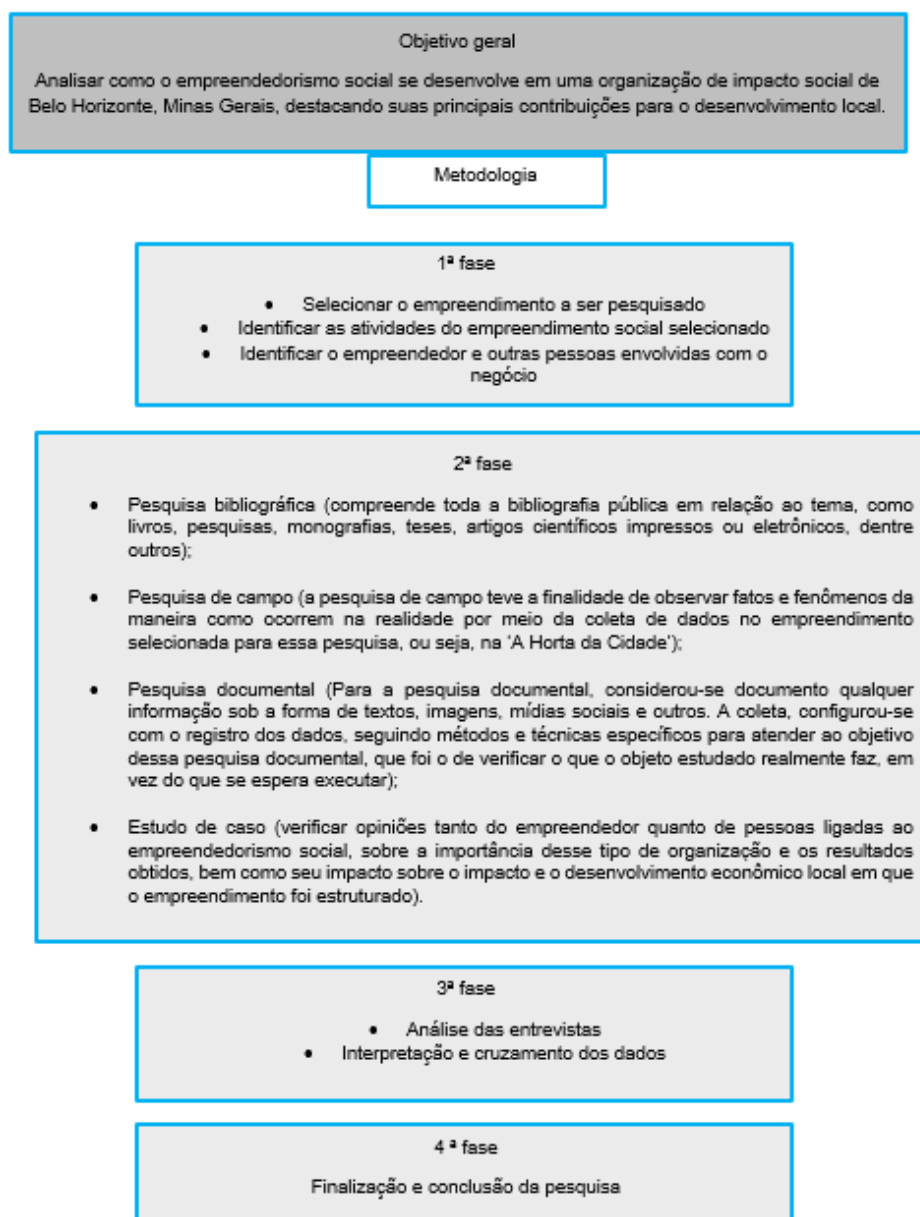
Há uma demanda significativa por empreendedores com uma nova visão para lidar com problemas globais, nacionais e locais que o mercado e o Estado não conseguiram resolver (OCDE, 2010). Essas oportunidades surgem como novos empreendimentos sociais, que podem ser definidos como organizações impulsionadas por valores sociais ou culturais em oposição ao ganho financeiro ou lucro.

Assim, os empreendedores sociais criam valor, mas não são motivados pela apropriação desse valor (Pache & Santos). Por um lado, uma empresa social procura responder às necessidades sociais dos seus públicos-alvo, pelo que necessita de ser financeiramente sustentável. Por outro lado, uma empresa que pretende ser rentável necessita de servir os seus stakeholders, nomeadamente os acionistas, para atingir esse objetivo. Conforme Carvalho (2015, p.2), enquanto o empreendedorismo social vê as partes interessadas como os “fins” e a empresa social como os “meios” do empreendedorismo, o empreendedorismo econômico tem a perspectiva oposta e trata as partes interessadas como um meio para acumular capital financeiro.

### 3 METODOLOGIA

O presente estudo buscou analisar como o empreendedorismo social se desenvolve em uma organização de impacto social de Belo Horizonte, Minas Gerais, destacando suas principais contribuições para o desenvolvimento local. Nessa parte do estudo são apresentados os caminhos metodológicos da pesquisa, classificada como pesquisa aplicada exploratória com método de estudo de caso qualitativo.

**Figura 2 – Esquema de pesquisa**



Fonte: criação da autora, 2023.



Quanto à natureza, a pesquisa foi classificada como aplicada. A pesquisa aplicada concentra-se em torno dos problemas presentes nas atividades das instituições, organizações, grupos ou atores sociais. O que realmente é enfatizado nesse estudo é a resolução prática e tangível de determinados problemas. Seu foco está em como conhecer certas práticas que foram descritas em teorias desenvolvidas para o estudo (referencial teórico). Esse tipo de pesquisa tem muitas semelhanças com a pesquisa básica, pois depende diretamente das descobertas da pesquisa básica e se baseia nesse conhecimento. Está empenhada na elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções. Respondem a uma demanda formulada por “clientes, atores sociais ou instituições” (Fleury & Werlangt, 2017, p.2). A pesquisa sobre fatos sociais, como indica a própria noção de social, é múltipla, uma vez que fenômenos sociais pedem diferentes abordagens e estratégias, descritas a seguir.

### **3.1 Tipo de pesquisa quanto aos objetivos**

De acordo com Vergara (2010), pode-se definir pesquisa como um conjunto de atividades orientadas para o desenvolvimento do conhecimento e a metodologia da pesquisa como o caminho utilizado para que a investigação do problema tomado como objeto de estudo alcance os objetivos. Diante disso, o intuito deste capítulo foi enfatizar a metodologia utilizada para desenvolver a pesquisa e alcançar os objetivos apontados neste estudo. As pesquisas podem ser classificadas, conforme apontam Lozada e Nunes (2018), quanto aos seus objetivos, como: descritivas, exploratórias e explicativas.

A pesquisa explicativa se propõe a identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Assim, aprofunda o conhecimento da realidade porque explica a razão das coisas. Quando realizada nas ciências naturais, requer o uso do método experimental e, nas ciências sociais, requer o uso do método observacional. Assume, em geral, as formas de pesquisa experimental ou investigativa (Matias-Pereira, 2019). O caráter descritivo se caracteriza como intermediário entre as pesquisas exploratória e explicativa, ou seja, não é tão preliminar quanto a primeira e nem tão profunda como a segunda. Na pesquisa descritiva, o pesquisador descreve, narra algo que acontece, ao passo que, na pesquisa experimental, ele tenta explicar por que algo acontece, ou seja, determinar a causa dos eventos (Appolinário, 2016).

As pesquisas exploratórias visam proporcionar maior familiaridade com o problema com intuito de torná-lo explícito ou de construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso (Matias-Pereira, 2019). Para essa pesquisa, foi escolhido o método exploratório, uma vez que esse tipo de pesquisa proporciona uma maior familiaridade com o problema proposto, buscando compreender o que acontece no universo estudado. Assim, é possível verificar, após a análise do caso de empreendedorismo social selecionado para o estudo, quais os principais desafios que um empreendimento social enfrenta e seu impacto no local de atuação.

### **3.2 Tipo de pesquisa quanto à abordagem**

De acordo com Lozada e Nunes (2018), a abordagem de pesquisa, num sentido amplo, pode ser entendida como a forma escolhida pelo pesquisador para verificar a veracidade dos fatos e explicar de maneira consistente os fenômenos examinados. Do ponto de vista macro, existem dois grandes métodos: quantitativo e qualitativo. Esses métodos se diferenciam pela maneira de abordagem do problema, razão pela qual o método necessita estar compatível com o tipo de estudo que o pesquisador pretende desenvolver, sendo que é a natureza do problema ou o seu nível de profundidade que determina a escolha do método.

O método quantitativo, conforme o próprio nome sugere, tem como principal característica a utilização da quantificação, seja nas modalidades de coleta de informações ou no tratamento das mesmas. Isso é realizado por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples – como, por exemplo, percentual, média, desvio-padrão – até as mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão, análises multivariadas, entre outras (Matias-Pereira, 2019, p. 85).

No método qualitativo as informações obtidas não podem ser quantificáveis. Por sua vez, os dados obtidos são analisados de forma indutiva. Nesse sentido, a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa (Matias-Pereira, 2019, p. 85).

Para essa pesquisa, a maneira de abordagem do problema foi qualitativa. Na pesquisa foram buscadas as razões para o crescimento do empreendedorismo social, como é o processo de escolha da área de atuação, os recursos necessários para abertura de tal negócio, de forma o

negócio se estabeleceu no mercado, e quais os resultados obtidos desde sua formação até a presente data, além dos impactos sociais e econômicos no local. Observa-se que essa investigação foi melhor compreendida por meio da subjetividade e meios não quantificáveis. Ainda, o meio de coleta de dados pode ser menos rígido, possibilitando a utilização de entrevistas, facilitando a compreensão do problema estudado, uma vez que a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas sim com o aprofundamento da compreensão do problema.

### **3.3 Tipos de dados**

De acordo com Appolinário (2016, p. 59), “dados são elementos de natureza informativa”. Podem vir de outros trabalhos científicos (dados secundários), ou da própria pesquisa que se está realizando, por meio de entrevistas, questionários, observações, medidas objetivas realizadas por aparelhos, indicadores de produção, etc. (dados primários). Essa pesquisa utilizou de dados primários e secundários, uma vez que a intenção era conhecer sobre o empreendedorismo social de maneira aplicada em uma determinada realidade.

### **3.4 Técnica de pesquisa**

No caso dessa investigação, inicialmente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica que fundamentou a próxima etapa do estudo. A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, compreende toda a bibliografia pública em relação ao tema, como livros, pesquisas, monografias, teses, artigos científicos impressos ou eletrônicos, dentre outros. Tem por objetivo situar o pesquisador em contato com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre o assunto, e que fornecem dados atuais e relevantes sobre o tema (Marconi & Lakatos, 2021). A coleta de dados da parte bibliográfica foi realizada por meio de consultas em livros e artigos científicos disponíveis nas bases de dados nacionais: SciELO (Scientific Electronic Library Online) e EnANPAD (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração).

No caso desta pesquisa, foi desenvolvida uma teoria sobre o tema do empreendedorismo social, a partir da análise da produção em âmbito nacional e internacional. Os descritores pesquisados foram escolhidos por similaridade de termos em português: empreendedorismo social, empresa social, negócios sociais e negócios inclusivos. Em inglês: *social entrepreneurship*, *social*

*enterprise, social business and inclusive business*. Eventualmente, serão utilizadas referências seminais de autores relevantes sobre o tema.

A pesquisa de campo caracteriza-se por investigações que, somadas às pesquisas bibliográficas e/ou documentais, se realiza coleta de dados junto às pessoas, ou grupos de pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa. Para Dresch (2019, p. 27), a pesquisa de campo é uma “metodologia de investigação focada na observação, coleta de dados, análise e interpretação dos resultados, e as informações são obtidas a partir do ambiente natural ou da realidade onde acontece”. Desta forma, a pesquisa de campo teve a finalidade de observar fatos e fenômenos da maneira como ocorrem na realidade por meio da coleta de dados no empreendimento selecionada para essa pesquisa, ou seja, na ‘A horta da cidade’. Posteriormente tais dados foram analisados e interpretados com base em uma fundamentação teórica fundamentada anteriormente. Neste sentido, a pesquisa de campo, assim como a bibliográfica, soma-se a outros procedimentos, como neste caso, que foi utilizada a pesquisa documental. A pesquisa documental corresponde a toda a informação coletada, seja de forma oral, escrita ou visualizada. Ela consiste na coleta, classificação, seleção difusa e utilização de toda a espécie de informações, compreendendo também as técnicas e os métodos que facilitam sua busca e sua identificação. Para a pesquisa documental, considerou-se documento qualquer informação sob a forma de textos, imagens, mídias sociais e outros. A coleta, configurou-se com o registro dos dados, seguindo métodos e técnicas específicos para atender ao objetivo dessa pesquisa documental, a qual foi o de verificar o que o objeto estudado realmente faz, em vez do que se espera executar.

A pesquisa ainda foi classificada como um estudo de caso, que se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente, visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular (DRESCH, 2019). Determinou-se uma empresa social, com base em Belo Horizonte, que apresente características de empreendedorismo social, conforme Comini (2020). Como método de pesquisa, o estudo de caso é usado em muitas situações, para contribuir ao nosso conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados. Naturalmente, o estudo de caso é um método de pesquisa comum nas ciências sociais, administração, educação, enfermagem e planejamento comunitário e engenharias (Yin, 2015). Assim, por meio da técnica de estudo de caso, foi possível verificar opiniões tanto do empreendedor quanto de pessoas ligadas ao empreendedorismo social, sobre a importância desse tipo de organização e os

resultados obtidos, bem como seu impacto sobre o desenvolvimento econômico local em que o empreendimento foi estruturado. Ao longo do estudo apareceram divergências e confirmações entre dados coletados e a realidade – a principal divergência foi relativo ao conhecimento, por parte dos entrevistados, sobre o empreendedorismo social.

