



MARCELO ABREU ARTES

**EMPREENDEDORISMO E NEGÓCIOS SOCIAIS: ESTUDO DE
CASO DO PROJETO MARIARTE DA ENACTUS - UFLA**

**LAVRAS – MG
2025**

MARCELO ABREU ARTES

EMPREENDEDORISMO E NEGÓCIOS SOCIAIS: ESTUDO DE CASO DA ENACTUS
- UFLA

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, área de concentração em Gestão de Organizações Públicas, para a obtenção do título de Mestre.

Profa. Dra. Eloisa Helena de Souza Cabral
Orientadora

LAVRAS – MG
2025

**Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Geração
de Ficha Catalográfica da Biblioteca Universitária da UFLA, com
dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).**

Abreu Artes, Marcelo.

Empreendedorismo e Negócios Sociais: Estudo de caso do Projeto Mariarte da
Enactus - UFLA / Marcelo Abreu Artes. - 2025.

80 p.

Orientadora: Eloisa Helena de Souza Cabral

Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade Federal de Lavras, 2025.
Bibliografia.

1. Empreendedorismo social. 2. Negócios sociais. 3. Projeto Mariarte. 4. Impacto.
I. Helena de Souza Cabral, Eloisa. II. Universidade Federal de Lavras. III. Título.

MARCELO ABREU ARTES

**EMPREENDEDORISMO E NEGÓCIOS SOCIAIS: ESTUDO DE CASO DA
ENACTUS - UFLA- MG**

**ENTREPRENEURSHIP AND SOCIAL BUSINESS: CASE STUDY OF
ENACTUS - UFLA- MG**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, área de concentração em Gestão de Organizações Públicas, para a obtenção do título de Mestre.

APROVADA 25 de junho de 2025

Dsc Valderí de Castro Alcântara UFMG

Dsc Daniela Meirelles Andrade UFLA

Profª. Dra. Eloisa Helena de Souza Cabral
Orientadora

**LAVRAS-MG
2025**

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço imensamente à minha orientadora Profa. Dra. Eloisa Helena de Souza Cabral, por esta trajetória que começou em 2023. Seu auxílio foi fundamental para que este trabalho conseguisse ser desenvolvido.

Agradeço também a banca avaliadora pela disposição de tempo e esforços no que respeita ao escrutínio, análise e avaliação desta dissertação. Suas sugestões e *insights* enriqueceram este trabalho, fazendo com que ele pudesse ter formato, coesão e coerência.

Meus reconhecimentos também a toda a equipe da Enactus UFLA e as mulheres do Mariarte, pela atenção dada a minha pessoa e à minha pesquisa. Espero que os *insights* gerados nesta dissertação possam contribuir positivamente com a trajetória da Enactus UFLA e do Mariarte

Não posso deixar de agradecer meus pais pelo apoio e suporte. Vocês são e sempre serão meu grande exemplo. O apoio emocional e psicológico de vocês fez com que eu conseguisse finalizar esta etapa da minha trajetória acadêmica.

RESUMO

Atualmente a relevância dos estudos em empreendedorismo social e negócios sociais apresentam um crescimento no contexto acadêmico, o que revela um interesse crescente pelo tema. Este estudo buscou analisar o projeto Mariarte desenvolvido na Universidade Federal de Lavras – MG, juntamente com a Enactus, e identificar, na perspectiva das participantes do projeto, benefícios, impactos e desafios, por meio de entrevistas com as beneficiárias e da análise de documentos oficiais da Enactus do projeto em estudo. Assim, foi possível demonstrar como um dos pontos fortes a colaboração entre as integrantes do projeto, sendo que as relações afetivas e profissionais que desenvolveram no cotidiano dos encontros foi considerado, inclusive, como fator positivo. Ademais, o projeto objetivou melhorar a autoestima das mulheres. Contudo, aspectos financeiros e sustentabilidade econômica continuam como um desafio a ser enfrentado pelo Mariarte, uma vez que o retorno financeiro para as “Marias” é baixo. Faz-se necessário, para manutenção das atividades com recursos próprios, sempre buscar participação em editais e contar com as verbas municipais.

Palavras-chave: Empreendedorismo Social; Negócios Sociais; Projeto Mariarte, Impactos.

ABSTRACT

The relevance of studies on social entrepreneurship and social business is currently growing in the academic context, which reveals a growing interest in the subject. This study sought to analyze the Mariarte project developed at the Federal University of Lavras - MG, together with Enactus, and identify, from the perspective of the project participants, the benefits, impacts and challenges, through interviews with the beneficiaries and analysis of official Enactus documents of the project under study. One of the strengths was the collaboration between the project members, and the emotional and professional relationships they developed during the day-to-day meetings was also considered a positive factor. In addition, the project aimed to improve the women's self-esteem. However, financial aspects and economic sustainability remain a challenge for Mariarte, since the financial return for the “Marias” is low. In order to maintain the activities with its own resources, it is necessary to always seek participation in calls for proposals and to rely on municipal funds.

Keywords: Social Entrepreneurship; Social Business; Mariarte Project; Impacts.

INDICADORES DE IMPACTO

O seguinte trabalho teve como impacto social mais relevante a análise e interpretação dos traços positivos e negativos do Projeto Mariarte em relação a conceitos do Empreendedorismo Social e de Negócios Sociais. Foi notado que a união e colaboração entre as mulheres, acarretou numa melhor autoestima e qualidade de vida, além de aumentar o pertencimento das impactadas em relação ao Mariarte, o que melhorou os impactos gerados pelo projeto. Além disso demonstrou a carência do projeto em ter melhores resultados financeiros o que se demonstra como um ponto negativo do Mariarte. Esta dissertação é importante ao confeccionar uma cartilha de boas práticas para projetos similares ao Mariarte, de Empreendedorismo Social e de Negócios Sociais, o que pode impulsionar o impacto social gerado em diversos projetos dentro da comunidade de Lavras e Acadêmica. A área atingida dentro da Política Nacional de Extensão foi trabalho. Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU) atingidos foram ODS 1. Erradicação da pobreza e ODS 8. Trabalho decente e crescimento econômico.

IMPACT INDICATORS

The following work's most relevant social impact was the analysis and interpretation of the positive and negative aspects of the Mariarte Project in relation to concepts of Social Entrepreneurship and Social Business. It was noted that the unity and collaboration among women led to improved self-esteem and quality of life, in addition to increasing the sense of belonging of those impacted in relation to Mariarte, which improved the project's impacts. Furthermore, it demonstrated the project's lack of better financial results, which is seen as a negative aspect of Mariarte. This dissertation is important for creating a guide of best practices for projects similar to Mariarte, Social Entrepreneurship, and Social Business, which can boost the social impact generated in various projects within the Lavras and Acadêmica communities. The area covered within the National Extension Policy was labor. The United Nations (UN) Sustainable Development Goals (SDGs) achieved were SDG 1 (Poverty Eradication) and SDG 8 (Decent Work and Economic Growth).

LISTA DE FIGURAS

Figura 1– Elementos constituintes de um negócio com impacto social	21
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Diferenças entre Empreendedorismo tradicional e Empreendedorismo Social	18
Quadro 2 – Princípios e valores principais do empreendedorismo social	18
Quadro 3 - Abordagem de Negócios Sociais em diferentes localidades do mundo	19
Quadro 4 – As características dos negócios com impacto social	20
Quadro 5 - Sete Princípios do Yunus	24
Quadro 6 - Síntese relacional — Convergências e divergências entre Scherer (2014), Yunus (2010) e o Modelo C	26
Quadro 7 – Identificação das entrevistadas	31
Quadro 8 – Categorias teóricas de análise	31
Quadro 9 – Síntese dos resultados à luz dos referenciais teóricos	43
Quadro 10 - Artigos utilizados	55

LISTA DE SIGLAS

ICE - Instituto De Cidadania Empresarial

MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços

ENIMPACTO - Estratégia Nacional da Economia de Impacto

UFLA - Universidade Federal de Lavras

ONU - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

CSV - Criação de Valor Compartilhado

BOP - Base da Pirâmide

CRAS - Centro de Referência de Assistência Social

ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IMRS - Índice Mineiro de Responsabilidade Social

ENEB - Evento Nacional da Enactus Brasil

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	13
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1	A Era do Empreendedorismo	16
2.2	Empreendedorismo Social: fundamentos e valores	17
2.3	Negócios Sociais: tipologias e abordagens	18
2.4	Modelo C e Teoria da Mudança	25
2.5	Empreendedorismo e negócio social: Articulação com o Projeto Mariarte	29
2.6	Síntese Integrativa	29
3.	METODOLOGIA	29
3.1	Caracterização e natureza do estudo	29
3.2	Contextualização do ambiente e definição da amostra	30
3.2.1	Ambiente	30
3.2.2.	Amostra	30
3.3	Instrumentos e procedimentos de coleta de dados	30
3.4	Procedimentos de análise de dados	31
4.	ANÁLISE DOS RESULTADOS	32
4.1.	Contextualização do Mariarte	32
4.1.1	Projeto Mariarte	32
4.2	Contribuições à luz dos Sete Princípios de Yunus	34
4.3	Parcerias e Competências segundo Scherer	37
4.4	Competências Requeridas: Inovação, Colaboração e Conhecimento	40
4.5	Síntese Integrativa dos Resultados	43
4.6	Sintetizando a Análise de Resultados	44
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
	REFERÊNCIAS	47
	APÊNDICE A	54
	APÊNDICE B	72
	APÊNDICE C	73
	APÊNDICE D	74
	APÊNDICE E	79
	APÊNDICE F	80

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo, cujas origens remontam ao século XVII, passou por significativas transformações até consolidar-se como instrumento de dinamização econômica e social. Segundo Costa *et al.*, (2011), a figura do empreendedor surgiu nesse contexto como alguém capaz de mediar as demandas dos consumidores e as possibilidades produtivas, promovendo inovação e oferta de novos bens e serviços. Schumpeter (1942) aprimorou essa noção ao apresentar o conceito de “destruição criativa”, que atribui ao empreendedor a capacidade de transformar estruturas existentes por meio da criação de novos arranjos econômicos e sociais.

Ao longo do tempo, o campo do empreendedorismo se diversificou em múltiplas abordagens e subgrupos, como o empreendedorismo público, cultural, sustentável e, mais recentemente, o empreendedorismo social e os negócios sociais (Andrade *et al.*, 2022). Essas vertentes respondem à necessidade de articular inovação, geração de renda e impacto social em um modelo que vai além da lógica do lucro, como observam Sarasvathy *et al.*, (2003) e Spedale *et al.*, (2016). Nesse cenário, os empreendedores sociais tornam-se agentes de mudança capazes de transformar contextos de vulnerabilidade em oportunidades de inclusão produtiva.

A consolidação do empreendedorismo social e dos negócios de impacto decorre da busca por soluções sustentáveis para problemas sociais, com destaque para iniciativas que conciliam propósito social e viabilidade econômica. Segundo Yunus (2010), os negócios sociais são empreendimentos criados com o objetivo de solucionar problemas sociais de maneira autossustentável, reinvestindo seus lucros na própria atividade e promovendo a dignidade das populações marginalizadas. Para ele, essas iniciativas ocupam um lugar intermediário entre empresas tradicionais, voltadas à maximização do lucro, e organizações filantrópicas que dependem de doações.

Uma exemplificação deste conceito é o negócio social Ver Bem. Idealizado pelo empreendedor social Ralf Toenjjes, promove a democratização do acesso de óculos com preços a baixo custo: a cada par de óculos comprados na Ver Bem, outros óculos são doados para pessoas carentes. Com atuação em 17 estados brasileiros, a organização já distribuiu cerca de 15.000 óculos, desde comunidades ribeirinhas na Amazônia até aos indígenas no Xingu e interior do sertão nordestino (Ver Bem, 2023).

Yunus *et al.*, (2008) estabelecem que negócios sociais devem gerar impacto social mensurável, cobrir seus custos operacionais com recursos próprios e priorizar a resolução de desafios como pobreza, exclusão e falta de acesso a bens essenciais. Complementarmente, Scherer (2014) propõe um modelo para análise de negócios com impacto social baseado em

cinco elementos: rede de parcerias, competências, proposição de valor, equação de lucro econômico e equação de lucro social — componentes que permitem avaliar a eficácia e sustentabilidade das ações.

Além do modelo da Scherer diversas ferramentas foram elaboradas ou adaptadas para atender necessidades de empreendimentos sociais e de negócios sociais. Entre elas o Modelo C se destaca por atrelar resultados financeiros e sociais em m mesmo documento, facilitando a detecção de oportunidades e gargalos dentro de uma iniciativa (ICE, 2016)

No Brasil, observa-se um crescimento das iniciativas com foco em impacto social. Segundo o *Global Entrepreneurship Monitor* de 2023, mais de 42 milhões de brasileiros entre 18 e 64 anos estavam envolvidos com algum tipo de atividade empreendedora, o que representa 30,1% da população adulta. Esse cenário estimula políticas públicas como a Estratégia Nacional da Economia de Impacto – ENIMPACTO (MDIC, 2024), e organizações da sociedade civil como a Enactus Brasil, que mobiliza universitários para desenvolver projetos alinhados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ONU, 2022).

Entre os projetos da Enactus destaca-se o Mariarte, vinculado à Universidade Federal de Lavras (UFLA), que atua desde 2016 com mulheres em situação de vulnerabilidade socioeconômica. Com oficinas de artesanato, apoio psicossocial e estímulo ao empreendedorismo, o Mariarte exemplifica a aplicação prática dos conceitos de Yunus (2010) e Scherer (2014), integrando empoderamento feminino, geração de renda e impacto social. Ao longo de sua trajetória, o projeto passou por reestruturações internas, participou de editais e conquistou premiações na rede Enactus, como o Prêmio ODS 1 – Erradicação da Pobreza, em 2021.

Esse estudo propõe-se a analisar o Mariarte à luz dos referenciais do empreendedorismo social e dos negócios sociais, buscando compreender como suas práticas se articulam com os princípios teóricos e operacionais desse campo.

Pergunta de pesquisa:

Quais práticas são desenvolvidas no projeto Mariarte que o caracterizam como negócio e empreendedorismo social?

Objetivo geral:

Descrever as práticas desenvolvidas no projeto Mariarte referentes a negócios e empreendedorismo sociais.

Objetivos específicos:

1) Analisar como essas práticas se relacionam com os sete princípios de Yunus (2010);

2) Identificar a rede de parcerias e competências, conforme Scherer (2014), presentes no Mariarte;

3) Apontar as competências requeridas e desenvolvidas no projeto;

4) Elaborar uma cartilha com boas práticas que possam ser replicadas em outros projetos da Enactus Brasil ou similares.

Justificativa profissional:

A motivação profissional para a escolha deste tema decorre da atuação do autor como membro efetivo e vice-líder da Enactus/UFLA entre 2019 e 2021. Nesse período, foram vivenciadas as dificuldades e aprendizados de projetos com diferentes níveis de maturidade, como o caso do Projeto Rotas, que foi extinto por não apresentar viabilidade econômica, e do Projeto Mariarte, que passou por uma reestruturação bem-sucedida. A prática revelou a importância de aplicar conceitos técnicos e estratégias de negócios sociais como condição para garantir a sustentabilidade e o impacto das ações. O envolvimento direto com capacitações, mentorias e editais da rede Enactus consolidou uma base empírica que fundamenta esta pesquisa.

Justificativa acadêmica:

Do ponto de vista acadêmico, a dissertação busca preencher lacunas existentes nos estudos sobre a operacionalização dos conceitos de Yunus (2010) e Scherer (2014) em projetos sociais universitários. Embora haja uma crescente produção sobre empreendedorismo social (Dees, 1998; Comini *et al.*, 2016), poucos estudos analisam empiricamente a aplicação desses referenciais em iniciativas desenvolvidas por organizações da sociedade civil, especialmente no interior da rede Enactus. A sistematização da experiência do Mariarte pode oferecer uma importante contribuição teórica e metodológica para o campo, além de subsidiar outros projetos que buscam aliar impacto social e sustentabilidade.

Justificativa social:

A pesquisa também se justifica pelo contexto de vulnerabilidade no qual o projeto Mariarte está inserido. Dados do Índice Mineiro de Responsabilidade Social de 2021 e do IBGE (2024) indicam que aproximadamente 45% da população de Lavras-MG está cadastrada no CadÚnico, com 12,9% em situação de extrema pobreza. Além disso, a desigualdade de gênero persiste, com menor participação feminina no mercado formal e remunerações mais baixas (CNN, 2024). O Mariarte atua diretamente nesse cenário, promovendo o empoderamento de mulheres por meio da geração de renda, do fortalecimento de vínculos e da valorização pessoal. Sua atuação está alinhada a metas dos ODS 1, 5 e 8, e sua análise contribui para compreender os efeitos e limites de projetos que articulam empreendedorismo e transformação social.

Além de alinhar-se às diretrizes do empreendedorismo social e dos negócios de impacto, o projeto Mariarte também foi estruturado com base no Modelo C, uma ferramenta metodológica que orienta o desenvolvimento de projetos sociais sustentáveis. Esse modelo parte da identificação de um problema real vivenciado por um público específico, avança na construção de uma solução viável e replicável, e culmina na mensuração de resultados e impactos sociais concretos.

Neste estudo, considera-se o Modelo C como uma ferramenta metodológica com potencial para orientar a estruturação de projetos sociais sustentáveis. O modelo propõe uma abordagem que parte da identificação de um problema real vivenciado por um público específico, passa pela formulação de uma solução viável e replicável e culmina na mensuração de resultados e impactos sociais.

No caso do Mariarte, ainda que não se possa afirmar plenamente, neste estágio do estudo, que todos os elementos do modelo estejam consolidados, entende-se que sua aplicação pode auxiliar na análise do projeto ao favorecer a identificação das causas da vulnerabilidade socioeconômica enfrentada pelas mulheres atendidas, a proposição de uma intervenção articulada à produção artesanal e ao apoio psicossocial, o mapeamento de parcerias estratégicas e o acompanhamento de indicadores como geração de renda e empoderamento.

Assim, o uso do Modelo C contribui para o aprofundamento analítico da presente investigação e oferece uma estrutura interpretativa útil para compreender as etapas de concepção, implementação e avaliação do Mariarte.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A Era do Empreendedorismo

A cronologia dos estudos sobre o empreendedorismo sistematizada por Franco e Gouvêa (2021) evidencia quatro momentos-chave no desenvolvimento da área: (i) a fase econômica (1930-1950), em que pensadores como Cantillon e Knight associam o empreendedor à formação de preços e à assunção de risco; (ii) a fase psicológica (décadas de 1950-1970), marcada pelos estudos de McClelland sobre necessidade de realização; (iii) a fase sociológica e de inovação (1970-1990), impulsionada por Schumpeter e Drucker, que destacam o empreendedor como agente de destruição criativa; e (iv) a fase interdisciplinar e social (1990-presente), na qual o fenômeno passa a incorporar variáveis institucionais, tecnológicas e de impacto socioambiental.

Descritivamente, Franco e Gouvêa (2021) mapeiam esse percurso histórico e evidenciam a crescente complexidade do constructo empreendedor. Analiticamente, as autoras

argumentam que a consolidação da quarta fase decorre da combinação entre pressões globais por inovação sustentável e a reconfiguração das políticas públicas de apoio a pequenos negócios.

Dornelas (2019) aprofunda essa leitura ao cunhar a expressão era do empreendedorismo, caracterizando-a como um período em que a criação de valor se desloca das grandes corporações para redes colaborativas de pequena escala, habilitadas por tecnologias digitais. Analiticamente, o autor adverte que, sem capital social e marcos regulatórios adequados, os ecossistemas podem perpetuar assimetrias regionais.

Fioretin *et al.*, (2020) acrescentam que as demandas socioambientais ampliam o espaço para o empreendedorismo social como resposta às falhas de mercado. Descritivamente, mapeiam casos latino-americanos de negócios de impacto; analiticamente, sustentam que a legitimidade dessas iniciativas depende de métricas que transcendam o lucro financeiro.

