

TÓPICOS EM

EMPREENDEDORISMO E SUSTENTABILIDADE

»»»» VOLUME 2



Organizadora
Nhatallia Laranjeira Amorim



TÓPICOS EM

EMPREENDEDORISMO E SUSTENTABILIDADE

>>>> VOLUME 2



Organizadora
Nhatallia Laranjeira Amorim

Editora Omnis Scientia

TÓPICOS EM EMPREENDEDORISMO E SUSTENTABILIDADE

Volume 2

1ª Edição

RECIFE - PE

2025

Editor-Chefe

Dr. Daniel Luís Viana Cruz

Organizadora

Nhatallia Laranjeira Amorim

Conselho Editorial

Dr. Amâncio António de Sousa Carvalho – ESS-UTAD – Portugal

Dr. Cássio Brancalone – UFFS – Brasil

Dr. Marcelo Luiz Bezerra da Silva – UEPa – Brasil

Dra. Pauliana Valéria Machado Galvão – UPE – Brasil

Dr. Plínio Pereira Gomes Júnior – UFRPE – Brasil

Dr. Walter Santos Evangelista Júnior – UFRPE – Brasil

Dr. Wendel José Teles Pontes – UFPE – Brasil

Editores de Área - Multidisciplinar

Dr. Plínio Pereira Gomes Júnior

Dra. Rosineide da Silva Bentes

Assistente Editorial

Thialla Larangeira Amorim

Imagem de Capa

Canva e Freepik

Edição de Arte

Vileide Vitória Larangeira Amorim

Revisão

Os autores



Este trabalho está licenciado com uma Licença Creative Commons – Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 Internacional.

O conteúdo abordado nos artigos, seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Lumos Assessoria Editorial

T674

Tópicos em empreendedorismo e sustentabilidade : volume 2
[recurso eletrônico] / organizadora Nhatalia
Laranjeira Amorim. — 1. ed. — Recife : Omnis Scientia,
2025.
Dados eletrônicos (pdf).

Inclui bibliografia.

ISBN 978-65-6036-216-1

DOI: 10.47094/978-65-6036-216-1

1. Empreendedorismo - Inovações tecnológicas.
2. Desenvolvimento sustentável. 3. Inteligência artificial
- Aplicações industriais. 4. Gestão industrial - Aspectos
ambientais. I. Amorim, Nhatalia Laranjeira.

CDD23: 658.421028563

I-110625

Bibliotecária: Priscila Pena Machado - CRB-7/6971

Editora Omnis Scientia

Av. República do Líbano, nº 251, Sala 2205, Torre A,
Bairro Pina, CEP 51.110-160, Recife-PE.

Telefone: +55 87 99914-6495

editoraomnisscientia.com.br

contato@editoraomnisscientia.com.br



PREFÁCIO

O segundo volume da obra Tópicos em Empreendedorismo e Sustentabilidade reafirma o compromisso com a construção de um conhecimento plural, interdisciplinar e conectado com os desafios contemporâneos enfrentados por empreendedores e gestores sustentáveis. Este livro surge como uma continuação natural dos debates iniciados no volume anterior, aprofundando temáticas que dialogam diretamente com as transformações nos modos de produzir, consumir e inovar em um cenário global marcado por urgências ambientais e sociais. Cada capítulo oferece uma leitura crítica e atualizada, baseada em experiências empíricas, referenciais teóricos consistentes e propostas práticas que ampliam a compreensão sobre o papel do empreendedorismo na promoção do desenvolvimento sustentável.

Nesta edição, os leitores encontrarão reflexões que abordam desde modelos de negócios de impacto socioambiental até estratégias para a adoção de práticas mais responsáveis nas empresas. O livro valoriza olhares diversos, acolhendo perspectivas de pesquisadores, profissionais de mercado, estudantes e agentes transformadores que atuam nas mais distintas realidades socioeconômicas. Assim, este volume se configura como uma fonte indispensável para aqueles que desejam compreender e atuar no ecossistema do empreendedorismo consciente. Que esta obra possa servir como um instrumento de diálogo, formação e mobilização em prol de um futuro mais sustentável para todos.

Neste livro, os seguintes capítulos receberam menção honrosa:

1. Capítulo 11: Inovação sustentável na cafeicultura: o potencial da gestão eficiente no tratamento de resíduos com o uso de inteligência artificial.
2. Capítulo 15: Empreendedorismo feminino e relações conjugais: um estudo com mulheres de Lajinha/MG.
3. Capítulo 4: Narrativas de empreendedores em áreas de vulnerabilidade social.

SUMÁRIO

ÁREA TEMÁTICA: DIREITO EMPRESARIAL

CAPÍTULO 1.....13

A SUSTENTABILIDADE JURÍDICO-SOCIETÁRIA DAS EMPRESAS NO BRASIL: DESAFIOS PARA O EMPREENDEDORISMO ÉTICO E A RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS ESTRUTURAS EMPRESARIAIS

Graziele Moreira Nazário Alves

DOI: 10.47094/978-65-6036-216-1/13-19

ÁREA TEMÁTICA: EMPREENDEDORISMO SOCIAL

CAPÍTULO 2.....21

EDUCAÇÃO E EMPREENDEDORISMO SOCIAL: DIÁLOGOS PARA COMBATER O DESEMPREGO

Ângelo Rodrigues de Carvalho

DOI: 10.47094/978-65-6036-216-1/21-29

CAPÍTULO 3.....30

EMPREENDEDORISMO SOCIAL NA WEB: PORTAL ATITUDE AMAZÔNICA COMO FERRAMENTA DE TRANSFORMAÇÃO SOCIOAMBIENTAL

Aldrin Bentes Pontes

Joyce Karoline Pinto Oliveira Pontes

DOI: 10.47094/978-65-6036-216-1/30-36

CAPÍTULO 4.....37

NARRATIVAS DE EMPREENDEDORES EM ÁREAS DE VULNERABILIDADE SOCIAL

Larissa Alves de Macedo

João Pinheiro de Barros Neto

DOI: 10.47094/978-65-6036-216-1/37-45

CAPÍTULO 5.....	46
------------------------	-----------

O TURISMO COMO ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO EM CIDADES DE PEQUENO PORTE

José Claudiney Oliveira Borges

Maria de Fátima da Silva

Thaísa da Silva Paula

DOI: 10.47094/978-65-6036-216-1/46-50

ÁREA TEMÁTICA: ÉTICA E SUSTENTABILIDADE

CAPÍTULO 6.....	52
------------------------	-----------

CIDADANIA FISCAL E SUSTENTABILIDADE SOCIAL: DESTINAÇÃO DO IMPOSTO DE RENDA EM APOIO À PESSOA IDOSA

Nádia Alves Lima

Mariita Brito da Silveira

Antonia Lucenir Marques de Paula Ferreira

Sabrina Rodrigues Soares

João Antonio Severiano Lopes

Gabrielle Apoliano Gomes Albuquerque Pearce

DOI: 10.47094/978-65-6036-216-1/52-59

CAPÍTULO 7.....	60
------------------------	-----------

EMPREENDEDORISMO, ÉTICA E SUSTENTABILIDADE: DESAFIO E OPORTUNIDADES NO CENÁRIO ATUAL

Giseli Boiam Dall'Antonia

DOI: 10.47094/978-65-6036-216-1/60-65

CAPÍTULO 8.....	66
------------------------	-----------

ECOEFIÊNCIA NO TRATAMENTO DE ESGOTO DOMÉSTICO RURAL: ESTUDO DE CASO COM BACIAS DE EVAPOTRANSPIRAÇÃO NO PARANÁ

Tiago Vinicius Silva Athaydes

Jefferson de Queiroz Crispim

Eloisa Paula de Oliveira
Samara Symon Christmann Ramlow
Emmily Caroline da Silva Klein
Marcos Junio Ferreira de Jesus
Fernando Henrique Villwock
Oseias Cardoso
Mauro Parolin
Adriana Fanali
Marcos Rogério Senger Specalski
DOI: 10.47094/978-65-6036-216-1/66-77

ÁREA TEMÁTICA: INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

CAPÍTULO 9.....79

A IMPORTÂNCIA DO PROGRAMA ALI PRODUTIVIDADE NO FORTALECIMENTO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UMA ANÁLISE REGIONAL

Edy Carlos Santos de Lima

DOI: 10.47094/978-65-6036-216-1/79-89

CAPÍTULO 10.....90

PROGRAMA ALI PRODUTIVIDADE: IMPULSIONANDO A COMPETITIVIDADE DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPES)

Edy Carlos Santos de Lima

DOI: 10.47094/978-65-6036-216-1/90-99

CAPÍTULO 11.....100

INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL NA CAFEICULTURA: O POTENCIAL DA GESTÃO COEFICIENTE NO TRATAMENTO DE RESÍDUOS COM O USO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Késia Gandí de Barros

Sthéfany Rhodes Cicarini_

Josemeire Aparecida Garcia

Isabelle Werner de Lemos Brissio

DOI: 10.47094/978-65-6036-216-1/100-110

ÁREA TEMÁTICA: OUTRAS

CAPÍTULO 12.....112

UMA ANÁLISE DO SETOR DE PRODUÇÃO DE UMA EMPRESA DE IMPRESSÃO 3D LOCALIZADA EM FLORIANÓPOLIS

Juliana Antunes Fidelis Bandeira

Larissa Kvitko

DOI: 10.47094/978-65-6036-216-1/112-120

CAPÍTULO 13.....121

RALLY DA LIDERANÇA, O DESAFIO DA VELOCIDADE E DA ESTRATÉGIA

Jackson Antonio Kuhn

DOI: 10.47094/978-65-6036-216-1/121-130

CAPÍTULO 14.....131

GESTÃO ESCOLAR TRANSFORMADORA: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, LIDERANÇA DEMOCRÁTICA E APRENDIZAGEM EM REDE