Assim, foi possível encontrar divergências e confirmações entre dados apresentados e a realidade. Para a coleta de dados foi utilizado a observação e a visita à organização empreendedora e entrevistas. Ainda foi realizada uma análise a partir dos relatos e da prática. Para a coleta de dados sobre os temas relevantes da pesquisa, foi adotado como instrumento de pesquisa a entrevista. Conforme Gil (2012, p. 98), a entrevista "é uma interação social na forma de diálogo em que uma das partes", o pesquisador, coletando dados e a outra parte é a fonte das informações. Marconi e Lakatos (2010, p. 93) apontam que os objetivos da entrevista são: "[...] averiguação de fatos, determinação das opiniões sobre fatos". Desta forma, a coleta de dados foi realizada na organização, sendo que a definição do instrumento foi realizada após a identificação dos objetivos pré-determinados na pesquisa e do universo a ser investigado. O tipo de entrevista escolhida foi a do tipo estruturada, a qual se caracteriza por possuir roteiro previamente estabelecido, o que facilitou sua posterior análise.

As perguntas do roteiro de entrevista estão no Apêndice A. O roteiro com o empreendedor foi composto de 20 perguntas sobre o próprio negócio, e sobre o tema dos impactos sociais do empreendimento. A primeira entrevista durou cerca de 31 minutos. Os outros roteiros complementares, descritos no Apêndice B, foram: empreendedor (perguntas complementares), composta por 6 perguntas; fornecedor (6 perguntas); empregado (6 perguntas); e com alguns clientes (6 perguntas). O tempo médio de entrevista foi de 15 minutos por entrevistado, sendo que todas as entrevistas ocorreram na própria 'A horta da cidade'. As entrevistas foram gravadas e transcritas posteriormente, analisadas conforme os objetivos de pesquisa.

### **3.5 Sujeitos de pesquisa**

Os estudos de caso têm sido realizados sobre uma ampla variedade de tópicos, incluindo pequenos grupos, comunidades, decisões, programas, mudança organizacional e eventos específicos, sendo necessária a definição do objeto de estudo (Yin, 2015). Para Matias-Pereira (2019, p. 94), "a população (ou universo da pesquisa) é a totalidade de indivíduos que possuem

as mesmas características definidas para um determinado estudo". Na pesquisa, a unidade de análise foi a empresa 'A horta da cidade', voltada para a área de empreendedorismo social.

Quanto aos métodos, foi decidido pela entrevista em profundidade, tanto com o empreendedor, quanto com pessoas ligadas ao negócio, tais como fornecedores, clientes e funcionários. A escolha se deu em função da empresa 'A horta da cidade', ser uma empresa social sem fins lucrativos, porém não se configurando como uma ONG. Foi realizada uma pesquisa prévia, que foi articulada por meio de uma entrevista realizada no dia 17 de junho de 2023, realizada com base em um roteiro semiestruturado, e foi gravada e transcrita na íntegra, conforme Apêndice A. O objetivo dessa entrevista prévia foi entender o negócio social, os interesses e as propostas, bem como sua atuação em Belo Horizonte, local da sua atuação. 'A horta da cidade', uma organização caracterizada como empresa social, localizada em Belo Horizonte, Minas Gerais, sendo um empreendimento comercial que tem como objetivo ajudar as pessoas a interagirem com a natureza, resgatando a responsabilização com a própria alimentação e proporcionando uma vida mais saudável (A horta da cidade, 2023). No quadro 10 estão apresentados os entrevistados da pesquisa.

#### **Quadro 10 – Perfil dos entrevistados**

<b>Número de entrevistados</b>	<b>Perfil</b>
1	Empreendedor
2	Empregados
6	Clientes
2	Fornecedor

Fonte: dados da pesquisa.

### **3.6 Estratégia de análise dos dados**

Muitas análises de estudos de caso não contam com o uso da estatística, levando à necessidade de encontrar outras maneiras de pensar sobre esses critérios. Ao se fazerem estudos de caso, uma estratégia alternativa importante é identificar e abordar as explicações rivais (comparativas) para os achados da pesquisa. Para iniciar a análise do estudo, todas as entrevistas realizadas foram primeiramente transcritas. Para a análise do caso, os dados foram então coletados a partir, principalmente, das entrevistas. Ao final da coleta foram apresentados os

principais traços do conceito e caracterização do empreendedorismo social, bem como, uma síntese de seu significado e fundamentação, os principais desafios e possibilidades do empreendedorismo social como ‘A horta da cidade’; e os impactos do negócio em seu espaço.

Após essa fase os dados foram analisados para verificar as respostas aos objetivos propostos. As respostas foram dispostas por conteúdo seguindo as perguntas elaboradas no roteiro de entrevista. As análises, portanto, seguiram considerações baseadas no referencial construído, realizadas triangulando-se, a partir do conteúdo teórico, as respostas dos entrevistados, os dados das pesquisas documentais e a observação simples a partir das visitas à organização estudada. Diante dos resultados obtidos na pesquisa, foram verificados e respondidos todos os objetivos propostos.

Como estratégia de categorização dos dados, utilizou-se o estudo de Austin, Stevenson & Wei-Skillern (2006) sobre empreendedorismo social a fim de nortear o processo de análise. Foram examinados primeiro a **oportunidade** e o **contexto**, que juntos determinam a abertura do negócio ‘A horta da cidade’. Em seguida, a apresentação de uma discussão sobre as dimensões de **pessoas** (clientes; fornecedores e empregados) e os **negócios** do empreendimento social. As principais considerações entre estes diferentes atores para o empreendedorismo social foram apresentadas por meio de variáveis: (i) contexto, (ii) oportunidade; (iii) pessoas, e (iv) negócios, categorias definidas a partir do estudo de Austin, Stevenson & Wei-Skillern (2006).

O processo de análise dos dados coletados e obtidos ocorreu em três fases distintas e foi decorrente de um sistema estruturado com intuito facilitar o entendimento da técnica, de forma dinâmica e continuada durante o desenvolvimento da pesquisa. A primeira fase foi a ordenação dos dados, com a transcrição das informações obtidas pela autora da pesquisa, organizando o acervo de respostas obtidas.

A segunda fase foi composta da classificação dos dados em relação aos pontos comuns e divergências da teoria e prática da formação, desenvolvimento do empreendimento social em relação as suas contribuições para o desenvolvimento local. A terceira e última fase foi composta da análise dos dados obtidos e correlação com a fundamentação teórica abordada no trabalho de pesquisa, apontando as novas revelações surgidas com a aplicação das entrevistas.

## **4 EMPRESA SOCIAL ESTUDADA E ANÁLISE DO CASO**

Neste capítulo são apresentadas a descrição do caso, objeto de estudo desse trabalho acadêmico, subdivido em contextualização da empresa, as inovações sociais produzidas por essa empresa, sua caracterização com o empreendedorismo social, delimitando o objeto de pesquisa e finalmente a análise dos resultados das informações obtidas por meio das entrevistas realizadas com o empreendedor, clientes, fornecedores e empregados do negócio.

### **4.1 A empresa social ‘A horta da cidade’**

‘A horta da cidade’ é uma empresa social destinada à agricultura urbana sustentável e reciclagem de resíduos orgânicos em Belo Horizonte buscando compartilhar e difundir as hortas na cidade, contribuindo para um ambiente urbano mais sustentável, a transformação do pensamento social e a promoção da segurança alimentar. O empreendimento, fundado em 2013, possui duas hortas orgânicas, uma no bairro Santa Lúcia e outra no bairro Buritis, ambos de classe média-alta da capital mineira, com público interessado neste tipo de alimento. Funcionam como um quintal da casa de quem participa do sistema, ou seja, eles plantam o que o cliente tem interesse em adquirir, para não gerar desperdício ou exigir longos deslocamentos para escoamento da produção.

A empresa social ‘A horta da cidade’ busca o desenvolvimento local por meio do plantio de horta urbana sustentável. Ela possui duas unidades em Belo Horizonte e realiza o plantio e a reciclagem por meio do processo da compostagem. Vende hortaliças orgânicas, produtos artesanais e cestas mensais com produtos orgânicos sob assinatura, em diferentes valores. Seu objetivo socioambiental é “plantar e reciclar para mudar o planeta” (‘A horta da cidade’, 2023).

De acordo com seu site, o empreendimento nasceu “com o intuito de criar um vínculo entre sociedade e natureza, trazendo a segurança alimentar e a gestão de resíduos orgânicos”. Para isso, ministram cursos sobre montagem e manutenção de hortas, compostagem, entre outros, ajudam a desenvolver projetos de hortas, atuam junto a outros empreendimentos para o desenvolvimento de alternativas mais sustentáveis de produção orgânica na cidade. A organização vem buscando conscientização, ampliando os espaços de cultivo, buscando um modo de vida mais sustentável. O empreendimento busca também criar um envolvimento e troca entre parceiros. Praticamente todas as relações comerciais e de negócios são realizadas



por meio da permuta, da troca de serviços, da comunhão de favores. É um modo de viver que permeia o negócio, característico dos negócios sociais e refletido em quem planta Horta da Cidade. Por se tratar de hortas privadas, com comando centralizado e em benefício próprio, esse empreendimento é um exemplo de empreendedorismo social urbano.

#### **4.1 Análise dos resultados**

Na última década, o empreendedorismo social tornou-se um novo tema importante em vários domínios, nomeadamente na política social e no desenvolvimento local. Uma quantidade considerável de pesquisas trata do empreendedorismo social em relação às necessidades sociais e ao setor social; mas nos últimos cinco anos a atenção expandiu-se para incluir as mudanças e a transformação da economia de mercado. Embora historicamente a sua conceituação tenha origem em experiências localizadas de construção de economias alternativas, atualmente, o empreendedorismo social se mostra presente no cotidiano das pessoas (Barki, 2015).

O empreendedorismo social alargou o seu alcance do setor social para a economia de mercado, onde está apresentando mudanças transformadoras. Em relação ao desenvolvimento local, ele se refere aqui, particularmente, às pequenas iniciativas de empreendedorismo social que acontecem tanto em áreas pouco desenvolvidas economicamente quanto lugares mais desenvolvidos social e economicamente. Exemplos de tais iniciativas são abundantes no comércio justo, nas finanças e nos cuidados de saúde, bem como em muitos outros campos.

Os empreendedores sociais buscam um processo coletivo de empreendimento, e substituem visões individuais subjetivas sobre como abordar as necessidades sociais, pois, envolvem outras partes interessadas em arenas públicas para desenvolverem a sua proposta de valor social e obterem apoio para a sua realização bem sucedida de uma empresa. O empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor para toda a sociedade, e atualmente, se expandiu para incorporar novas formas e contornos. Entre esses novos projetos, o empreendedorismo social surge como uma resposta aos vários desafios da sociedade (Rosolen et al., 2014; Barki, 2015; Silva, et al., 2019; Ramos; Vasconcelos & Oliveira, 2023), conforme observado na pesquisa de campo, em que a agricultura urbana se torna uma ferramenta de transformação socioambiental das cidades, cada vez mais sufocadas pela poluição e impactos ambientais negativos para a vida comum em sociedade.

Atuando nas mais diferentes áreas (Mayas & Zabara, 2019; Barbalho & Uchoa, 2019), os empreendedores sociais desempenham o papel de agentes de mudança no setor social (Chaudry, 2023). Assim, percebe-se no empreendimento estudado o papel do gestor como sustentador desse desenvolvimento, com base na geração de valor social do seu negócio, sempre buscando novas oportunidades para servir à missão de desenvolvimento local a partir da agricultura urbana sustentável.

Para descobrir o “social” no empreendedorismo social, é importante elaborar o processo de empreendedorismo social em diferentes contextos. Aqui, foi analisado o processo de empreendedorismo social em uma iniciativa de uma pequena empresa voltada para o cultivo urbano de alimentos (hortaliças) na cidade de Belo Horizonte. Isto foi feito utilizando-se critérios de análise criados por Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006), que conforme os autores foi assim identificada: a **oportunidade** e o **contexto**, e em seguida, a uma discussão sobre as dimensões de **pessoas** e **negócios** do empreendimento.

#### 4.1.1 Oportunidade

As oportunidades de mercado podem ser identificadas através da análise das mudanças no cenário de negócios, com os desenvolvimentos científicos e tecnológicos gerando novas oportunidades. Outras transformações sobre o ambiente, como clima, movimentos geopolíticos e mudanças no sistema financeiro também podem influenciar as oportunidades de mercado. É essencial considerar o uso de pesquisa para obter *insights* sobre o ambiente de negócios local, garantindo que sua estratégia possa prosperar em um novo mercado. As mudanças no ambiente regulatório de um país também podem criar oportunidades.

Desde junho de 2016, o Chile exigiu que empresas incluíssem uma etiqueta nos produtos com alto teor de caloria, sódio, açúcar e gorduras saturadas. Essa obrigação pode representar uma oportunidade de crescimento para produtos mais saudáveis não afetados pela nova lei. A Euromonitor International espera que as vendas de produtos serão afetadas por tal medida no país, dependendo do tipo de produto. Fazer uma pesquisa de mercado para as categorias e vendas de produtos no Chile pode ajudar a identificar onde há maior oportunidade de crescimento para produtos sem a etiqueta mencionada. Dia após dia, empreendedores de todo o mundo estão em busca de oportunidades empreendedoras, ou seja, condições favoráveis que criam a necessidade de um bem, serviço ou negócio. As oportunidades de empreendedorismo

surtem de várias formas. Podem assumir a forma de novos bens ou serviços, novos processos de produção, novos canais de distribuição, novas formas de organização ou novos mercados. Estudos nacionais e estrangeiros têm investigado o que motiva alguém a se tornar um empreendedor social (Oliveira & Cardoso, 2015; Estrin; Mickiewicz & Stephan, 2016; Marins, 2018; Chaudry, 2023).