Porter e Kramer (2011) introduzem o conceito de Criação de Valor Compartilhado (CSV), sugerindo que empresas podem gerar vantagem competitiva ao resolver problemas sociais. Embora reconheçam a centralidade do impacto, analiticamente mantêm a primazia da lógica competitiva, sendo criticados por presumirem que todos os problemas são monetizáveis.

No contexto brasileiro, Borges (2022) propõe o empreendedorismo de propósito, definido como a orientação estratégica de empreendimentos cuja missão socioambiental constitui o núcleo do modelo de negócios. Descritivamente, o autor apresenta estudos de caso que ilustram a convergência entre propósito, inovação frugal e empoderamento comunitário, que reforça o capital relacional e amplia a resiliência dos empreendimentos em cenários de alta volatilidade.

A evolução cronológica e os aportes teóricos recentes consolidam o pano de fundo para o debate sobre empreendedorismo social, aprofundado na Seção 2.2.

2.2 Empreendedorismo Social: fundamentos e valores

O empreendedorismo social representa a vertente do fenômeno que busca, primordialmente, a resolução de problemas coletivos, combinando lógica econômica e impacto social (Mair *et al.*, 2005). Seu foco distingue-se do empreendedorismo tradicional em quatro dimensões centrais, sintetizadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Diferenças entre Empreendedorismo tradicional e Empreendedorismo Social

Dimensão	Empreendedorismo tradicional	Empreendedorismo social
Objetivo principal	Maximização do lucro e crescimento econômico	Criação de valor social e solução de problemas sociais
Motivação dos atores	Ganho financeiro e oportunidade de mercado	Missão social e mudança sistêmica
Modelo de negócio	Busca retorno aos investidores	Combina sustentabilidade financeira e missão social
Métricas de sucesso	Receita, lucro, participação de mercado	Impacto social, melhoria da qualidade de vida

Fonte: Adaptado de Mair *et al.*, (2005).

Mair *et al.*, (2005) oferecem um arcabouço que diferencia outcome (impacto) de output (produção). Analiticamente, evidenciam que a legitimidade do empreendedor social depende da capacidade de mobilizar recursos fora dos mecanismos convencionais de mercado.

Além dessas diferenças, valores como inovação, escalabilidade e gestão orientada a impacto sustentam o campo (Bacco *et al.*, 2019), conforme o Quadro 2.

Quadro 2 – Princípios e valores principais do empreendedorismo social

Valor/princípio	Descrição
Inovação	Resolução criativa de problemas sociais
Detecção de oportunidades	Identificação de nichos para soluções sustentáveis
Ênfase na gestão	Estruturas que asseguram equilíbrio entre finanças e missão
Escalabilidade	Modelos replicáveis que ampliam impacto

Fonte: Bacco *et al.*, (2019).

Bacco *et al.*, (2019) reforçam que a inovação frugal – soluções de baixo custo com alto impacto – é central em contextos emergentes. Analiticamente, alertam que a dependência de subsídios públicos pode comprometer a autonomia das organizações sociais se não houver diversificação de receitas.

2.3 Negócios Sociais: tipologias e abordagens

Segundo Yunus (2010), os negócios sociais são empresas criadas para resolver um problema social por meio de mecanismos de mercado, com duas formas principais: Tipo I (sem

distribuição de dividendos) e Tipo II (com dividendos apenas para beneficiários vulneráveis). Esses modelos dialogam com a noção de negócios de impacto social (Figueiredo *et al.*, 2022) e apresentam variações regionais (Comini *et al.*, 2016), resumidas no Quadro 3.

Quadro 3 - Abordagem de Negócios Sociais em diferentes localidades do mundo

Abordagem	Características centrais
Europeia	Reinvestimento total dos lucros em causas sociais; autonomia em relação ao Estado
Norte-americana	Qualquer atividade que gere valor social via diretrizes comerciais
Latino-americana	Ênfase na missão social acima do formato jurídico; protagonismo de pequenos empreendimentos
Asiática	Duas vertentes: (a) sem distribuição de lucros; (b) lucros distribuídos apenas a proprietários de baixa renda

Fonte: Comini *et al.*, (2016).

A taxonomia proposta por Comini *et al.*, (2016) destaca especificidades institucionais que moldam os modelos de financiamento e governança dos negócios sociais. Figueiredo *et al.*, (2022) observam que o ecossistema brasileiro adota uma abordagem pragmática, mesclando instrumentos de mercado com políticas de impacto coletivo, sugerindo que a resiliência desses negócios está ligada à diversidade de fontes de receita.

Scherer (2014) desenvolveu as características principais de diferentes tipos de negócio que podem gerar impacto social. O quadro 4 apresenta as principais características e diferenças entre negócios para a base da pirâmide (BOP), empreendedorismo social, negócios sociais e inclusivos:

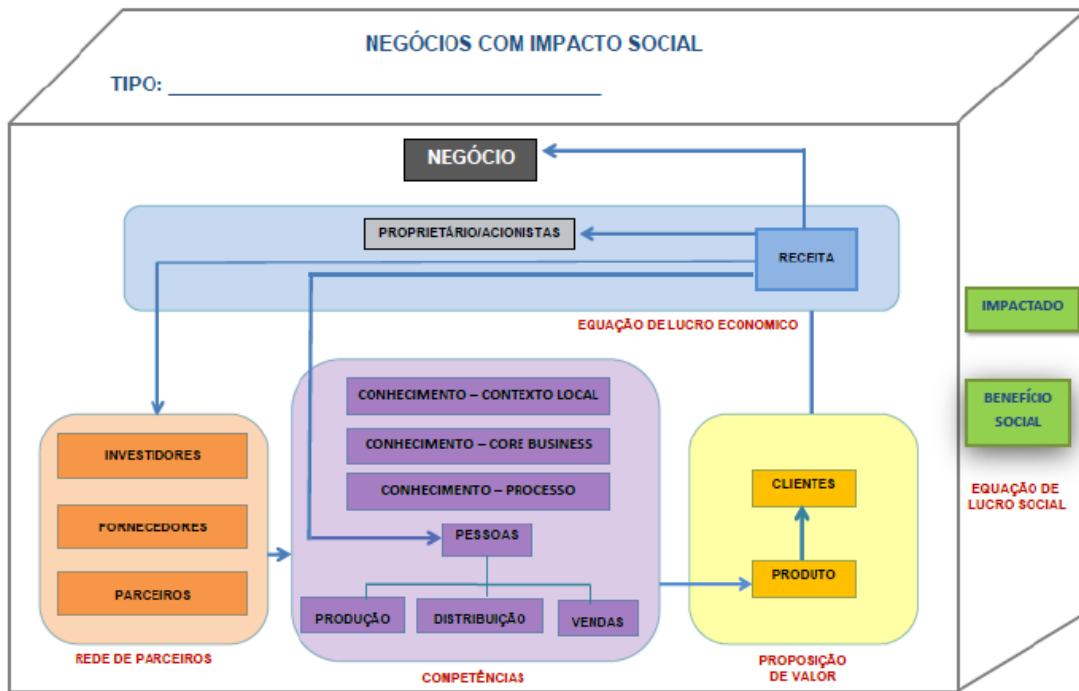
Quadro 4 – As características dos negócios com impacto social

NEGÓCIOS COM IMPACTO SOCIAL				
	BOP	EMPREENDEDORISMO SOCIAL	NEGÓCIO SOCIAL	NEGÓCIO INCLUSIVO
PRODUTOS OU SERVIÇOS	Qualquer produto ou serviço que possa ser vendido a população da baixa renda	Solução de problemas sociais, financeiros e meio ambiente	Solução de problemas sociais, financeiros, meio ambiente aos portadores de necessidades especiais	Qualquer produto ou serviço, desde que inclua a população de baixa renda no processo de produção, fornecimento ou distribuição
TIPOS DE CLIENTE	Exclusivamente para pessoas de baixa renda	Qualquer cliente: podem ser os consumidores de baixa renda ou ainda empresas que adquirem os produtos/serviços.	Preferencialmente para pessoas de baixa renda	Qualquer cliente: podem ser os consumidores finais de qualquer classe social, ou ainda empresas que adquirem os produtos/serviços.
ESTRUTURA X LUCROS	Visa lucros e distribuição de dividendos.	Pode ou não ter distribuição de dividendos	Não visa lucros	Visa lucros e distribuição de dividendos.
EXEMPLO	Empresa de grande porte que desenvolve um novo produto para venda, destinado a pessoas de baixa renda. Exemplo da Coca-Cola vendida a R\$ 1,00.	Empresa de recrutamento e seleção de pessoas com necessidades especiais. Considerando que muitas empresas buscam estes profissionais para compor seu quadro de funcionários, podem contar com este tipo de empresa para a captação de currículos, busca e eleição	Grande empresa que aporta capital e conhecimento na abertura de um negócio social: Joint-venture. Exemplo da Gramen Danone - grandes empresas investem dinheiro e conhecimento no processo de fabricação de iogurtes. O produto possui alto teor de nutrientes e é vendido a população de baixa renda por um preço acessível.	Empresa que compra a matéria prima de pessoas de baixa renda e tem na empresa pessoas de baixa renda que limpam, embalam e distribuem o produto no supermercado. Os benefícios sociais gerados são emprego e renda aos produtores e distribuidores. E a venda do produto é destinado a pessoas consideradas "classe A" da população

Fonte: Adaptado de Scherrer (2014, p. 40).

Para compreensão de negócios com impacto social, Scherer (2014) elabora um framework dos elementos principais dos negócios sociais, demonstrados na figura 1.

Figura 1– Elementos constituintes de um negócio com impacto social



Fonte: Scherer (2014, p. 52).

Os elementos indicados pela autora são as redes de parcerias, competências, proposição de valor e equação de lucro social e lucro econômico.

Rede de parcerias englobam investidores, fornecedores e parceiros como apoiadores para o sucesso do negócio. Os investidores são os fornecedores de capital para o desenvolvimento das ações e podem ser pessoas físicas, entidades e instituições, e os fornecedores são os que providenciam as matérias primas e/ou a mão de obra e os parceiros desempenhando papel de auxiliar na inserção das comunidades ou outras atividades que dependam de um intermediário (Scherer, 2014).

As competências se referem aos conhecimentos necessários para o funcionamento dos negócios, tanto no contexto local ou nas metodologias e ferramentas que serão utilizadas nos processos.

O conhecimento da temática em que o negócio está inserido e as vivências e experiências anteriores dos participantes são pontos relevantes (Scherer, 2014).

A afirmação de Scherer (2014) chama atenção para dois pilares frequentemente subestimados na trajetória de iniciativas empreendedoras—sobretudo em negócios de impacto social. Primeiro, o domínio da temática em que o negócio se insere que amplia a capacidade do grupo de reconhecer necessidades reais e refina a proposta de valor, dialogando com públicos-chave em linguagem adequada. Esse conhecimento prévio funciona como “filtro” tanto para a identificação de oportunidades quanto para a avaliação de riscos, tornando as decisões estratégicas mais ancoradas em evidências concretas do campo de atuação.

Segundo, as vivências e experiências pregressas dos participantes representam um capital intangível que se converte em competências práticas: repertório técnico, redes de relacionamento, sensibilidade cultural e mecanismos de autoeficácia. Quando essas trajetórias são compartilhadas, criam-se sinergias que potencializam a aprendizagem coletiva e a inovação contínua. Na prática, experiências anteriores ajudam a “encurtar” curvas de aprendizagem, reduzem a dependência de consultorias externas e fortalecem a legitimidade do empreendimento diante de parceiros e financiadores.

Assim, conhecer o setor (tema) e valorizar a bagagem dos envolvidos não são apenas “pontos relevantes”, mas condições estruturantes para a sustentação do negócio no longo prazo. Elas moldam a capacidade de resiliência, influenciam diretamente a construção de confiança entre stakeholders e se refletem na qualidade — e na pertinência — das soluções oferecidas à comunidade ou ao mercado atendido.

A proposição de valor, que tem por objeto a finalidade, é para a qual a organização existe e pode ser um bem ou serviço fornecido para a comunidade-alvo (Scherer, 2014).

A proposição de valor é, em essência, a razão de existir de qualquer empreendimento: ela traduz em termos concretos o que a organização entrega e por que isso importa para o público a que se destina. Ao apontar que esse valor “pode ser um bem ou serviço fornecido para a comunidade-alvo”, Scherer (2014) destaca duas dimensões centrais:

1. Clareza de finalidade – A definição explícita da finalidade direciona recursos, orienta decisões estratégicas e comunica, de forma inequívoca, o impacto pretendido. Quando a proposição de valor está bem formulada, todos os atores — equipe, parceiros e beneficiários — compreendem qual problema está sendo solucionado e qual transformação se busca gerar.

2. Concretização em bens ou serviços – Seja por meio de um produto tangível ou de uma oferta intangível (capacitações, aconselhamento, acesso a redes), o valor ganha forma perceptível. Essa concretização permite mensurar resultados, ajustar processos e demonstrar relevância para financiadores ou órgãos reguladores.

Em sintonia com iniciativas de caráter social, a proposição de valor ultrapassa o benefício econômico: ela incorpora aspectos de equidade, inclusão e desenvolvimento local, garantindo que o “bem ou serviço” oferecido responda a demandas reais da comunidade. Assim, mais do que uma simples declaração de missão, a proposição de valor torna-se um compromisso verificável entre a organização e seus stakeholders, norteando a inovação contínua e legitimando o empreendimento aos olhos de quem ele se propõe a servir.

A equação de lucro econômico é os resultados financeiros gerados, seja para custear as despesas ou para a geração de lucro, caso o formato de negócio de impacto social possibilite a distribuição de dividendos (Scherer, 2014).

Finalmente, a Equação de Lucro Social corresponde ao benefício social gerado pelo negócio, que pode ser tanto social quanto ambiental (Scherer, 2014). A ideia da Equação de Lucro Social sublinha que o desempenho de um negócio de impacto não se esgota no resultado financeiro: ele se expressa no valor líquido positivo que retorna à sociedade ou ao meio ambiente. Ao afirmar que esse benefício “pode ser tanto social quanto ambiental”, Scherer (2014) enfatiza três aspectos-chave:

1. Medida de retorno ampliado – O conceito sinaliza que a “rentabilidade” do empreendimento deve incorporar métricas de bem-estar coletivo (empoderamento, inclusão, geração de renda, saúde) e/ou de sustentabilidade ambiental (redução de resíduos, emissões evitadas, preservação de recursos naturais). Assim, a organização passa a reportar um “saldo” que combina ganhos monetários e transformação socioambiental.

2. Alinhamento entre missão e prática – A Equação de Lucro Social funciona como um verificador de coerência: se a variável de impacto não evolui, o modelo de negócio está falhando em cumprir sua finalidade. Isso cria um mecanismo de *accountability* perante beneficiários, investidores de impacto e reguladores, reforçando a legitimidade do empreendimento.

3. Direcionamento estratégico – Quantificar o lucro social permite comparar iniciativas, priorizar investimentos e ajustar processos internos de maneira baseada em evidências. Nesse sentido, a equação se torna um instrumento de gestão que orienta a inovação contínua e a alocação eficiente de recursos.

Em síntese, Scherer (2014) desloca o foco da simples geração de receita para uma lógica de “valor compartilhado”, na qual o sucesso empresarial é inseparável do progresso social ou ambiental que ele propicia.

Yunus (2010) desenvolveu sete princípios norteadores para o desenvolvimento de negócios sociais. Os sete princípios delineados enfatizam a primazia do impacto sobre o lucro,

mas a literatura aponta desafios na operacionalização desses princípios, notadamente na mensuração do impacto e na atração de capital paciente.

Quadro 5 - Sete Princípios do Yunus

	Princípio	Ênfase
1	Foco na superação da pobreza e problemas sociais	Impacto
2	Sustentabilidade econômica	Finanças
3	Retorno apenas do capital investido	Investidores
4	Lucro reinvestido para expansão	Crescimento
5	Consciência ambiental	Meio ambiente
6	Salários justos	Trabalho digno
7	Fazer com alegria	Cultura organizacional

Fonte: Yunus (2010).

A formulação dos sete princípios de Yunus (2010) — que vão desde o propósito de solucionar um problema social até a reversão integral dos lucros na própria missão — representa um roteiro claro para negócios que querem priorizar impacto. Esses princípios, porém, assumem duas condições nem sempre presentes na prática:

1. Mensuração de impacto precisa e comparável – Embora métodos como SROI ou a taxonomia IRIS tenham avançado, medir mudanças sociais ou ambientais continua custoso, dependente de dados qualitativos e fortemente contextual. A ausência de métricas padronizadas pode levar a relatórios fragmentados e dificultar a comprovação de que o empreendimento está, de fato, gerando o valor pretendido.

2. Disponibilidade de capital paciente – O princípio de “lucro limitado” presume investidores dispostos a aceitar retornos financeiros modestos e prazos longos. Na realidade, a oferta de capital paciente permanece restrita e concentrada em poucos fundos de impacto, criando um gap de financiamento entre a fase de validação do modelo e a de escala. Isso pressiona empreendedores a recorrer a fontes tradicionais de capital, cujo perfil de risco–retorno nem sempre coaduna com a lógica de reinvestimento e expansão social defendida por Yunus.

Portanto, embora os princípios sirvam como bússola ética e estratégica, sua operacionalização exige:

- Estruturas de governança que incorporem indicadores claros de efeito social já no planejamento;
- Parcerias com organizações de avaliação e dados para reduzir o custo da mensuração;

- Mecanismos financeiros híbridos (blended finance, títulos de impacto) que atraíam investidores dispostos a conciliar retorno moderado e externalidades positivas.

Sem esses suportes, o risco é que o empreendimento se veja forçado a sacrificar parte do impacto — justamente o elemento que justifica sua existência — em favor da sustentabilidade econômico-financeira.

2.4 Modelo C e Teoria da Mudança

Desenvolvido pelo Instituto de Cidadania Empresarial, o Modelo C combina a lógica da Teoria da Mudança (Annie, 2004) ao *Business Model Canvas*, permitindo visualizar de forma integrada:

- Problema social
- Proposta de valor
- Indicadores de impacto
- Fluxos de receita
- Custos e recursos-chave

Analiticamente, o Modelo C contribui para explicitar hipóteses de causalidade entre atividades e resultados, o que facilita a negociação com investidores de impacto. Contudo, estudos de caso indicam que sua aplicação requer dados robustos e capacitação das equipes, sob pena de se tornar um instrumento meramente burocrático.

O enunciado capta bem a ambivalência que tem acompanhado o Modelo C desde o seu lançamento: ele é, de fato, uma ferramenta poderosa para explicitar a lógica de causalidade (atividades → resultados → impacto) e, com isso, gerar confiança junto a aceleradoras e investidores de impacto. Estudos recentes mostram que, ao integrar Teoria da Mudança e Business Model Canvas, o framework fornece uma narrativa única que permite “mapear” onde cada real gasto se converte em valor socioambiental, tornando a negociação mais objetiva e baseada em evidências (Correia *et al.*, 2024)

Contudo, essa mesma sofisticação requer:

- Dados robustos – A nova versão 2.0 do Modelo C já reconhece explicitamente que ele só funciona plenamente quando há métricas e séries históricas capazes de alimentar a cadeia de impacto; por isso, traz módulos adicionais voltados a mensuração e KPI de impacto. Sem esse lastro empírico, os quadros viram meras hipóteses não testadas (Fundo Vale, 2025).

- Capacitação das equipes – Experiências de campo relatadas por aceleradoras e institutos de formação destacam a necessidade de oficinas, “jornadas formativas” e suporte metodológico contínuo para que os times consigam preencher, atualizar e interpretar o modelo

corretamente. Caso contrário, o preenchimento vira um ritual burocrático que consome tempo, mas oferece pouca orientação estratégica (Fundo Vale, 2025).

- Sobrecarga analítica – Mesmo em negócios de menor porte, o modelo pede a coleta de indicadores tanto operacionais (receita, custos, parceiros) quanto de resultado (*outputs*) e impacto (*outcomes*). Quando os processos de coleta não estão internalizados, a organização gasta recursos escassos tentando “alimentar” o framework, o que reforça a crítica de que ele pode “engessar” a tomada de decisão.