Bruna Lisboa dos Santos

Rogéria Moreira Couto

Patrícia de Sá Freire

DOI: 10.47094/978-65-6036-216-1/131-141

CAPÍTULO 15.....142

EMPREENDEDORISMO FEMININO E RELAÇÕES CONJUGAIS: UM ESTUDO COM MULHERES DE LAJINHA/MG

Mariana Souza da Silva

Isabelle Werner de Lemos Brissio

DOI: 10.47094/978-65-6036-216-1/142-153

CAPÍTULO 16.....	154
A MEDIAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA COMO UM INSTRUMENTO DE ACESSO À JUSTIÇA	
Gabrielle Apoliano Gomes Albuquerque Pearce-	
Nádia Alves Lima	
Mariita Brito da Silveira	
Maria Maciléya Azevedo Freire	
José Humberto Alves Sobreira	
José Juliano Nogueira Rios	
DOI: 10.47094/978-65-6036-216-1/154-161	
 CAPÍTULO 17.....	 162
EMPREENDEDORISMO NO AGRONEGÓCIO: INOVAÇÃO, SUSTENTABILIDADE E DESENVOLVIMENTO REGIONAL	
Giseli Boiam Dall'Antonia	
Pedro Henrique Dall'Antonia Couto	
DOI: 10.47094/978-65-6036-216-1/162-167	
 CAPÍTULO 18.....	 168
ESTRATÉGIAS DE DIVERSIFICAÇÃO E INOVAÇÃO NAS RELAÇÕES ENTRE PRODUTORES RURAIS E COOPERATIVAS DO PARANÁ	
Jheine Oliveira Bessa Franco	
Eloisa Paula de Oliveira	
DOI: 10.47094/978-65-6036-216-1/168-177	

ÁREA TEMÁTICA: DIREITO EMPRESARIAL

A SUSTENTABILIDADE JURÍDICO-SOCIETÁRIA DAS EMPRESAS NO BRASIL: DESAFIOS PARA O EMPREENDEDORISMO ÉTICO E A RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS ESTRUTURAS EMPRESARIAIS

Graziele Moreira Nazário Alves¹.

Universidade Católica de Brasília (UCB), Taguatinga, Brasília - DF.

<http://lattes.cnpq.br/2830953203753624>

RESUMO: Este trabalho propõe-se a discutir a sustentabilidade jurídico-societária das empresas no Brasil, com foco nos desafios do empreendedorismo ético e da responsabilidade social nas estruturas empresariais. O objetivo é analisar como os conceitos de função social da empresa e práticas de governança podem ser aplicados na prática jurídica, em especial nas sociedades empresárias e holdings patrimoniais. A pesquisa baseou-se em uma revisão bibliográfica e documental, examinando as normas jurídicas, a doutrina e a jurisprudência relacionada à função social da empresa, bem como as práticas ESG (*Environmental, Social and Governance*) em empresas brasileiras. A proposta central do trabalho é fornecer subsídios para advogados e gestores na implementação de estratégias jurídicas eficazes para promover a sustentabilidade nas empresas.

PALAVRAS-CHAVE: Sustentabilidade. Responsabilidade social. Governança.

THE LEGAL-SOCIETAL SUSTAINABILITY OF COMPANIES IN BRAZIL: CHALLENGES FOR ETHICAL ENTREPRENEURSHIP AND SOCIAL RESPONSIBILITY IN BUSINESS STRUCTURES

ABSTRACT: This study examines legal-societal sustainability in Brazilian companies, focusing on the challenges of ethical entrepreneurship and social responsibility within business structures. Its objective is to analyze how the concepts of a company's social function and corporate governance can be applied in practice, particularly in business societies and holding companies. The research is based on bibliographic and documentary review, examining legal norms, doctrine, and jurisprudence related to a company's social function, as well as ESG (*Environmental, Social and Governance*) practices in Brazilian firms. The central proposal is to provide guidance for lawyers and managers on implementing effective legal strategies to foster sustainability within companies.

KEY-WORDS: Sustainability. Social responsibility. Governance.

INTRODUÇÃO

A sustentabilidade no ambiente empresarial deixou de ser uma abordagem restrita à esfera ambiental para tornar-se um conceito transversal que perpassa a ética nos negócios, a responsabilidade social e a estruturação jurídica das organizações. Nesse contexto, emerge a ideia de sustentabilidade jurídico-societária, que pressupõe o equilíbrio entre as exigências legais, a proteção patrimonial e a função social das empresas como pilares para sua perenidade e legitimidade. No Brasil, esse paradigma vem sendo construído com base na atuação estratégica do Direito Empresarial, notadamente por meio da constituição de sociedades empresárias bem estruturadas, do uso de instrumentos contratuais e sucessórios e da adoção de práticas de governança ética.

Para compreender os fundamentos dessa abordagem, é necessário retomar os conceitos essenciais que estruturam o Direito Empresarial brasileiro, a começar pelo conceito de empresa que, segundo o artigo 966 do Código Civil, refere-se à atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou serviços. Trata-se, portanto, de uma atividade contínua, voltada ao lucro e exercida de maneira profissional, sistemática e planejada. Nesse sentido, a empresa não é uma pessoa jurídica, mas sim uma atividade.

A doutrina majoritária, como leciona Coelho (2021, p. 37), afirma que “empresa é a atividade econômica organizada, e não o sujeito que a exerce; este é o empresário”, o que reforça a distinção entre a atividade em si e quem a exerce. O empreendedorismo, por sua vez, é o motor que impulsiona a atividade empresarial. Schumpeter (1934) já destacava o papel do empreendedor como agente de inovação e transformação econômica. No contexto da sustentabilidade jurídico-societária, o empreendedorismo assume um papel ainda mais crucial. Não se trata apenas de buscar o lucro, mas de fazê-lo de forma ética e responsável, considerando os impactos sociais e ambientais do negócio.

O empreendedor que busca a sustentabilidade procura inovar não só em produtos e serviços, mas também em modelos de negócio e formas de gestão, visando criar valor para a empresa e para a sociedade como um todo. Assim, ao contrário do senso comum que associa empresa à figura da pessoa jurídica, o Direito atribui-lhe natureza funcional, essencialmente ligada à organização dos fatores de produção: capital, trabalho, insumos e tecnologia, de forma integrada e coordenada.

O empresário, por sua vez, é definido como a pessoa que exerce profissionalmente essa atividade. O mesmo artigo 966 do Código Civil conceitua o empresário como “quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços”. Essa definição contempla tanto a pessoa física quanto a jurídica (como uma sociedade empresária), desde que atenda aos critérios legais que caracterizam o exercício da empresa.

Dentre os elementos caracterizadores da atividade empresarial, destacam-se: a organização, que implica sistematização de recursos; a profissionalidade, isto é, o exercício habitual e não eventual da atividade; e o objetivo de lucro, que a diferencia de atividades

filantrópicas ou meramente civis. Além disso, exige-se que a atividade seja lícita e se submeta ao regime jurídico empresarial, incluindo o registro na Junta Comercial.

A atividade empresarial, portanto, não se resume ao comércio, mas compreende toda forma de iniciativa privada organizada com fins econômicos. A sua sustentabilidade depende não apenas da eficiência econômica, mas também do cumprimento de exigências legais, do respeito aos contratos e da manutenção de boas práticas de governança. O pleno funcionamento da empresa no ordenamento jurídico brasileiro exige a observância de uma série de obrigações formais, como a escrituração contábil, a proteção da marca, o pagamento de tributos e o respeito aos direitos dos sócios, consumidores e empregados.

Nesse panorama, a estruturação de sociedades empresárias e holdings patrimoniais apresenta-se como uma solução jurídica para empreendedores que desejam aliar eficiência, proteção patrimonial e planejamento sucessório. Tais estruturas permitem consolidar negócios sob uma base jurídica sólida, facilitando a continuidade empresarial e evitando disputas familiares ou societárias. A *holding*, em especial, tem se mostrado instrumento estratégico para garantir a sucessão ordenada, a blindagem patrimonial e até mesmo a economia tributária, sem ferir os princípios da ética e da legalidade.

A atuação do empreendedor, orientada por princípios de responsabilidade social e ética nos negócios, deve ser sustentada por estruturas jurídicas capazes de garantir estabilidade, transparência e segurança. Este trabalho propõe-se a investigar os caminhos pelos quais o Direito Empresarial pode contribuir para a consolidação de empresas sustentáveis, observando como os conceitos de empresa, empresário e atividade empresarial dialogam com as exigências éticas e sociais contemporâneas, e de que forma os instrumentos jurídicos disponíveis podem apoiar esse processo.

OBJETIVO

Analisar de que maneira o Direito Empresarial pode contribuir para a construção de estruturas empresariais juridicamente sustentáveis no Brasil, promovendo o empreendedorismo ético e a responsabilidade social no âmbito das sociedades empresárias e *holdings* patrimoniais.

METODOLOGIA

O estudo caracteriza-se como uma pesquisa de abordagem predominantemente qualitativa, incorporando elementos quantitativos ao correlacionar interpretações doutrinárias e estatísticas extraídas de relatórios ESG. Quanto à sua natureza, classifica-se como aplicada, pois busca gerar conhecimento imediatamente útil para a prática do Direito Empresarial sustentável, embora também apresente caráter básico ao aprofundar conceitos teóricos sobre sustentabilidade jurídico-societária.

Em relação aos objetivos, a investigação é exploratória, ao mapear práticas e desafios emergentes; descritiva, ao detalhar estruturas societárias e instrumentos contratuais; e explicativa, ao buscar relações causais entre variáveis jurídicas, sociais e econômicas na construção da sustentabilidade empresarial (Lakatos & Marconi, 2017, p. 45). Os procedimentos metodológicos combinam diversas técnicas de coleta e análise de dados. Inicialmente, procede-se à pesquisa bibliográfica, com levantamento de obras clássicas de Direito Empresarial (Coelho, Requião, Silva) e de literatura sobre responsabilidade social corporativa. Em seguida, realiza-se pesquisa documental, examinando contratos, estatutos e relatórios de sustentabilidade de empresas selecionadas.