É crucial que os empreendedores façam uma distinção entre uma ideia empreendedora e uma oportunidade empreendedora. Uma ideia é apenas um pensamento ou noção. Pode não satisfazer as qualidades de uma oportunidade. Uma oportunidade empreendedora possui quatro qualidades essenciais que a distinguem de uma mera ideia. As quatro qualidades essenciais são: durabilidade, atratividade, oportunidade e capacidade de criar valor para os clientes.

A distinção entre uma ideia e uma oportunidade é um ponto crítico porque um negócio pode falhar, não porque o empreendedor que o iniciou não trabalhou arduamente, mas porque não houve uma oportunidade real em primeiro lugar. Existem várias maneiras pelas quais os empreendedores podem identificar ou descobrir oportunidades empreendedoras. Essas formas incluem resolver um problema, observar tendências e identificar lacunas no mercado. Nas entrevistas o empreendedor deixa claro que o negócio traz benefícios para a comunidade promovendo o crescimento e melhoria da qualidade de vida do local no qual está inserido.

Que você consegue enxergar é esse Impacto social mesmo. Impacto social, ele vem com a possibilidade do lucro, então assim enquanto o negócio convencional o lucro é uma é um primeiro fator a gente que não existe outros fatores que impacta, então às vezes a gente perde um pouco no lucro, mas aumenta o nosso Impacto social e local. Isso para nós tem um ganho muito grande que a relação com o cliente, relação com a comunidade, eu acho que a gente vê isso como grandes oportunidades, que agrega muito valor (Empreendedor).

Normalmente, as oportunidades de empreendedorismo social baseiam-se na necessidade de criar valor social que beneficie a comunidade local. Uma empresa social normalmente faz isso resolvendo um problema ou prestando assistência numa área de necessidade, ou desvantagem. Sendo assim, a empresa analisada – ‘A horta da cidade’, se configura um empreendimento social exatamente por aproveitar uma oportunidade de mercado e de condições positivas para sua criação.

A criação de redes junto à comunidade é uma grande oportunidade para a organização. A horta da cidade tem alguma formação inicial de rede, por meio da coleta de resíduos orgânicos para a realização do processo de compostagem, que posteriormente, retorna à comunidade em forma de adubo. Além disso, a comunidade também participa das ações e eventos de plantio de mudas, cursos e palestras sobre orgânicos, fortalecendo a união comunitária. Outro fator, é que são uma rede também de clientes, que compram as cestas mensais, fortalecendo essa troca entre empresa e comunidade. Toda essa rede, ampliada e com apoio do poder público poderia expandir oportunidades para o desenvolvimento local em torno de uma alimentação mais saudável, com segurança alimentar e sustentável para toda a cidade. São passos que, seguindo em frente, o empreendimento poderá propor e desenvolver futuramente.

#### 4.1.2 Contexto

Primeiramente, será apresentado o contexto de criação da empresa ‘A horta da cidade’ considerando os negócios sociais e o ramo do empreendimento, as hortas urbanas orgânicas. Assim como outras grandes capitais, Belo Horizonte e sua região metropolitana, apresenta poucas áreas e terrenos nos quais existe espaço para o cultivo de alimentos. Porém, culturalmente, a tradição mineira aprecia os produtos ditos ‘da roça’ existe um mercado substancial para produtos de cultivo em terrenos de pequeno porte. A produção de olerícolas<sup>1</sup> é uma das grandes riquezas de Minas Gerais. Um dos principais cinturões produtivos está no entorno da Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH). O cinturão verde é caracterizado pela grande importância econômica, social e ambiental. Além disso, são produzidas diversas hortaliças e frutas que têm papel fundamental de abastecer os centros urbanos (Valverde, 2023).

A área de Horticultura na Regional Belo Horizonte, que abrange 35 municípios produtores, sendo que a principal entidade da área é a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas Gerais (Emater-MG), a produção na região é bastante diversificada, sendo fundamental para o abastecimento urbano, produzindo diferentes tipos de hortaliças, leguminosas e frutas. A maioria dos produtores é da agricultura familiar e cultiva em pequenas áreas. Sendo que a produção no cinturão verde tem papel fundamental na disponibilidade de alimentos para o centro urbano e, pela demanda estar próxima à área produtiva, os produtos olerícolas chegam às cidades a preços acessíveis. Sua proximidade do mercado consumidor

---

<sup>1</sup> Olericultura é um termo técnico-científico muito preciso, utilizado no meio agrícola, que significa produção de hortaliças, popularmente também chamadas de verduras e/ou legumes.



Além de um mercado promissor, a empresa tem, como impulsionador, a legislação. No âmbito estadual, a Lei n.º 23672, de 03/07/2020, estabelece princípios para a política estadual de investimentos e negócios de impacto e dispõe sobre as ações do Estado voltadas para o fomento dos negócios de impacto, ou seja, modalidade de empreendimento cujo objetivo é gerar impacto socioambiental positivo e retorno financeiro ou econômico, de forma sustentável; promovendo investimentos de capital público ou privado para negócios de impacto. Caracteriza ainda como organização intermediária a instituição que facilita e apoia a relação entre a oferta, por parte de investidores, doadores e gestores empreendedores, e a demanda de capital para negócios de impacto.

Fui entender sobre Impacto social e empreendedorismo social após os cursos do SEBRAE. Primeiro, eu tinha alugado o terreno e dois meses depois, um cliente meu falou: “tá rolando essa aceleração ou se esse projeto aqui se escreve que acha que você tem capacidade de participar”. Me inscrevi e a gente foi aceito no edital. E aí o empreendimento passou pela aceleração, seis meses, dentro do desse projeto com o SEBRAE. Entendi então é o conceito empreendedorismo social (Empreendedor).

Essa nova legislação favoreceu a abertura da ‘A horta da cidade’ facilitando tanto o acesso a técnicas de plantio e cultura, quanto a aceleração, por meio do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE.

A legislação em cima das empresas de impacto social ainda é muito nova. A gente ainda tá tentando se ajustar alguma legislação que traga um benefício para esse tipo de negócio. Ah entendi, mas por enquanto a gente chama de setor 2.5. Tá entre as ONGs entre o setor privado. Então ainda não tem uma legislação específica para um negócio Impacto social de Congresso. Várias pessoas trabalhando para conseguir benefícios e/ou até mudanças, cobrança de imposto. Porque também tem os benefícios do impacto social (Empreendedor).

Nesse contexto, portanto, surge a oportunidade do negócio. Todos os atos de empreendedorismo começam com a visão de uma oportunidade atraente. Para os empreendedores sociais, uma oportunidade “atraente” é aquela que tem potencial suficiente de impacto social positivo para justificar o investimento de tempo, energia e dinheiro necessários para empreender com seriedade.

Eu percebi a necessidade de um lugar para uma melhor comercialização de mudas de insumos que a gente fazia. E aí eu procurei bastante tempo terrenos pela cidade até achar isso aqui de Santa Lúcia. Alugamos o terreno. Montamos a estrutura e a partir daí eu comecei esse projeto da alta da cidade que era produzir alimentos mesmo dentro da cidade com gestão de resíduos. Então foi uma coisa paralela a esse outro projeto que chama fábrica de hortas, esse projeto das mudas que meus

pais produzem, mas a gente faz feiras, né? E paralelamente a isso, eu abri a ‘horta da cidade’ assim com essa pegada de fazer todo o ciclo de alimento, é bem sustentável. É bem fácil acesso das pessoas tanto consumir alimentos saudáveis, quanto também diminui o seu resíduo (Empreendedor).

Um modelo de negócio de empreendedorismo social pode ser dividido em duas partes, que contemplam a criação de oportunidades. Primeiro, um empreendedor social gera uma ideia promissora. Em segundo lugar, o empreendedor social tenta transformar essa ideia numa oportunidade atraente. É natural pensar na etapa de geração como um ato de pura criatividade e na etapa de desenvolvimento como puramente analítica e lógica (Leite, 2012). No entanto, ambas as etapas combinam inspiração, percepção e imaginação com pesquisa, lógica e análise. Ideias inovadoras podem ser geradas sistematicamente, com base em observação e raciocínio aguçados, bem como na criatividade, como foi detectado em campo no caso analisado. (Cavalcanti & Marcondes, 2017). Observa-se o apuramento da ideia por meio da busca por conhecimento sobre técnicas e mercado.

O negócio é dentro de casa, orgânico, então a gente começou com ajuda do SEBRAE. Teve uma ajuda do SEBRAE, um projeto de avaliação diária. Começamos por uma estruturação do modelo de negócio. Então a partir daí, a partir desse ano (2018), que a gente alugou esse terreno aqui e gente começou a trabalhar para fazer esse modelo de negócio. E estamos aqui até hoje, seis anos já. Então Sebrae também manteve o apoio para estruturar o modelo aceleração de negócios de impacto social (Empreendedor).

Ao mesmo tempo, converter uma ideia promissora numa oportunidade viável e atraente requer um processo criativo contínuo, trabalhando de mãos dadas com análise focada, experimentação e, por vezes, até mesmo com o lançamento das fases iniciais de um empreendimento. O negócio ‘A horta da cidade’, agregou vários outros benefícios, buscando reunir a algo já existente - Olericultura, incorporando novas ideias, novas técnicas, novos elementos, informações, conceitos e pessoas por meio do negócio social, pois promove a disseminação da cultura de hortas urbanas, oferecendo cursos à sociedade sobre plantio, formação de mudas, compostagem e outros conteúdos que promovem a cultura da agricultura urbana. Desta forma, o empreendedor aborda que é necessário formar redes. O empreendimento precisa de ter mais contatos, formar redes, uma vez que essas são as oportunidades para o desenvolvimento do negócio social.

‘A horta da cidade’ não possui tantas redes formadas. Apenas alguns fornecedores e parceiros aproveitam o espaço para mostrar e comercializar seus produtos. Porém as poucas redes que existem geram benefícios não apenas para os produtores, mas também para a comunidade. Como comenta o entrevistado 4.

Você percebe neste empreendimento as questões sociais e de sustentabilidade, que não só na venda de produtos. Mas que eles compram e revendem aqui que são em geral de produtores de pequena escala a produção aqui também é de pequena escala eles fazem recolhimento de lixo, da formação a gente faz cultivo de pequenas hortas em casa (Cliente 4).

O termo agregar vai muito além de gerar riquezas. Para ‘A horta da cidade’, a comunhão, a troca, o desenvolvimento local a partir da agricultura urbana em Belo Horizonte é o grande propósito do negócio. O empreendedor enxerga que seu negócio beneficia várias outras pessoas e negócios, além da própria comunidade.

Os benefícios para a sociedade que o empreendedorismo social pode trazer está na geração de renda tanto para mim quanto para o funcionário que tá aqui, outras pessoas também. Aqueles que englobam o circuito que é os produtores parceiros, então a gente acabou fazendo com essa economia, uma economia circular e solidária, com todos os parceiros envolvido no projeto é a questão também ambiental que a gente tem a pegada bem forte aqui, né... da gestão de resíduos e tal acaba que as pessoas reaproveitam seu alimento hoje a gente consegue reciclar doze toneladas de reserva por mês. Pois, claro e produzimos em média aí mais ou menos 1.000 hortaliças mês, também mudanças então acaba que é (Empreendedor).

O proprietário buscou desenvolver seus objetivos levando em conta o que é realmente importante para as pessoas e para a comunidade em geral. Primeiro o empreendedor trabalhava como jardinagem, percebendo a necessidade da população em querer um alimento fresco saudável sem agrotóxicos. Na procura de fazer o seu projeto, o empreendedor buscou novos conhecimentos no SEBRAE, que despertou a ideia do impacto social.

(...) foi voltado para impacto social. A aceleração um projeto foi bem legal, mas ainda não tinha um jeito de fazer acontecer então essa aceleração foi boa para gente encontrar meios de ser sustentável, né, financeiramente e lá a gente encontrou esse modelo de das pessoas ser um clube de plantio. As pessoas pagam mensalidade, tem acesso à horta, tem acesso ao desconto de outros produtos agroecológicos. (Empreendedor)



É possível descrever a etapa de desenvolvimento como um funil. O empreendedor acrescentou valor mais significativo nesta fase do processo, e adicionou ideias promissoras que conseguiram passar pelo funil de desenvolvimento para se tornarem oportunidades que levaram a perseguir seus objetivos a longo prazo. “E aí eu comecei a trabalhar em cima disso. Inicialmente começou com o intuito lucrativo e percebi que também tinha um impacto social” (Empreendedor).

O objetivo da ‘A horta da cidade’, não é apenas vender os produtos produzidos no espaço. O empreendimento faz a gestão dos resíduos dos consumidores, promove o plantio sem agrotóxicos, fornecendo mudas de hortaliças, ervas, frutíferas, e plantas alimentícias não convencionais - PANC’s para construção de hortas próprias, a colheita de produtos produzidos no local pelos consumidores, promovendo uma experiência de imersão no ambiente de produção, e a possibilidade de compra de produtos de produtores locais com desconto, ajudando o comércio local e diversificando sua alimentação com produtos agroecológicos.