As implicações práticas podem ser sintetizadas em três pontos:

1. Dimensionar o esforço – Antes de adotar o Modelo C, vale conduzir um “diagnóstico de prontidão” para identificar lacunas de dados e competências.
2. Iterar em ciclos curtos – Começar com hipóteses de impacto mais simples e ir refinando à medida que a base de dados amadurece reduz o risco de burocratização.
3. Buscar parceiros de apoio – Plataformas de dados abertos, consultorias de impacto e programas de aceleração podem suprir expertise técnico-metodológica no curto prazo.

Em síntese, o Modelo C traz um ganho de transparência e coerência estratégica, mas só entrega todo o seu potencial quando vem acompanhado de infraestrutura de dados e desenvolvimento de capacidades; caso contrário, transforma-se em “papelada” que pouco contribui para a gestão ou para o diálogo com investidores.

Quadro 6 Síntese relacional — Convergências e divergências entre Scherer (2014), Yunus (2010) e o Modelo C

Dimensão	Scherer (2014)	Yunus (2010)	Modelo C
Propósito central	Resolver problema socioambiental, mensurado pela <i>Equação de Lucro Social</i>	Resolver problema socioeconômico; lucro é meio, não fim (negócio sem dividendos)	Integrar tese de impacto à lógica econômico-financeira do negócio
Valor gerado	Bem ou serviço que atende a comunidade-alvo	Valor social superior ao financeiro; reinvestimento de 100 % dos resultados	Cadeia de valor que conecta atividades com resultados com impacto
Lucro & distribuição	Aceita retorno financeiro, mas condiciona-o ao	Não distribui dividendos; investidores	Lucro pode ser distribuído, porém deve

	benefício gerado	recebem apenas capital inicial	ser coerente com a tese de impacto
Medição de impacto	<i>Equação de Lucro Social</i> (benefício social/ambiental líquido)	Princípio 6: mensurar impacto social e ambiental, mas sem metodologia prescrita	Módulos específicos de indicadores e KPI; exige dados robustos para validar causalidade
Investidores	Necessidade de dialogar com fundos de impacto e “capital paciente”	Requer investidores dispostos a lucros limitados e prazos longos	Ferramenta de negociação que torna impacto «legível» para diferentes perfis de capital
Ferramenta/metodologia	Conjunto conceitual (valor, público, lucro social)	Conjunto normativo de 7 princípios	Framework que une <i>Business Model Canvas</i> + <i>Teoria da Mudança</i>
Desafios apontados	Obter evidências do impacto e atrair recursos alinhados	Mensurar impacto; escassez de capital paciente	Capacitação das equipes; risco de tornar-se burocrático sem dados de qualidade
Desafios recorrentes	Dados robustos, capacitação e financiamento coerente.	Equipe voluntária, processos de coleta incipientes, dependência de repasses.	Pactuar plano de capacitação (parceria universidade/SEBRAE) e estabelecer sistema mínimo de dados.

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Scherer (2014), Yunus (2010) e Modelo C (2025).

O quadro acima demonstra algumas convergências e divergências entre os conceitos da Scherer (2014), Yunus (2010) e do Modelo C.

Todos os três conceitos concordam com a primazia do impacto, afirmando que o objetivo principal é gerar transformação socioambiental, e não maximizar o lucro financeiro. Eles também convergem no princípio do reinvestimento estratégico: Scherer e Yunus propõem reinvestir os ganhos na missão, enquanto o Modelo C sustenta que qualquer captura de valor financeiro deve reforçar a tese de impacto. Além disso, a necessidade de mensuração é universalmente reconhecida. Todas as três perspectivas destacam que demonstrar o impacto é crucial para a legitimidade perante beneficiários e financiadores, mesmo que seus níveis de prescrição para a mensuração diverjam.

Os conceitos se diferem em relação ao: Grau de normatividade vs operacionalidade, distribuição de dividendos, dependência dos dados e perfil do investidor.

No que se refere ao primeiro aspecto Yunus apresenta princípios ético-normativos, enquanto Scherer oferece categorias analíticas como valor, equação e stakeholders. Em contraste, o Modelo C oferece uma estrutura mais operativa, exigindo métricas e rotinas específicas.

Já a política de distribuição de lucros. Yunus proíbe estritamente dividendos, Scherer admite retornos limitados, e o Modelo C permite variações, desde que sejam consistentes com a cadeia de impacto.

Na relação com os dados o Modelo C é o mais "data-driven", exigindo séries históricas, Scherer utiliza indicadores, mas com menor granularidade, e embora Yunus mencione a mensuração, ele não define uma metodologia específica.

A última divergência é a respeito do perfil do investidor visado difere entre os três. Yunus foca em capital paciente filantrópico ou híbrido. Scherer discute fundos de impacto com uma expectativa moderada de retorno. O Modelo C, ao detalhar explicitamente a causalidade econômica e social, dialoga com um espectro mais amplo de investidores.

Essas convergências e divergências sugerem diversas implicações para pesquisadores e empreendedores. Uma combinação de aportes pode ser altamente eficaz: adotar o Modelo C sem perder de vista os princípios de Yunus e as métricas de Scherer pode criar um sistema de governança que seja simultaneamente ético, mensurável e atraente para investidores.

Um sequenciamento metodológico também é aconselhável. Usar os princípios de Yunus como filtro de missão, aplicar as categorias de Scherer para estruturar a narrativa de valor e, em seguida, lançar mão do Modelo C para operacionalizar e monitorar o impacto tende a reduzir riscos de desalinhamento.

Em última análise, qualquer convergência prática entre esses três marcos depende do fortalecimento das capacidades internas de coleta de dados e gestão financeira. Isso é crucial para evitar que essas ferramentas valiosas se tornem meros requisitos burocráticos.

Em síntese, Scherer, Yunus e o Modelo C convergem na centralidade do impacto e divergem no nível de prescrição operacional e na política de lucros. A integração cuidadosa de seus aportes pode oferecer mapa conceitual, bússola ética e instrumento de navegação para negócios sociais em busca de escala e legitimidade duradouras.

2.5 Empreendedorismo e negócio social: Articulação com o Projeto Mariarte

O Projeto Mariarte exemplifica, de forma geral, a convergência entre empreendedorismo social e negócio social ao:

- adotar um modelo de negócio híbrido (Scherer, 2014) que gera renda para as Marias e reinveste excedentes em capacitação;
- operar por meio de rede de parcerias (CRAS, Prefeitura, Enactus) que viabilizam insumos e canais de distribuição;
- utilizar cocriação de valor com as beneficiárias, fortalecendo capital relacional (Silveira *et al.*, 2023);
- empregar o Modelo C para alinhar impacto artesanal, sustentabilidade financeira e expansão regional.

Do ponto de vista analítico, o caso Mariarte demonstra que a adoção de métricas de impacto fomenta aprendizagem organizacional, mas também revela tensionamentos entre autonomia das Marias e exigências de formalização para acesso a recursos públicos.

2.6 Síntese Integrativa

A transição da era do empreendedorismo para formas híbridas reflete a busca por soluções que conciliem resultado econômico e valor público. O empreendedorismo social fornece o arcabouço normativo; os negócios sociais operacionalizam essa lógica em estruturas empresariais; e o Modelo C oferece a lente gerencial.

O Projeto Mariarte, analisado sob essas três perspectivas, é um caso que aponta a aplicabilidade das teorias na prática, reforçando o potencial transformador de iniciativas lideradas por mulheres em contextos de vulnerabilidade.

3 METODOLOGIA

Esta seção apresenta, de forma integrada, o delineamento metodológico do estudo sobre o Projeto Mariarte. Foram eliminadas repetições identificadas na versão anterior e estabelecidas conexões explícitas entre contexto, amostra, instrumentos e procedimentos de análise, mantendo-se todos os quadros originais.

3.1 Caracterização e natureza do estudo

O presente trabalho adota abordagem qualitativa e natureza descritiva, com foco em estudo de caso. A perspectiva qualitativa, segundo Creswell (2017), permite compreender

fenômenos em profundidade a partir da construção histórico-contextual dos dados. A vertente descritiva, por sua vez, busca revelar como determinado fenômeno se manifesta na realidade investigada, recorrendo a entrevistas, documentos e questionários como instrumentos de coleta (Gil, 2010).

No caso em tela, o fenômeno é o desenvolvimento do Projeto Mariarte enquanto negócio social vinculado à Enactus UFLA. Descrever suas especificidades e relações com o entorno viabiliza a identificação de interações entre stakeholders, processos formativos e resultados alcançados. Todos os artigos utilizados estão no Apêndice A.

3.2 Contextualização do ambiente e definição da amostra

3.2.1 Ambiente

Lavras, município mineiro que abriga a Universidade Federal de Lavras (UFLA), conta com cerca de 104 mil habitantes (IBGE, 2023) e apresenta indicadores socioeconômicos intermediários: PIB per capita de R\$ 25.560,18 e taxa de atendimento na educação básica de 92,6% (IMRS, 2023). A predominância de atividades agropecuárias (79 % do território) contrasta com índices de vulnerabilidade que motivam iniciativas de impacto social.

A UFLA, consolidada desde 1908 como polo de ensino, pesquisa e extensão, mantém cerca de 14 mil estudantes e 41 programas de pós-graduação, tendo sido eleita a segunda universidade mais sustentável do Brasil (Mendes, 2022). Nesse ambiente florescem projetos de extensão comprometidos com os ODS, entre eles a Enactus UFLA, responsável pelo Mariarte.

3.2.2. Amostra

Para captar a evolução temporal do projeto, selecionaram-se representantes de dois ciclos de gestão (2021-2022 e 2023-2024) e beneficiárias atuantes. O critério principal foi acessibilidade das participantes, assegurando diversidade de perspectivas.

Amostra final: 2 líderes (uma de cada ciclo), 2 integrantes de cada ciclo (4 pessoas) e 5 beneficiárias; totalizando 11 entrevistadas.

3.3 Instrumentos e procedimentos de coleta de dados

Foram utilizados dois caminhos convergentes de coleta:

1. Análise documental de materiais oficiais da Enactus Brasil (Trilhas Empreendedoras) e do Mariarte (Modelo C e relatórios internos), o Modelo C esta presente no Anexo E, conforme diretrizes de Gil (2010).

2. Entrevistas semiestruturadas com líderes, integrantes e beneficiárias, realizadas entre 20 nov e 24 dez 2024, presenciais ou on-line, conforme disponibilidade. As perguntas estão nos apêndices B, C e D.

Quadro 7 – Identificação das entrevistadas

Identificação	Procedimento da Entrevista	Data
Líder Enactus ciclo 2023-2024 (Enactus A)	Presencial	21 nov. 2024
Integrante Enactus ciclo 2023-2024 (Enactus B)	On-line	20 nov. 2024
Líder Enactus ciclo 2021-2022 (Enactus C)	On-line	24 dez. 2024
Integrante Enactus ciclo 2021-2022 (Enactus D)	On-line	21 nov. 2024
Beneficiária (Maria A)	Presencial	21 nov. 2024
Beneficiária (Maria B)	Presencial	21 nov. 2024
Beneficiária (Maria C)	Presencial	28 nov. 2024
Beneficiária (Maria D)	Presencial	28 nov. 2024
Beneficiária (Maria E)	Presencial	05 dez. 2024

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

3.4 Procedimentos de análise de dados

As entrevistas foram transcritas no MAXQDA, onde se aplicou análise de conteúdo categorial. Três categorias, derivadas do referencial teórico e dos documentos do projeto, orientaram a codificação: conhecimento sobre a temática, colaboração e inovação.

Quadro 8 – Categorias teóricas de análise

Categoria	Autores	Descrição
Conhecimento sobre a temática	Alperstedt et al., 2023; Andrade et al., 2021; Annie, 2004; Bezerra-de-Souza, 2022; Bittencourt et al., 2023; Cunha et al., 2017; Dornelas, 2019; Gadelha, 2022; Junior et al., 2020; Lopes et al., 2019; Mair et al., 2006; Murad et al., 2020; Peres et al., 2021; Pires et al., 2018; Scherer, 2014; Silveira et al., 2023; Spedale et al., 2013	Grau de entendimento da equipe sobre o problema que o projeto busca resolver e as ferramentas empregadas.
Colaboração	Andrade et al., 2022; Drayton, 2016; Frio et al., 2015; Junior et al., 2020; Kearney et al., 2007; Kremer et al., 2018; Oliveira, 2004; Nicholls, 2006; Peres et al., 2021; Porter et al., 2011; Ramaswamy et al., 2018; Saraceni,	Decisões estratégicas e operacionais tomadas conjuntamente com

	2015; Scherer, 2014; Silveira et al., 2023; Stettiner et al., 2014; Ostrom, 1990; Vieira et al., 2023; Yunus, 2010	atores internos e externos.
Inovação	Andrade et al., 2021; Andrade et al., 2022; Bacco et al., 2019; Cardon et al., 2017; Comini, 2016; Drayton, 2016; Drucker, 1985; Garcia, 2021; Junior et al., 2020; Kearney et al., 2007; Mair et al., 2006; Mendonça et al., 2011; Murad et al., 2020; Oliveira, 2004; Schumpeter, 1942; Scherer, 2014; Vasconcelos et al., 2022; Vieira et al., 2023; Yunus, 2010	Capacidade de propor soluções originais ou adaptar práticas a partir da realidade local.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Síntese relacional dos procedimentos

1. Coerência entre abordagem e fenômeno: o caráter qualitativo-descritivo é adequado à compreensão profunda do percurso do Mariarte.
2. Inter-relação contexto–amostra: a escolha de Lavras/UFLA e das gestoras de diferentes ciclos evidencia a evolução temporal do projeto no mesmo ambiente sociocultural.
3. Integração instrumentos–categorias: entrevistas e documentos convergem para as mesmas categorias analíticas, assegurando consistência na interpretação.
4. Circuito de retroalimentação: resultados da análise servirão de insumo para novas decisões estratégicas do Projeto Mariarte, reforçando a dimensão aplicada da pesquisa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção articula os achados empíricos do Projeto Mariarte aos referenciais teóricos mobilizados – os Sete Princípios de Yunus (2010), o framework de Parcerias e Competências de Scherer (2014) e as competências-chave de inovação, colaboração e conhecimento temático apontadas pela literatura de Empreendedorismo Social. O objetivo é evidenciar como tais constructos se materializam (ou não) na prática do projeto, bem como sintetizar os resultados centrais.

4.1. Contextualização do Mariarte

4.1.1 Projeto Mariarte

Criado em 2016, o Mariarte promove oficinas de artesanato e geração de renda para mulheres em situação de vulnerabilidade dos bairros Cohab, Vista do Lago e Judith Cândido. O projeto já recebeu premiações nacionais (por exemplo, 1º lugar no edital Instituto Legado/2021) e utiliza ferramentas como Canvas e Modelo C para estruturar suas ações.

No início do projeto, os gestores do CRAS demonstraram interesse em realizar uma parceria com a Enactus inicialmente com o nome Criarte; a ideia inicial era impactar as mulheres em situação de vulnerabilidade econômica dos bairros ao redor do CRAS (Cohab, Vista do Lago e Judith Cândido), por meio de atividades de oficinas de artesanato e comercialização de produtos manufaturados. Em 2017, eles realizaram rodas de conversa entre os membros da Enactus, a psicóloga responsável pelo CRAS e possíveis beneficiárias, a fim de que as atividades fossem estruturadas de maneira mais assertiva. Além disso, neste ano, foi firmada a parceria com uma escola de língua inglesa da cidade, que iria fornecer recursos financeiros para o Criarte e com a prefeitura de Lavras, que iria fornecer apoio institucional. Foi realizada uma pesquisa de mercado onde foi apontada a Praça Doutor Augusto Silva, na região central da cidade, como o melhor ponto para realizar as vendas.

No ano de 2018 o projeto ganha forma com oficinas de artesanato, capacitações sobre empreendedorismo, finanças, estratégias de vendas etc., que poderiam contribuir para o objetivo do projeto. Entre junho e julho de 2018 foi realizada a primeira feira para venda de produtos e, ato contínuo, foram realizados outros dois eventos para as vendas.

Em 2019 o projeto conseguiu um lugar fixo para realizar as vendas no Mercado Municipal de Lavras. Nesta fase, um dos problemas era que grande parte das mulheres não se interessavam em comercializar os produtos e nem compreender os princípios do empreendedorismo. Além dessas dificuldades, observava-se uma acentuada dependência por parte das beneficiárias com relação aos integrantes da Enactus.

Para a solução destes pontos foram realizadas diversas rodas de conversa com a presença de psicólogas e representantes do CRAS, com a finalidade de reforçar e esclarecer o propósito do projeto, a necessidade de afastamento progressivo com a Enactus e a importância fundamental da comercialização dos produtos para custear as atividades. Após este período, algumas participantes abandonaram o projeto, pois não se alinhavam ao que foi decidido.

O projeto teve o nome alterado para Mariarte, em homenagem à música “Maria, Maria”, de Milton Nascimento, e muitas mulheres tinham como nome Maria e passaram a ser chamadas e identificadas como “Maria(s)”. No final de 2019 e início de 2020, as vendas dos produtos não alcançaram números expressivos. Assim, foram realizadas diversas reuniões entre a equipe para alinhar estratégias e expectativas, em que foram traçados os tópicos missão, visão e valores e o desenvolvimento do senso de pertencimento entre os membros da equipe.

Com o início da pandemia de COVID-19 em 2020, as oficinas e as vendas foram paralisadas. Neste período a equipe Enactus forneceu cestas básicas em três vezes diferentes e contou com recursos da empresa Cargill, parceira da Enactus Brasil e outras duas com recursos

provindos de campanhas de arrecadação da equipe da Enactus UFLA. Durante a paralisação das atividades presenciais, a equipe Enactus focou os esforços em estruturas internas e na participação de editais, tanto da rede Enactus Brasil quanto de editais externos. Em 2021, o Mariarte obteve o primeiro lugar no edital de aceleração do Instituto Legado, quando foi possível desenvolver ferramentas como Modelo Canvas e Modelo C, o que resultou em um prêmio de dez mil reais.

No Evento Nacional da Enactus Brasil (ENEB) de 2021, o projeto foi premiado com o ODS 1 - Erradicação da Pobreza como reconhecimento da excelência em lidar com problemáticas em torno do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável e Erradicação da Pobreza na Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas.

No ano de 2023, a convite de uma vereadora Câmara Municipal de Lavras por meio da Secretaria Municipal de Cultura, Esporte, Lazer e Turismo, em observância da Lei Complementar nº 195/2022, Lei Complementar Nº 202/2023, popularmente intitulada Lei Paulo Gustavo, recebeu recursos financeiros, e, devido à tramitação burocrática, esses recursos serão utilizados no ano de 2025.

Nos três primeiros meses do ano de 2024, foi gerada uma renda média de R\$ 75,00 para cada participante. As principais intervenções geradas pelo Mariarte são a promoção de bem-estar social às beneficiárias por intermédio de apoio psicossocial e geração de renda por meio da produção de produtos manufaturados. No começo do ano de 2025, surgiu a possibilidade de angariar recursos por meio do âmbito federal. Até o atual momento de conclusão deste estudo, os recursos estão em fase de tramitação. Além disso, a equipe Enactus está diminuindo cada vez mais, a dependência das beneficiárias em relação aos membros da equipe Enactus. Esse é um ponto importante para aumentar a autonomia tanto das beneficiárias como do projeto em si.

4.2 Contribuições à luz dos Sete Princípios de Yunus

O primeiro princípio – a primazia do impacto social – manifesta-se no Mariarte pela centralidade que o projeto concede ao fortalecimento psicoemocional das participantes. O ato de bordar e pintar, para muitas, substitui sessões de fisioterapia e alivia dores físicas e emocionais. Como revela Maria A: “Aprender artesanato é como se fosse também uma fisioterapia para mim... às vezes chego chorando. Então, a gente começa a pintar, conversar e aquilo acalma” (relato de campo, 2025). Esse testemunho confirma a ênfase dada por Yunus (2010) ao bem-estar humano como finalidade primeira do negócio social.

A totalidade das entrevistadas explicitaram a felicidade em participar das oficinas e do convívio. É uma experiência que estabelece uma rede de apoio ao mesmo tempo que apreendem um novo ofício.