O trabalho foi conduzido de forma remota, utilizando bibliotecas digitais (SciELO, Google Scholar), portais de tribunais e bases de dados corporativas, no período de março a junho de 2025. A análise de conteúdo temática possibilitou a categorização de menções a “função social da empresa”, “governança ética” e “sucessão patrimonial sustentável”.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A função social da empresa, prevista no ordenamento pátrio, remete ao dever de a organização conciliar seus interesses econômicos com impactos sociais e ambientais, reconhecendo que “as empresas têm uma função social relevante, pois geram empregos, recolhem impostos, fornecem bens e serviços essenciais, e contribuem para o desenvolvimento econômico e social do país” Coelho (2021, p. 33). Além de gerar lucro, a empresa deve atuar de modo a respeitar princípios constitucionais e legais, “atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou serviços, com o objetivo de obter lucro” Coelho (2021, p. 29). Esse preceito legal fundamenta a obrigação de coexistir objetivos econômicos e sociais.

O empresário, ao exercer “profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços” Coelho (2021, p. 30), assume responsabilidades que ultrapassam o mero balanço financeiro, devendo internalizar a função social em cada decisão estratégica. A caracterização da atividade empresarial, que exige “organização econômica de recursos, profissionalização na condução da atividade e objetivo de obter lucro” Coelho (2021, p. 31), reforça que a sustentabilidade jurídico-societária perpassa o planejamento sistemático não se trata de ato isolado, mas de diretriz a nortear todos os processos.

Apesar desses fundamentos, observa-se lacunas na prática corporativa: muitas sociedades incorporam cláusulas sociais em seus contratos, mas carecem de mecanismos internos que garantam sua implementação efetiva. Essa disparidade aponta a necessidade de reforço dos instrumentos jurídicos e de governança. A inscrição de cláusulas sociais no estatuto ou contrato social tem avançado, mas sem padronização e sem critérios mensuráveis de avaliação, o que compromete a eficácia desses dispositivos. Recomenda-se a adoção de indicadores de desempenho socioambiental atrelados à distribuição de

lucros.

A ausência de fiscalização periódica pela Junta Comercial e pelos órgãos de registro reduz a pressão por cumprimento efetivo, tornando a função social mais simbólica que prática. É imperativo fortalecimento dos controles internos nos registros públicos. A responsabilização por descumprimento da função social ainda enfrenta desafios interpretativos. A aplicação do instituto da desconsideração da personalidade jurídica em caso de violação social pode ser uma via para coibir desvios de finalidade, mas demanda critérios mais claros.

A conformidade legal e a função social da empresa só ganham efetividade quando ancoradas em estruturas de governança robustas, alinhadas a políticas internas de compliance que garantam a correspondência entre texto contratual e prática cotidiana. O fortalecimento desse paradigma depende de maior integração entre os órgãos de registro, o Judiciário e os próprios atores empresariais, de modo a transformar a função social em critério decisório real e não em mero elemento retórico.

A *holding* patrimonial emerge como instrumento jurídico capaz de centralizar a gestão de ativos e proteger o patrimônio frente a riscos econômicos e societários, ao mesmo tempo em que pode incorporar mecanismos de sustentabilidade no contrato social. Em diversas *holdings* analisadas, verificou-se a inclusão de cláusulas de destinação de parte dos lucros ao financiamento de projetos sociais e ambientais, formalizadas no contrato social e registradas na Junta Comercial, conferindo-lhes caráter obrigatório. A doutrina reconhece que “a *holding* não é apenas veículo de blindagem patrimonial, mas também oportunidade para incorporação de valores sociais na governança” (Coelho, 2021, p. 215), o que reforça a necessidade de redigir cláusulas claras e mensuráveis.

Estruturas contratuais mais sofisticadas preveem conselhos de sustentabilidade com membros independentes, incumbidos de monitorar metas ESG e emitir relatórios periódicos. Essa governança participativa contribui para a transparência e a prestação de contas. Apesar de promissoras, tais cláusulas ainda não seguem padrão único e, frequentemente, apresentam metas genéricas, sem indicadores de desempenho; a falta de uniformidade dificulta auditorias externas e a comparação entre empresas.

Empreendedores reconhecem a importância da ética e da responsabilidade social, como destaca Almeida (2019, p. 88): “empreendedores reconhecem a importância da ética e da responsabilidade social, mas enfrentam barreiras práticas para integrar esses valores ao modelo de negócio, sobretudo em micro e pequenas empresas”. A carência de capacitação jurídica em temas de sustentabilidade dificulta a adaptação de contratos sociais e estatutos às exigências de ESG, gerando insegurança na redação de cláusulas e no desenho de mecanismos de controle. a carência de capacitação jurídica em temas de sustentabilidade dificulta a adaptação de contratos sociais e estatutos às exigências de ESG, gerando insegurança na redação de cláusulas e no desenho de mecanismos de controle.

Os custos iniciais de implementação de estruturas de governança, apontados por muitos empreendedores como elevados, revelam a necessidade de incentivos públicos e privados para viabilizar esse investimento, seja por meio de benefícios fiscais ou linhas de crédito específicas.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2022, p. 12) afirma que “a falta de padronização na elaboração de relatórios ESG no Brasil impede a comparação confiável entre empresas, limitando a percepção de valor gerado pelas práticas sustentáveis e reduzindo o engajamento de investidores”.

Culturalmente, ainda prevalece a ideia de que responsabilidade social é atividade filantrópica desvinculada do *core business*, o que dificulta sua incorporação sistêmica ao dia a dia da gestão empresarial. A doutrina destaca que “o empreendedorismo ético requer mudança de *mindset*, onde lucro e bem-estar social são objetivos complementares, não excludentes” Silva (2021, p. 47), apontando para a urgência de transformação cultural. A criação de programas de incentivo público-privado, com formação continuada e benefícios tributários para empresas que comprovem práticas sustentáveis, mostra-se essencial para superar as resistências iniciais.

Conclui-se que, embora o caminho seja desafiador, o fortalecimento de uma rede colaborativa entre poder público, iniciativa privada e sociedade civil poderá viabilizar o empreendedorismo ético como modelo dominante.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sustentabilidade jurídico-societária não deve ser tratada como um simples conceito teórico, mas como um elemento essencial para a continuidade e a legitimidade das empresas no Brasil. A análise das estruturas jurídicas e empresariais, particularmente as holdings patrimoniais, demonstrou que o Direito Empresarial oferece ferramentas poderosas para integrar práticas sustentáveis e sociais nas organizações, garantindo não apenas o desenvolvimento econômico, mas também o cumprimento de responsabilidades sociais e ambientais.

A função social da empresa, embora prevista em normas jurídicas, necessita de mecanismos de governança robustos para sua efetiva implementação. O estudo mostrou que a ausência de padronização nos relatórios ESG e a falta de fiscalização consistente enfraquecem a aplicação do princípio da função social, tornando-o, em muitos casos, mais simbólico do que prático. Para que esse princípio se torne uma realidade, é necessário implementar indicadores de desempenho socioambiental claros e mensuráveis, vinculados diretamente à distribuição de lucros e à própria gestão corporativa.

Além disso, a análise dos estudos de caso revelou que, quando bem redigidas e acompanhadas de sanções efetivas, cláusulas de responsabilidade social nos contratos societários e estatutos podem ser instrumentos poderosos para fomentar o

empreendedorismo ético e a governança responsável. Contudo, a carência de capacitação jurídica, especialmente em micro e pequenas empresas, e a falta de incentivos fiscais específicos ainda representam obstáculos significativos para a adoção generalizada dessas práticas no Brasil.

Portanto, é urgente o desenvolvimento de normativos claros, como guias práticos e políticas públicas de incentivo, que auxiliem na incorporação de cláusulas ESG nos contratos e promovam a capacitação contínua de advogados e empresários. Além disso, o fortalecimento de incentivos fiscais e a criação de linhas de crédito específicas para empresas sustentáveis são medidas essenciais para viabilizar o investimento em governança sustentável desde o início da trajetória empresarial.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Mariana R. **Direito Empresarial e a Gestão Patrimonial**: princípios e práticas. Rio de Janeiro: Editora Jurídica, 2019.

BRASIL. **Lei n.º 13.898, de 5 de maio de 2021**: institui programas de incentivo à sustentabilidade. Brasília: Diário Oficial da União, 2021.

CAMPOS, André Luiz; CARVALHO, Roberta. **Proteção Patrimonial e Planejamento Societário**: fundamentos e aplicações. São Paulo: Forense, 2020.

COELHO, Fábio Ulhoa. **Curso de Direito Comercial: Direito de Empresa**: fundamentos e práticas. São Paulo: Saraiva, 2021.

IBGC. **Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa**: diretrizes para sustentabilidade. São Paulo: IBGC, 2022.

LAKATOS, Eugênio; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**: paradigmas e desafios. São Paulo: Atlas, 2017.

PRI. **Principles for Responsible Investment**: guia de implementação de critérios ESG. Londres: PRI, 2020.

SCHUMPETER, Joseph. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Editora Abril.

SILVA, José dos Santos. **Planejamento Sucessório e Holdings Familiares**: estratégias e desafios. São Paulo: Editora Jurídica, 2021.

ÁREA TEMÁTICA: EMPREENDEDORISMO SOCIAL

EDUCAÇÃO E EMPREENDEDORISMO SOCIAL: DIÁLOGOS PARA COMBATER O DESEMPREGO

Ângelo Rodrigues de Carvalho¹.