O empreendedorismo social não é apenas um fenômeno empresarial em que as empresas utilizam meios comerciais para atingir objetivos sociais, mas também um fenômeno de valor público e privado de indivíduos que mobilizam recursos privados para produzir um bem/serviço que simultaneamente aborde questões de sustentabilidade e atinja objetivos pessoais. Portanto, a criação de valor social e não de riqueza é o principal motor dos empreendedores sociais. Além disso, precisam alcançar estabilidade financeira para manter o valor. Desta forma, o proprietário criou planos de associação para os consumidores, em que eles pagam valores mensais como forma de manter um fluxo de caixa constante. Os consumidores, por sua vez, recebem a cesta mensal com as hortaliças produzidas na sazonalidade.

O empreendedorismo é um processo dinâmico de visão, mudança e criação. Isso requer energia e paixão na criação e implementação de novas ideias e soluções criativas. Os ingredientes essenciais deste processo são a disposição para assumir riscos, a capacidade de criar uma equipe eficaz e combinar os recursos necessários, e uma visão capaz de reconhecer oportunidades onde outros veem o caos. Os empreendedores são, portanto, indivíduos que percebem uma oportunidade de criar valor e assumem riscos no desenvolvimento e criação de inovação para concretizar essa oportunidade.

Sendo assim, além da função básica de venda de produtos, a “A horta da cidade”, promove a associação dos consumidores, atraindo pares para manter sua sustentabilidade financeira. Assim, a ‘A horta da cidade’ se mostra como clube de plantio para associados, tendo como objetivo levar a agricultura urbana para todos. A criação de diferentes planos para os associados em função da experiência que cada um quer ter e de suas necessidades pessoais, faz com que as pessoas se associem não apenas a um negócio, mas a uma forma de pensar diferenciada.

Verifica-se que, em função das necessidades de sustentabilidade e maior aproximação com o mercado, que as organizações sociais tendem a migrar para nichos de mercado onde os seus modelos de negócio híbridos são mais adequados. Além disso, os mercados são menos vigorosos. Portanto, o planejamento de se tornar um empreendedor social foi possível identificando áreas de nicho onde existia uma oportunidade. Isto também garantiu que os esforços e recursos fossem justificados.

**Figura 4 - Diferentes planos para os associados oferecidos pela ‘A horta da cidade’**



Fonte: A horta da cidade, 2023.

Os empreendedores são, portanto, indivíduos que percebem uma oportunidade de criar valor e assumem riscos no desenvolvimento e criação de inovação para concretizar essa oportunidade. As suas iniciativas são frequentemente julgadas pelos paradigmas da teoria econômica neoclássica, que sugere que a obrigação primária da empresa é maximizar os lucros para seus fundadores, ao mesmo tempo, em que subordina seus interesses sociais e metas ambientais a

esta obrigação primária. Contudo, este paradigma não se enquadra na realidade dos empreendimentos sociais.

A realidade atual desafia os empreendedores a trilhar um caminho diferente e obter uma perspectiva holística sobre potenciais problemas e armadilhas, equilibrando aspectos econômicos, ecológicos e sociais. Eles devem avaliar todas essas prioridades ao elaborar seu negócio e, para isso, um plano de negócios é fundamental. Assim, a ‘A horta da cidade’ voltou-se para a diversificação do empreendimento.

A empresa promove cursos e treinamentos para iniciantes na cultura de hortaliças e compostagem, além da simples venda de hortaliças. A empresa mostra-se como uma horta urbana sustentável, onde se planta, colhe e ainda é possível reciclar os restos de alimentos.

Existem diferentes lugares para essas atividades, tais como: Canteiros de hortaliças: canteiros com mais de 30 tipos de hortaliças convencionais além das PANC's, temperos e ervas.

**Figura 5 - Canteiros da ‘A horta da cidade’**



**Fonte: A horta da cidade, 2023.**

Armazém Agroecológico: no armazém existem diversos produtos de produtores locais que vão desde frutas e legumes orgânicos até vasos e produtos para sua horta caseira.

**Figura 6 - Armazém Agroecológico da ‘A horta da cidade’**



Fonte: A horta da cidade, 2023.

Viveiro e estufa de mudas: venda de mudas pequenas, médias e grandes da Fábrica de Hortas com mais de 100 espécies de hortaliças e frutíferas para você montar sua própria horta em casa.

**Figura 7 - Viveiro e estufa de mudas da ‘A horta da cidade’**



Fonte: A horta da cidade, 2023.

Estufa de cogumelos: venda de sacos inoculados e cogumelos a granel do ‘Do Caminhante’ para você cultivar em casa ou colhê-los na horta.

**Figura 8 - Viveiro e estufa cogumelos da ‘A horta da cidade’**



**Fonte: A horta da cidade, 2023.**

Espaço de compostagem: temos um espaço destinado para a compostagem dos resíduos orgânicos dos baldinhos de quem faz parte da horta.

**Figura 9 – Compostagem**



**Fonte: A horta da cidade, 2023.**

Portanto, foram as ideias e novas experiências que impulsionam o negócio. A perenidade da ‘A horta da cidade’, deve-se ao entusiasmo de seu empreendedor de trazer inovações a um negócio básico – plantio e venda de hortaliças, em uma experiência de vida, e a transformação da alimentação do cuidado e contato com a natureza e seu direcionamento para promoção do desenvolvimento local. Observa-se que o negócio com viés social busca as oportunidades de crescimento e aprimoramento. Existem as perspectivas de crescimento. Uma visão de longo prazo.

O objetivo de curto e longo prazo, é conseguir estruturar para ter em outros bairros da cidade esse modelo de negócio uma parte aqui, em outro lote o negócio em baldinho - que está em um lugar longe; o que não faz sentido, por conta de energia e dos gastos (...) os meus pais moram em Esmeraldas, a gente quer produzir aumentar a produção a para conseguir atender aqui. Produzir algumas coisas que a gente não consegue produzir na horta aqui, a gente quer produzir lá e trazer para cá. (Empreendedor)

Com este modelo, o empreendedor pode seguir um caminho sustentável e ter uma “situação ganha-ganha-ganha” em que contribui para o ambiente, para a sociedade e é economicamente rentável e produtivo. Estas dimensões, atualmente apresentadas no negócio, não foram previamente planejadas ou incorporadas na fase de concepção do projeto e, portanto, são consideradas posteriores a tomada de decisão da abertura do empreendimento, e integradas posteriormente na estratégia corporativa. Porém, como um empreendimento social, as mudanças são inerentes a sua sustentabilidade financeira, e ao atendimento das demandas que foram surgindo ao longo dos seis anos de existência, em função da necessidade dos próprios consumidores.

#### 4.1.3 Recursos e pessoas

De acordo com Austin; Stevenson e Wei-Skillern (2006), os empreendimentos sociais também envolvem recursos e pessoas. Segundo os autores,

Em muitos aspectos, os insumos de capital humano e financeiro essenciais para o empreendimento empresarial são bastante comparáveis entre o empreendedorismo social e o comercial. Tanto os empreendedores comerciais como os sociais devem considerar os gestores, funcionários, financiadores e outras organizações essenciais para o seu sucesso, e como captar este talento humano para os seus empreendimentos.

A maioria das definições de empreendedorismo social refere-se à capacidade de alavancar recursos que abordam problemas sociais, embora haja pouco consenso além dessa generalização, demonstrado quando o governo ou organizações sem fins lucrativos operam usando princípios de negócios (Fischer, 2002). Outros autores colocam os empreendimentos sociais como as atividades de empreendedores convencionais que praticam a responsabilidade social corporativa. Porém, é necessário que haja recursos tanto humanos quanto econômicos para que os empreendimentos sociais prosperem.

No contexto do empreendimento social existe um importante ponto a ser mencionado que é o impacto no desenvolvimento local. O empreendedorismo social é uma fonte de impacto significativo para o mundo, que liga o trabalho a um propósito social, ambiental ou cultural que vai além do puramente financeiro. As empresas sociais dedicam-se a resolver algumas das questões mais prementes do mundo — ao mesmo tempo que continuam a ter sucesso como empresas prósperas. O impacto social da ‘A horta da cidade’, é claramente percebida pelas pessoas que compram seus produtos e serviços, e pelo empreendedor.

A empresa tem vários pontos em positivos, eu consigo enxergar que ela tem um impacto social na segurança alimentar, na participação do cidadão, na inclusão social, de enxergar todo esse processo na sustentabilidade do negócio (Empreendedor).

O maior benefício é o acesso a produtos de qualidade, produtos orgânicos, né? As pessoas que têm de fato a consciência com a reciclagem do resíduo. Porque a gente tem oportunidade de trazer o lixo orgânico para compostagem e tem né para o produto ele sempre fresquinho. Então acho que é um grande diferencial que a gente tem aqui na horta, porque né a gente já colhe e já utiliza diretamente, não tem intermediários, como em supermercados ou outros, onde o produto fica exposto ali vários dias (Cliente 1).

Eu acho maravilhoso, porque quando a gente se mudou para casa, a gente estava pensando em começar a fazer compostagem para fazer separação de lixo e na hora que a gente descobriu aqui facilitou muito então foi muito legal assim veio muito ao encontro do que a gente queria a gente ia fazer em casa, só que é muito mais complicado você fazer em casa então além da gente, consumir o produto orgânico, a gente achou que o valor é totalmente compatível e a gente ainda tá fazendo bem separar o lixo da forma correta aí perfeito e Há quanto tempo você conhece a horta da cidade cinco meses, né? Aqui faz cinco meses (Cliente 2).

Sobre o empreendimento horta da cidade eu acho que foi algo extraordinário. Porque eu já sou adepta a uma alimentação saudável. Como fui criada no interior, então eu sou acostumada com hortas, alimentação mais saudável, então quando eu vi esse empreendimento, inicialmente me chamou atenção, eu fiquei curiosa e fui

ver o que era e foi uma bela surpresa, tá? Então eu acho que assim é algo que deveria expandir porque é bom para o meio ambiente (Cliente 3).

Olha eu gosto muito porque primeiro eu sou consumidor de produtos orgânicos, eu planto horta na minha casa, mas não consigo plantar de tudo, então, desde que fiquei sabendo desse projeto, eu era sócia lá da unidade. Belvedere eu venho sempre. Toda semana quase né, comprar as coisas que eu não tenho na minha horta e sabendo que são coisas produzidas com amor, com carinho, com cuidado, com respeito da natureza. Isso é muito importante (Cliente 4).

Observa-se que o empreendimento impactou as pessoas em seu entorno. Não apenas promovendo uma alimentação saudável, mas despertando consciência ecológica sobre reciclagem e utilização de agrotóxicos nos produtos de consumo *in natura*.

E eu moro aqui perto então para o bairro também é uma coisa que traz um valor muito importante para a gente e é uma oportunidade de a gente ter acesso a alimentos orgânicos com uma qualidade que a gente conheça e algo agrícola dentro da cidade próximo da gente é uma coisa muito interessante. Então é eles têm uma oportunidade de ter uma lucratividade e trazer uma experiência super experiente (Cliente 5).

O empreendedorismo é visto como o processo de identificar e valorizar uma oportunidade e criar valor através da utilização de recursos para explorá-la. Segundo Chell (2007), o empreendedorismo social é visto como um processo de identificação e tentativa de encontrar oportunidades para criar valor relativo aos recursos disponíveis visando melhorias para a sociedade. Swinburn; Goga & Murphy (2006), vinculam claramente o desenvolvimento local (municipal) à área que inclui a área municipal designada administrativamente sob administração municipal. Instituições, organizações e indivíduos locais participam neste processo para aproveitar os recursos e oportunidades locais e realizar atividades em diversas áreas que beneficiam as pessoas que compõem a comunidade local. No caso estudado, esse impacto acontece nos bairros em que as hortas estão localizadas, além de outros bairros da cidade em que eles participam de feiras agroecológicas ou de produtos orgânicos, ampliando assim sua participação no desenvolvimento local para a alimentação mais sustentável e o desenvolvimento do empreendedorismo social. Os autores salientam também que as parcerias público-privadas são a fonte do desenvolvimento econômico para esses locais e, juntamente com empresas privadas bem-sucedidas, as comunidades podem melhorar a sua situação social e econômica, o que ainda não acontece, de fato, no caso estudado. Não foram encontradas



evidências profundas de parcerias com o setor público, ou mesmo outros negócios, que pudessem caracterizar um desenvolvimento econômico em larga escala. O negócio ainda se apresenta local, com impactos importantes, porém, locais.

#### 4.1.4 Negócios

Austin; Stevenson e Wei-Skillern (2006) destacam como última variável os negócios. Os empreendimentos sociais são a principal forma de um “capitalismo consciente”, isto é, um que seja consciente, reconhecível e responsável para todas as suas externalidades e está em harmonia com a natureza e a comunidade em que se insere. Desta forma, a ‘A horta da cidade’, pode ser caracterizada como um “negócio verdadeiramente sustentável” que possa resolver desafios coletivos de sustentabilidade e, portanto, criar valor para o bem comum. Observando o envolvimento de outros grupos de pessoas, tem-se, por exemplo, os próprios empregados e parceiros do empreendimento.

Os negócios são relações contratuais mutuamente benéficas entre o empreendimento empresarial e todos os fornecedores de recursos. Todos os empreendedores sociais e comerciais procuram investidores que lhes forneçam recursos financeiros, bem como competências e talento que os ajudem a gerar retorno sobre os seus investimentos, sejam eles financeiros ou sociais (Austin; Stevenson; Wei-Skillern, 2006, p. 378).