No documento do Modelo Cé apontado que as intervenções advindas do projeto são primeiramente: “Desenvolvimento social e apoio psicossocial, visando à promoção de bem-estar e a possibilidade de uma alternativa de geração de renda por meio da produção e venda de artesanatos”. Isso aponta para o principal impacto, que é a rede de apoio construída conjuntamente para, posteriormente, uma possível geração de renda advinda das atividades.

Esta rede de apoio construída entre as beneficiárias fortalece a confiança mútua, o que segundo Kremer *et al.*, (2018) auxilia na obtenção de melhores resultados, uma vez que a busca coletiva da resolução de problemas se torna mais eficaz, pois há troca de conhecimento e experiências de diversos atores (Mair *et al.*, 2005 e Silveira *et al.*, 2023). Esse aspecto colaborativo e a união das participantes constituem em um diferencial tanto para melhores resultados como para empreendimentos futuros.

A constante troca de informações e colaboração aumenta o capital relacional da iniciativa, o que incrementa a troca de conhecimentos, auxiliando na criação de uma iniciativa mais abrangente, com resultados mais expressivos (Silveira *et al.*, 2023).

No segundo princípio – sustentabilidade financeira – os desafios tornam-se evidentes. Maria C admite que “gastei a linha, mas não sai nada”, referindo-se à dificuldade de transformar esforço produtivo em receita capaz de cobrir custos e gerar excedentes. A observação corrobora a tensão entre missão social e estratégia de mercado já mapeada por Yunus (2010): a autossustentação demanda cálculo de preços, controle de insumos e acesso a canais de vendas, elementos ainda incipientes no coletivo.

As entrevistadas estão em busca de recursos advindos de editais da prefeitura para manutenção das atividades e não a partir de receita estabelecida, através do comércio dos produtos confeccionados.

Os custos demonstrados são de aproximadamente R\$ 50,00 a R\$ 70,00 por participante, o que iria gerar um retorno de R\$ 50,00 para cada participante. No entanto, esses dados não foram observados na elaboração do projeto.

A sustentabilidade econômica é vital para o projeto, o que acarreta um impacto maior e mais prolongado das suas atividades (Yunus, 2010; Comini, 2016; Scherer, 2014). Além disso, em um modelo de negócios sociais ou de empreendedorismo social a importância com a sustentabilidade financeira das atividades é fundamental (Mair *et al.*, 2005; Bacco *et al.*, 2019;

Figueiredo *et al.*, 2022). Esta carência observada no projeto Mariarte ocorre desde a sua criação e ainda não foi equacionada

O projeto possui possibilidades de obtenção de mais recursos devido aos editais e premiações. Contudo, mesmo com essas estratégias outras fontes são necessárias e são fatores primordiais no empreendedorismo social e nos negócios sociais.

Os princípios três e quatro – recuperação de capital e reinvestimento do excedente – permanecem latentes, uma vez que não há investidores externos nem formalização de políticas de reinvestimento. As integrantes reconhecem a necessidade de “crescer, anunciar mais e profissionalizar” (Maria D), mas o caminho para captar capital ainda é incerto. Essa lacuna indica distância em relação ao desenho de negócios sociais preconizado por Yunus, que pressupõe ciclos claros de reinvestimento dos lucros na própria missão.

Quanto ao quinto princípio – responsabilidade ambiental –, as práticas se limitam ao uso pontual de materiais recicláveis. As ‘Marias’ demonstram abertura para ampliar o cuidado ecológico, mas carecem de orientação técnica sobre cadeias de suprimento sustentáveis. O ponto sugere sinergia potencial com a Enactus, cuja vocação universitária facilita acesso a pesquisas e soluções verdes.

Aqui a ausência da visão ambiental demonstra uma carência do projeto em se importar com impactos ambientais dentro da comunidade em que ele está inserido. Segundo o autor John Elkington (1994), a importância com os impactos ambientais dentro de um empreendimento impacta de maneira positiva na comunidade. Além disso, a importância com o meio ambiente é um aspecto fundamental dentro de empreendimentos sociais (Oliveira, 2004).

O sexto princípio é “a força de trabalho recebe salários de mercado e desfruta de condições de trabalho melhores que as usuais” (Yunus, 2010, p.21). No projeto Mariarte é possível notar que as condições de trabalho são melhores que as usuais. O relacionamento interpessoal entre as “Marias”, a possibilidade de decisão conjunta sobre o rumo das atividades são aspectos que apontam para as condições de trabalho como positivas.

Observa-se que os encontros acontecem em um clima leve e descontraído, onde as integrantes realizam as atividades de acordo com o seu interesse, tal como apontado no relato abaixo pela Maria B:

“As atividades são boas, né? São muito boas. A gente olha, a gente pinta pano de prato. Quando uma não dá conta de pintar faz-se termocolante. No pano de prato tem uma outra que às vezes não dá conta nem de pintar, nem de fazer termocolantes. E aí faz tricô. Então, cada uma tem uma função que dá conta de fazer, sabe? Então a gente reparte as funções para cada uma e assim nós vamos trabalhando juntos. Cada um faz o que pode fazer, o que dá conta de fazer”.

No aspecto do salário justo, por mais que as participantes não consigam ter muitos rendimentos através das atividades, há o contexto do acesso do total dos recursos gerados, aspecto este apontado pela integrante da Enactus B entrevistada: “Então, literalmente, se eu consigo fazer uma venda para elas em algum evento, eu pego um documento. Mas, o dinheiro do produto vai direto para elas, 100%”.

O retorno esperado pela equipe é de R\$ 50,00 mensais para cada participante, valor este que não se configura como alto quando relacionado ao salário-mínimo na cidade de Lavras – MG.

A falta de retorno financeiro significativo das atividades do projeto acarreta na dependência de editais e de atores externos ao Mariarte, o que prejudica a sua emancipação e a obtenção de um maior impacto na vida das Marias.

A ausência de sustentabilidade financeira faz com que o projeto seja dependente de recursos externos, o que impede sua emancipação de outros órgãos. Isso pode resultar na intervenção de atores externos que tenham objetivos distintos daqueles oriundos do Mariarte. Graziela Comini indica como a sustentabilidade financeira é importante para a emancipação e o sucesso de um empreendimento social (Comini, 2016; Travaglini *et al.*, 2009).

Finalmente, o sétimo princípio – alegria no trabalho – emerge como ativo intangível: “o Mariarte é uma coisa muito boa que tem me alegrado muito” (Maria D). A satisfação confere coesão ao grupo e motiva a permanência, reforçando a premissa de que negócios sociais devem gerar felicidade, não apenas renda.

A felicidade das impactadas e das integrantes da Enactus é um fator determinante para o projeto ter resultados e manter suas atividades. Segundo Comini (2016), a participação ativa das “Marias” eleva o potencial de geração de valor social.

Em síntese, o Mariarte demonstra aderência aos princípios voltados a impacto social, dignidade e alegria, mas carece de modelos operacionais para sustentabilidade financeira, reinvestimento e gestão ambiental. A análise evidencia a utilidade do arcabouço de Yunus (2010) para mapear avanços e lacunas práticas do projeto.

4.3 Parcerias e Competências segundo Scherer

A governança em rede descrita por Scherer (2014) pressupõe reconhecimento e articulação de múltiplos atores. As ‘Marias’, contudo, costumam identificar apenas a Enactus como parceira direta: “Olha, eu e o pessoal da UFLA... as meninas da Enactus que vão lá e ensinam” (Maria E). A percepção restringe-se a quem está presencialmente no ateliê,

invisibilizando instituições centrais como CRAS e Prefeitura de Lavras, mencionadas como “principais” por Maria F, mas ainda pouco valorizadas. A limitação reduz a densidade do capital relacional e dificulta o acesso a políticas públicas de apoio à economia solidária.

Quando as integrantes da Enactus são interrogadas, observa-se uma ampliação de visão quanto às parcerias que englobam o CRAS e a Prefeitura, como exposto pela Enactus D:

“Mas eu acho que o principal seria o CRAS mesmo, a Prefeitura de Lavras, que é uma mão na roda tremenda, porque se a gente tivesse que alugar um lugar, depender de um outro lugar, acho que seria uma dificuldade na qual o projeto ia ter que pensar para poder conseguir resolver. E a facilidade da comunicação também já foi muito mais turbulenta, mas agora a comunicação está bem tranquila”.

Este fenômeno demonstra que as participantes ainda possuem uma visão limitada a respeito do funcionamento do Mariarte e dos recursos e equipamentos, assim como da infraestrutura necessária para manter as atividades. Esse fator causa preocupação para a manutenção futura do projeto, pois é necessária construção de uma rede de parceiros ativa e bem mediada para um empreendimento gerar maior valor social (Scherer, 2014).

De acordo com o Modelo C, os parceiros fixos foram caracterizados como o CRAS da Cohab, que fornece o local para as oficinas; quatro atores que não desempenham papéis durante o período da análise desse estudo, duas voluntárias, uma professora e uma psicóloga.

Com relação às competências, que seriam os conhecimentos organizacionais necessários para o empreendimento ter geração de valor (Scherer, 2014, p.53), foi possível notar que os integrantes não possuem conhecimento específico a respeito do conceito de empreendedorismo social e de negócios sociais. Contudo, conhecem as técnicas necessárias para realizar as oficinas e os produtos artesanais, conforme relato da Enactus B:

“Tanto que agora elas estão tendo oficina de pintura e não têm uma professora específica dando aula para elas. Ela é a Dona Elda, principalmente, que vai na internet, olha as técnicas, as técnicas de pintura e vem passar para as outras “Marias”.

As impactadas ainda acreditam que seja de responsabilidade da Enactus organizar e executar algumas outras atividades fundamentais para o funcionamento do Mariarte, como local apropriado para vender os produtos, uma professora para auxiliar em novas técnicas artesanais, conforme relato da Maria C abaixo:

“Outra coisa senão uma pessoa assim para ensinar a gente, porque no dia a dia, só fazer e não vender nada. Porque a gente só faz, faz as coisas aqui, fica só flutuando e não sai nada porque não tem um lugar de gente vendendo que tinha antigamente. Antigamente tinha lá no Mercado”.

Esta terceirização de algumas decisões e problemáticas para a Enactus acarreta uma menor quantidade de cocriação no Mariarte, uma vez que as decisões estratégicas de um empreendimento social tomadas conjuntamente fortalecem o grupo e permite melhor obtenção de resultados, pois considera a opinião e motivação das beneficiárias nos rumos do projeto (Prahalad *et al.*, 2002; Ramaswamy *et al.*, 2018; Frio *et al.*, 2015). Este fator diminui o potencial de crescimento do Mariarte e o impacto que ele gera na vida das mulheres, além de não contribuir para criação de possíveis inovações que o projeto é capaz de gerar.

Observa-se, contudo, que as integrantes conseguem desempenhar boa parte das atividades de forma independente da Enactus. Notou-se que duas participantes desempenham papéis de liderança e organização interna.

Um exemplo dessa liderança está em um relato informal, obtido quando participei presencialmente de uma oficina. O projeto estava passando por dificuldades em relação à comunicação com o CRAS e uma das integrantes decidiu reunir todas as demais e solicitou uma reunião na Câmara Municipal para apresentar as reivindicações, tais como a garantia da reserva da sala para as oficinas e o lanche da tarde que não era mais servido para as mulheres. O resultado foi que a comunicação melhorou e o CRAS aumentou o apoio ao projeto.

O Modelo C faz uma síntese de recursos, atividades e parceiros necessários para o funcionamento do projeto. Contudo, alguns pontos constantes do documento não são executados.

No lado social das intervenções, como visto no relato abaixo, é possível observar no dia a dia do projeto:

“Promover estratégias para o enfrentamento da pobreza e do desamparo social, o fortalecimento psicológico, a promoção da igualdade de gênero, a redução de desigualdades através de trabalho que gere qualidade de vida, acesso a conhecimentos diversos, engajamento dessas mulheres na vida política e social e crescimento econômico”.

Contudo, algumas questões voltadas a resultados e necessidades financeiras não são executadas. O tópico abaixo inscrito no Modelo C indica o funcionamento dos excedentes gerados pelo Mariarte e a porcentagem de lucro por produto: “Margem de lucro estimado para a Maria: 70% do valor de suas vendas;” e “Tendo em vista que o projeto não tem valores excedentes para seu próprio retorno, mas visa à rentabilidade das impactadas. Buscaremos então aumentar em R\$ 50,00 a renda de cada impactada”.

O documento sintetiza os impactos sociais gerados pelo projeto, porém não descreve o lado econômico e financeiro vivenciado pelas participantes através do Mariarte.

Este fenômeno remete à realidade vivenciada no projeto no quesito impacto social gerado observado na vida das beneficiárias. Contudo, o impacto financeiro requer melhor estruturação para que se viabilize.

Bezerra de Souza (2022), aponta para a necessidade de que a problemática e as intervenções que um projeto social deseja atender devam ser estudadas e bem contextualizadas pela equipe desenvolvedora. De acordo com o Modelo C, é possível notar que o aspecto social está bem estruturado no projeto Mariarte e as contribuições são verificadas na prática e atestadas nos relatos das participantes.

Contudo, o projeto não demonstrou aspectos financeiros mais consistentes e consolidados. Os relatos revelaram uma predominância do social sobre o financeiro, reforçando a ideia de que a percepção de sucesso de uma intervenção está diretamente ligada à sua estrutura e clareza conceitual.

Dessa forma, o referencial de Scherer (2014) ajuda a identificar tanto os pontos fortes – coesão interna e colaboração – quanto as fragilidades – baixa visibilidade de parceiros institucionais e competências gerenciais incipientes. Direcionar esforços para mapear e ativar parcerias, bem como formalizar processos de aprendizagem, pode ampliar o potencial de impacto do Mariarte.

4.4 Competências Requeridas: Inovação, Colaboração e Conhecimento

As competências analisadas são: conhecimento sobre a temática, colaboração e inovação que foram retiradas da revisão bibliográfica das temáticas de empreendedorismo, empreendedorismo social e negócios sociais.

Com relação ao conhecimento sobre a temática, é possível notar que as participantes não conhecem o conceito de empreendedorismo social e nem de negócios sociais. Ao serem questionadas sobre esses pontos, relataram desconhecimento sobre a temática como sendo algo distante do projeto.

As impactadas, ao serem questionadas, deram respostas sucintas como “Não, não conheço” e “Não sei nem a pau”, relatados pelas Marias D e C.

Ao questionar as integrantes da Enactus UFLA, foi possível obter uma explicação mais concisa a respeito da temática como exposto pela Enactus A: “na minha visão, é esse fato de você ligar a geração de valor agregado a uma ação social que beneficie tanto o público-alvo quanto a geração de capital também”.

Em relação aos conhecimentos técnicos para a confecção dos produtos, as impactadas conseguem realizar as atividades de maneira autônoma, mediante auxílio mútuo e procura de novas técnicas e produtos de forma autônoma.

Quando questionadas sobre o futuro do projeto a Maria A, identificada como líder pelas outras integrantes, soube traçar alguns planos para o crescimento do Mariarte:

“Até falei assim gente, a gente tem que crescer, a gente tem que ampliar, né? Ampliar. Então aí eu já tenho uma ideia. Assim a gente podia fazer um grupo no facebook e no Instagram, né? Cada um faz o seu produto, põe o seu preço e a gente anuncia para poder crescer, para o pessoal ver o que a gente é. Então, até as meninas da UFLA vão tentar fazer isso, para a gente poder aprender mais sobre como funciona a internet, como a gente pode liderar”.

Outro relato da Maria D aponta que:

“Olha gente, é 2025. A gente está com uma expectativa muito grande de um dinheiro do governo que a gente vai ter. E com esse dinheiro que nós vamos ter, podemos comprar materiais porque, por enquanto, é cada um trazendo o seu, né, sua participação. Então com essa verba liberada pelo governo, quando chegar na nossa mão por causa de uma burocracia que está tendo, então vai ser uma coisa maior para nós, vai facilitar mais para nós. Porque como a gente vai também junto com a Prefeitura, nós vamos ter igual. Antigamente nós tínhamos barraquinhas na feira para vender os nossos artesanatos”.

No Modelo C, a problemática que o projeto visa a solucionar e as intervenções propostas são expostos de maneira didática e condizentes com a realidade vivenciada, o que demonstra a importância de um estudo minucioso a respeito do contexto vivenciado pelas impactadas e das possibilidades que o projeto contém.

É possível notar que, embora as integrantes não tenham um conceito elaborado sobre empreendedorismo e negócios sociais, as participantes dominam as técnicas artesanais para realizar tanto as oficinas quanto os produtos. Porém, um ponto chama a atenção: a compreensão sobre a importância da colaboração grupal, segundo o que foi relatado pela Maria B:

“A gente se reúne, conversa e a gente toma decisão, né? Para ver qual o melhor lugar para a gente vender. Qual a maneira mais fácil da gente vender, né? Às vezes a gente se reúne, vai às escolas, agora a gente foi à escola, apresentou nosso projeto e vendeu algumas coisas. Quando tem algum evento na UFLA nós participamos”.

Podemos notar que essa colaboração grupal e tomada de decisão conjunta fez com que o projeto atendessem de forma mais direta algumas das necessidades, o que auxiliou uma melhor obtenção de resultados e impacto social.

A importância da tomada de decisão conjunta aumenta o “capital social” (Ostrom, 1990), o que permite que o projeto tenha maior potencial de solucionar as problemáticas a que se propõe. Nota-se ainda que existem pontos que necessitam de maior atenção, como a definição de um local de vendas e uma professora para auxiliar em novas técnicas artesanais. Contudo, é possível notar que as impactadas têm tido papel de destaque na tomada de decisão.

Este fenômeno aumenta a cocriação do Mariarte, pois as impactadas estão presentes em algumas decisões estratégicas para o futuro e para o presente do projeto (Prahalad *et al.*, 2002; Ramaswamy *et al.*, 2018; Frio *et al.*, 2015), o que possibilita uma maior inovação das atividades e a solução mais eficiente de possíveis problemas (Comini, 2016).

Quanto à inovação é possível notar pelos relatos que novas técnicas e processos artesanais têm sido buscados de forma autônoma, mesmo sem haver uma pessoa que pudesse orientá-las ou treiná-las. Nos relatos das Marias A e E, respectivamente pode-se observar esses pontos:

“Geralmente, às vezes a gente traz e tenta aplicar ali, ensinar. E antes a gente tinha algumas auxiliares, pessoas que se disponibilizaram a nos ensinar. Só que depois foi ficando difícil, porque são pessoas voluntárias. Não estava dando para elas virem. E a gente foi se virando como pode, né? Uma ajudando a outra.”

“Às vezes nós olhamos na internet e aprendemos que tem a mente mais, né? Aí passa para as outras e assim nós vamos ensinando e criando as coisas.”

Quando indagadas sobre o crescimento do projeto e sobre angariar novos integrantes, a réplica da Maria C foi a seguinte:

“A gente tem um projeto de crescer mais, de anunciar mais. Uhum. Mas a gente está com um pouco de dificuldade de termos um pouco na Prefeitura, né? Para poder legalizar esse negócio, uma associação, né? Então, por enquanto a gente ainda não pode fazer um anúncio todo. Mas nós estamos num processo, né, para poder anunciar para outras pessoas, colocar cartazes no CRAS, colocar cartaz às vezes lá no PSF. Entendeu? Para incentivar mais mulheres”.

A inovação é vista através das técnicas e produtos realizados nas oficinas e utiliza diferentes técnicas de acordo com o desejo ou a necessidade do grupo. Contudo, elas não reconhecem essa iniciativa como uma inovação.

Quando as integrantes da Enactus foram questionadas sobre inovações do projeto, foi possível notar uma certa dificuldade de apontar uma inovação. Contudo, no quesito enfrentamento de diferentes problemas ao longo do processo, sobretudo comunicação interna e externa e com a prefeitura e CRAS.