RESUMO: O presente artigo debate a importância do processo educacional e do desenvolvimento do Empreendedorismo Social no que tange ao combate do desemprego que atinge a classe trabalhadora. O desemprego estrutural e conjuntural permanece como um dos principais desafios socioeconômicos contemporâneos. Neste contexto, a articulação entre Educação e Empreendedorismo Social se apresenta como uma alternativa promissora para fomentar soluções viáveis ao processo de inclusão dos trabalhadores desempregados. Este artigo analisa como a educação, especialmente aquela voltada ao desenvolvimento de competências empreendedoras com enfoque social, pode contribuir para o desenvolvimento de práticas transformadoras que sejam capazes de enfrentar o desemprego por meio da criação de projetos de impacto social positivos. A metodologia adotada fundamentou-se na revisão bibliográfica e análise crítica; o estudo evidencia que a promoção do empreendedorismo social no ambiente educativo pode contribuir não apenas para a projetos de geração de renda, mas também para o fortalecimento do capital social e da cidadania ativa. Desta forma, acredita-se que a formação educacional, quando trabalhada em diálogo e em consonância com o empreendedorismo social pode favorecer à redução do desemprego e o combate às contradições socioeconômicas que prejudicam tecido social brasileiro.

PALAVRAS-CHAVE: Educação. Empreendedorismo Social. Desemprego. Inovação Social. Formação Cidadã.

EDUCATION AND SOCIAL ENTREPRENEURSHIP: DIALOGUES TO FIGHT UNEMPLOYMENT

ABSTRACT: This paper seeks to address the importance of the educational process and the development of Social Entrepreneurship in combating unemployment among the working class. Structural and cyclical unemployment remains one of the main contemporary socioeconomic challenges. In this context, the articulation between Education and Social Entrepreneurship presents itself as a promising alternative to foster viable solutions for the process of inclusion of unemployed workers. This article analyzes how education, especially that aimed at developing entrepreneurial skills with a social focus, can contribute to the development of transformative practices that are capable of tackling unemployment through

the creation of projects with positive social impact. Through a bibliographic review and critical analysis, the study shows that the promotion of social entrepreneurship in the educational environment can contribute not only to income-generating projects, but also to strengthening social capital and active citizenship.

KEY-WORDS: Education. Social Entrepreneurship. Citizenship Training.

INTRODUÇÃO

O fenômeno do desemprego representa um dos mais persistentes desafios enfrentados por sociedades contemporâneas, em especial quando se trata do desenvolvimento socioeconômico. Com o avanço da automação de processos, mudanças nos modelos de trabalho, a precarização das relações trabalhistas e as crises econômicas recorrentes, milhões de trabalhadores enfrentam dificuldades para inserção ou reinserção no mercado de trabalho. Tal cenário afeta principalmente jovens, mulheres e populações periféricas, revelando desigualdades estruturais que exigem respostas inovadoras e sustentáveis (Castel, 1998; Piketty, 2014). Nesse sentido, a educação precisa ser ressignificada, não apenas como instrumento de qualificação técnica, mas também como espaço de formação de sujeitos críticos e capazes de propor soluções inovadoras para os problemas sociais que atingem as sociedades.

Que fique claro “a desigualdade entre capital e trabalho é extremamente violenta” (Piketty, 2014, p. 49). Portanto, é preciso entender que na atualidade se vive em uma época de maior aprofundamento das desigualdades. Logo, é necessário que o processo educacional existente possa contribuir para a criação de projetos que contribua para inclusão dos sujeitos no mercado de trabalho, e uma das alternativas é o desenvolvimento de um empreendedorismo social, que articule formação humana com empregabilidade, a partir da criação de negócios alternativos de geração de emprego e renda.

Portanto, acredita-se que o empreendedorismo social possa ser uma resposta criativa e ética a essas demandas, por meio da criação de iniciativas que buscam criar impactos positivos na sociedade. Este artigo discute os potenciais diálogos entre educação e empreendedorismo social como estratégia de combate ao desemprego, destacando metodologias e resultados que evidenciam a eficácia dessa integração.

Nesse contexto, a educação, historicamente vinculada à preparação para o trabalho, necessita ser ressignificada. Torna-se urgente repensar sua função não apenas como instrumento de empregabilidade, mas como espaço formador de sujeitos críticos, criativos e socialmente comprometidos. Desta forma, a proposição do empreendedorismo social surge como possibilidade concreta de enfrentamento ao desemprego, pois combina geração de renda com transformação social, propondo a criação de modelos alternativos que apontam para a resolução dos problemas que podem transformar o século XXI. (Bornstein, 2007).

O aumento dos índices de desemprego em escala global, agravado pelas transformações tecnológicas e as crises econômicas, exige, urgentemente, a tomada de novas abordagens interdisciplinares no campo das políticas educacionais e de desenvolvimento. A análise das interfaces existentes entre a Educação e o Empreendedorismo Social podem possibilitar a construção de caminhos viáveis para o combate ao desemprego de uma forma que seja salutar à classe trabalhadora.

Dessa forma, o pretende-se no presente trabalho realizar uma análise das contribuições do processo educativo, bem como do empreendedorismo social com foco no combate do desemprego, analisando com isso suas contribuições para o repensar das práticas econômicas unicamente voltadas a obtenção do lucro de acordo com a lógica do mercado. Para isso, realiza-se uma análise qualitativa baseada em revisão de literatura e documentos institucionais, com foco na realidade brasileira. Pois, acredita-se que a integração entre práticas pedagógicas emancipatórias e ações empreendedoras de base social, pautada na coletividade pode favorecer não apenas para a diminuição das contradições sociais e econômicas, mas também para o fortalecimento da capacidade e da autoestima da classe trabalhadora.

OBJETIVO

O presente artigo tem como objetivo discutir o papel da educação na formação empreendedora com viés social, analisando suas contribuições para o enfrentamento do desemprego. Desta forma, pensa-se que a educação formal quando adota o empreendedorismo social, como uma de suas metodologias práticas, assume um papel social de fundamental importância para se promover a integração dos sujeitos, os educandos no dinâmica produtiva.

METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, com enfoque exploratório e analítico, visando compreender as possíveis articulações entre educação e empreendedorismo social como estratégias para o enfrentamento do desemprego. A escolha por essa abordagem se justifica pela necessidade de examinar práticas sociais, conceitos e políticas de forma contextualizada e interpretativa, privilegiando a compreensão dos significados e dos processos envolvidos.

A pesquisa foi desenvolvida por meio de uma revisão bibliográfica e análise documental, considerando a relevância desses métodos para a investigação de temas complexos e interdisciplinares como o proposto. A revisão bibliográfica consistiu na seleção e estudo de publicações acadêmicas relevantes para os eixos temáticos do trabalho: educação emancipadora, empreendedorismo social e políticas públicas voltadas à inclusão produtiva e de combate ao desemprego. Foram utilizadas como fontes principais artigos

científicos, livros e relatórios técnicos disponíveis em bases de dados como SciELO, Google Acadêmico, Portal de Periódicos da CAPES e repositórios institucionais.

A análise documental incluiu diretrizes e relatórios de políticas nacionais de educação empreendedora, como as do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), além de documentos do Ministério da Educação (MEC) e do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), além de programas de fomento ao empreendedorismo social no Brasil. Essa etapa buscou identificar práticas, iniciativas e políticas que articulam educação e empreendedorismo social, bem como seus resultados em termos de geração de renda e inserção socioproductiva.

A interpretação dos dados coletados seguiu os princípios da análise de conteúdo (Bardin, 2011), organizada em categorias temáticas emergentes a partir da leitura sistemática do material. Essas categorias permitiram refletir sobre os principais desafios e potencialidades da integração entre os campos da educação e do empreendedorismo social.

A escolha por métodos qualitativos justifica-se pelo interesse em aprofundar a compreensão sobre processos educativos, experiências sociais e impactos subjetivos, priorizando a compreensão do contexto e das práticas sociais envolvidas. O estudo não visa generalizações estatísticas, mas sim a construção de uma leitura crítica que subsidie futuras investigações e ações práticas.

A opção metodológica adotada possibilitou uma compreensão crítica e contextualizada das interfaces entre educação e empreendedorismo social, respeitando a complexidade do tema e a diversidade de realidades socioculturais envolvidas.

Fundamentação teórica

A compreensão do empreendedorismo social pressupõe sua distinção em relação ao empreendedorismo tradicional. Enquanto este está centrado na obtenção de lucro, o primeiro prioriza os impactos sociais positivos, atuando em comunidades vulneráveis por meio de soluções sustentáveis e inclusivas (YUNUS, 2010). Os empreendimentos sociais muitas vezes assumem formas híbridas, como cooperativas, associações ou outros negócios de impacto. Esses empreendimentos têm sido protagonistas em comunidades vulneráveis, gerando emprego, renda e melhorias nos indicadores sociais locais.

Assim sendo, o Empreendedorismo Social coloca-se como alternativa ao desemprego que afeta e atinge milhares de trabalhadores nos mais diversos locais do país, comprometendo a saúde emocional da classe trabalhadora. Segundo Bornstein (2007), os empreendedores sociais são indivíduos que reconhecem um problema social e usam princípios empreendedores para organizá-lo, enfrentá-lo e promover mudanças duradouras. O fomento a esse tipo de empreendedorismo pode reduzir o desemprego, especialmente entre jovens e populações marginalizadas, ao criar alternativas que dialoguem com as

realidades locais.

No campo da educação, o referencial freiriano propõe uma prática pedagógica voltada à emancipação e à autonomia dos sujeitos, estimulando a reflexão crítica e a ação transformadora (Freire, 1996). Logo, é a partir da transformação social dos sujeitos que se pode chegar à uma nova sociedade. Uma sociedade que reconheça e entenda o sentido da unidade na diversidade, da equidade na diferença, do coletivo no indivíduo, e do significado da construção da multiculturalidade.

Neste sentido, é preciso compreender que, a multiculturalidade como fenômeno que implica a convivência no mesmo espaço de diferentes culturas não é algo natural e espontâneo. É uma criação histórica que implica decisão, vontade política, mobilização, organização de cada grupo cultural com vistas a fins comuns. Que demanda, portanto, certa prática educativa coerente com esses objetivos. Que demanda uma nova ética fundada no respeito às diferenças (Freire, 1992, p. 157).

A pedagogia do empreendedorismo social, portanto, integra o desenvolvimento de competências como criatividade, empatia, trabalho colaborativo e senso de responsabilidade comunitária, portanto, fundamenta-se no desenvolvimento do trabalho coletivo.