A inovação está presente no negócio. Como colocam Prim et al. (2023), “a inovação e o empreendedorismo são considerados fatores importantes para o desenvolvimento econômico e social, atuando na transformação da sociedade”. Uma boa e significativa ideia, mesmo que pequena, pode resolver um problema local ou até mesmo ser uma alternativa de empreender com um novo propósito. Conforme colocado por um dos funcionários do local, a empresa trabalha na área de agroecologia, diferente da agricultura convencional. Destaca que à produção da ‘A horta da cidade’, não utiliza agrotóxicos, pesticidas, fungicidas, além de ser uma agricultura urbana. Destaca, ainda, que um dos objetivos da empresa é a educação ecológica sobre os alimentos.

Outro que destaca a importância da empresa e das inovações que a ‘A horta da cidade’ está trazendo é um dos fornecedores/parceiros. Conforme seu relato, a empresa faz as parcerias com outras organizações que mantêm os mesmos princípios. Desta forma foi possível firmar parcerias que somam para todos os envolvidos. A inovação da utilização dos espaços, a melhoria

da cultura alimentar e a empregabilidade de pessoas locais para a geração de renda e melhoria na vida de todos os envolvidos. Ligações de rede entre empreendedores e potenciais investidores com áreas de interesse, de experiência e histórico diferentes, ajuda a construir um relacionamento forte e a aumentar o alcance dos resultados sociais, econômicos e sustentáveis do empreendimento social. Quer seja um empreendimento empresarial, comercial ou social, os recursos humanos e financeiros são importantes para o seu sucesso (Austin, Stevenson e Weiskillern, 2006). Networking é uma das vias importantes para acessar e trocar recursos entre as organizações. É um instrumento para obter acesso a recursos valiosos, nomeadamente competências, conhecimentos técnicos, aconselhamento e finanças.

Dado que as empresas sociais trabalham localmente, é vital ganharem a aceitação da população local na fase inicial. Posteriormente, é fundamental que ganhem a participação de mais pessoas enquanto trabalham para alcançar seus objetivos. As redes sociais das empresas tornam isso possível apenas através da rede que incluem: cidadãos locais, outras organizações, governo local, instituições educacionais e comunidades locais. Portanto, é fortemente defensável que as relações entre todos os atores de um empreendimento social se unam para que as empresas sociais consigam se manter. Como explica uma consumidora:

Eu percebo, neste empreendimento, as questões sociais e de sustentabilidade que não só aqueles produtos, mas que eles compram e revendem aqui que são em geral de produtores de pequena escala. A produção aqui também é de pequena escala e eles fazem recolhimento do lixo orgânico, ajudam na formação da gente ensinando compostagem e cultivo de pequenas hortas em casa (Cliente 4).

O processo de desenvolvimento de uma empresa social é complexo e envolve a participação de atores diversificados. Os papéis dos atores tendem cada vez mais a aproximar-se e a fundir-se. As parcerias entre vários fornecedores são um exemplo disso. Mesmo pequenas intervenções, na seara urbana, exigem o papel conjunto de entidades públicas e privadas e entre outras organizações para dar resultados positivos. Na rede, um empreendedor não busca apenas recursos como equipamentos, espaço e dinheiro, mas também aconselhamento, informação e garantia dos parceiros. É essencial que ambos os empreendedores trabalhem com várias partes interessadas, nomeadamente funcionários, gestores, financiadores e outras organizações. Os membros da rede podem incluir amigos, profissionais e indivíduos com ideias semelhantes, como foi o caso da 'A horta da cidade', no qual o empreendedor aproveitou todos os seus contatos, desde o início, quando era jardineiro.

(...) essa questão é mais voltada para horta social que é uma empresa dos seus pais, mas eu acho que tem muito a ver, pois utilizo a mesma estratégia para adaptar as equipes, ao tipo de cenário. Enfim, a gente tem outro negócio. Eu também fundei uma fábrica de hortas ele meus pais hoje, ele fica por conta da produção e eu fico por conta comercialização desse desses produtos. A gente uma época que meus pais estavam precisando de gerar uma renda extra, é lá no sítio que eles moravam eles tinham acabado de sair dos seus empregos. Eles já estavam numa idade avançada para conseguir novos empregos, então acabou que foi conciliando. Deu super certo assim, eles gostam muito de fazer o que eles fazem, a produção de mudas. E eu fico aqui em Belo Horizonte por conta de comercializar e logística desse produto (Empreendedor).

A evolução do negócio inclui outras pessoas e empresas. Austin; Stevenson e Wei-Skillern (2012) identificaram dois tipos de sistemas de redes interorganizacionais. Um tipo de rede é criado trabalhando de forma colaborativa ou estabelecendo parceria com outros cidadãos, organizações, corporativas e governamentais. Outro tipo de rede é chamado de rede profissional, ou seja, definida com profissionais da mesma área. Pode-se ampliar sua base de conhecimento e aproveitar o conjunto de talentos por meio de esse tipo de rede. Como descreve o empreendedor:

Primeiro nasceu ‘A horta da cidade’ e comecei a participar do circuito de feiras de Belo Horizonte. Aí o negócio foi crescendo e eu precisei de um local para comercializar as mudas. E meus pais, nesse meio tempo, também se aposentaram e precisaram de um local para outra renda. Então começamos a produzir diante da necessidade de comercialização, abri esse espaço aqui. É assim muito empreendedorismo. Tudo começou desde 2015. Naturalmente, fui crescendo, porque agora eram duas hortas. Eu precisava de gente, de ter mais funcionários. Aí eu precisei ter de fazer mudanças devido ao número de funcionários, busquei gente por indicação (Empreendedor).

Networking é definido como “desenvolver e usar contatos feitos nos negócios para fins além do motivo do contato inicial” segundo Austin et al. (2006, p. 378). Ao discutir sobre redes verifica-se que é possível fazer conexões entre duas ou mais organizações externas. Assim, a rede intraorganizacional significa networking entre o pessoal da própria organização. Este último serve para conectar pessoas, manter relacionamento entre si, compartilhando conhecimento profissional e informações pessoais entre o pessoal dentro da organização. Além disso, fortalece a organização ao promover uma forte cultura de respeito, confiança, abertura e inclusão dentro da organização. O outro tipo de Networking é o externo que ajuda,

principalmente, a expandir a visão e melhorar o negócio, aplicando abordagens diferenciadas ao negócio. Como mesmo afirma o proprietário:

Eu trabalho com muitos clientes e com vários loteamentos, coisas assim que eu posso tentar trabalhar dentro de condomínios e loteamentos fazendo hortas e reciclagem. Trazem novas ideias (...) eu tenho muito relacionamentos. Eu trabalho com um banco. Eu trabalho com escopo já acima de 200 milhões. É mais voltado para grandes empresas, tem algumas que são construtoras. Enfim vou tentar agora aprimorar para quando chegar nessa questão (Empreendedor).

As competências de networking são importantes para os empreendedores sociais, uma vez que uma grande parte dos recursos está nas mãos do governo, doadores, outros empresários, investidores, voluntários, etc. Portanto, existe no momento a necessidade para os empreendedores sociais de construir uma rede forte e desenvolver as suas competências, a fim de fortalecerem a capacidade organizacional mesmo com os poucos recursos disponíveis para eles. Mobilização de recursos financeiros e humanos é uma tarefa extremamente pesada para os empreendedores sociais, mas esses recursos são importantes para o crescimento do negócio. Juntamente com o acesso aos recursos, o trabalho colaborativo com outras organizações ajuda aos empreendedores sociais também alcançarem maior valor/impacto social.

Por fim, de forma mais específica, a questão do impacto social e econômico. Juntamente com o acesso aos recursos, o trabalho colaborativo com outras organizações ajuda aos empreendedores sociais a alcançarem maior valor. A associação entre *stakeholders* permite que os empreendedores sociais cumpram a sua missão e tenham sucesso no seu empreendimento, sendo um dos principais fatores que os ajudarão a cumprir com sucesso a sua missão social. A rede ajuda os empreendedores sociais para obter acesso a informações, recursos, apoio, diversos conjuntos de habilidades e poder. Também os ajuda a identificar potenciais investidores e a compartilhar seus recursos com os outros membros da rede, fazendo assim, um desenvolvimento local sustentável.

Não há dúvida, dada a análise defendida nesta dissertação, que os empreendedores sociais têm um papel importante a desempenhar no desenvolvimento comunitário. Eles motivam a mudança nas comunidades, criando um novo equilíbrio e afetando muitas pessoas mediante ideias inovadoras, abordando, portanto, questões sociais. Eles são capazes de identificar oportunidades e conceber formas de aproveitar essas oportunidades. Apesar da crescente

popularidade do conceito, o campo do empreendedorismo social ainda é incipiente. Poucos são os empreendedores com a consciência de que um empreendimento pode tanto gerar lucro quanto impactar socialmente um local e provocar um desenvolvimento econômico sustentável. Como apresenta o empreendedor da ‘A horta da cidade’:

O impacto social vem com a possibilidade do lucro, então enquanto o negócio convencional o lucro é uma é um primeiro fator, para nós, existem outros fatores que impactam o negócio. Às vezes a gente perde um pouco no lucro, mas aumenta o nosso impacto social. Isso para nós tem um ganho muito grande, tanto na relação ao cliente, quanto em relação à comunidade. Eu acho que a gente vê isso como uma grande oportunidade, e agrega muito valor (Empreendedor).

A realização de uma avaliação de impacto social pode ser desafiante; no entanto, é crucial porque revisita o papel real desempenhado pelos empreendedores sociais nas comunidades, legitimando assim suas operações. A cidade de Belo Horizonte ainda enfrenta muitos problemas nos setores de saúde, educação, alimentação sustentável e habitação. Superar esses problemas pode parecer uma situação complexa, mas para os empreendedores sociais estas são todas oportunidades onde podem promover mudanças.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscando contribuir para a disseminação dos valores e práticas do empreendedorismo social, este estudo analisa como o empreendedorismo social se desenvolve em uma organização de impacto social de Belo Horizonte, Minas Gerais, destacando suas principais contribuições para o desenvolvimento local. Teve ainda a intenção de identificar os princípios que impulsionam o empreendedorismo social atualmente na realidade da empresa ‘A horta da cidade’, averiguando a relação entre o empreendedorismo social e o desenvolvimento local a partir do empreendimento pesquisado. O estudo utilizou-se de um método qualitativo de análise por meio de uma pesquisa realizada com vários atores envolvidos com o empreendimento ‘A horta da cidade’. Este estudo investigou a ligação entre o empreendedorismo social e o desenvolvimento sustentável local, examinando como o conceito de “empreendedorismo social”, se confirma em práticas empresariais com ênfase em fazer o bem à sociedade e ao meio ambiente. Juntamente com a análise do caso, a pesquisa ainda procurou suscitar discussões por meio da apresentação de uma revisão da literatura. Este propósito se deve a utilidade para integrar as informações de um conjunto de estudos realizados separadamente sobre determinada área, que podem apresentar resultados conflitantes e/ou coincidentes, bem como identificar temas que necessitam de evidência, auxiliando na orientação para investigações futuras. Os resultados indicam que empreendedorismo social tem recebido atenção como uma possível solução para estes problemas.

Na pesquisa foi possível verificar que as empresas sociais têm claras vantagens competitivas sobre as empresas comerciais. As relações estreitas com os clientes e a sua procura por soluções específicas localmente podem ajudar a reduzir o desperdício de recursos de investimento e a tornar as operações mais eficientes. As empresas sociais atraem funcionários intrinsecamente motivados e que muitas vezes aceitam salários mais baixos devido às condições do empreendimento, que, por não buscar o lucro como primeira finalidade, e sim o propósito social ou ambiental, muitas vezes, pode se encontrar em situações nem sempre ideais. Além disso, as empresas sociais muitas vezes contam com voluntários, o que reduz significativamente os custos operacionais. Outro fator competitivo é a não distribuição de lucros, resultando em custos de capital mais baixos. Por último, mas não menos importante, uma empresa social geralmente tem um melhor alinhamento entre os objetivos individuais e organizacionais, o que resulta em menores custos de monitorização e gestão.

Ao responder o objetivo geral do estudo, de analisar como o empreendedorismo social se desenvolve em uma organização de impacto social de Belo Horizonte, Minas Gerais, destacando suas principais contribuições para o desenvolvimento local, foi realizada uma pesquisa em uma empresa de hortas urbana na região do Bairro Santa Lúcia. Foi constatado que o empreendimento se enquadra na definição de empreendimento social, uma vez que 'A horta da cidade', teve como percussor um empreendedor social buscou novas aplicações de seu trabalho que tiveram o potencial para resolver problemas comunitários, disposto a assumir riscos e esforços para criar mudanças positivas na sociedade por meio de suas iniciativas. Interessante que sua atuação partiu de sua crença que esta prática é uma forma de conectá-lo ao propósito da sua vida, ajudar outros (funcionários, clientes e fornecedores) a encontrar o deles e fazer a diferença no mundo (tudo isso enquanto ganham a vida).

Do ponto de vista do empreendedorismo, a participação dos empreendedores é essencial para que estruturas políticas e sociais sejam levadas a um desenvolvimento que permita a uma determinada região crescer economicamente e de forma ética. É necessário que não apenas os governos invistam na participação desses empreendedores por meio da criação de planos e programas de aceleradores e de apoio, aumentando assim suas capacidades de liderança, gestão, captação de recursos e implementação de projetos sociais; o engajamento da comunidade e o interesse em compactuar com o desenvolvimento local é essencial para que o empreendedorismo tome força e se estabeleça.

Quanto ao objetivo específico, elucidar a visão de empreendedorismo social como impacto positivo na sociedade, ficou claro na pesquisa que, mesmo não conhecendo o conceito de empreendedorismo social, os entrevistados entendem seu significado. Como verificado, diferentemente do voluntariado, o empreendedorismo social encampa a relação econômica em sua atuação social. O conceito de empreendedorismo social está pautado na criação de valor social e na introdução de inovações tecnológica, métodos, serviços ou produtos, as quais geram uma transformação social. O empreendedorismo social prevê uma ação social e está associado a uma dimensão econômica, abrindo novas extensões para atuação das organizações, evidenciando que o lucro não aparece dissociado dos produtos ou serviços oferecidos pelas empresas sociais.