Como descrito no relato da Maria D:

“Então, todos os eventos que a gente teve nesse período, tanto do Iago quanto da minha gestão, a gente sempre tentou dar voz para elas? Não. Tipo, nós como lá na frente falar sobre. Mas tipo assim, eu me apresentava, apresentava tudo que ela fazia, mas passava o microfone para elas em geral, para poder falar do projeto, porque a gente até brincava que o projeto é delas e a gente está aqui mais para auxiliar. Eu acho que isso foi um fator que motivou elas também. E no último NB também a gente teve. Como é que fala nas entrevistas? Também, né? Que faz aqui dentro do CRAS? E aí a dona Elda, a dona Alessandra e a Dona Joana foram as que deram depoimento também. Foi um depoimento muito gratificante, né, que elas falaram que além de agora elas terem valor nas coisas que elas fazem, elas se veem, elas se veem tomando conta do projeto, elas ficam felizes que elas têm poder de voz dentro do projeto. Não é nada tipo a gente faz e fala para elas, é tudo conversado, sabe? Acho que grande parte foi isso. O fato de a gente ter conseguido uma emenda pela prefeitura também motivou bastante elas a lutar mais pelas coisas. Quando a gente precisou ir conversar com a prefeita, quem puxou a corrente de vamos lá, vamos fazer acontecer, foram elas também. Então, foi bem legal.”

A parte de inovações pode ser analisada pelo Modelo C referente às oportunidades de mercado, como apontado no documento:

“Mão de obra desempregada que precisa e deseja trabalhar; locais e instituições públicos com possibilidade de atender a comunidade em diferentes maneiras; verba pública que precisa ser destinada para projetos sociais; empresas em busca de conectar com iniciativas sociais eficientes.”

As inovações são determinadas como a resolução de problemas de acordo com novos paradigmas ou com a adaptação de paradigmas existentes (Bacco *et al.*, 2019). O que nesse caso é observado como a solução do problema da falta de emprego de socialização das “Marias” por meio de oficinas de artesanato. E na busca de novas técnicas e produtos realizados pelas próprias impactadas.

4.5 Síntese Integrativa dos Resultados

O Quadro 9 consolida os principais achados, evidenciando convergências e divergências entre teoria e prática.

Quadro 9 – Síntese dos resultados à luz dos referenciais teóricos

Referencial teórico	Evidências empíricas	Convergência	Lacunas identificadas
Princípios de Yunus (2010)	Rede de apoio psicossocial;	Princípios 1 e 7	Sustentabilidade financeira (2),

	entusiasmo das participantes		reinvestimento (3–4), dimensão ambiental (5)
Framework de Parcerias e Competências (Scherer, 2014)	Parceria principal percebida: Enactus; liderança interna emergente	Domínio técnico artesanal; capital social	Visão estreita de parceiros; dependência de decisões externas
Competências-chave (literatura de ES)	Colaboração intensa; busca autônoma de técnicas	Capital relacional elevado; inovação em processos	Ausência de formação em mercado/vendas; pouco conhecimento conceitual

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

4.6 Sintetizando a Análise de Resultados

A análise demonstra que o Mariarte gera valor social ao fortalecer vínculos, autoestima e habilidades artesanais das mulheres beneficiadas. O projeto materializa, na prática, elementos centrais dos referenciais de Yunus e Scherer no que tange ao foco no impacto e à colaboração. Contudo, a sustentabilidade financeira permanece o gargalo crítico, ameaçando a perenidade do impacto e o alinhamento pleno aos princípios de negócios sociais.

Para avançar, recomenda-se:

- a) Estratégia de mercado: estruturação de canais de venda físicos e digitais, utilizando o capital social já formado;
- b) Gestão de parcerias: ampliar reconhecimento e engajamento dos parceiros institucionais (CRAS, Prefeitura), diversificando fontes de apoio;
- c) Formação conceitual: capacitar as “Marias” em fundamentos de Empreendedorismo Social, favorecendo tomada de decisão autônoma;
- d) Dimensão ambiental: incorporar práticas sustentáveis na cadeia produtiva artesanal.

Essas ações respondem às categorias teóricas identificadas, reforçando a robustez do projeto e aproximando-o do modelo de negócio social sustentável preconizado por Yunus (2010) e da lógica de valor compartilhado enfatizada por Scherer (2014).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar as práticas desenvolvidas pelo projeto Mariarte—composto por mulheres as “Marias” e supervisionado pela Enactus-UFLA—no contexto do empreendedorismo e dos negócios sociais. Para isso, buscou-se responder à

pergunta orientadora: quais práticas caracterizam o Mariarte como negócio e/ou empreendedorismo social?

A resposta emergiu da triangulação entre depoimentos das participantes, relatos das integrantes da Enactus, documentos institucionais e referencial teórico fundamentado nos princípios de Yunus (2010) e nas categorias de competências e parcerias propostas por Scherer (2014). Essa combinação evidenciou avanços e lacunas, permitindo compreender como a teoria se materializa, ou não, na prática cotidiana do projeto.

Os relatos das Marias revelam impactos sociais: elevação da autoestima, sentimento de pertencimento, construção de amizades e aquisição de saberes artesanais. A rede de apoio criada—apontada unanimemente nas entrevistas—fortalece vínculos de solidariedade e favorece o desenvolvimento pessoal, social e emocional das participantes, confirmando a centralidade da dimensão relacional preconizada pelos negócios sociais.

Todavia, os desafios relacionados à sustentabilidade financeira permanecem evidentes. A geração de receita situa-se abaixo do salário-mínimo nacional, limitando a autonomia econômica do grupo e ameaçando a continuidade das atividades. Isso reforça a necessidade de fortalecer estratégias de captação de recursos, planejamento de custos e precificação coerente com o valor agregado dos produtos, em consonância com o princípio de autossustentabilidade econômico-social.

No âmbito ambiental, verificou-se pouca percepção das participantes quanto à importância de práticas sustentáveis. A ausência de ações claras de responsabilidade ecológica sinaliza um ponto crítico, pois o alinhamento aos ODS e à lógica dos negócios de impacto requer a integração de metas ambientais ao modelo de operação.

A comparação entre percepções das Marias e da Enactus acerca das parcerias institucionais mostrou desalinhamento: as artesãs reconhecem apenas a Enactus como parceira, enquanto as integrantes Enactus identificam atores como CRAS e Prefeitura de Lavras. Essa desconexão indica carência de comunicação interna capaz de tornar visível às beneficiárias o ecossistema de apoio que viabiliza o projeto—dimensão essencial à categoria “rede de parcerias”.

Em termos de competências, as Marias dominam as técnicas de produção, mas não se apropriam dos conceitos de “empreendedorismo social” e “negócios sociais”. Esse déficit conceitual não inviabiliza a prática artesanal, mas fragiliza a internalização dos princípios que ancoram o projeto, diminuindo o potencial de autogestão e expansão.

A cultura de colaboração desponta como o elo mais sólido: as entrevistas apontam ambiente de companheirismo que favorece aprendizagem coletiva, tomada de decisão

compartilhada e experimentação de novas técnicas. Esse achado corrobora a relevância do capital social para negócios comunitários, conforme destaca a literatura analisada.

Embora a criatividade para resolver problemas internos seja reconhecida, o Mariarte apresenta fragilidades nas estratégias de comercialização. Falta um plano de marketing que amplie a visibilidade dos produtos e diversifique os canais de venda—condição indispensável para transformar valor social em receita financeira e atender ao princípio de geração de retorno econômico.

Em síntese, o Mariarte cumpre papel significativo de empoderamento feminino e fortalecimento de laços comunitários, mas ainda precisa amadurecer dimensões econômico-financeiras, ambientais e mercadológicas para se consolidar como negócio de impacto social autossustentável. Tais achados reforçam a pertinência de mobilizar, simultaneamente, os pontos indicados pelos autores analisados evidenciando que cada avanço prático exige suporte conceitual e capacitação contínua das equipes envolvidas.

Como temas para pesquisas futuras podemos indicar, a partir dos resultados e lacunas identificados, os seguintes eixos de investigação acadêmica:

- Modelos de intervenção da Enactus na promoção da autossustentabilidade econômica em projetos de impacto social, comparando diferentes regiões brasileiras.
- Estudos comparativos entre projetos Enactus para identificar padrões de sucesso e desafios recorrentes na integração dos sete princípios de Yunus.
- Avaliação quantitativa dos efeitos do Modelo C na eficiência de negócios sociais conduzidos por grupos artesanais femininos.
- Estratégias de marketing e comercialização para empreendimentos artesanais de base comunitária, considerando canais digitais e feiras presenciais.
- Integração de práticas de sustentabilidade ambiental em negócios sociais, com ênfase na percepção e no engajamento das participantes.

Uma das contribuições desta dissertação é uma cartilha de Boas Práticas para Projetos Enactus apresentada no Anexo E.

REFERÊNCIAS

- ABRAMOVAY, Ricardo; KAWALL, Mariana. **Teoria da mudança**: um guia completo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.
- ALPERSTEDT, G. D. et al. Dos empreendimentos sociais aos negócios de impacto: examinando o debate teórico rumo à inovação social. **REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal**, São Paulo, v. 12, n. 2, e2264, jul./dez. 2023.
- ANDRADE, D. M. et al. Ação Empreendedora no Setor Público: O “Pós-compra” de uma Universidade Pública de Minas Gerais. **Contabilidade, Gestão e Governança, Brasília**, DF, v. 24, n. 2, p. 185-203, maio/ago. 2021.
- ANDRADE, Daniela Meirelles et al. O campo de pesquisas do empreendedorismo: transformações, padrões e tendências na literatura científica (1990-2019). **Revista Brasileira de Inovação**, v. 21, p. e022002, 2022.
- ANNIE, E. **Theory of Change**: A Practical Tool for Action, Results and Learning. Casey Foundation, p. 10-11, 2004.
- BACCO, F.; LUCENA, M. Empreendedorismo social como campo em formação no Brasil: o papel das instituições Ashoka, Endeavor e Artemisia. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 3, p. 344-364, 2019.
- BEZERRA, C. M. S.; RAMOS, H. R.; BEZERRA, E. V.; TEIXEIRA, M. A. C.; MAGALHÃES, M. F. Percepção de empreendedores acerca das políticas públicas no enfrentamento da Covid-19. **Revista Administração em Diálogo**, v. 25, n. 2, p. 1-24, 2023.
- BITTENCOURT, F. T. R. et al. Negócios sociais e desenvolvimento sustentável. **Desenvolvimento em Questão**, v. 21, n. 59, e11185, 2023.
- BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços. Sobre a Enimpecto. Disponível em: <https://www.gov.br/mdic/pt-br/assuntos/enimpecto/sobre-a-enimpecto>. Acesso em: 20 set. 2024.
- CARDON, M. S.; THURIK, A. Pesquisa em empreendedorismo: a produção científica francófona em perspectiva. **Revista de Administração**, v. 46, n. 3, p. 290-303, 2017.
- COLEMAN, J. S. Social capital in the creation of human capital. **American Journal of Sociology**, v. 94, p. S95–S120, 1988.
- CNN Brasil. Taxa de desemprego feminina foi de 9,8% no 1º tri, maior que média masculina e nacional, mostra IBGE. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia/taxa-de-desemprego-feminina-foi-de-98-no-1o-tri-maior-que-media-masculina-e-nacional-mostra-ibge/>. Acesso em: 23 ago. 2024.
- COMINI, Graziella et al. Empreendedorismo social e negócios sociais: um estudo bibliométrico da publicação nacional e internacional. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 3, p. 85-105, 2014.

COMINI, G. M. et al. **Negócios sociais e inovação social**: um retrato de experiências brasileiras. 2016. Tese (Livre-Docência em Administração) — Universidade de São Paulo, [S. l.], 2016.

CORREIA, S. et al. Model C in social business modeling. **RAM Revista de Administração Mackenzie**. v. 25, n. 4, 2024.

CRESWELL, J. W.; POTTH, C. N. Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches. Sage Publications, 2017. Disponível em: https://www.perlego.com/es/book/3842452/qualitative-inquiry-and-research-design-choosing-among-five-approaches-pdf?utm_source=google&utm_medium=cpc&campaignid=20031277110&adgroupid=146856232485&gclid=Cj0KCQjwTO-kBhDIARIsAL6LordmUFaO3ZjG6UjBEbwZ6bCFJ3He2EI_yf1UBc6WHxZqQOoZUOPDQv0aAsYxEALw_wcB. Acesso em: 18 jun. 2023.

CUNHA, D. L. et al. Aplicação de novas abordagens ágeis em disciplina de empreendedorismo e inovação da agência de inovação da Universidade de São Paulo. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 9, n. 2, p. 1-19, 2020.

DEES, Gregory. **Empreendedorismo social**: transformando o mundo com negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DORNELAS, J. C. A. O empreendedorismo como uma ideologia neoliberal. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 8, n. 1, p. 1-18, 2019.

DRAYTON, Bill. Everyone a changemaker: social entrepreneurship's ultimate goal. **Innovations**, v. 1, n. 1, p. 80-96, 2006.

DRUCKER, P. F. **Innovation and entrepreneurship: practice and principles**. Harper Business, 1985.

ELKINGTON, J. Triple bottom line: what is it and how does it work? **California Management Review**, v. 36, n. 2, p. 90-100, 1994.

ENACTUS BRASIL. Eneb 2024 / Dados do Ciclo 23-24. YouTube, 30 set. 2024. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=uTc19bY0jI8>. Acesso em: 15 out. 2024.

ENACTUS Brasil. Relatório Anual Enactus Brasil 2023. Disponível em: <https://enactus.org.br/wp-content/uploads/2024/01/2023-Relatorio-Anual-Enactus-Brasil.pdf>. Acesso em: 10 set. 2024.

ENACTUS Brasil. Universidades – Quem Somos. Disponível em: <https://enactus.org.br/quem-somos/universidades/>. Acesso em: 11 set. 2024.

FERRAZ, J. Armadilha da identidade e crítica ao empreendedorismo social: a exploração da opressão. **Revista de Sociologia e Política**, v. 28, n. 68, p. 165-182, 2020.

FRANCO, J. O. B., & GOUVÊA, J. B. A Cronologia dos Estudos sobre o Empreendedorismo. **REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal**, 5(3), 144–166, 2016.

FRIO, Ricardo Saraiva; BRASIL, Vinícius Sittoni. Comportamento de cocriação de valor do consumidor como antecedente da satisfação e lealdade. **REGE - Revista de Gestão**, v. 23, n. 2, p. 135-147, 2016.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. Índice Mineiro de Responsabilidade Social. O que é IMRS. [S. l.], 2023. p. 1-1. Disponível em: <https://imrs.fjp.mg.gov.br/Home/IMRS>. Acesso em: 13 jun. 2023.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. Índice Mineiro de Responsabilidade Social. Perfil Municipal, [s. l.], p. 1-1, 2023. Disponível em: <https://imrs.fjp.mg.gov.br/NovoPerfil?id=437>. Acesso em: 13 jun. 2023.

FUNDO VALE. Modelo C 2.0: ferramenta estratégica dos negócios de impacto ganha nova versão com apoio do Fundo Vale. Fundo Vale, 23 abr. 2025. Disponível em: <https://www.fundovale.org/noticia/modelo-c-2-0-ferramenta-estrategica-dos-negocios-de-impacto-ganha-nova-versao-com-apoio-do-fundo-vale/>. Acesso em: 29 jun. 2025

GADELHA, Bruno Santos; FONSECA, Ana Carolina de Aguiar; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. O ‘coração invisível’ do mercado: A gestão moral dos negócios de impacto como empreendimentos exemplares. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 13, n. 2, p. 97-116, 2020.

GARCIA, Andre S. Empreendedorismo no setor público: o processo de identificação e exploração de oportunidade empreendedora na secretaria de educação de um município do sul de Minas Gerais. XXIV SEMEAD Seminários em Administração, v. 4, 1 out. 2021.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2010. Disponível em: [https://sgcd.fc.unesp.br/Home/helber-freitas/tcci/gil como elaborar projetos de pesquisa - anto.pdf](https://sgcd.fc.unesp.br/Home/helber-freitas/tcci/gil%20como%20elaborar%20projetos%20de%20pesquisa%20-%20anto.pdf). Acesso em: 13 jul. 2023.

GRAMEEN FOUNDATION. Her Outcomes. In: GRAMEEN FOUNDATION. **Impact by numbers**, [s. l.], 2023. Disponível em: <https://grameenfoundation.org/her-outcomes/our-impact>. Acesso em: 5 out. 2023.

GRAO UAI. É com muito carinho que anunciamos à vocês uma nova fase da GRÃO UAI. Instagram, 30 set. 2024. Disponível em: <https://www.instagram.com/graouai/>. Acesso em: 30 out. 2024.

HOFER, C. W. et al. Theorizing about Entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 16, n. 2, p. 13-22, 1992.

JÚNIOR, A. D. A. G. et al. Criação de Valor Compartilhado e Negócios Sociais: explorando relações entre estratégias e dimensões. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 17, n. 1, p. 24-48, 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Censo 2023. Panorama municipal, [s. l.], p. 1-1, 2023. Disponível em: <https://censo2022.ibge.gov.br/panorama/>. Acesso em: 13 jul. 2023.

INSTITUTO DE CIDADANIA EMPRESARIAL (ICE). Teoria da Mudança: Um guia para organizações que desejam gerar impacto social. São Paulo: ICE, 2016. Disponível em: <https://ice.org.br/teoria-de-mudanca/>. Acesso em: 10 fev. 2024.

KEARNEY, C. et al. A conceptual model of public sector corporate entrepreneurship. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 4, p. 295-313, 2008.

KREMER, Andréia Maria; CAVALHEIRO, Rafael Todescato; LIMA, Valdevez Marina do Rosário. Confiança e redes: evidências teóricas sob o prisma do capital social. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Florianópolis, v. 12, n. 3, p. 13292, set./dez. 2018.

LANDSTRÖM, H. The evolution of entrepreneurship as a scholarly field. **Foundations and Trends® in Entrepreneurship**, Boston, v. 16, n. 2, p. 65-243, 2020.

LOPES, R. et al. Desafios atuais e caminhos promissores para a pesquisa em empreendedorismo. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 8, n. 3, p. 1-23, 2019.

MAIR, Johanna et al. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. **Journal of World Business**, v. 41, n. 1, p. 36-44, 2006.

MASSETI, Brenda L. The Social Entrepreneurship Matrix as “Tipping Point” for Economic Change. The First International Conference on Social Entrepreneurship, **Systems Thinking, & Complexity**, Adelphi University, April 24-26, 2008. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=7b92e6b95a9a66c00c68f1c40a338514e1bbff8f>. Acesso em: 23 dez. 2023.

MARIARTE. Os reflexos do acolhimento das Marias promovem mudanças em todos nós! Instagram, 27 fev. 2024. Disponível em: <https://www.instagram.com/mariartelavras/>. Acesso em: 30 out. 2024.

MCMULLEN, J. S.; SHEPHERD, D. A. Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 1, p. 132-152, 2006.

MENDES, Gláucia. UFLA sobe no ranking GreenMetric, é a 2ª universidade mais sustentável do Brasil e a 3ª da América Latina em 2022. Sustentabilidade, [s. l.], p. 1-1, 12 dez. 2022. Disponível em: <https://ufla.br/noticias/institucional/15613-ufla-sobe-no-ranking-greenmetric-e-a-2-universidade-mais-sustentavel-do-brasil-e-a-3-da-america-latina-em-2022>. Acesso em: 20 mar. 2024.

MENDONÇA, G. A. M. et al. Descriptive model of sustainable acting for social innovation development. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 8, p. 57743-57759, 2021.

MOSTAGI, Nicole Cerci; PIRES, Lilian de Lima; MAHNIC, Chayne de Lima Pereira. Banco Palmas: inclusão e desenvolvimento local. **Interações** (Campo Grande), v. 20, n. 1, p. 111-124, jan./mar. 2019.

MUNIZ, C. R.; CARVALHO, H. C.; MOTA, L. C. Social Business and Career Anchors: A Study about the Involvement of University Students. **Revista de Administração da UFSM**, v. 14, n. 1, p. 168-184, 2021.

MURAD, E. P. et al. Mensuração e avaliação de impacto social de empreendimentos sociais. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 14, n. 3, p. 63-78, 2020.

NIARA. Niara é destaque!! Instagram, 31 jan. 2024. Disponível em: <https://www.instagram.com/niaaufla/>. Acesso em: 12 dez. 2023.

NICHOLLS, A. (ed.). **Social Entrepreneurship: New models of sustainable social change**. Oxford: Oxford University Press, 2006.