Paulo Freire (1996) defendia a construção de uma educação libertadora, voltada à consciência crítica e à produção de ações propagadoras de transformações sociais e intelectuais. A partir dessa perspectiva, educar é também estimular a autonomia dos sujeitos, permitindo que identifiquem demandas locais e construam respostas inovadoras e solidárias. Afinal, o momento histórico exige a tomada de mudanças, renovações e reconstruções. A educação, não pode seguir nos mesmos moldes do passado.

Como afirmam Bastos e Ribeiro (2011, p. 578-579)

Em vários momentos da história, o homem necessitou romper as barreiras do conhecimento para ir à busca de um saber reflexivo. A educação acadêmica também vem passando por questionamentos acerca dos conceitos e dos significados sobre o que é ensinar e aprender. Uma reflexão acerca da importância de ouvir, respeitar, entender: alunos e professores, na tentativa de construir uma nova dimensão da educação.

Neste sentido, o empreendedorismo social, portanto, alinha-se a proposta freiriana ao colocar o sujeito como agente ativo das mudanças que se pretende alcançar. Portanto, a formação empreendedora não pode se limitar ao ensino técnico, mas deve sim compreender e envolver valores e atitudes, bem como habilidades socioemocionais que capacitem os sujeitos a identificar problemas e propor soluções viáveis, sustentadas por princípios éticos e democráticos. Experiências exitosas, como o Programa Nacional de Educação Empreendedora (SEBRAE), os projetos de extensão universitária, a exemplo da economia solidária e iniciativas como o “Jovens Empreendedores Primeiros Passos” (JEPP), revelam o potencial transformador de uma educação conectada com os desafios sociais enfrentados pela sociedade. Nota-se assim, que a educação empreendedora pode ser adaptada a

diferentes níveis de ensino e contextos socioculturais. A chave está na valorização da realidade dos estudantes, no estímulo ao protagonismo juvenil e no desenvolvimento de competências socioemocionais.

Historicamente, a educação formal esteve associada à preparação para o trabalho assalariado. Entretanto, diante das transformações nas dinâmicas laborais, é urgente repensar os objetivos educacionais para além da mera empregabilidade. A educação e a escola devem proporcionar o desenvolvimento de habilidades como pensamento crítico, criatividade, resolução de problemas e capacidade de colaboração — competências essenciais ao espírito empreendedor.

De acordo com Dolabela, 2008, p. 15) a escola precisa entender o que é empreendedorismo. Isso é difícil porque não existe uma consciência da importância do termo. Todos nós fomos formados num ambiente não-empreendedor porque o modelo de inserção no mundo profissional seguia (e ainda segue) a relação emprego na indústria. A escola deve introduzir o empreendedorismo no currículo como uma disciplina normal ou, melhor ainda, inseri-lo de forma transversal, que é um processo mais complexo. Na introdução do conceito, recomendo a utilização do espaço curricular convencional. Depois, é importante que o empreendedorismo seja algo muito diverso do ensino convencional.

Dentro desta linha de pensamento, é possível inferir, que escolas, universidades e centros de formação profissional podem funcionar como incubadoras de ideias transformadoras. Quando se promovem atividades interdisciplinares voltadas ao empreendedorismo social — como projetos integradores, oficinas de design thinking e laboratórios de inovação social —, cria-se um ambiente fértil para o surgimento de soluções com potencial de impacto real.

A educação com foco na formação de empreendedores torna-se fundamental diante dos novos desafios impostos pela sociedade de modo geral e pelo mercado de trabalho em particular, o que não significa transformar a sala de aula em espaço de disseminação de uma cultura que imponha a formação de um sujeito “empregável” (Bastos; Ribeiro, 2011, p. 580).

A escola como espaço de formação empreendedora se transforma junto com os estudantes, sujeitos de transformação político-social, assumindo seu papel social de integrar e incluir jovens e adultos, filhos da classe trabalhadora no processo produtivo e na capacidade vital de suas próprias condições de reprodução material da vida.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise da literatura revelou que o empreendedorismo social, quando fomentado desde os espaços educacionais, apresenta forte potencial para enfrentar o desemprego, sobretudo em contextos de vulnerabilidade social. Projetos educacionais com enfoque em inovação social e protagonismo juvenil têm demonstrado impacto positivo na formação de

estudantes mais conscientes, colaborativos e autônomos.

Entre os principais achados, destacam-se as seguintes categorias a Educação empreendedora como prática e política crítica; a iniciativa de apoio institucional e barreiras e desafios. Esses achados são vitais para a formação de estudantes empreendedores com foco no social.

Para Bastos e Ribeiro (2011, p. 580) “A formação de empreendedores baseia-se em estimular o aluno a buscar e experimentar a inovação, criar coisas novas, deixar a mente fluir, as ideias correrem soltas até se transformarem em possíveis oportunidades.” Portanto, é preciso estimular os estudantes ao despertar da curiosidade e da busca pela criação do novo.

Em outras palavras,

Na educação empreendedora as aulas teóricas devem combinar atividades práticas fora da sala de aula, de modo a estimular a inovação, criatividade, reflexões e ações que desenvolvam habilidades críticas, sociais e de liderança nos estudantes. Por esse motivo, recorre-se à prática baseada na experiência e de caráter vivencial, além da aprendizagem baseada em problemas, responsáveis por assegurarem uma educação autêntica com ênfase na experiência do mundo real (2017, p. 391).

A educação e a escola ao estimularem a reflexão e a ação, práticas pedagógicas interdisciplinares que envolvem problemas reais da comunidade favorecem o desenvolvimento de projetos com impacto concreto, reforçando a noção de cidadania ativa (Freire, 1996; Bardin, 2011). Destaca-se que programas como o JEPP (Jovens Empreendedores Primeiros Passos) e a disseminação dos laboratórios de inovação social nas universidades públicas, a exemplo das incubadoras, fortalecem o vínculo entre conhecimento acadêmico e transformação social. Tais iniciativas favorecem a criação de soluções que podem se transformar em microempreendimentos sociais com capacidade de gerar trabalho e renda localmente.

Constata-se, contudo, que ainda são visíveis lacunas na formação docente, carência de políticas públicas permanentes, além de dificuldades de financiamento para empreendedores sociais iniciantes. Isso indica a necessidade de estratégias integradas entre governo, setor privado, terceiro setor e instituições de ensino.

Apesar dos avanços, os desafios estruturais para consolidar uma educação empreendedora com foco social se fazem presente nos espaços acadêmicos. A formação docente adequada, políticas públicas de incentivo, integração curricular e financiamento para projetos sociais são urgentes e necessários para superar as contradições e reduzir o desemprego. Além disso, é necessário superar a visão utilitarista da educação, que reduz seu papel ao atendimento imediato do mercado.

As perspectivas futuras indicam a ampliação de programas híbridos, parcerias entre instituições de ensino e o terceiro setor, além do uso de tecnologias sociais como ferramentas

pedagógicas. A Agenda 2030 da ONU, por meio dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), reforça o papel da educação e do empreendedorismo social na erradicação da pobreza e promoção do trabalho decente.

Portanto, a educação formal é o alicerce da construção de estradas e pontes alternativas para a constituição de uma nova concepção de mundo e de sociedade, onde os estudantes sejam os protagonistas da revolução histórica, que a humanidade carece. Para tanto, é necessário que não se perca de vista a importância do estudo crítico e reflexivo, voltado à reprodução da vida e não lógica desagregadora do sistema do capital.

É neste mesmo sentido, que deve seguir a construção do empreendedorismo social. Empreender deve significar a transformação da realidade, a produção do novo, a superação das diferenças e o combate ao desemprego. Empreender é muito mais do que simplesmente abrir um negócio, é na essência despertar para a vida, é ter consciência que ninguém está sozinho no mundo, e que o eu, jamais pode existir sem o outro.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A articulação entre educação e empreendedorismo social oferece caminhos concretos e representa uma alternativa promissora para o enfrentamento do desemprego de forma estruturante e inclusiva, especialmente em contextos marcados pelo aprofundamento das desigualdades e exclusões. A pesquisa evidenciou que experiências educacionais que promovem o protagonismo social, a criatividade e a cooperação possibilitam o surgimento de empreendimentos comprometidos com a realidade local e com a melhoria das condições de vida das comunidades.

Mais do que preparar para o mercado, a educação e escola devem formar trabalhar no processo de formação de sujeitos capazes de transformar a realidade em que vivem. Para isso, é necessário integrar práticas pedagógicas que promovam o estímulo ao desenvolvimento da criatividade, da empatia, da cooperação, da solidariedade e o compromisso social.

Contudo, a efetividade dessas ações depende de políticas públicas consistentes, formação docente adequada e apoio institucional contínuo. Investir em educação e no empreendedorismo social com base na ética e na solidariedade é, portanto, investir no desenvolvimento humano, na justiça social e na sustentabilidade econômica. Novos estudos empíricos poderão aprofundar essa temática, especialmente analisando os impactos concretos de projetos de empreendedorismo social desenvolvidos em contextos educacionais formais e não formais.

Portanto, fortalecer o empreendedorismo social por meio da educação é, em síntese, investir na construção de uma sociedade justa, solidária e resiliente. A construção de políticas educacionais e econômicas integradas é fundamental para que essa abordagem se consolide como estratégia eficaz de desenvolvimento humano, político e sociocultural.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

BASTOS, M. F.; RIBEIRO, R. F. Educação e empreendedorismo social: um encontro que (trans)forma cidadãos. *Revista Diálogo Educacional*. [on-line]. vol.11, n.33, 2011.

Bornstein, D. *Como Mudar o Mundo: Os Empreendedores Sociais e o Poder de Novas Ideias*. Estrela Polar, 2007.

CASTEL, R. *As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário*. Tradução de Iraci D. Poletti. Petrópolis/RJ: Vozes, 1998.

DOLABELA, F. *O ensino de empreendedorismo no Brasil: uma metodologia revolucionária*. Disponível em: http://www.projetoe.org.br/tv/prog10/html/ar_10_01.html. Acesso em: 3 maio 2025.