Na pesquisa, ainda foi possível identificar os princípios que impulsionam o empreendedorismo social atualmente na realidade pesquisada, sendo esse o segundo objetivo específico alcançado. Como visto, o empreendedorismo social decorre do empreendedorismo empresarial aspirando a gestão no campo social, em que princípios empresariais são aplicados na solução de problemas sociais, e, os empreendedores sociais têm, acima de tudo, uma missão social. O empreendimento ‘A horta da cidade’, pode ser considerada um empreendimento social justamente por isso. O próprio empreendedor tem consciência de que o negócio traz benefícios sociais e lucratividade para a comunidade. Em suas próprias palavras, “*gente acabou fazendo essa economia circular e solidária*”.

Por fim, o último objetivo de averiguar a relação entre o empreendedorismo social e o desenvolvimento local a partir do empreendimento pesquisado, diante dos desafios surgidos de aprimorar cada vez mais o sistema social e econômico de países emergentes, as organizações do setor 2.5, se voltam cada vez mais para processos onde o empreendedorismo social se destaca. Assim, este estudo buscou identificar os princípios que impulsionam o empreendedorismo social atualmente na realidade pesquisada, destacando que o negócio social é uma iniciativa cujo objetivo é solucionar um problema social e gerar receitas suficientes. Conforme as análises, observa-se que os entrevistados não conhecem os pilares do empreendedorismo social, com dificuldade de associar as ações empreendedoras com o lucro. Além disso, existe a necessidade de esclarecimentos e incentivos que atraiam toda a sociedade para este tipo de empreendedorismo. Observou-se, que os entrevistados não apresentam grande conhecimento sobre os princípios do empreendedorismo social, porém, compreendem que seja possível a associação do lucro com atividades que envolvam as áreas sociais.

Percebem, em simultâneo, o aumento da participação da sociedade na busca por soluções social e eticamente corretas, e existem atualmente muitos empreendedores oferecendo soluções para os mais diversos segmentos, quer sejam culturais, recreativos, científicos, de preservação do meio ambiente e outros, onde é possível empreender, gerar lucro e melhorar a localmente a sociedade e o ambiente em que se está inserido. Esta mudança coincide com o surgimento de novos métodos de redução da pobreza (por exemplo, comércio justo e negócios inclusivos). Pode-se concluir que existem, de fato, diferentes tipos de configurações institucionais de empresas sociais, que ocasionam diferentes tipos de impactos, mas, que de forma irreversível, vem modificando o local em que empreende.



Ao averiguar a relação entre o empreendedorismo social e o desenvolvimento local a partir do empreendimento pesquisado, constatou-se que o empreendimento teve impacto social, ambiental e econômico na comunidade. Juntamente com o fornecimento de produtos saudáveis e mais baratos a comunidade, o empreendimento, por meio de trabalho colaborativo com outras organizações, ajuda aos empreendedores sociais a alcançarem maior valor. Os empreendedores sociais envolvem outras partes interessadas, e podem ter sucesso se construírem pontes entre os intervenientes públicos, privados e civis e os grupos que procuram servir. A rede ajuda os empreendedores sociais a obter acesso a informações, recursos, apoio, diversos conjuntos de habilidades e poder, foi outra questão comprovada na pesquisa. Além disso, a maior consciência sobre o meio ambiente, reciclagem e reaproveitamento, assim como o baixo impacto ambiental do empreendimento, trouxe um número grande de interessados, permitindo a propagação de ações positivas e uma perspectiva social de negócios.

### **Contribuições, limitações do estudo e recomendações**

A partir do estudo, seria indicado que as universidades incluíssem no currículo acadêmico temas ligados ao empreendedorismo social. Atualmente as competências necessárias para o exercício das atividades profissionais estão em constante evolução, uma vez que devem acompanhar as mudanças ocorridas nas empresas. A administração deveria ser o guia destas mudanças, acompanhando as transformações em que as organizações estão inseridas, refletindo no seu exercício, valores culturais, estruturas econômicas e políticas, além de outras variáveis voltadas para o bem-estar de toda a sociedade.

A divulgação do tema é fundamental para criar uma nova visão sobre o empreendedorismo, mostrando que é possível a associação do lucro, do enriquecimento e de práticas sociais que tenham um objetivo mais amplo, adotando uma abordagem inovadora e comercial à missão de oferecer serviços comunitários. Oferecer oportunidades, ampliar perspectivas e desenvolver competências junto à comunidade, para se criar cidadãos mais protagonistas no Brasil, que transformarão vidas e comunidades com atitudes empreendedoras e empreendimento sociais.

Espera-se que o estudo contribua para uma maior divulgação dos conceitos e princípios do empreendedorismo social, uma vez que o protagonismo empreendedor no Brasil cresceu em importância nos últimos anos, e têm se mostrado como agente estratégico de mudança. Contribuindo para maior divulgação destes conceitos, é esperado vencer a resistência do maior

empecilho ao envolvimento de toda sociedade nas ações voltadas para a esfera social no Brasil – o desconhecimento do que seja realmente o empreendedorismo social como um poder de transformação, e principalmente que apresentar que este novo modelo de empreendedorismo pode gerar lucro além de benefícios para a sociedade.

Apesar de oportuno, uma vez que propõe buscar e disseminar informações sobre o empreendedorismo social, a pesquisa se restringiu ao universo de uma única empresa. Sendo assim, recomenda-se pesquisa em outras esferas, como, por exemplo, entre empresários sociais estabelecidos no mercado em outros estados brasileiros, ou mesmo mundialmente, para conhecer a diversidade das atividades desenvolvidas por eles.

## REFERÊNCIAS

- Abdalla, M.; Faria, A. (2019). *Desenvolvimento local versus projeto de globalização neoliberal: refletindo sobre cidades orientadas ao mercado*. Revista De Administração Pública, Rio de Janeiro 53(1):84-100, jan. - fev.  
[efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.scielo.br/j/rap/a/yqfVx4G4rDPtycyd6h39VCj/?format=pdf&lang=pt](https://www.scielo.br/j/rap/a/yqfVx4G4rDPtycyd6h39VCj/?format=pdf&lang=pt)
- Alves, A.; Klaus, V.; & Loureiro, C. (2021). Do sonho à realização: pedagogia empreendedora, empresariamento da educação e racionalidade neoliberal. *Educação e Pesquisa* [online]. 47. <https://doi.org/10.1590/S1678-4634202147226115>
- Amaral Filho, J. (2001). A endogeneização no desenvolvimento econômico regional e local. Ipea. *Planejamento e Políticas Públicas (ppp)*, 23, p. 261-286.  
<https://www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/78>
- Andion, C. (2003). Análise de redes e desenvolvimento local Sustentável. *Revista de Administração Pública (RAP)*, Rio de Janeiro, 37 (5), 1033-54.  
<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6512>
- Appolinário, F. (2016). *Metodologia científica*. Cengage.
- Araújo, A. G., Santos, A. M., Silva, L. M. N., de Oliveira, L. P. L., Lopes, P. V., Souto, R., Pereira, F. Z., & de Lima, H. (2021). Mortalidade Infantil e sua relação com as políticas públicas em saúde sob o olhar dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Estado de Goiás. *Brazilian Journal of Health Review*, 4 (1) 3331–3348.  
<https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJHR/article/view/24957>
- Ávila, V. F. 2006. Realimentando discussão sobre teoria de Desenvolvimento Local (DL). *Interações*, 8 (13)  
[/efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.scielo.br/j/inter/a/ggc35KVjFzddYJXkc5ZgCwS/?lang=pt&format=pdf](https://www.scielo.br/j/inter/a/ggc35KVjFzddYJXkc5ZgCwS/?lang=pt&format=pdf)
- Aveni, A. (2019). Gestão financeira e financiamento do empreendedor social. *Revista Processus de Estudos de Gestão, Jurídicos e Financeiros*, 10 (39) 04-19.  
<https://periodicos.processus.com.br/index.php/egjf/article/view/56>
- Austin, J., Stevenson, H. and Wei-Skillern, J. 2006. Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? *Revista de Administração*. São Paulo, 47(3), 370-384.  
[/efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.scielo.br/j/rausp/a/HM3r8D3Tfwm7WJZYFkNt5vz/?format=pdf&lang=en](https://www.scielo.br/j/rausp/a/HM3r8D3Tfwm7WJZYFkNt5vz/?format=pdf&lang=en)
- Barbalho, A. & Uchoa, C. (2019). Empreendedorismo social como campo em formação no Brasil: o papel das instituições Ashoka, Endeavor e Artemisia. *Interações (Campo Grande)* [online], 20 (2) 421-433. <https://doi.org/10.20435/inter.v0i0.1840>

- Barki, E. (2015). Negócios de Impacto: Tendência ou Modismo?GV-Executivo, 14(1).  
<http://rae.fgv.br/gv-executivo> » <http://rae.fgv.br/gv-executivo>
- Barros, I; Ávila, L.; & Madruga, L. (2013). Empreendedorismo Soluções Inovadoras para Questões Sociais. *Desenvolvimento em Questão*, 11 (23) 118-149.  
<file:///C:/Users/User/Downloads/328-Texto%20do%20artigo-6504-1-10-20130628.pdf>
- Bezerra-De-Sousa, I.; & Teixeira, R. (2019). Relações conceituais entre empreendedorismo social e inovação social. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 13 (4) 81-99.  
[//efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.redalyc.org/journal/4417/441762122007/441762122007.pdf](http://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.redalyc.org/journal/4417/441762122007/441762122007.pdf)
- Boullosa, R. (2014) Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: Ciags/Ufba
- Brasil. Lei Nº 9.790, de 23 de março de 1999. (1999). Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências.
- Bulut, Y. et al., 2010. An Evaluation of Entrepreneurship Characteristics of University Students: An Empirical Investigation from the Faculty of Economic and Administrative Sciences in Adnan Menderes University. *International Journal of Economic Perspectives*, Volume 4, Issue 3, p. 559-568.
- Cabugueira, A. C. C. M. (2000). Do desenvolvimento regional ao desenvolvimento local: análise de alguns aspectos de política econômica regional. *Gestão e Desenvolvimento*, 9, 103-136. <https://revistas.ucp.pt/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/view/9>
- Cançado, A. C., Pereira, J. R., & Tenório, F. G. (2015). Fundamentos Teóricos da Gestão Social. *DRd - Desenvolvimento Regional Em Debate*, 5(1), 4–19.  
<https://doi.org/10.24302/drd.v5i1.703>
- Carmona, V.; Martens, C.; Leão, A.; Nassif, V.; & Freitas, H. (2018). Empreendedorismo social: uma perspectiva bibliométrica na área de administração e negócios. *Estudos gerenciais*, Cali, 34 (149) 399-410.  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232018000400399&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232018000400399&lng=en&nrm=iso)
- Campigotto-Sandri, E.; Caciatori-Junior, I.; Pimentel, P.; & Teixeira, R. (2020). Empreendedorismo social e inovação social: uma análise bibliométrica. *Estudios Gerenciales*, 36 (157) 511-524.  
[/efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v36n157/0123-5923-eg-36-157-511.pdf](http://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v36n157/0123-5923-eg-36-157-511.pdf)
- Cançado, Airton C.; Pereira, José Roberto; Silva Jr., Jeová T. (2007). (Orgs.). *Economia solidária, cooperativismo popular e autogestão: as experiências em Palmas/ TO*. Palmas: NESOL/UFT.