OLIVEIRA, E. M. **Empreendedorismo social no Brasil: fundamentos e estratégias**. 2004. Tese (Doutorado) – Universidade Estadual Paulista - Unesp, Franca, 2004.

OLIVEIRA, M. B. de; RAMOS, A. S. Negócios inclusivos liderados por mulheres empreendedoras: busca por avanços teóricos e empíricos. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 19, n. 2, p. 329-342, 2021.

ONU Brasil. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 22 dez. 2023.

ONU. Como as Nações Unidas apoiam os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil. In: ONU. **Como as Nações Unidas apoiam os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil**. [S. l.], 2022. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 30 out. 2022.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS – ONU. PNUD cria curso a distância sobre Agenda 2030 e ODS. Notícias, [s. l.], 5 maio 2022. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/180506-pnud-cria-curso-distancia-sobre-agenda-2030-e-ods>. Acesso em: 01 dez. 2023.

OSTROM, E. **Governing the commons: The evolution of institutions for collective action**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

PERES RODRIGUES, Patrícia; SUGAHARA, Cibele Roberta; BRANCHI, Bruna Angela; FERREIRA, Denise Helena Lombardo. Teoria da mudança e metodologias de avaliação de projetos sociais nas organizações. **Revista de Empreendedorismo, Negócios e Inovação**, v. 6, n. 1, p. 55–74, 2021.

PIRES, Lilian de Lima; LUZIO-DOS-SANTOS, Luís Miguel. Negócios Sociais em Foco: o Caso da Yunus Social Business. **Desenvolvimento em Questão**, Londrina, v. 17, n. 47, p. 102-119, set./dez. 2019.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. The Big Idea: Creating Shared Value. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 1/2, p. 62-77, 2011.

PRAHALAD, C. K.; HART, S. The new fortune at the bottom of the pyramid. **Strategy + Business**, v. 1, n. 26, p. 1-14, 2019.

RAMASWAMY, Venkat; OZCAN, Kerimcan. What is co-creation? An interactional creation framework and its implications for value creation. **Journal of Business Research**, v. 84, p. 196-205, 2018.

SARACENI, Sandra. **Cocriação de valor no relacionamento empresa-cliente: um estudo exploratório**. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015. DOI: 10.11606/D.12.2015.tde-02122015-092819. Acesso em: 03 jun. 2024.

SARASVATHY, S. D. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 2, p. 243-263, 2001.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura Econômica, 1942.

SHEPHERD, Dean. Party On! A call for entrepreneurship research that is more interactive, activity based, cognitively hot, compassionate, and prosocial. **Journal of Business Venturing**, v. 30, p. 489-507, 2015.

SCHERER, Patricia Cristina. Entendendo os negócios com impacto social. Mestrado em Administração e Negócios, [S. l.], 2014.

SEBRAE. Jornada empreendedora. In: Home. [S. l.], 2023. Disponível em: <https://app2.pr.sebrae.com.br/jornada-empreendedora/home>. Acesso em: 05 set. 2023.

SENA, Stephane. Prêmio Legado 2023 reconhece projetos transformadores. Empreendedorismo Social, [S. l.], p. 1-1, 30 nov. 2023. Disponível em: <https://institutolegado.org/blog/premio-legado-2023-reconhece-projetos-transformadores/>. Acesso em: 1 abr. 2024.

SILVA, A. C.; SANTOS, C. B.; OLIVEIRA, M. F. O (Re)pensar o empreendedorismo em tempos de crise: Um olhar sobre o mercado em virtude da pandemia do Covid-19. **Revista Brasileira de Administração**, v. 22, n. 4, p. 879-903, 2023.

SILVA, M. D. S. T. et al. Perspectiva Bibliométrica Acerca da Produção Científica Internacional sobre Negócios de Impacto Social. **Revista Ciências Administrativas**, v. 29, 2023.

SILVEIRA, Glaucia Bambirra; SANTOS, Isabel Cristina dos. Valor do capital relacional na cocriação de resultados em ecossistema empreendedor inovador do agronegócio: um estudo do Agtech Valley. **Revista Foco**, Curitiba, v. 16, n. 1, p. 01-24, e825, 2023.

SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL. Medindo o impacto social: Um guia para empresas e organizações sem fins lucrativos. 2020. Disponível em: <https://sa-intl.org/>. Acesso em: 20 abr. 2024.

SPEDALE, Simone. The emergence of entrepreneurial action: At the crossroads between institutional logics and individual life-orientation. **International Small Business Journal**, v. 32, p. 759-776, 2014.

STETTINER, Caio Flavio et al. Análise da escalabilidade em novos negócios. **Revista FATEC Sebrae em Debate: Gestão, Tecnologias e Negócios**, 2014. Disponível em: <https://revista.fatecsebrae.edu.br/index.php/em-debate/article/view/11/11>. Acesso em: 1 abr. 2024.

STEVENSON, H. H. et al. A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 5, p. 17-27, 1990.

TRAVAGLINI, Claudio et al. Social Enterprise in Europe: Governance Models. An analysis of governance models in social enterprises through a comparative study of the legislation of eleven countries. AICCON Working Papers 75-2010, 2010.

UFLA. Cursos de Graduação Presenciais. In: UFLA. Pró-Reitoria de Graduação. [S. l.], 2025. Disponível em: <https://prograd.ufla.br/cursos/presenciais>. Acesso em: 12 jan. 2025.

UFLA. Sobre a UFLA. In: UFLA. Sobre. [S. l.], 2024. Disponível em: <https://ufla.br/sobre>. Acesso em: 17 abr. 2024.

VASCONCELOS, T. B. et al. **Elementos de mensuração de empreendedorismo social em nível individual**: a proposição de um framework. 2022. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Campina Grande, Campina Grande, PB, Brasil. Disponível em: <https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/d4cd91e80f36f8f3103617ded9128560.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2024.

VER BEM. Nossa história. In: VER BEM. Home. [S. l.], 2023. Disponível em: <https://www.verbem.com.br/>. Acesso em: 5 set. 2023.

VERBEM. Sobre a Verbem. Disponível em: <https://www.99jobs.com/verbem>. Acesso em: 12 jul. 2023.

VIEIRA, V. G. et al. Framework de mensuração do empreendedorismo social para países em desenvolvimento. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 27, e220017, 2023.

WELTER, Friederike. Contextualizing entrepreneurship—conceptual challenges and ways forward. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 35, n. 1, p. 165-184, 2010.

YUNUS, M. **Criando um negócio social**. [S. l.: s. n.], 2011.

YUNUS, M. O banqueiro dos pobres. [S. l.: s. n.], 2010.

YUNUS, Muhammad. **Who we are**. Disponível em: <https://www.muhammadyunus.org/pages/1806/who-we-are>. Acesso em: 23 maio 2024.

YUNUS, M. et al. Building social business models: Lessons from the Grameen experience. In: NYSSSENS, M. (Ed.). **Social Enterprises in Europe: Between Market, Public Policies and Communities**. London: Routledge, 2010. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/262002643_Building_Social_Business_Models_Lessons_from_the_Grameen_Experience. Acesso em: 11 nov. 2023.

YUNUS ENVIRONMENT HUB. Hans Reitz. In: **About us**. [S. l.], 2024. Disponível em: <https://yunusenvironmenthub.com/about/hans-reitz/>. Acesso em: 26 nov. 2024

APÊNDICE A Artigos utilizados

Quadro 10 - Artigos utilizados

AUTORES	NOME	ANO	RESUMO
ABRAMOVAY, Ricardo; KAWALL, Mariana	<i>Teoria da Mudança: Um Guia Completo</i>	2017	Um guia completo sobre a história e sobre como utilizar a ferramenta Teoria da Mudança (Abramovay, Ricardo, 2017)
ALPERSTEDT, G. D. et al	<i>Dos empreendimentos sociais aos negócios de impacto: Examinando o debate teórico rumo à inovação social</i>	2023	Este estudo revisa criticamente modelos teóricos de empreendimentos sociais e identifica divergências políticas sobre definições de "social" e "bom". A pesquisa destaca como visões românticas de "heróis" desviam o foco dos problemas reais, enquanto a inovação social é apresentada como um caminho para mudanças práticas sustentáveis e que integra múltiplos atores. Propõe-se um enquadramento inclusivo que valoriza diversidade e contextos multiescalares, o que ajuda na promoção de ecossistemas de inovação social. Este enfoque amplia a compreensão e as implicações práticas desses empreendimentos para problemas contemporâneos (Alperstedt <i>et al.</i> , 2023).
ANDRADE, D. M et al. (2021)	<i>Ação Empreendedora no Setor Público: O “Pós-compra” de uma Universidade Pública de Minas Gerais</i>	2021	“Objetivo: averiguar se a criação do setor de “Pós-compra” em uma Universidade pública do sul de Minas Gerais pode ser compreendida como uma ação empreendedora (Andrade <i>et al.</i> , 2021, p.1)”.
ANDRADE, Daniela Meirelles et al	<i>O campo de pesquisas do empreendedorismo: transformações, padrões e tendências na literatura científica (1990-2019)</i>	2022	A partir dos anos 1990, os estudos sobre empreendedorismo se expandiram, o que resultou em mais publicações, eventos e cursos acadêmicos. Este trabalho realizou uma análise bibliométrica com foco em <i>clusters</i> temáticos, revelando a ampliação do campo com novos temas e a permanência de tópicos importantes que continuam a evoluir teoricamente e

			metodologicamente (Andrade <i>et al.</i> , 2022).
ANNIE, E.	<i>Theory of Change: A Practical Tool for Action, Results and Learning</i>	2004	<i>Theory of Change: A Practical Tool For Action, Results, and Learning</i> foi preparado para a Annie E. Casey Foundation e apresenta a "Teoria da Mudança" como uma ferramenta prática para planejar, executar e avaliar intervenções sociais. Ele orienta organizações a definir claramente seus objetivos e caminhos para alcançar impacto e promove resultados mensuráveis e aprendizado contínuo. A abordagem visa a auxiliar na tomada de decisões estratégicas e permite ajustes baseados em evidências e promove a eficácia das ações voltadas para o desenvolvimento social (Annie, 2004)
BACCO, F.; LUCENA, M	<i>Empreendedorismo social como campo em formação no Brasil: o papel das instituições Ashoka, Endeavor e Artemisia</i>	2019	“O artigo analisa os sentidos que o termo “social” assume nos discursos das organizações e dos empreendedores sociais. A hipótese mais ampla é a de que esses sentidos estão em disputa em um campo em formação e em busca de se afirmar. Como exemplo, a maneira que as instituições Ashoka Brasil, Endeavor Brasil e Artemisia utilizam do “social”. (Bacco <i>et al.</i> , 2019, p. 1)”
BEZERRA, C. et al	<i>Percepção de empreendedores acerca das políticas públicas no enfrentamento da Covid-19</i>	2023	“A pesquisa analisou a percepção dos empreendedores das cidades de São Paulo e São Luís em relação às políticas públicas implementadas durante a pandemia para o enfrentamento da crise de COVID-19 e como elas contribuíram para a sobrevivência das micro, pequenas e médias empresas (MPME) em situações adversas (Bezerra <i>et al.</i> , 2023, p.1)”
BEZERRA-DE-SOUZA, et al	<i>As atividades que compõem as fases do processo de inovação social: um estudo no contexto dos negócios de impacto social</i>	2022	“O objetivo deste artigo é analisar as atividades que constituem as fases do processo de inovação social no contexto dos negócios de impacto social (Bezerra-de-Souza et al, 2022, p. 1)”.

BITTENCOURT, F. T. R., et al	<i>Negócios Sociais e Desenvolvimento Sustentável</i>	2023	O estudo busca analisar como se dá o desenvolvimento sustentável dentro dos negócios sociais que realizam em conjunto impacto ambiental e social, além de resultados financeiros. A pesquisa utilizou como objeto de estudo empresas de logística reversa do Rio de Janeiro, com destaque para seu envolvimento com os ODS. A conclusão foi que existe a necessidade de aumentar a profissionalização e melhorar a gestão para conseguir resultados mais expressivos (Bittencourt <i>et al.</i> , 2023).
BORNSTEIN, D	<i>Social Entrepreneurship in the Age of COVID-19.</i>	2021	O estudo aborda como os empreendedores sociais realizaram as suas atividades durante a COVID-19. O autor destaca como ações rápidas e inovadoras conseguem enfrentar a pobreza e desigualdade em tempos de crise. Foram analisados casos em que os agentes tinham recursos limitados e foi demonstrado como o empreendedorismo social pode gerar soluções sustentáveis e inovadoras em tempos de crise (Bornstein, 2021)
BROWN, Wendy	<i>Undoing the demos: Neoliberalism's stealth revolution</i>	2015	O <i>homo economicus</i> se torna fundamental dentro da administração pública, local de trabalho e jurisprudência, educação e cultura, devido à racionalidade neoliberal. O autor analisa de que maneira a democracia está ameaçada devido ao neoliberalismo (Brown, 2015)
CARDON, M.S.; et al	<i>Pesquisa em empreendedorismo: a produção científica francófona em perspectiva</i>	2017	O estudo é uma revisão de literatura sobre empreendedorismo entre 2006 e 2009 escritos na língua francesa. A maioria dos artigos estudados são qualitativos e teórico-empíricos. Os temas que mais aparecem são empreendedorismo feminino, intraempreendedorismo, finanças, educação empreendedora e empreendedorismo social. O campo do empreendedorismo se mostra como um campo plural e multifacetado. (Cardon <i>et al.</i> , 2017)

CARDOSO, G. (2015)	<i>6 formas de o Estado ajudar – ao invés de atrapalhar – os negócios sociais</i>	2015	O artigo aponta seis maneiras em que o Estado pode auxiliar no fomento de novos negócios sociais (Cardoso, 2015)
CASEFF, (2023)	<i>Prêmio elege os 5 empreendedores sociais do ano no Brasil</i>	2023	“19ª edição do concurso realizado por Folha e Schwab reconhece iniciativas que promovem equidade de renda para mulheres, estímulo à leitura e à escrita, suporte a refugiados e moradia digna. (Casef, 2023, p.1)”
CIVIC-CO	<i>Seja o Empreendedor Social do Ano.</i>	2023	“O principal concurso de empreendedorismo socioambiental da América Latina está com inscrições abertas. Em sua 18ª edição, o Prêmio Empreendedor Social do Ano 2022 – Lições e Desafios da Era Covid colocam suas lentes em problemas brasileiros aprofundados durante a pandemia (Civic-Co, 2023, p. 1)”
COLEMAN, J S	<i>Social capital in the creation of human capital.</i>	1988	Este estudo realiza uma conceituação do “capital social”. Descreve seus formatos, normas sociais, espaços de divulgação e expectativas. Ele aponta também para o impacto dele no abandono escolar, o que demonstra que ele influencia diretamente famílias e comunidades. Destaca a fragilidade desse capital em determinados seguimentos sociais (Coleman, 1988)
COMINI, G. M.	<i>Negócios sociais e inovação social: Um retrato de experiências brasileiras</i>	2016	O estudo aponta para o papel desempenhado pelos negócios sociais na inovação socioambiental com ênfase em dois formatos distintos: foco local, priorizando o desenvolvimento local das comunidades, e o de mercado, com impacto maior e escalável. Ambos os formatos contribuem para o desenvolvimento sustentável dentro da sociedade e aponta para uma maior possibilidade de conservação da natureza, melhora social e economia circular (Comini, 2016)
COMINI, Graziella. Et al	<i>Empreendedorismo Social e Negócios Sociais: Um Estudo Bibliométrico da</i>	2014	“Este estudo propõe-se a realizar um mapeamento da produção científica nacional e internacional dos últimos quinze anos sobre empreendedorismo

	<i>Publicação Nacional e Internacional.</i>		social e negócios sociais. Apresenta caráter teórico-descritivo e emprega técnicas bibliométricas para analisar seis bases científicas, sendo três internacionais (Scopus, EBSCO e ISI Web of Knowledge) e três nacionais (SciELO, Spell e EnANPAD). Diante dos resultados, foi possível identificar que a produção científica sobre o tema se intensificou nos últimos seis anos, mas ainda está em processo de construção e necessita de base conceitual e autores referenciados para que possa alcançar níveis superiores de contribuição para o desenvolvimento do estado da arte desse campo do conhecimento (Comini <i>et al.</i> , 2014, p.1)”
CRESWELL, J. W., & POTTH, C. N.	<i>Qualitative Inquiry and Research Design</i>	2017	A obra busca examinar as cinco abordagens possíveis de pesquisa qualitativa: estudo de caso, narrativa, teoria fundamentada, fenomenologia e etnografia. Os autores exploram de maneira simples e clara fundamentos históricos, filosóficos e de práticas de pesquisa e fomentam uma visão abrangente e crítica sobre o tema (Creswell <i>et al.</i> , 2017)
CUNHA, D	<i>Aplicação de novas abordagens ágeis em disciplina de empreendedorismo e inovação da agência de inovação da Universidade de São Paulo</i>	2020	O estudo analisa como a disciplina “Inovação e Empreendedorismo” da Universidade de São Paulo fomentou o campo do empreendedorismo por meio do <i>Design Thinking</i> , <i>Lean Start up</i> e <i>Business Model Canvas</i> . A experiência teve resultados positivos em relação à aprendizagem dos alunos, tornando as metodologias ágeis uma boa alternativa para incentivar o empreendedorismo dentro da academia brasileira (Cunha, 2020)
DEES, Gregory.	<i>Empreendedorismo Social: Transformando o Mundo com Negócios</i>	2008	O livro aborda o empreendedorismo social como uma alternativa para solucionar problemas socioambientais. A adoção de ferramentas e ideais da iniciativa privada dentro de problemáticas sociais promove um impacto positivo com sustentabilidade. O autor aborda temas como modelos de

			negócios, estratégias para medição de resultados, conceitos para desenvolver negócios com valor social e boas práticas para esses negócios (Dees, 2008)
DORNELAS, J.C.A	<i>O empreendedorismo como uma ideologia neoliberal</i>	2019	“Este ensaio crítico tem como objetivo geral compreender a vertente neoliberal dos discursos do empreendedorismo e sua função de camuflagem da realidade das relações entre trabalho e capital. Baseando-se no pressuposto de que os discursos do empreendedorismo são depositários de uma ideologia neoliberal, analisa-se o desenvolvimento histórico do conceito e do seu campo de estudo; qualifica-se o caráter neoliberal do empreendedorismo; caracteriza-se o aparato teórico que sustenta e dissemina o empreendedorismo. (Dornelas, 2019, p. 1)”
DRAYTON, B.	<i>Everyone a Changemaker: Social Entrepreneurship's Ultimate Goal</i>	2006	No futuro, cada vez mais pessoas poderão se tornar agentes de mudança, e não apenas uma pequena camada da elite social. A partir dessa mudança, a sociedade será mais igualitária, segura e mais desenvolvida. Para isto, é necessário termos instituições financeiras mais estruturadas, e os jovens devem se tornar mais atuantes e responsáveis com a comunidade, exercendo a cidadania para conseguirmos que “todos sejam agentes de mudança” (Drayton, 2006)
DRUCKER, P. F.	<i>Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles</i>	1985	O estudo faz uma caracterização sobre inovação e empreendedorismo, além de qual a relação entre eles. Ele demonstra como empresas e instituições públicas podem utilizar esses conceitos (DRUCKER, 1985)
ELKINGTON, J.	(Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work?	1994	~O artigo aponta sobre a importância em avaliar os resultados de uma empresa em três pilares básicos (Pessoas, Planetas e Lucros) (Elkington, 1994)