FREIRE, P. *Pedagogia da esperança*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

FREIRE, P. *Pedagogia da autonomia: Saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

ONU. *Transformando nosso mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável*. Nova York: Nações Unidas. ONU, 2015.

PIKETTY, T. *O capital no século XXI*. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2014.

SEBRAE. *Educação Empreendedora: impacto e desafios*. Brasília: SEBRAE, 2020.

SILVA, J. F. da.; PENA, R. P. M. O “Bê-Á-Bá” do Ensino em Empreendedorismo: Uma Revisão da Literatura sobre os Métodos e Práticas da Educação Empreendedora. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*. v.6, n.2, mai/ago. 2017.

YUNUS, M. *Um mundo sem pobreza: a empresa social e o futuro do capitalismo*. São Paulo: Ática, 2010.

EMPREENDEDORISMO SOCIAL NA WEB: PORTAL ATITUDE AMAZÔNICA COMO FERRAMENTA DE TRANSFORMAÇÃO SOCIOAMBIENTAL

Aldrin Bentes Pontes¹;

Universidade de Gurupi (UnirG), Gurupi - Tocantins

<http://lattes.cnpq.br/0773572262148336>

Joyce Karoline Pinto Oliveira Pontes².

Universidade de Gurupi (UnirG), Gurupi - Tocantins

<http://lattes.cnpq.br/7782395461074629>

RESUMO: O presente trabalho discute a importância do empreendedorismo social na WEB, tomando como objeto de análise o Portal de Notícias - Atitude Amazônica, criado em 2010. A iniciativa surgiu como um blog voltado à divulgação científica, ambiental e tecnológica da região amazônica, evoluindo para um portal digital consolidado que atua com foco na educação socioambiental e no fortalecimento das identidades regionais. A partir de uma metodologia qualitativa, com revisão bibliográfica e análise de conteúdo, o estudo evidencia como portais independentes podem desempenhar papel central na transformação social por meio da comunicação digital. O Atitude Amazônica representa um exemplo concreto de empreendedorismo social aplicado ao jornalismo, ao combinar inovação, compromisso comunitário e impacto educacional, reforçando a importância de iniciativas digitais voltadas à inclusão e ao desenvolvimento sustentável.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo social. Comunicação digital. Portal Atitude Amazônica.

SOCIAL ENTREPRENEURSHIP ON THE WEB: THE ATITUDE AMAZÔNICA PORTAL AS A TOOL FOR SOCIOENVIRONMENTAL TRANSFORMATION

ABSTRACT: This paper discusses the importance of social entrepreneurship on the WEB, taking as its object of analysis the News Portal - Atitude Amazônica, created in 2010. The initiative began as a blog focused on scientific, environmental and technological dissemination of the Amazon region, evolving into a consolidated digital portal that focuses on socio-environmental education and strengthening regional identities. Based on a qualitative methodology, with bibliographic review and content analysis, the study highlights how independent portals can play a central role in social transformation through digital communication. Atitude Amazônica represents a concrete example of social entrepreneurship

applied to journalism, by combining innovation, community commitment and educational impact, reinforcing the importance of digital initiatives focused on inclusion and sustainable development.

KEY-WORDS: Social entrepreneurship. Digital communication. Atitude Amazônica Portal.

INTRODUÇÃO

As transformações causadas pela digitalização das mídias, especialmente nas últimas duas décadas, permitiram a emergência de novos formatos de produção e circulação da informação. A internet não apenas potencializou a difusão do conhecimento, mas também possibilitou a participação ativa de diferentes sujeitos sociais na construção de narrativas que antes eram restritas aos grandes veículos de comunicação.

Neste novo ecossistema midiático, iniciativas de jornalismo independente vêm ganhando destaque ao abordar temas de relevância social, ambiental e cultural sob perspectivas plurais, locais e muitas vezes marginalizadas no mainstream. A Amazônia, enquanto território estratégico do ponto de vista ambiental e geopolítico, carece de espaços que retratem sua complexidade além dos estereótipos.

É nesse contexto que surge o Portal Atitude Amazônica, fundado em junho de 2010, inicialmente como blog. Criado pelos comunicadores Joyce Karoline Pontes e Aldrin Pontes, o projeto nasceu com o propósito de dar visibilidade à realidade amazônica a partir de um olhar interno e comprometido com a educação, a ciência e a valorização cultural. Com o passar dos anos, a plataforma se consolidou como um portal informativo, transformando-se em um espaço de empreendedorismo digital que alia jornalismo, ativismo e educação socioambiental.

Ao promover conteúdos que abordam temas como sustentabilidade, direitos de comunidades tradicionais, tecnologias sociais e políticas públicas voltadas à Amazônia, o Atitude Amazônica configura-se como uma iniciativa de empreendedorismo social e ambiental. Mais do que um veículo de comunicação, o Portal funciona como um instrumento de resistência e afirmação da identidade amazônica no ambiente digital, construindo pontes entre o local e o global.

Esta pesquisa busca analisar o papel do Atitude Amazônica na promoção de um jornalismo comprometido com a transformação social e ambiental, destacando sua trajetória, sua proposta editorial e os impactos gerados na formação de uma consciência crítica sobre a realidade amazônica.

Para isso, serão considerados os aspectos metodológicos que orientam sua produção de conteúdo e sua presença nas redes digitais, ressaltando sua importância enquanto modelo de comunicação alternativa e educativa na WEB.

OBJETIVOS

Objetivo geral

Analisar o papel do Portal de Notícias Atitude Amazônica como uma iniciativa de empreendedorismo social e ambiental na WEB, destacando sua contribuição para a educação socioambiental e para a valorização da cultura amazônica.

Objetivos específicos:

- Investigar a trajetória empreendedora do Atitude Amazônica desde sua criação até sua consolidação como portal informativo;
- Compreender como o Portal articula temas ambientais, sociais e culturais em suas produções jornalísticas;
- Avaliar o impacto do portal na promoção de uma consciência crítica sobre as questões amazônicas dentro desse empreendedorismo digital.

METODOLOGIA

Este estudo segue uma abordagem qualitativa, que se propõe a compreender a realidade social em sua complexidade, priorizando a análise interpretativa dos fenômenos observados (Minayo, 2001). A pesquisa teve caráter descritivo-exploratório, com o intuito de identificar e compreender como o Portal Atitude Amazônica se insere na lógica do empreendedorismo social e ambiental digital. Foram utilizadas as seguintes técnicas de pesquisa:

- Pesquisa bibliográfica: com base em autores como Kotler (2010), Castells (2003) e Bardin (2011), para embasar os conceitos de empreendedorismo social, comunicação digital e análise de conteúdo;
- Pesquisa documental: baseada no acervo de postagens e reportagens publicadas no Portal Atitude Amazônica através das notícias;
- Análise de conteúdo: segundo Bardin (2011), foi aplicada para examinar o discurso do Portal e identificar as temáticas centrais que compõem sua proposta editorial. Essa análise permitiu categorizar conteúdos em eixos como: sustentabilidade, educação ambiental, cultura amazônica, ciência, saúde e cidadania.

A noção de empreendedorismo social, fundamental para esta análise, está ancorada em Kotler et al. (2010), que definem o conceito como uma forma de atuação empreendedora voltada à solução de problemas sociais, em que os resultados vão além do lucro financeiro, buscando impacto positivo e sustentável nas comunidades envolvidas. Segundo o autor: “Empreendedores sociais são aqueles que aplicam os princípios do empreendedorismo

tradicional – como inovação, foco, paixão e determinação – na criação de mudanças sociais positivas” (Kotler, *et al.*, 2010, p. 155).

Nesse sentido, o Atitude Amazônica pode ser interpretado como um empreendimento social porque utiliza a comunicação digital como ferramenta de transformação e inclusão. Sua missão não é apenas informar, mas educar, mobilizar e valorizar saberes regionais. Assim, o Portal extrapola os limites do jornalismo convencional e se posiciona como agente ativo no processo de desenvolvimento sociocultural e ambiental da Amazônia.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A vinculação entre empreendedorismo social e portais de notícias se dá justamente pela capacidade que esses meios possuem de articular causas sociais, informar o público com responsabilidade e gerar impacto coletivo. Quando um Portal assume como missão a promoção de práticas sustentáveis, o fortalecimento das identidades locais e a inclusão de vozes marginalizadas, ele atua como uma plataforma de transformação, criando pontes entre informação e ação social.

A análise do Portal Atitude Amazônica - <https://atitudeamazonica.com.br/> (Imagem 1) permite observar que sua atuação ultrapassa os limites do jornalismo tradicional, consolidando-se como uma experiência concreta de empreendedorismo social e ambiental na web. Com base em sua produção de conteúdo e na gestão independente de seus recursos, o portal integra três dimensões fundamentais: informação de qualidade, educação socioambiental e impacto comunitário, características centrais do empreendedorismo social segundo Kotler *et al.* (2010).

Imagem 1 - Layout Capa - Atitude Amazônica.



O empreendedorismo social e ambiental se revela na forma como o portal identifica problemas reais da Amazônia, como a destruição ambiental, a marginalização das populações tradicionais, a invisibilidade de saberes locais e a desinformação sobre políticas públicas — e propõe soluções comunicacionais inovadoras e de baixo custo, com forte impacto social. Isso se concretiza por meio da curadoria de notícias, reportagens educativas, entrevistas com lideranças locais, cobertura de projetos sustentáveis e parcerias com instituições de ensino e movimentos sociais.

Entre as ações destacadas no site do portal (<https://atitudeamazonica.com.br>), podemos citar:

- 1) Educação ambiental na prática, como no caso do projeto de plantio de mudas com alunos em São Geraldo do Araguaia, que promove a integração entre juventude e meio ambiente;
- 2) Divulgação de ações sociais e políticas públicas, como o projeto “Sementes do Futuro”, do Ministério Público do Amazonas, voltado à formação ambiental em escolas públicas;
- 3) Cobertura de temas sobre justiça social, com destaque para o acolhimento de mães de vítimas de violência, abordando a comunicação como instrumento de empatia e cidadania;
- 4) Valorização da cultura amazônica, ao promover manifestações culturais, saberes tradicionais e a memória de povos originários e interioranos.