- Carrion, R. M. (2000). *Organizações privadas sem fins lucrativos - a participação do mercado no Terceiro Setor*. Tempo Social. São Paulo, v. 12, n 2.
- Carvalho, M. C. B. (1999) Gestão social: alguns apontamentos para o debate. In Rico, E. M.; Raichelis, R. (orgs.) *Gestão social: uma questão em debate*. São Paulo: Educ; IEE.
- Carvalho, J. (2015). Social Innovation and Entrepreneurship the Case of Porto Region. *The Journal of Applied Management & Entrepreneurship*, 20 (2) 49–64.  
[https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-13456-3\\_2](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-13456-3_2)
- Chaudry, K. (2023). The Role of Social Entrepreneurship in Promoting Sustainable Development and Addressing Environmental Challenges. Master Thesis. Linnaeus University. [efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://lnu.diva-portal.org/smash/get/diva2:1769058/FULLTEXT01.pdf](https://lnu.diva-portal.org/smash/get/diva2:1769058/FULLTEXT01.pdf)
- Chavez, J. (2016). *The personality characteristics of an entrepreneur and their effects on the performance of a new business venture*. [Bachelor's Thesis] Helsinki Metropolia University of Applied Sciences Bachelor of Business Administration European Management. Helsinki.
- Chell, E. (2007). *Social enterprise and entrepreneurship towards a convergent theory of the entrepreneurial process*. International Small Business Journal, v. 25, n.1, p. 5-26.
- Comini, G. (2016). *Negócios sociais e inovação social: um retrato das experiências do Brasil*. Universidade de São Paulo. [Tese Livre-docência] Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo.
- Comini, G. (2020). Inovação social nos empreendimentos sociais brasileiros: uma proposta de escala para sua classificação. *Rev. Bras. Gest. Neg.*, São Paulo, v.22, n.1, p.104-122, jan/mar. 2020.  
[/efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.scielo.br/j/rbgn/a/BJhFktM5v9HwsSLfwSnBhmF/?format=pdf&lang=pt](https://www.scielo.br/j/rbgn/a/BJhFktM5v9HwsSLfwSnBhmF/?format=pdf&lang=pt)
- Cruz Filho, p. R. A.; Marins, J. (org.). (2018). *Empreendedorismo social e inovação social no contexto brasileiro*. Curitiba: PUCPRes.
- Dacin, M.; Dacin, P.; Tracey, P. (2011). Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions. *Organization Science*, 22 (5), 1203–1213.  
<file:///C:/Users/User/Downloads/Publishedversion.pdf>
- D'amario, E.; Comini, G. (2020). Inovação social nos empreendimentos sociais brasileiros: uma proposta de escala para sua classificação. *Rev. Bras. Gest. Neg.*, São Paulo, 22 (1) 104-122.  
[//efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.scielo.br/j/rbgn/a/BJhFktM5v9HwsSLfwSnBhmF/?format=pdf&lang=pt](https://www.scielo.br/j/rbgn/a/BJhFktM5v9HwsSLfwSnBhmF/?format=pdf&lang=pt)
- Dart, R. (2004). The legitimacy of social enterprise. *Nonprofit Management & Leadership*, v.14, n. 4, pp. 411–424. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/nml.43>

- Data Commons. PIB Brasil a partir de 1990. 2023. Disponível em:<  
[https://www.google.com/search?q=PIB+do+brasil+ma+partir+de+1990&rlz=1C1GCEA\\_enBR1027BR1027&oq=PIB+do+brasil+ma+partir+de+1990&aqs=chrome.69i57.8781j1j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=PIB+do+brasil+ma+partir+de+1990&rlz=1C1GCEA_enBR1027BR1027&oq=PIB+do+brasil+ma+partir+de+1990&aqs=chrome.69i57.8781j1j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8)>acesso em: mar. 2023.
- Dees, J. G. (2001). *The meaning of “social entrepreneurship”*. Fuqua School of Business, Duke University, Durham.  
[/efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article\\_Deas\\_MeaningofSocialEntrepreneurship\\_2001.pdf](https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article_Deas_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf)
- Degen, R. (2009). *O empreendedor: empreendedor como carreira*. Person Prentice Hall.
- Dolabela, F.; Fillion, L. J. (2013). Fazendo revolução no Brasil: a introdução da pedagogia empreendedora nos estágios iniciais da educação. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 3(2) <https://www.regepe.org.br/regepe/article/view/137>
- Dornelas, J. C. A. (2008). *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. Elsevier.
- Dowbor, Ladislau. (2008). *Democracia econômica: alternativas de gestão social*. Petrópolis: Vozes.
- Dresch, A. (2019). *Metodologia científica para engenharia*. Elsevier.
- Duarte, M. (2017). Frame na construção de negócios sociais: um estudo dos debates e embates na cidade de Belo Horizonte. Tese [Doutorado] Programa da Pós-Graduação em Administração. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.  
[/efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao\\_DuarteMF\\_1.pdf](http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_DuarteMF_1.pdf)
- Dutra, I. S., & Previdelli, J. J. (2003). Perfil do empreendedor versus mortalidade de empresas: estudo de caso do perfil do micro e pequeno empreendedor. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Atibaia, SP, Brasil, 27.
- Dowbor, Ladislau. (2011). Gestão social e transformação da sociedade. Portal Setor3.  
[efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://gestaosocial.paginas.ufsc.br/files/2011/06/Gestao\\_social\\_e\\_transformacao\\_da\\_sociedade1.pdf](https://gestaosocial.paginas.ufsc.br/files/2011/06/Gestao_social_e_transformacao_da_sociedade1.pdf)
- Estratégia ODS. (2015). *Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS)*.  
[https://www.estrategiaods.org.br/wp-content/uploads/2015/09/ODS\\_oficial.pdf](https://www.estrategiaods.org.br/wp-content/uploads/2015/09/ODS_oficial.pdf)
- Estrin; S.; Mickiewicz, P.; Stephan, U. (2016). Human Capital in Social and Commercial Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 31(4), 449-467.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902616300192>
- Farah, O.; Cavalcanti, M.; & Marcondes, L. (2017). *Empreendedorismo estratégico: criação e gestão de pequenas empresas*. 2. ed. Cengage Learning.

- Fischer, Tania. (2002). *Gestão do desenvolvimento e poderes locais*. Salvador: Casa da Qualidade.
- Fleury, M.; Werlang, S. (2017). Pesquisa aplicada – reflexões sobre conceitos e abordagens metodológicas. FGV, 2-5.  
[efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/18700/A\\_pesquisa\\_aplicada\\_conceito\\_e\\_abordagens\\_metodologicas.pdf](https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/18700/A_pesquisa_aplicada_conceito_e_abordagens_metodologicas.pdf)
- Floriani, D.; Floriani, N. (2020). *Ecologia das práticas e dos saberes para o desenvolvimento local: territórios de autonomia socioambiental em algumas comunidades tradicionais do centro-sul do Estado do Paraná, Brasil, Polis* [Online], 56.  
<http://journals.openedition.org/polis/19082>
- Fraga, G. (2019). Integração internacional, ambiente de negócios e desempenho das firmas. *Revista de Economia*, 40 (73) 323-342. file:///C:/Users/User/Downloads/68292-276194-1-PB%20(1).pdf.
- Fundação Erasmus. (2019). History, Definition and Alternative Forms of Social Entrepreneurship. The Young Social Entrepreneur's Book of Guidelines and Checklists Co-funded by the Erasmus + Programme of the European Union. Chapter 1.
- Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil – FASCIL. (2010). Pesquisa sobre organizações da sociedade civil organizada no Brasil.  
<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil/2010/default.shtm>
- Gaiotto, S. A. V. (2016). Empreendedorismo Social: um estudo bibliométrico sobre a produção nacional e internacional. *REGEPE - Revista de Empreendedorismo e gestão de Pequenas Empresas*, 5 (2) 101-123. <https://doi.org/10.14211/regepe.v5i2.358>
- Gil, A C. (2012). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. Atlas.
- Godói-De-Sousa, E.; Gandolfi, P.; & Gandolf, M. (2011). Empreendedorismo Social no Brasil. Um fenômeno de inovação e desenvolvimento local. *Dimens. empres.*, 9 (2) 22-34. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3965860>
- Guerra, J.F.C; Teodosio, A. S. S. ; Mswaka, W. (2016). Knowledge and Power of Civil Society: an empirical study of Brazilian professionals working in NGOs. *Cosmopolitan Civil Societies: An Interdisciplinary Journal*, (8)63-84.
- Gupta, A.; & Muita, S. Relationship between Entrepreneurial Personality, Performance, Job Satisfaction and Operations Strategy: An Empirical Examination. *International Journal of Business and Management*, 8 (2) 86-95.  
<https://ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/21619>
- Hisrich, R. & Peters, M. (2004). *Empreendedorismo*. Bookman.
- Hobus, S. A. (2021). *A importância do empreendedorismo para o crescimento econômico brasileiro: uma análise a partir das barreiras institucionais*. [Monografia Graduação]

Ciências Econômicas da Área de Ciências Socialmente. Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí.

Horta da cidade. Site. <https://ahortadacidade.com.br/>

Ilahi, S.; Mohammed, R.; Souissi, A.; Juriby, M. (2022). Social Entrepreneurship: Global Emerging Trend. *Saudi Journal of Economics and Finance*, Dubai, United Arab Emirates, 6(10): 333-338.

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA. (2018). *Agenda 2030: ODS: metas nacionais dos objetivos de desenvolvimento sustentável*. Brasília, DF.

Itelvino, L et al. (2018). Formação do empreendedor social e a educação formal e não formal: um estudo a partir de narrativas de história de vida. Ensaio: *Avaliação e Políticas Públicas em Educação* [online]. 26 (99) 471-504. <https://doi.org/10.1590/S0104-40362018002600960>

Janssen, N. (2019). *A importância do empreendedorismo para o crescimento econômico e suas barreiras no Brasil*. [Monografia Graduação] Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Faculdade de Ciências Econômicas. Ciências Econômicas.

Junqueira, Luciano Antônio Prates et al (org.). *Gestão social: mobilizações e conexões*. São Paulo: LCTE Editora, 2012.

Laurett, R.; Paço, A.; Mairnards, E. (2018). Empreendedorismo em organizações sem fins lucrativos, Empreendedorismo social e hibridismo: iguais, similares ou diferentes? *Revista de Administração de Roraima-UFRR*, Boa Vista, 8 (2), 379-399, jul-dez. 2018 [https://www.researchgate.net/publication/327546463\\_Empreendedorismo\\_em\\_organizacoes\\_sem\\_fins\\_lucrativos\\_empreendedorismo\\_social\\_e\\_hibridismo\\_Iguais\\_similares\\_ou\\_diferentes](https://www.researchgate.net/publication/327546463_Empreendedorismo_em_organizacoes_sem_fins_lucrativos_empreendedorismo_social_e_hibridismo_Iguais_similares_ou_diferentes)

Leite, Emanuel. (2012). *O fenômeno do empreendedor*. Saraiva.

Lima, J. (2010). Participação, empreendedorismo e autogestão: uma nova cultura do trabalho? *Sociologias* [online], 12 (25) 158-198. <https://doi.org/10.1590/S1517-45222010000300007>

Lima, E., Nassif, V. M. J., Lopes, R. M. A., & Silva, D. (2014). Educação Superior em Empreendedorismo e Intenções Empreendedoras dos Estudantes – Relatório do Estudo GUESSS Brasil 2013-2014. *Grupo APOE – Grupo de Estudo sobre Administração de Pequenas Organizações e Empreendedorismo*, PPGA-UNINOVE. Caderno de pesquisa, /efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://guesssurvey.org/PDF/2013/cp-2014-03-relatorio-estudo-guesss-brasil-2013-2014.pdf>

Limeira, T. (2015). Empreendedorismo social no brasil: estado da arte e desafios. *ICE – Inovação em Cidadania Empresarial*. <https://ice.org.br/publicacao/empreendedorismo-social-no-brasil-estado-da-arte-e-desafios>



- Llorens, F. A. (2001). Desenvolvimento econômico local: caminhos e desafios para a construção de uma nova agenda política. Rio de Janeiro: *BNDES*.  
<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/2062>
- Lozada, G.; & Nunes, K. (2018). *Metodologia científica*. SAGAH.
- Lyrio, M. (2008). *Gestão: Empreendedorismo*. Apostila para aulas de empreendedorismo. Instituto Superior da Grande Florianópolis.  
[http://mauriciovll.files.wordpress.com/2008/03/empreendedorismo\\_apostila.pdf](http://mauriciovll.files.wordpress.com/2008/03/empreendedorismo_apostila.pdf)
- Marconi, M. & Lakatos, E. (2021). *Fundamentos de metodologia científica*. 9. ed. – Atlas.
- Mariano, S.; & Mayer, V. (2011). *Empreendedorismo: fundamentos e técnicas para criatividade*. LTC.
- Marins, J. O empreendedorismo social como movimento transformador massivo. In: Anastacio, m. R.; Cruz Filho, p. R. A.; Marins, J. (org.). *Empreendedorismo social e inovação social no contexto brasileiro*. Curitiba: PUCPress, 2018.
- Matias-Pereira, J. (2019). *Manual de metodologia da pesquisa científica*. 4. ed. Atlas.
- Maximiano, A. (2012). *Empreendedorismo*. Person Prentice Hall.
- Mayas, N.; & Zabara, H. (2019). Types and importance of entrepreneurship and entrepreneurs. *Discussions Researchgate*.  
[file:///C:/Users/User/Downloads/Research%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Research%20(1).pdf)
- Nunes, L.; & Mello, M. (2018). A importância da educação empreendedora para a cultura e formação de novos empreendedores. *Saber Humano*, 8 (13) 152-173.  
<file:///C:/Users/User/Downloads/brunofleck,+342.pdf>
- Oliveira, E. (2004). Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios – notas introdutórias. *Rev. FAE*, Curitiba, 7 (2) 9-18.  
<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/416/299>
- Oliveira, I.; & Cardoso, S. (2015). Empreendedorismo e suas implicações na inovação e desenvolvimento: uma análise multivariada com indicadores socioeconômicos. In: *Congresso de Contabilidade*, Universidade Federal de Santa Catarina, 2015.  
[//efaidnbmnnnibpcjpcglclefindmkaj/http://ccn-ufsc-cdn.s3.amazonaws.com/6CCF/35\\_16.pdf](http://efaidnbmnnnibpcjpcglclefindmkaj/http://ccn-ufsc-cdn.s3.amazonaws.com/6CCF/35_16.pdf)
- Oliveira, E.; & Godói-De-Sousa, E. (2015). O Terceiro Setor no Brasil: Avanços, Retrocessos e Desafios para as Organizações Sociais. *RIS – Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 4 (3) 181- 199. <file:///C:/Users/User/Downloads/10976-Texto%20do%20Artigo-60384-1-10-20160917.pdf>
- Oliveira, I.; Camargo, M.; Feijó, M.; Campos, D.; & Goulard Junior, E. (2016). Empreendedorismo social, pós-modernidade e psicologia: compreendendo conceitos, atuações e contextos. *Gerai, Rev. Interinst. Psicologia*, Juiz de Fora, 9 (2) 290-311.