ES Iizuka, HS Costa	Negócios inclusivos liderados por mulheres empreendedoras: busca por avanços teóricos e empíricos	2022	“O presente estudo tem por objetivo contribuir com reflexões teóricas e empíricas sobre as mulheres empreendedoras sob o prisma do feminismo pós-estruturalista e os negócios inclusivos com base na literatura acadêmica sobre pobreza e exclusão social. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa exploratória, com início na triangulação entre o referencial teórico, a análise de conteúdo de entrevistas em profundidade e dados secundários obtidos de documentos (Lizuka et al., 2022, p.1)”
FERRAZ, Janaynna Moura	Armadilha da identidade e crítica ao empreendedorismo social: a exploração da opressão	2020	O estudo aborda de que maneira questões como identidade e empreendedorismo fomentam o empreendedorismo social como solução para injustiças sociais e marginalização de determinados grupos e classes sociais. Contudo o autor aponta que esta vertente do empreendedorismo pode reforçar a exploração dos grupos que ela pretende auxiliar. A crítica sugere que, ao ocultar a ampliação da exploração, o "empreendedorismo social" pode acabar intensificando opressões estruturais em vez de promover a inclusão verdadeira (Ferraz et al., 2020)
FRIO, Ricardo Saraiva; BRASIL, Vinícius Sittoni (2016)	Comportamento de cocriação de valor do consumidor como antecedente da satisfação e lealdade	2016	“Com o crescente debate sobre a lógica de serviço dominante no marketing, a cocriação de valor tornou-se um conceito central nos debates acadêmicos, tendo em vista sua relevância para a lógica proposta. No presente estudo buscou-se avaliar as consequências do comportamento de cocriação de valor do consumidor. Pautando-se no modelo de Yi e Gong (2013) , que avalia esse comportamento como um constructo de terceira ordem, duas coletas de dados foram feitas. (Frio, 2016, p. 1)”
GADELHA, Bruno Santos et al	O ‘coração invisível’ do mercado: A gestão moral dos negócios de impacto	2020	“Este artigo discute os negócios de impacto, aqueles baseados na premissa de que é possível (e desejável) resolver problemas sociais de forma lucrativa,

	como empreendimentos exemplares		por meio da geração de impacto social positivo. Analisando um de seus dispositivos privilegiados, a teoria de mudança, e a accountability social para a sua realização, discuto como eles buscam - e, em parte alcançam - efetividade social, moral, para sua existência e suas práticas. Argumento que eles são construídos como empreendimentos exemplares que, segundo os atores neles engajados, demonstram pragmaticamente o que pode e deve ser feito para resolver problemas sociais a partir dos negócios. (Gadelha <i>et al.</i> , 2020, p. 1)
GALKINA, T., et al .	From tensions to synergy: Causation and effectuation in the process of venture creation.	2022	<i>“Este artigo examina as tensões anteriormente negligenciadas entre causação e efetivação no processo de criação de novos empreendimentos. Estudamos 41 episódios de criação de novos empreendimentos por empreendedores na Finlândia e na Dinamarca, que acompanhamos aplicando o método de diário. Revelamos relações tensas entre os respectivos princípios de causação e efetivação em vários níveis e identificamos os mecanismos correspondentes para sua resolução, que, por sua vez, levam à sinergia. Este estudo enriquece a pesquisa sobre a efetivação ao oferecer uma perspectiva dinâmica sobre a interação entre a causação e a efetivação e ao categorizar três modos de interação, ou seja, separação, sinergia híbrida e tensões (Gadelha et al., 2022)”.</i>
GARCIA,Andre S	EMPREENDEDORISMO NO SETOR PÚBLICO: o processo de identificação e exploração de oportunidade empreendedora na secretaria de educação de	2021	O texto analisa um processo empreendedor realizado pela Secretaria de Educação de um município no sul de Minas Gerais, focando na criação do Serviço de Apoio e Acompanhamento à Inclusão (SAAI). Com o intuito de avaliar oportunidades empreendedoras que atendam alunos com alguma deficiência ou superdotados

	um município do sul de Minas Gerais.		intelectualmente. O artigo aponta a importância de métodos inovadores dentro da administração pública. (Garcia, 2021)
GIALBERTE, Thalissa Pádua et al	A empresa social no contexto jurídico brasileiro alinhada à Agenda 2030 da ONU	2023	“ <i>Em 2015, a Assembleia Geral das Nações Unidas definiu metas para que “ninguém fosse deixado para trás”. Sobre quatro pilares principais: ambiental, econômico, institucional e social, observou-se que é necessário levar o mundo a um caminho sustentável com medidas transformadoras. O impacto social esperado é mudar positivamente a realidade de uma sociedade, melhorando a economia em processo possível e sustentável. Por esse caminho, os negócios sociais possuem potencial de gerar grandes câmbios sociais pautados nos ODS, ao passo que geram melhores resultados financeiros. Nesse prisma, a Empresa Social tem o objetivo de combater os principais problemas sociais e beneficiar populações carentes nos Estados.</i> (Gialberte,2023, p. 1)”
GIL, A. C.	Como elaborar projetos de pesquisa	2010	O livro tem o intuito de fornecer orientações práticas e teóricas, sobre como elabora projetos de pesquisas científicas. Detalhando, etapas, metodologias, formulação de problemas e estruturação do projeto. De forma concisa e simples, o estudo serve de guia para muitos pesquisadores. (Gil, 2010)
GREZOLE, B et al	Driblando a Covid-19: Desafios e dilemas de um empreendedor	2023	O artigo analisa o perfil, motivações e competências, para quem decide enfrentar crises de maneira empreendedora, trazendo a questão se atuar como digital influencer é uma forma de empreendedorismo. (Grezole et al., 2023)
HOFER, C. W. et al	Theorizing about Entrepreneurship	1992	Este estudo aborda a evolução do empreendedorismo como campo acadêmico, enfatizando os desafios em se ter modelos advindos de fundamentos das ciências sociais e falta

			de arcabouço teórico sólido. O autor explica sobre a dificuldade em conceituar o empreendedorismo. (Hofer <i>et al.</i> , 1992)
JÚNIOR, A. D. A. G., et al	Criação de Valor Compartilhado e Negócios Sociais: explorando relações entre estratégias e dimensões	2020	<i>“O objetivo deste estudo foi analisar como o modelo de negócios sociais se relaciona com as estratégias de criação de valor compartilhado propostas por Porter e Kramer (2011). Para atingi-lo, optou-se pela realização de um estudo de caso múltiplo em dois negócios sociais do setor de educação e tecnologia que atuam no Brasil, que teve como técnicas de coleta de dados a pesquisa documental e a entrevista semiestruturada. Os resultados apontaram que nos modelos de negócios sociais analisados estão implícitas as estratégias de criação de valor compartilhado, pois para atender as necessidades dos mercados em que atuam, os de pessoas de baixa renda e/ou com necessidades especiais, essas organizações precisaram oferecer produtos distintos daqueles que são ofertados em mercados tradicionais. (Junior et al., 2020, pag.1)”</i>
KEARNEY, Claudine; et al	A conceptual model of public sector corporate entrepreneurship	2008	<i>“O empreendedorismo foi conceituado como um processo que pode ocorrer em organizações de todos os tamanhos e tipos (Burgelman, Academy of Management Review, 8, 32-47, 1983; Miller, Management Science, 29, 770-791, 1983; Gartner, Academy of Management Review, 10, 696-706, 1985; Kao, Entrepreneurship, creativity and organization, 1989). Este artigo desenvolve um modelo conceitual de empreendedorismo corporativo no setor público. O modelo proposto tem como objetivo descrever os principais antecedentes relacionados ao empreendedorismo corporativo no setor público e o impacto do empreendedorismo corporativo no desempenho organizacional do setor público (crescimento, desenvolvimento e produtividade), bem como os fatores</i>

			<i>que influenciam seu desempenho contínuo. Após a discussão do conteúdo do modelo, descreve-se o valor potencial para os pesquisadores e para aqueles envolvidos no empreendedorismo corporativo do setor público. (Kearney et al., 2008, p. 1)”</i>
KREMER, Andréia Maria; et al	Confiança e redes: evidências teóricas sob o prisma do capital social	2018	O artigo tem o intuito de conceituar o capital social, que é composto por confiança, reciprocidade e reputação e redes sociais, e auxilia a solução de problemas relacionados a comunidade. Através de uma revisão bibliográfica, foi possível identificar a importância desses componentes para a colaboração entre indivíduos. (Kremer et al., 2018)
LANDSTRÖM, H.	The evolution of entrepreneurship as a scholarly field.	2020	O empreendedorismo como ciência teve um crescimento exponencial nos últimos 50 anos. Esta revisão bibliográfica busca sintetizar a história do empreendedorismo como um campo acadêmico desde a segunda guerra mundial. Enfatizando sua evolução durante os acontecimentos históricos
LOPES, R et al	Desafios atuais e caminhos promissores para a pesquisa em empreendedorismo		O artigo aborda as dificuldades e novas oportunidades no estudo do empreendedorismo. Ele aponta sobre a importância em ter visões multidisciplinares que levem em consideração aspectos sociais e econômicos. Ele destaca o valor nas práticas inclusivas e sustentáveis dentro do campo.
MAIR, Johanna; et al	Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight	2006	<i>“O empreendedorismo social, como prática e campo de investigação acadêmica, oferece uma oportunidade única de desafiar, questionar e repensar conceitos e suposições de diferentes campos de pesquisa em administração e negócios. Este artigo apresenta uma visão do empreendedorismo social como um processo que catalisa a mudança social e atende a importantes necessidades sociais de uma forma que não é dominada por benefícios financeiros diretos para os empreendedores. O empreendedorismo</i>

			<i>social é visto como diferente de outras formas de empreendedorismo pela prioridade relativamente maior dada à promoção do valor social e do desenvolvimento em relação à captura do valor econômico. (Mair et al., 2006, p. 1)”</i>
MASSETI, B. L.	. The Social Entrepreneurship Matrix as “Tipping Point” for Economic Change	2008	A “Matriz de empreendedorismo social” introduzida pela autora é uma ferramenta que ode promover mudanças econômicas significativas. O empreendedorismo social é um ponto de inflexão, pois ele mescla interesses econômicos e sociais. A matriz desenvolvida permite uma melhor compreensão dos impactos e estratégias de negócios sociais. (Masseti, 2008)
MCMULLEN, J. S.; et al	Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur.	2006	<i>“Ao considerar a quantidade de incerteza percebida e a disposição de suportar a incerteza concomitantemente, fornecemos um modelo conceitual mais completo da ação empreendedora que permite o exame da ação empreendedora no nível individual de análise, ao mesmo tempo em que permanece consistente com um rico legado de teorias do empreendedor no nível sistêmico. Nosso modelo não apenas expõe as limitações das teorias existentes da ação empreendedora, mas também contribui para uma compreensão mais profunda de questões conceituais importantes, como a natureza da oportunidade e o potencial de reconciliação filosófica entre os estudiosos do empreendedorismo (McMullen et al., 200, p. 1)”</i> .
MENDONÇA, G. A. M	. Social Business and Career Anchors: A Study about the Involvement of University Students	2021	A inovação social é um processo de transformação social, colaborativo e aberto. É importante que ocorra a validação dos negócios de impacto social e a expansão das parcerias que promovam melhorias sociais. Por isso a pergunta de pesquisa é: Como pode o desempenho dos negócios sociais impulsionar o desenvolvimento de inovações sociais? (Mendonça, 2021)

MOSTAGI, Nicole Cerci; et al	Banco Palmas: inclusão e desenvolvimento local	2019	O artigo busca analisar o Banco Palmas. Utilizando de uma abordagem qualitativa, ele tem o intuito de examinar sua trajetória, história, moeda social, avanços e limitações. Além de contextualizar o Banco comunitário Palmas e sua importância para a comunidade (Mostagi <i>et al.</i> , 2019)
MUNIZ, C. R.; CARVALHO, H. C.; MOTA, L	Social Business and Career Anchors:	2021	O artigo tem o intuito de analisar as motivações que fazem os estudantes universitários se envolverem com atividades sociais
MURAD, E. P., et al	Mensuração e avaliação de impacto social de empreendimentos sociais	2020	<i>“Este trabalho compreende uma revisão integrativa que tem como objetivo identificar metodologias e ferramentas utilizadas para acompanhar, mensurar e avaliar o impacto social de empreendimentos sociais e discutir suas características e potenciais de contribuição. A revisão foi realizada a partir da literatura nacional e internacional, e possibilitou constatar que na maioria dos estudos o foco encontra-se na identificação de indicadores de resultado. Conclui-se que é necessário discutir a mensuração de impacto em uma perspectiva de processo e de envolvimento das partes interessadas. Para tanto, deve-se ter o conhecimento do contexto e das necessidades presentes, tendo como foco a comunidade e a sua participação (Murad et al., 2020, p. 69)”</i>
NICHOLLS, A	Modelo Descritivo de Atuação Sustentável para o Desenvolvimento de Inovações Sociais	2006	O termo “Empreendedorismo social” é utilizado como fundamental para diversas atividades que tem o objetivo de resolver problemas sociais, de maneira inovadora e criativa
OLIVEIRA, E. M.	Empreendedorismo social no Brasil: fundamentos e estratégias	2004	<i>“Atualmente, o empreendedorismo social se apresenta como um conceito em desenvolvimento, mas com características teóricas, metodológicas e estratégicas próprias, sinalizando diferenças entre uma gestão social tradicional e uma empreendedora. É o que procuramos apresentar, mesmo que sinteticamente e de forma introdutória, a partir dos principais</i>

			<i>conceitos, nacionais e internacionais, e de um exemplo típico brasileiro e de impacto global: as sensíveis diferenças entre empreendedorismo social e outros conceitos, como responsabilidade social empresarial e empreendedorismo privado. (Oliveira, 2004, p. 1)”</i>
OLIVEIRA, E. M. et al	Negócios inclusivos liderados por mulheres empreendedoras: busca por avanços teóricos e empíricos	2021	Este artigo tem o intuito de contextualizar o empreendedorismo feminino. Foram apresentados quatro formatos de modelos distintos inclusão de consumidores, inclusão pela cadeia de valor, defesa de direitos e auto inclusão, todos focados nos negócios inclusivos. Outro ponto importante é que mulheres empreendedoras geralmente preferem trabalhar com outras mulheres (Oliveira <i>et al.</i> , 2021)
OSTROM, E.	Teoria da mudança e metodologias de avaliação de	1990	O livro do Ostrom (1990) analisa de que maneira comunidades gerenciam seus recursos de maneira sustentável e independente. Ele aponta para os princípios da governança que auxiliam na cooperação, autogestão, colaboração para a sustentabilidade e evolução da ação coletiva (Ostrom, 1990).
PERES RODRIGUES, Patrícia; et al	Teoria da mudança e metodologias de avaliação de projetos sociais nas organizações	2021	Este artigo tem o intuito de identificar como a Teoria da Mudança auxilia os projetos sociais. Esta ferramenta é de suma importância para os gestores de projetos sociais consigam avaliar suas ações e garantir que os resultados esperados sejam conquistados (Peres Rodrigues <i>et al.</i> , 2021)
PIRES, Lilian de Lima; et al	Negócios Sociais em Foco: o Caso da Yunus Social Business	2019	Este estudo promove a discussão de modelos organizacionais que buscam combater problemas sociais, dando foco a aceleradora Yunus Social Business (YSB). O artigo descreve de maneira qualitativa e exploratória, as atividades e o impacto gerado pela YSB. (Pires <i>et al.</i> , 2019)
PORTER, M. E.; et al	The Big Idea: Creating Shared Value	2011	O sistema capitalismo nos últimos anos tem sido apontado como responsável de uma série de problemas sociais, ambientais e econômicos. Atualmente acredita-se que as empresas tem sucesso as custas da população, essa falta de credibilidade aumentou o teor intrusivo

			dos governos na economia, o que prejudica o crescimento econômico (Porter <i>et al.</i> , 2011)
PRAHALAD, C. K. et al	The new fortune at the bottom of the pyramid	2019	O artigo aponta para a importância em dar um novo significado aos pobres. Ao invés de vê-los como pessoas que necessitam de auxílio, enxergá-los como consumidores com necessidades e desejos que podem ser atendidos por produtos e serviços inovadores. Com isso as empresas podem transformar a vida de quem vive em condições de pobreza. (Prahalad <i>et al.</i> , 2019)
RAMASWAMY, Venkat; et al	What is co-creation? An interactional creation framework and its implications for value creation	2018	O estudo conceitualiza a “cocriação”, como criação de valor por meio de sistemas integrados, que são facilitados pela tecnologia. O artigo aponta que a estrutura dessas interações permite uma maior personalização, o que reflete em melhores resultados. (Ramaswamy <i>et al.</i> , 2018)
SARACENI, S. (2015)	Cocriação de valor no relacionamento empresa-cliente: um estudo exploratório	2015	A cocriação é uma estratégia que tem gerado bons frutos para as empresas. O processo de colaboração entre a companhia e os clientes, faz com que os produtos sejam mais inovadores, aumenta a satisfação e a fidelidade dos clientes. Criando um espaço colaborativo onde ambas as partes ganham (Saraceni, 2015)
SARASVATHY, S. D.	Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency	2001	Para que uma teoria econômica ou de gestão assuma que exista artefatos como empresas/organizações de mercado e, é necessário que ocorra uma efetivação. No artigo pode se observar dois conceitos o da “causação” em que a previsão dos fatos é necessária, e o da efetivação que é baseado no controle. (Sarasvathy, 2001)
SCHERER, Patricia Cristina.	Entendendo os negócios com impacto social	2014	Os negócios com impacto social são iniciativas economicamente rentáveis que visam mesclar sustentabilidade financeira e impacto social. Dentro do conceito existem diversas subdivisões (Scherer, 2014).
SCHUMPETER, J. A.	Capitalismo, Socialismo e Democracia	1942	Schumpeter analisa as dinâmicas presentes no sistema capitalista, defendendo a “destruição criativa”, que é quando uma série de inovações

			ocupam o espaço de empresas obsoletas. O autor aponta que o capitalismo inevitavelmente evolui para o socialismo, e acredita que o empreendedor é vital para o desenvolvimento econômico.
SHEPHERD, Dean	Party On! A call for entrepreneurship research that is more interactive, activity based, cognitively hot, compassionate, and prosocial	2015	As oportunidades empreendedoras têm tido pesquisas concentradas no indivíduo. Como o ser empreendedor interage com as oportunidades de mercado, marcam a tecnologia, inovação ou empresa desenvolvida (Shepherd,2015)
SILVA, A. C.; et al.	O (Re) pensar o empreendedorismo em tempos de crise	2023	Durante a pandemia da Covid 19, atividades empreendedoras tiveram impacto positivo na sociedade. Este fenômeno demonstrou o poder adaptabilidade e inovação que os empreendedores precisam ter para enfrentar crises, (Silva <i>et al.</i> , 2023)
SILVA, M. D. S. T., et al	Perspectiva Bibliométrica Acerca da Produção Científica Internacional sobre Negócios de Impacto Social	2023	O artigo realiza um mapeamento histórico dos artigos científicos produzidos com a temática de Negócios de Impacto Social. Ele demonstra que ocorreu um aumento na produção científica sobre o tema nos últimos anos, e os temas mais encontrados na pesquisa foram: Hibridismo organizacional e capacidade de enfrentar problemas sociais (Silva <i>et al.</i> , 2023)
SILVEIRA, Glaucia Bambirra; et al	Valor do capital relacional na cocriação de resultados em ecossistema empreendedor inovador do agronegócio	2023	<i>“Este artigo analisa a importância do capital relacional nos ecossistemas empreendedores inovadores, e os resultados decorrentes das interações formais e informais que propiciam as trocas de informações técnicas sobre produto, tecnologias, mercado e, com o intercâmbio de conhecimento, induzem à combinação de diferentes competências. Para tanto, foi realizada uma pesquisa descritiva, de método misto, com base em uma amostra de instituições de suporte, definida como orquestradores, de empresas e startups, designadas operadoras. (Silveira et al., 2023)”</i>