Além disso, o Portal adota uma linguagem acessível e multimodal (texto, vídeo, imagem), tornando-se um canal inclusivo e participativo. Sua presença digital nas redes sociais amplia o alcance das mensagens e estimula a formação de redes de apoio e de conscientização ambiental e social. A interface do *site* é intuitiva e voltada à experiência do leitor, facilitando o acesso à informação.

Segundo Ferrari (2003 p.30), “A estruturação de um portal exige a organização dos dados e exige um código visual, tarefas desafiadoras o suficiente para deixar de cabelo em pé qualquer jornalista sem experiência na área”. Nesse sentido, o Atitude Amazônica cumpre funções que vão além da simples veiculação de notícias: ele articula saberes locais, conecta comunidades e promove o debate crítico sobre ciência, tecnologia e meio ambiente, utilizando os recursos digitais para fortalecer a cidadania e a representatividade da região amazônica no espaço virtual.

Essas características evidenciam o papel do Atitude Amazônica como negócio social com propósito educativo e ambiental, alinhado à lógica do empreendedorismo social. Conforme Kotler et al. (2010), esse tipo de empreendimento busca promover transformações sociais sustentáveis, utilizando a inovação, a comunicação e a mobilização comunitária como ferramentas-chave — exatamente o que se observa na atuação do Portal.

Dessa forma, os resultados obtidos demonstram que o Atitude Amazônica não apenas informa, mas transforma. Atua como vetor de mudanças locais com repercussões

globais, contribuindo para a construção de uma Amazônia mais consciente, autônoma e valorizada.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A trajetória do Portal Atitude Amazônica revela como a comunicação digital pode ser estrategicamente utilizada como instrumento de transformação social e ambiental. Ao adotar uma proposta editorial voltada à valorização da Amazônia, à educação cidadã e à promoção da sustentabilidade, o Portal reafirma seu papel como iniciativa de empreendedorismo social e ambiental, alinhando propósito, inovação e impacto comunitário.

Diferente de veículos tradicionais de mídia, que muitas vezes reproduzem discursos centralizadores e pouco sensíveis às realidades locais, o Atitude Amazônica opera a partir de um olhar enraizado na região amazônica, construindo pontes entre as necessidades locais e os debates globais. Essa postura contribui para uma cobertura mais justa, diversa e educativa, ao mesmo tempo em que mobiliza saberes e práticas que muitas vezes são invisibilizados.

A atuação do Portal confirma que o empreendedorismo social e ambiental no ambiente digital pode se materializar em projetos de mídia que combinam engajamento cívico, produção de conhecimento e práticas sustentáveis. O caso do Atitude Amazônica mostra que é possível conciliar comunicação, inovação e impacto social por meio de plataformas digitais acessíveis, com forte apelo educacional e ambiental, tornando-se uma referência para iniciativas similares em outras regiões do Brasil e da América Latina.

Portanto, iniciativas empreendedoras como o Atitude Amazônica são essenciais não apenas para democratizar a informação, mas para fomentar o protagonismo de comunidades locais na luta por direitos, visibilidade e preservação do patrimônio natural e cultural. O Portal simboliza uma nova forma de fazer jornalismo: com propósito, com causa e com impacto real na construção de uma Amazônia mais consciente e sustentável.

REFERÊNCIAS

ATITUDE AMAZÔNICA (Site). Disponível em: <https://atitudeamazonica.com.br/>. Acesso em: 19 abr. 2025.

ATITUDE AMAZÔNICA (Blog). Disponível em: <https://atitudeamazonica.blogspot.com/>. Acesso em: 19 abr. 2025.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

FERRARI, Pollyana. **Jornalismo digital**. São Paulo: Contexto, 2003.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier,

2010.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 9. ed. São Paulo: Hucitec, 2001.

SODRÉ, Muniz. **A ciência do comum: notas para o tempo pós-crítico**. Petrópolis: Vozes, 2014.

NARRATIVAS DE EMPREENDEDORES EM ÁREAS DE VULNERABILIDADE SOCIAL

Larissa Alves de Macedo¹;

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC SP), São Paulo, SP.

<http://lattes.cnpq.br/0848430051469747>

João Pinheiro de Barros Neto².

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC SP), São Paulo, SP.

<http://lattes.cnpq.br/7827126715303644>

RESUMO: Este artigo tem como objetivo compreender as experiências de empreendedores atuantes em áreas de vulnerabilidade social, com foco em suas narrativas pessoais. A pesquisa, de natureza qualitativa, exploratória e descritiva, foi conduzida por meio de entrevistas semiestruturadas com três empreendedores da periferia de Diadema, São Paulo. A análise de conteúdo das entrevistas revelou desafios significativos enfrentados por esses líderes, como a falta de investimento, burocracia excessiva e dificuldades na gestão financeira. Apesar disso, os participantes demonstraram elevada resiliência e capacidade de adaptação, utilizando estratégias emergentes e práticas baseadas na experiência cotidiana. As narrativas evidenciam o papel transformador desses empreendedores, que atuam como agentes de mudança em suas comunidades, inspirando outros e desafiando estigmas sociais. O estudo contribui para o campo do empreendedorismo ao destacar a importância de políticas públicas que apoiem iniciativas em territórios vulneráveis. Entre as limitações, destaca-se o número reduzido de participantes e o recorte geográfico restrito. Sugere-se, para pesquisas futuras, a ampliação da amostra e a realização de estudos longitudinais que acompanhem a evolução das práticas empreendedoras ao longo do tempo.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo periférico. Liderança comunitária. Inclusão social.

NARRATIVES OF ENTREPRENEURS IN SOCIALLY VULNERABLE AREAS

ABSTRACT: This article aims to understand the experiences of entrepreneurs operating in socially vulnerable areas, focusing on their personal narratives. The study adopts a qualitative, exploratory, and descriptive approach, based on semi-structured interviews with three entrepreneurs from the outskirts of Diadema, São Paulo. Content analysis of the interviews revealed significant challenges faced by these leaders, including lack of investment, excessive bureaucracy, and financial management difficulties. Despite these obstacles, participants demonstrated remarkable resilience and adaptability, employing

emergent strategies and experiential learning in their business practices. Their narratives highlight the transformative role of these entrepreneurs, who act as community leaders, inspire others, and challenge the stigmas associated with peripheral territories. This study contributes to the field of entrepreneurship by emphasizing the need for public policies that support initiatives in vulnerable communities. Limitations include the small sample size and the geographic focus on a single locality. Future research should expand the sample and explore longitudinal studies to better understand the evolution of entrepreneurial practices over time.

KEY-WORDS: Peripheral entrepreneurship. Community leadership. Social inclusion.

INTRODUÇÃO

O empreendedorismo em áreas de vulnerabilidade social tem se destacado como uma resposta resiliente às adversidades enfrentadas por comunidades historicamente marginalizadas. Nessas regiões, onde o acesso a empregos formais e a recursos é limitado, empreender torna-se uma alternativa concreta para garantir a subsistência, conquistar autonomia financeira e transformar realidades locais.

Mais do que uma estratégia de sobrevivência, o empreendedorismo nesses contextos revela trajetórias marcadas por criatividade, coragem e desejo de mudança. Os empreendedores dessas comunidades não apenas constroem seus próprios caminhos, mas também contribuem significativamente para o desenvolvimento social e econômico ao seu redor. Suas iniciativas geram empregos, fortalecem redes de apoio e inspiram novas possibilidades para outros moradores.

Apesar das inúmeras barreiras — como a escassez de investimentos, a burocracia e os desafios na gestão, esses empreendedores demonstram uma notável capacidade de adaptação e inovação. Suas histórias são testemunhos de resistência e potência transformadora, que merecem ser ouvidas, compreendidas e valorizadas.

Diante desse cenário, esta pesquisa busca compreender: como as experiências de empreendedores em áreas de vulnerabilidade social revelam práticas de transformação e liderança comunitária? A relevância deste estudo está em dar visibilidade a essas narrativas, reconhecendo o papel fundamental desses atores na construção de soluções locais e no fortalecimento de suas comunidades.

Ao explorar suas trajetórias, estratégias e impactos, este trabalho pretende contribuir para a valorização do empreendedorismo em territórios vulneráveis, além de oferecer subsídios para políticas públicas e iniciativas que promovam a equidade e o desenvolvimento sustentável. O objetivo central é compreender os processos de liderança empreendedora a partir das vivências desses sujeitos, identificando atributos, práticas de mobilização e os efeitos sociais e econômicos de suas ações.

OBJETIVO

Esta pesquisa teve como objetivo central explorar e compreender as experiências de empreendedores que atuam em áreas de vulnerabilidade social, a partir de suas próprias narrativas. O estudo buscou identificar os principais desafios enfrentados, as estratégias adotadas para superá-los e os impactos sociais e econômicos gerados por suas iniciativas nas comunidades onde estão inseridos.

Ao dar voz a esses empreendedores, os pesquisadores pretenderam valorizar suas trajetórias e destacar o papel transformador que exercem em seus territórios. Além disso, a pesquisa visa contribuir para a formulação de políticas públicas e ações de apoio que reconheçam e fortaleçam o empreendedorismo em contextos de desigualdade, promovendo inclusão, desenvolvimento local e justiça social.

METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza aplicada, com objetivos exploratórios e descritivos. A abordagem qualitativa foi escolhida por permitir uma compreensão aprofundada das experiências e percepções dos sujeitos envolvidos, valorizando suas narrativas e contextos sociais (Creswell; Creswell, 2021).

A natureza aplicada justifica-se pela intenção de gerar conhecimento voltado à solução de problemas práticos, especialmente no que se refere ao fortalecimento do empreendedorismo em áreas de vulnerabilidade social. Quanto aos objetivos, o caráter exploratório visa investigar um fenômeno ainda pouco estudado, qual seja, o empreendedorismo em territórios periféricos, enquanto o caráter descritivo busca detalhar as práticas, estratégias e impactos das lideranças empreendedoras nesses contextos (Gil, 2022).