[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1983-82202016000200010&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-82202016000200010&lng=pt&nrm=iso)

- Oliveira, L.; Oliveira, L.; Silva, B.; & Aquino, H. (2020). Empreendedorismo Social no Brasil. *REVASF*, Petrolina-Pernambuco -Brasil, 10 (22) 132-148.  
<https://periodicos.univasf.edu.br/index.php/revasf/article/view/1306/852>
- Oliveira-Ribeiro, R.; Chim-Miki, A.; Machado, P. (2021). Assumptions of Social Management in the Brazilian Perspective: A Parallel with International Approaches. *BAR – Brazilian Administration Review* Vol. 18, No. 1, Art. 1, e190110.  
[efaidnbmnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.scielo.br/j/bar/a/SskxrwVCmnW44NHgzX7gDxK/?lang=en&format=pdf](https://www.scielo.br/j/bar/a/SskxrwVCmnW44NHgzX7gDxK/?lang=en&format=pdf)
- Pache, A. C., & Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972-1001. <https://www.jstor.org/stable/43589202>
- Pinho, J. D. (2010). Gestão social: Conceituando e discutindo os limites e possibilidades reais na sociedade brasileira. In A. S. Rigo, J. T. Silva Jr, P. C. Schommer, & A. C. Caçado. (Orgs.). *Gestão social e políticas públicas de desenvolvimento: Ações, articulações e agenda* (pp. 21-52.). Recife: UNIVASF.
- Polin, B.; & Golla, S. (2017). Push vs Pull: Does the motivation for an entrepreneurial career vary by country. In: *The 40th Annual Conference of the Institute for Small Business and Entrepreneurship*. file:///C:/Users/User/Downloads/ISBE2017Proceedings.pdf
- Pomerantz, M. (2003). The business of social entrepreneurship in a "down economy". In *Business*, 25 (2) 25-28.
- Prim, M.; Kracik, M.; Dandolini, G.; Franzoni, A.2018. Inovação e empreendedorismo social: o poder transformador. In: VIII Congresso Internacional de Conhecimento e inovação. Mexico. file:///C:/Users/User/Downloads/465-Artigo%20completo-1260-2-10-20180920.pdf
- Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD. (2015). Mercados Inclusivos no Brasil - desafios e oportunidades do ecossistema de negócios. *PNUD*.  
<http://www.iniciativaincluir.org.br/Public/upload/ckfinder/files/Relat%C3%B3rio.pdf>.
- Ramos, A.; Vasconcelos, T.; Oliveira, V. (2023). Social entrepreneurship ecosystem: The case of the state of Paraíba. *Contextus – Contemporary Journal of Economics and Management*, 21, e81548. file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet-SocialEntrepreneurshipEcosystem-8877307.pdf
- Rosolen, T.; Tiscoski, G.; & Comini, G. (2013). Empreendedorismo Social e Negócios Sociais: Um Estudo Bibliométrico da Produção Nacional e Internacional. *EnANPAD*.  
[http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013\\_EnANPAD\\_APB1365.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_APB1365.pdf)
- Saavedra-Garcia, M.; Camarena-Adame, M.; & Vargas-Saenz, M.; (2020). Uma aproximação aos conceitos de empreendedor e empreendimento social. *Revista univisidade empresa*, 22 (39) 148-174. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7976>.

- Swanson, L. A., & Zhang, D. D. (2011). Complexity theory and the social entrepreneurship zone. *Emergence: Complexity and Organization*, 13(3), 39.  
<https://philpapers.org/rec/SWACTA>
- Schlaegel, C., & Koenig, M. (2014). Determinants of entrepreneurial intent: a meta-analytic test and integration of competing models. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38 (2) 291-332. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/etap.12087>
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. (2013). Unidade de Gestão Estratégica. Sobrevivência das empresas no Brasil. *Coleção estudos e pesquisas*. [http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia\\_das\\_empresas\\_no\\_Brasil=2013.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf)
- Silva, R et al. (2019). *Empreendedorismo Social*. Porto Alegre: SAGAH.
- Silva Junior, Jeová T. et al. (Org.). (2008). *Gestão Social: práticas em debate, teorias em construção*. Fortaleza: Imprensa Universitária/UFC.
- Singh, H.; Rahman, H. (2013). Entrepreneurs' Personality Traits and their Success: An Empirical Analysis. *The International Journal Science & Management – RJSSM*, 3 (7) 99 – 104.  
[https://www.researchgate.net/publication/273445314\\_Entrepreneurs'\\_Personality\\_Traits\\_and\\_their\\_Success\\_An\\_Empirical\\_Analysis/citation/download](https://www.researchgate.net/publication/273445314_Entrepreneurs'_Personality_Traits_and_their_Success_An_Empirical_Analysis/citation/download)
- Souza, Washington. (2010). Gestão de empreendimentos não governamentais. UFRN, <https://ria.ufrn.br/jspui/handle/123456789/1428>.
- Sousa, E.; Mendonça, J.; Souza, M.; & Santos, L. (2014). O perfil do empreendedor social e suas dimensões de atuação: um estudo de seis casos no município de Uberlândia-MG. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 3 (1) 39 - 56.  
<https://periodicos.ufba.br/index.php/rigs/article/view/8978/11594>
- Swinburn, G.; Goga, S.; & Murphy, F. (2006). *Desenvolvimento econômico local: um manual para a implementação de estratégias para o desenvolvimento econômico local e planos de ação*. Banco Mundial. 2006.
- Tenório, F. G. (1998) Gestão social: uma perspectiva conceitual. *Revista de Administração Pública*, 32(5), 7-23, set/out.  
<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7754>
- Tenório, F. G. (org.). (2012). *Cidadania e desenvolvimento local: critérios de análise*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Tenório, F. Araújo, E. (2021). Mais uma vez o conceito de gestão social. Fundação Getúlio Vargas (FGV EBAPE) / Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro – RJ, Brasil.  
[efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.scielo.br/j/cebape/a/C7cmxJrNFmcp98xJHhbKxDv/?format=pdf&lang=pt](https://www.scielo.br/j/cebape/a/C7cmxJrNFmcp98xJHhbKxDv/?format=pdf&lang=pt)

- Tran, K. (2019). The best country to be a social entrepreneur in 2019.  
<https://www.forbes.com/sites/khaitran/2019/10/26/the-best-country-to-be-a-social-entrepreneur-in-2019/?sh=79534e48dd37>
- Valverde, M. 2023. Cinturão Verde é essencial à Grande BH.  
<https://diariodocomercio.com.br/agronegocio/cinturao-verde-e-essencial-a-grande-bh/#gref>
- Varma, D. (2018). Entrepreneurship. *Sanjeev Degree College*. Degree 2nd Year Common paper. efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://sim.edu.in/wp-content/uploads/2018/11/Entrepreneurship.pdf
- Verga, E., & Silva, L. F. (2015). Empreendedorismo: evolução histórica, definições e abordagens. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 3(3), 03–30.  
<https://doi.org/10.14211/regepe.v3i3.161>
- Vergara, S. (2010). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 12 ed. Atlas.
- Vieira, M. (2011). O perfil do empreendedor e o sucesso de micro e pequenas empresas picoenses: estudo de caso das Óticas Riveliny. [Dissertação] Administração da Universidade Federal do Piauí – UFPI. 2011.
- Zenone, L. (2006). *Marketing social*. Cengage Learning.
- Yin, R. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5 ed. Bookman.
- Yunus, M., Moingeon, B. & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. *Long Range Planning*, Vol 43 (2010). pp.308-325.
- Yunus, M. (2008). Um mundo sem pobreza: a empresa social e o futuro do capitalismo. São Paulo: Ática, Fonte, Volume, Nº, 263.
- Yunus, M. (2001). Microcrédito: a experiência do Grameen Bank / Muhammad Yunus – Rio de Janeiro: BNDES, Nº.2, pp.1-72.
- Yunus, M. (2010). Criando um negócio social: como iniciativas economicamente viáveis podem solucionar os grandes problemas da sociedade. Tradução: Leonardo Abramowicz. Rio de Janeiro: Elsevier. pp.232.

## APÊNDICE A

### Roteiro de Entrevista em Profundidade – Empreendedorismo social

#### Perfil do entrevistado

1. Conte-me seu trajeto. Como você trilhou sua história com A Horta da Cidade?

- Formação:
- Cargo atual:
- Como você iniciou nesse segmento de hortas:
- Há quanto tempo está atuando nessa área:

Pergunta	Autores
Qual é seu conceito sobre o empreendedorismo social?	Mariano & Mayer (2011).
Como você enxerga que o empreendedorismo social atualmente?	Barbalho & Uchoa (2019).
Quais são os benefícios para a sociedade que o empreendedorismo social pode trazer?	Itelvino et al. (2018)
Como a empresa social - “a horta da cidade”, foi criada?	
Para você, em relação ao perfil dos empreendedores sociais, o que os diferenciam dos outros empreendedores?	Rosolen et al. (2014). Oliveira et al. (2016),
Como surgiu a ideia de montar esse projeto?	Silva et al. (2019)
Como o empreendedorismo social é realizado na sua empresa? Quais os pontos fortes e fracos?	
Juridicamente falando, como a empresa - “a horta da cidade”, é caracterizada?	Dees (1988), Yunus (2008)
A receita/ resultado é satisfatório?	Barki (2015)
Qual seu objetivo para curto e longo prazo?	Yunus; Moingeonand & Lehmann-Ortega (2010)
A sua empresa executa mais de um projeto de ES ao mesmo tempo? Qual estratégia utilizada para adaptar as equipes para esse tipo de cenário?	
Como você acredita que a empresas gera um impacto social na sociedade? Explorar impacto na:	Silva et al. (2019)
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Economia (geração de emprego e renda, novos mercados, valor econômico gerado)</li> <li>➤ Sustentabilidade (sustentabilidade nos negócios sociais)</li> </ul>	Varma (2018) Chaves (2016), Araújo <i>et al.</i> (2021)

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Impactos sociais (segurança alimentar, participação dos cidadãos, inclusão social, equidade)</li> <li>➤ Compartilhamento e Colaboração (a agricultura urbana para as pessoas e o entorno, ganhos para coletividade)</li> </ul> <p>Quais os desafios enfrentados em relação ao ES durante a execução dos projetos da sua empresa? Quais estratégias você utiliza para superá-los?</p>	
<p>Como são selecionados os funcionários da empresa?</p> <p>Como é realizado a divulgação de sua empresa?</p> <p>Como será o futuro do setor de empresas voltadas para empreendedorismo social? E como você enxerga isso em Belo Horizonte e Minas Gerais?</p>	<p>Araújo <i>et al.</i> (2021)</p> <p>Abdalla &amp; Faria (2019)</p>

## APÊNDICE B

### Roteiro de Entrevista em Profundidade – Empreendedorismo social

#### Empreendedor (perguntas complementares)

Pergunta	Autor
<p>Como o empreendedorismo social se tornou viável em sua organização?</p> <p>Qual a relação entre o empreendedorismo social e o desenvolvimento local considerando sua própria empresa?</p> <p>Quais fatores (sociais, econômicos, culturais), contribuiu para a construção de um empreendimento social?</p>	<p>Mariano &amp; Mayer (2011).</p> <p>Barbalho &amp; Uchoa (2019)</p> <p>Itelvino et al. (2018),</p>
<p>Qual o impacto social que sua empresa tem na comunidade?</p> <p>Como sua empresa interage com a comunidade local?</p> <p>Quais as contribuições para o desenvolvimento local que sua empresa proporciona?</p>	<p>Abdalla &amp; Faria (2019)</p> <p>Floriani &amp; Floriani (2020)</p>

## APÊNDICE C

### Roteiro de Entrevista em Profundidade – Empreendedorismo social

#### Fornecedor

Perguntas	Autor
Qual área (mercado) você atua? Você fornece matérias primas ou serviços para a Horta da cidade? Como você se tornou um fornecedor para a empresa?	Yunus (2008), Barki (2015) Yunus; Moingeonand & Lehmann-Ortega (2010)
Qual o impacto social que você percebe no empreendimento? Qual a sua percepção de relação entre o empreendedorismo social e o desenvolvimento local considerando sua própria empresa?	Abdalla & Faria (2019)  Floriani & Floriani (2020)



## APÊNDICE D

### Roteiro de Entrevista em Profundidade – Empreendedorismo social

#### Empregado

Perguntas	Autor
<p>Qual área da empresa você atua?</p> <p>Você trabalha a quanto tempo para a Horta da cidade?</p> <p>Como você se tornou um colaborador para a empresa?</p>	<p>Yunus (2008), Barki (2015) Yunus; Moingeonand &amp; Lehmann-Ortega (2010)</p>
<p>Trabalhando nessa empresa como que você percebe no empreendimento questões sociais e de sustentabilidade?</p> <p>Qual a sua percepção de relação entre o empreendedorismo social e o desenvolvimento local considerando sua própria empresa?</p> <p>Para você a empresa ajuda no desenvolvimento local? Como?</p>	<p>Abdalla &amp; Faria (2019) Floriani &amp; Floriani (2020)</p>

## APÊNDICE E

### Roteiro de Entrevista em Profundidade – Empreendedorismo social

#### Cliente

Perguntas	Autor
<p>Como é sua participação no empreendimento Horta da cidade?</p> <p>Há quanto tempo você conhece a Horta da cidade?</p> <p>Como se tornou um ‘cliente’ da Horta da Cidade?</p> <p>Consumindo os produtos da Horta da cidade, como que você percebe no empreendimento questões sociais e de sustentabilidade?</p>	<p>Yunus (2008), Barki (2015)</p> <p>Yunus; Moingeonand &amp; Lehmann-Ortega (2010)</p>
<p>Qual a sua percepção de relação entre o empreendedorismo social e o desenvolvimento local considerando sua própria empresa?</p> <p>Para você a empresa ajuda no desenvolvimento local? Como?</p> <p>Quais os benefícios que o empreendimento proporciona para a comunidade?</p>	<p>Abdalla &amp; Faria (2019)</p> <p>Floriani &amp; Floriani (2020)</p>