SPEDALE, Simone.	The emergence of entrepreneurial action: At the crossroads between institutional logics and individual life-orientation.	2014	O artigo propõe que os estudos sobre empreendedorismo foquem na ação criativa, analisando a ação empreendedora como resultado de uma interação entre tensões individuais e institucionais. (SPEDALE, 2014)
STETTINER, Caio Flavio et al	Análise da escalabilidade em novos negócios,	2014	A escalabilidade é um tema pouco estudado no Brasil, ele é fundamental para o sucesso de <i>start ups</i> e empresas que estão começando a operar. O artigo identifica como os empresários identificam a escalabilidade dentro dos seus negócios (Stettiner <i>et al.</i> , 2014)
STEVENSON, H. H et al	A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management	1990	O artigo realiza uma revisão da literatura a respeito do empreendedorismo corporativo, com o propósito de identificar os temas principais. Após isto ele busca criar uma visão que facilite a doção desses temas principais, na prática do empreendedorismo corporativo (Stevenson <i>et al.</i> , 1990)
TRAVAGLINI, C; et al	Social Enterprise in Europe: Governance Models. An analysis of governance models in social enterprises through a comparative study of the legislation of eleven countries	2010	No estudo de empresas sociais o tema da governança tem menor enfoque. Um sistema de governança é essencial para que uma empresa social consiga ter resultados mais eficazes e eficientes. Este estudo analisa a legislação de onze países europeus com o intuito de analisar como a governança está presente em empresas sociais. (Travaglini <i>et al.</i> , 2010)
VASCONCELOS, T. B. et al.	Elementos de mensuração de empreendedorismo social em nível individual: a proposição de um framework	2022	O estudo propõe um framework para mensurar o empreendedorismo social em nível individual. Com 23 indicadores distribuídos em 7 categorias e 5 dimensões, o modelo busca auxiliar a avaliação de como o indivíduo influencia o empreendimento (Vasconcelos <i>et al.</i> , 2022)
VIEIRA, V. G., et al	Framework de mensuração do empreendedorismo social para países em desenvolvimento	2023	“Objetivo: este estudo objetiva propor e validar com especialistas um framework com os elementos de mensuração do empreendedorismo social para países em desenvolvimento. (Vieira, 2023, p.1)”
WELTER, Friederike.	Contextualizing entrepreneurship—	2010	“Este artigo se propõe a explorar os contextos do empreendedorismo, ilustrando como uma visão

	conceptual challenges and ways forward		<i>contextualizada do empreendedorismo contribui para a nossa compreensão do fenômeno. Há um reconhecimento crescente na pesquisa sobre empreendedorismo de que o comportamento econômico pode ser mais bem compreendido em seus contextos histórico, temporal, institucional, espacial e social, pois esses contextos oferecem oportunidades aos indivíduos e estabelecem limites para suas ações. O contexto pode ser um ativo e um passivo para a natureza e a extensão do empreendedorismo, mas o empreendedorismo também pode impactar os contextos. O artigo argumenta que o contexto é importante para entender quando, como e por que o empreendedorismo acontece e quem se envolve nele. Explorando a multiplicidade de contextos e seu impacto sobre o empreendedorismo, ele identifica os desafios que os pesquisadores enfrentam na contextualização da teoria do empreendedorismo e oferece possíveis caminhos a seguir. (Welter et al., 2010, p. 1)”</i>
YUNUS, M	Criando um negócio social	2010	O sucesso do Grammen Bank, levou as ideias de Muhammad Yunus rodar o mundo todo. Neste livro ele busca revelar práticas importantes para quem deseja criar um negócio social. (Yunus, 2010)
YUNUS, M., et al	Criando modelos de negócios sociais: Lições da Experiência Grameen	2010	Neste artigo os autores identificam as cinco lições principais dentro da experiência Grammen. Elas auxiliam aos modelos de negócios sociais a terem melhores resultados e enfrentarem desafios globais (Yunus et al., 2010)

APÊNDICE B - Roteiro semiestruturado: entrevistas com os líderes

- Qual seu nome? Qual sua profissão? E idade? E local de nascimento?
- Em qual ano você participou da Enactus UFLA?
- Por qual motivo você ingressou no time? E no projeto?
- Relate como era o dia a dia do projeto.
- Quais foram os principais objetivos e resultados alcançados?
- Qual critério de escolha foi utilizado para tomar as decisões?
- Quais fontes vocês utilizavam para tomar as decisões?
- Quais características foram essenciais para alcançar os objetivos e resultados?
- Quais foram os principais parceiros do projeto e como eles influenciavam nas atividades?
- Quais foram as maiores dificuldades da equipe? Como elas foram superadas?
- Quais as maiores preocupações que vocês tinham em relação ao projeto?
- De que maneira o projeto dialogava com o problema que ele tentava resolver?
- Como era feita a distribuição de recursos do projeto?
- De que maneira a equipe avaliava as próprias ações?
- Como era o clima de convivência entre os membros?
- A equipe era colaborativa? Como eram tomadas as decisões? Como lidava com as divergências de ideias e propostas dentro do grupo?
- Como vocês se mantinham atualizados sobre as últimas tendências da temática abordada pelo projeto?
- Vocês discutiam no projeto a respeito de empreendedorismo social? Se sim, qual a compreensão ou visão do grupo sobre isso?
- O projeto desenvolvido incentivou e promoveu o empreendedorismo social dos participantes? Como? Quais exemplos você poderia dar?
- O que há de inovador no projeto realizado? Dê exemplos.
- Hoje você continua ligado a algum projeto da Enactus?
 - a. Se sim, qual e por quê?
 - b. Se não, o que você faria de diferente no seu trabalho e no projeto?

APÊNDICE C - Roteiro semiestruturado para os beneficiados

- Qual seu nome, profissão, idade e local de nascimento?
- Quanto tempo você faz parte do projeto?
- Como você conheceu o projeto?
- Quais são os ganhos em participar do projeto para você?
- Conte o seu dia a dia no projeto.
- Se você fosse explicar o projeto para alguém, como você explicaria?
- Antes de ingressar nele, você já desempenhava alguma atividade que o projeto realiza?
- O projeto é conhecido pelas pessoas da comunidade? Se sim, como?
- A equipe da Enactus solicita a opinião de vocês com relação às decisões a serem tomadas?
- Quais benefícios você apontaria que proporcionados pelo projeto para a comunidade?
- Quais os pontos positivos do projeto?
- O que você mudaria nele?
- Você gostaria de contar mais alguma coisa sobre o projeto e sobre a sua participação?

APÊNDICE D - Perguntas referentes aos objetivos

Objetivo: Analisar como as práticas do projeto Mariarte estão relacionadas aos sete princípios de Yunus.

Perguntas aos líderes e integrantes:

Objetivo de Yunus:	Perguntas
1- O objetivo é a superação da pobreza e de dificuldades nas áreas de educação, saúde, tecnologia, meio ambiente	Quais os objetivos do projeto? Quais os resultados alcançados? De que maneira o projeto dialogava com a questão a ser resolvida ou encaminhada?
2- Sustentabilidade econômica e financeira	Quais os objetivos do projeto? Quais os resultados alcançados? Como era feita a distribuição de recursos do projeto?
3- Retorno para os investidores apenas do montante investido.	Como era feita a distribuição de recursos do projeto? Quais resultados alcançados?
4- Quando o montante do investimento é recuperado, o lucro fica com a empresa para cobrir expansões e melhorias.	Quais os resultados alcançados? Como era feita a distribuição de recursos do projeto?
5- A empresa é ambientalmente consciente	De que maneira o projeto dialogava com a questão a ser resolvido ou encaminhada? Quais os desafios em relação ao projeto?
6- A força de trabalho recebe salários de mercado	Como era o processo de atualização sobre as últimas tendências na temática abordada pelo projeto?
7- Faça-o com alegria!	Qual era a rotina de trabalho no dia a dia? Por qual motivo você ingressou na equipe da Enactus? Hoje você continua ligado a algum projeto da Enactus? a.) Se sim, qual e por quê?

	Como era o relacionamento entre os membros participantes do projeto
--	---

Perguntas para as beneficiarias:

Objetivo do Yunus:	Perguntas
1- O objetivo - superação da pobreza e de questões nas áreas de educação, saúde, tecnologia, meio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> ● Quais são os benefícios em participar do projeto? ● Como você explicaria o projeto para estimular uma pessoa a participar? ● Quais benefícios do projeto para a comunidade?
2- Sustentabilidade econômica e financeira	<ul style="list-style-type: none"> ● Quais benefícios do projeto para a comunidade? ● Como é a sua participação no projeto de modo geral? ● Participa da tomada de decisões sobre o andamento do projeto?
3- Retorno para os investidores apenas do montante investido.	<ul style="list-style-type: none"> ● Como é a sua participação no projeto de modo geral? ● Participa da tomada de decisões sobre o andamento do projeto?
4- Quando o montante do investimento é recuperado, o lucro fica com a empresa para cobrir expansões e melhorias.	<ul style="list-style-type: none"> ● Como é a sua participação no projeto de modo geral? ● Participa da tomada de decisões sobre o andamento do projeto?
5- A empresa ambientalmente consciente	<ul style="list-style-type: none"> ● Quais benefícios do projeto para a comunidade?
6- A força de trabalho recebe salários de mercado	<ul style="list-style-type: none"> ● Quais benefícios do projeto para a comunidade?
7- Faça-o com alegria!	<ul style="list-style-type: none"> ● Conte o seu dia a dia no projeto.

Objetivo: Identificar a rede parcerias e as competências, segundo a Scherer (2014) requeridas para a atuação do projeto Mariarte.

Perguntas para os Líderes e Integrantes:

Elemento da Scherer	Pergunta
Rede de Parcerias	<ul style="list-style-type: none"> ● Qual era a rotina de trabalho no dia a dia? ● Quais foram os parceiros do projeto e como eles influenciavam nas atividades? ● Como você considera a participação da Enactus Brasil no apoio ao projeto? ● Quais pontos você indica que a Enactus Brasil poderia melhorar?
Competências	<ul style="list-style-type: none"> ● Como era o processo de atualização sobre as últimas tendências na temática abordada pelo projeto? ● O projeto no qual atuava estava no campo do empreendedorismo social? ● Qual a compreensão sobre empreendedorismo e negócios sociais? ● O projeto incentivou e promoveu o empreendedorismo social e negócios sociais ● Poderia citar exemplos? ● Quais as inovações que o projeto propunha? ● Poderia citar exemplos dessa inovação

Perguntas beneficiarias:

Elemento da Scherer	Pergunta
Rede de Parcerias	<ul style="list-style-type: none"> ● O projeto é conhecido pelas pessoas da comunidade? ● Se sim, como? ● Quais são os principais parceiros do projeto hoje? E quais as suas contribuições?
Competências	<ul style="list-style-type: none"> ● Como é a sua participação no projeto de modo geral?

	<ul style="list-style-type: none"> ● Participa da tomada de decisões sobre o andamento do projeto? ● Quais são os benefícios em participar do projeto? ● Você é chamada para dar a sua opinião em relação as atividades e ou desenvolvimento do projeto? ● Como você explicaria o projeto para estimular uma pessoa a participar
--	--

Perguntas referentes as Categorias de Análise

Perguntas aos Líderes e Integrantes

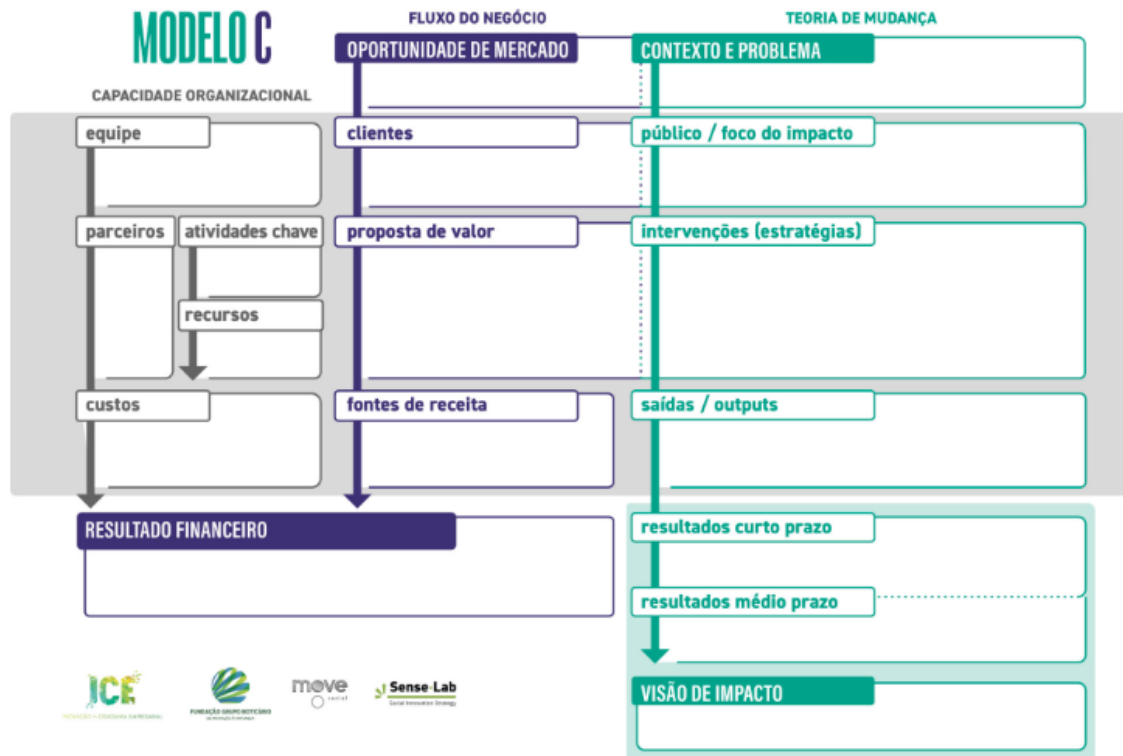
Categoria de análise	Perguntas
Inovação	<ul style="list-style-type: none"> ● Qual era a rotina de trabalho no dia a dia ● Quais foram as dificuldades da equipe? ● Como essas dificuldades foram superadas? ● Quais os desafios em relação ao projeto? ● Quais as inovações que o projeto propunha? ● Poderia citar exemplos dessa inovação
Colaboração	<ul style="list-style-type: none"> ● Qual critério de escolha para tomar as decisões? ● Como eram escolhidos os critérios para tomar as decisões ● Quais foram os parceiros do projeto e como eles influenciavam nas atividades? ● Como era o relacionamento entre os membros participantes do projeto ● Caso houvesse divergências de ideias e propostas dentro do grupo como eram resolvidas?

Conhecimento sobre a temática	<ul style="list-style-type: none"> ● Como era o processo de atualização sobre as últimas tendências na temática abordada pelo projeto? ● O projeto no qual atuava estava no campo do empreendedorismo social? ● Qual a compreensão sobre empreendedorismo e negócios sociais? ● O projeto incentivou e promoveu o empreendedorismo social e negócios sociais ● Poderia citar exemplos?
-------------------------------	---

Perguntas para as beneficiarias

Categoria de análise	Perguntas
Inovação	<ul style="list-style-type: none"> ● Vocês buscam trazer novas técnicas ou atividades para as oficinas? ● O que você mudaria no projeto?
Colaboração	<ul style="list-style-type: none"> ● Como é a sua participação no projeto de modo geral? ● Participa da tomada de decisões sobre o andamento do projeto? ● Você é chamada para dar a sua opinião em relação as atividades e ou desenvolvimento do projeto?
Conhecimento sobre a temática	<ul style="list-style-type: none"> ● Como você explicaria o projeto para estimular uma pessoa a participar? ● O que você mudaria no projeto? ● Você já ouviu falar do termo empreendedorismo social?

APÊNDICE E – Modelo C



Fonte: (ICE, 2016)

APÊNDICE F - Cartilha de Boas Práticas

Cartilha de Boas Práticas para Projetos Enactus

Cartilha de Boas Práticas para Projetos Enactus

CONTATO

MARCELO ABREU ARTES
(11) 9 8847-0206
marceloartes1996@gmail.com

CONSTRUINDO UM PROJETO ENACTUS

Esta cartilha foi desenvolvida como parte da dissertação de Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal de Lavras (UFLA).
O trabalho foi realizado pelo discente Marcelo Abreu Artes, orientado pela Profa. Dra. Eloisa Helena de Souza Cabral.
Ano de 2025

O MARIARTE

O estudo para a construção dessa cartilha foi baseado no projeto Mariarte do time Enactus UFLA.
A iniciativa tem o objetivo de tornar as mulheres residentes do bairro da Cohab, em Lavras - MG, "Protagonistas da sua própria história".
O projeto realiza oficinas de artesanato e tem por intuito aumentar a renda das impactadas ao comercializar os produtos confeccionados, ao mesmo tempo em que promove espaços de socialização e trocas de experiências de vida.

Em operação desde de 2015 o Mariarte já superou diferentes obstáculos e adversidades.
O Projeto conquistou o 1º Lugar no Prêmio ODS 1 - Erradicar a Pobreza no Encontro Nacional de Estudantes Enactus de 2021 e o 1º Lugar no Edital de Aceleração do Instituto Legado,

Colaboração e Pertencimento

CONTATO

MARCELO ABREU ARTES
(11) 9 8847-0206
marceloartes1996@gmail.com

CONSTRUINDO O RELACIONAMENTO

A criação de uma rede de apoio e a melhora da autoestima dos beneficiários, aumenta a efetividade de uma ação que busca melhoria social.

PERTENCIMENTO

O público-alvo do projeto é a razão de existir a iniciativa. Assim, é necessário a participação desse público para construir as atividades conjuntamente com a equipe Enactus.
Essa atitude aumenta o sentimento de pertencimento, a autoestima e a efetividade das ações, o que pode acarretar impactos na qualidade de vida dos participantes.

COLABORAÇÃO

O desenvolvimento de um ambiente onde as impactadas conseguem participar ativamente das tomadas de decisões, em conjunto, o respeito de medidas a serem tomadas pelo projeto, gera um sentimento de companheirismo e colaboração.
O auxílio mútuo para a superação de dificuldades relacionadas a iniciativa, acaba por gerar trocas de experiências em relação a dificuldades e obstáculos enfrentados na vida pessoal.



Organização interna e Sustentabilidade

CONSTRUINDO O IMPACTO

O cuidado com a organização interna e com a sustentabilidade financeira e ambiental de um projeto Enactus é fundamental para o seu sucesso e para atender a requisitos do Empreendedorismo Social e dos Negócios Sociais.

PARCEIROS FORTES

Para o sucesso de qualquer atividade os parceiros deverão engajar-se e contribuir na manutenção e sucesso da iniciativa. Tanto no suporte técnico-administrativo, quanto na disponibilização de recursos físicos e financeiros. Buscar parceiros no Estado e em entidades privadas, auxilia no alcance dos objetivos desejados.

SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

A gestão adequada dos resíduos gerados pelas atividades é crucial para o projeto, visando garantir a destinação correta dos resíduos gerados.

SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA

Uma iniciativa que objetiva ser um empreendimento e negócio social, deve se preocupar com a sustentabilidade financeira. As atividades desenvolvidas devem buscar atingir a independência da necessidade de recursos externos, fazendo com que o projeto tenha a autonomia necessária para promover o seu impacto, sem a necessidade de recorrer a terceiros. Para isto o debate com a comunidade alvo é imprescindível. Garantindo a autonomia e menor dependência de financiadores externos.

CONTATO
MARCELO ABREU ARTES
(11) 9 8847-0206
marceloartes1996@gmail.com



Motivação e Teoria

CONSTRUINDO O SUCESSO

Para o sucesso de um projeto a equipe deve estar motivada e engajada para superar dificuldades e imprevistos. Um bom arcabouço teórico a respeito da problemática e de metodologias de gestão, podem ser a chave do sucesso para uma iniciativa que busca gerar melhoria social.

FELICIDADE E ENGAJAMENTO

A equipe de um projeto de empreendedorismo social ou de um negócio social, deve criar um ambiente alegre e feliz nas suas atividades. Por geralmente lidar com problemáticas complicadas da sociedade, o local de trabalho deve ser o mais leve possível. Para que as pessoas gostem de participar, e se engajem cada vez mais na solução dos problemas e nas dificuldades que aparecem pelo caminho.

TEORIA NA PRÁTICA

Atualmente existem diversas metodologia de gestão, para criação, desenvolvimento e avaliação de projetos de empreendedorismo social e de negócios sociais. Sua utilização pode prevenir falhas, gastos desnecessários e aumentar a eficiência das atividades. É necessário que a equipe utilize essas metodologias junto dos beneficiários, para que as informações ali contidas não fiquem só na teoria mas possam ser observadas na prática da iniciativa.

CONTATO
MARCELO ABREU ARTES
(11) 9 8847-0206
marceloartes1996@gmail.com