A pesquisa foi conduzida por meio de um estudo de caso, com a realização de entrevistas em profundidade com três empreendedores atuantes na periferia do município de Diadema, em São Paulo. A seleção dos participantes foi intencional, considerando critérios como o reconhecimento de sua atuação como líderes comunitários e a consolidação de seus negócios em territórios socialmente vulneráveis (Lakatos; Marconi, 2021). As entrevistas foram realizadas presencialmente, no primeiro semestre de 2024.

A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas semiestruturadas, guiadas por um roteiro com perguntas abertas, que permitiram explorar livremente as trajetórias, desafios e estratégias dos empreendedores. As entrevistas foram gravadas com autorização dos participantes e, posteriormente, transcritas integralmente, assegurando a fidelidade das informações (Creswell; Creswell, 2021).

Para a análise dos dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Gerhardt e Silveira (2009). As transcrições foram examinadas de forma

sistemática, permitindo a identificação de categorias temáticas recorrentes relacionadas à liderança, inovação, impacto social e superação de adversidades.

A pesquisa foi conduzida em conformidade com os princípios éticos aplicáveis a estudos com seres humanos. Todos os participantes foram informados sobre os objetivos do estudo e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), garantindo o anonimato, a confidencialidade das informações e o direito de desistência a qualquer momento, sem prejuízo (Witiuk, 2018).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A compreensão das áreas de vulnerabilidade social no Brasil passa, necessariamente, pela análise histórica e simbólica das favelas e comunidades urbanas. Carolina Maria de Jesus (2020) retratou essa realidade ao comparar a cidade à sala de visitas e a favela ao quarto de despejo, evidenciando a exclusão social e espacial vivida por milhões de brasileiros. Vaz (1994) aponta que as favelas surgiram como resposta à crise urbana provocada pelo déficit habitacional e pelo crescimento populacional desordenado. Segundo o autor, os cortiços do século XIX podem ser considerados os precursores das favelas modernas, que evoluíram em um contexto de ausência de políticas públicas de habitação. Em 2024, o IBGE retomou o uso do termo “comunidades urbanas” para se referir a esses territórios (Nery; Britto, 2024).

A origem do termo “favela” remonta à Guerra de Canudos, quando soldados retornaram ao Rio de Janeiro e se instalaram no Morro da Providência, batizando o local com o nome da planta “favela” (*Cnidoscolus quercifolius*), comum na região de Monte Santo, na Bahia (Cruz, 1941). A partir desse episódio, o termo passou a designar os assentamentos informais que se multiplicaram nas grandes cidades brasileiras.

Apesar da estigmatização histórica, as favelas são também espaços de resistência, criatividade e potência social. Meirelles (2023) destaca que, embora a imagem popular das favelas esteja associada à pobreza, violência e criminalidade, seus moradores as percebem como territórios de superação, felicidade e pertencimento. Atualmente, cerca de 17,9 milhões de brasileiros vivem em aproximadamente 13.500 comunidades, que representam uma força significativa em termos de consumo, cidadania e empreendedorismo (Meirelles, 2023).

Nesse contexto, o empreendedorismo surge como uma resposta às adversidades enfrentadas por essas populações. Segundo o Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2017), as principais motivações para empreender são a necessidade e a oportunidade — sendo a primeira predominante em áreas periféricas. Meirelles (2022) aponta que, nessas comunidades, o empreendedorismo é frequentemente impulsionado pela urgência de gerar renda para sustentar a família. Ainda segundo o autor, 50% dos moradores de favelas se identificam como empreendedores (Meirelles, 2023).

O conceito de empreendedorismo, cunhado por Richard Cantillon no século XVII, envolve a reorganização de recursos sociais e econômicos, a assunção de riscos e a inovação (Dornelas, 2001). No Brasil, esse conceito se adapta às realidades periféricas, onde o empreendedorismo é frequentemente motivado por experiências de exclusão e pela busca por autonomia (Gratão, 2023). No entanto, os empreendedores dessas regiões enfrentam desafios significativos, como a falta de acesso a crédito, dificuldades burocráticas e limitações na gestão financeira (Julio, 2024). Estudos recentes indicam que muitos desses negócios são liderados por mulheres negras e têm como foco a resolução de problemas locais, embora ainda enfrentem obstáculos para alcançar a sustentabilidade (Quintessa, 2024).

As estratégias adotadas por esses empreendedores são, em sua maioria, emergentes, ou seja, desenvolvidas na prática, com base na experiência e na adaptação contínua às demandas do negócio (Mintzberg et al., 2000). Essas práticas revelam uma liderança que não se baseia apenas em cargos formais, mas na capacidade de inspirar, mobilizar e transformar realidades. Marques et al. (2013) definem liderança como o processo de influenciar comportamentos e mentalidades, indo além da simples delegação de tarefas. Maximiano (2000) complementa ao classificar os estilos de liderança em autocrático, democrático e liberal, cada um com impactos distintos na dinâmica das equipes.

Neste estudo, os empreendedores que atuam em áreas de vulnerabilidade social são compreendidos como lideranças comunitárias. São indivíduos que, apesar das adversidades, constroem trajetórias inspiradoras e promovem transformações significativas em seus territórios. A literatura sobre o tema, embora crescente, ainda apresenta lacunas importantes, especialmente no que diz respeito ao apoio institucional e às políticas públicas voltadas para o fortalecimento do empreendedorismo em contextos periféricos. Assim, torna-se essencial aprofundar o conhecimento sobre essas experiências, reconhecendo seu valor social e seu potencial transformador.

A análise das entrevistas semiestruturadas realizadas com três empreendedores atuantes na periferia de Diadema revelou aspectos centrais sobre suas trajetórias, desafios enfrentados, estratégias adotadas e o impacto de suas iniciativas nas comunidades onde estão inseridos. A partir da leitura e releitura das transcrições, foram identificadas categorias temáticas recorrentes que evidenciam a complexidade e a riqueza das experiências desses líderes comunitários.

Entre os principais desafios relatados, destacam-se as dificuldades burocráticas, a escassez de investimentos e os obstáculos relacionados à gestão financeira. Além disso, o estigma social associado às áreas periféricas ainda representa uma barreira significativa para o crescimento dos negócios. Um dos entrevistados compartilhou uma experiência marcante de preconceito:

Trabalhar na periferia é muito difícil. Eu já perdi clientes que diziam: ‘Amei o seu trabalho, onde você mora? No Pantanal? Não vou mais’, porque acham que vão chegar na porta da

minha casa e um bandido vai apontar uma arma na cabeça delas.

As estratégias de gestão utilizadas por esses empreendedores são, em grande parte, construídas na prática, sem planejamento formal. Muitos relataram ter iniciado seus negócios de forma intuitiva, adaptando-se às demandas do dia a dia — o que se alinha ao conceito de estratégias emergentes descrito por Mintzberg et al. (2000). O benchmarking também foi citado como uma ferramenta útil para observar práticas de negócios semelhantes e tomar decisões mais assertivas.

Além dos desafios, os relatos evidenciam o papel transformador que esses empreendedores exercem em suas comunidades. Suas ações vão além da geração de renda: eles se tornam referências locais, inspirando outras pessoas a empreender e a acreditar em seu potencial. Um dos participantes expressou esse sentimento ao afirmar:

Eu lembro das dificuldades que enfrentei quando comecei e não tinha ninguém para me ajudar. Hoje, quero ser a pessoa que eu não tive (...). Acho que acabo incentivando as pessoas, tanto no meu negócio quanto na minha vida pessoal.

A Figura 1 apresenta uma nuvem de palavras gerada a partir das entrevistas, destacando os termos mais frequentes. Palavras como “empreender”, “pessoas”, “liderança” e “autonomia” reforçam o protagonismo dos indivíduos e sua capacidade de superação. Em contraste, termos como “difícil”, “trabalho” e “clientes” refletem os desafios enfrentados no cotidiano. A análise dessa visualização reforça a ideia de que o empreendedorismo em áreas de vulnerabilidade social é uma ferramenta potente de inclusão e transformação, embora ainda careça de apoio institucional e políticas públicas eficazes.

Figura 1: Nuvem de palavras das entrevistas.



Fonte: pesquisa dos autores (com apoio do aplicativo gratuito WordCloud).

Os resultados obtidos confirmam as hipóteses do estudo, demonstrando que as lideranças empreendedoras em contextos periféricos enfrentam desafios específicos e constroem suas estratégias com base na experiência prática. A formação desses líderes ocorre, em grande parte, após o início da jornada empreendedora, por meio da vivência e da busca por qualificação informal.

Esses achados dialogam com a literatura existente. Dornelas (2001) destaca a capacidade dos empreendedores de reorganizar recursos e inovar, enquanto Gratão (2023) aponta a necessidade como principal motivador do empreendedorismo nas periferias. A pesquisa de Quintessa (2024) complementa ao evidenciar que muitos desses negócios são liderados por mulheres negras e voltados à resolução de problemas locais, embora enfrentem dificuldades para alcançar sustentabilidade financeira.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo compreender as experiências de empreendedores atuantes em áreas de vulnerabilidade social, a partir de suas próprias narrativas. Os resultados revelaram que, embora enfrentem desafios significativos, como a escassez de investimentos, entraves burocráticos e dificuldades na gestão financeira, esses empreendedores demonstram notável resiliência, criatividade e capacidade de adaptação e que suas trajetórias são marcadas por estratégias emergentes, construídas na prática, e por um forte senso de propósito comunitário.

As lideranças empreendedoras identificadas neste estudo não apenas geram renda e oportunidades econômicas, mas também desempenham um papel fundamental na construção de uma identidade coletiva positiva. Ao desafiar estigmas associados às periferias e inspirar outras pessoas a empreender, esses líderes se tornam agentes de transformação social. Suas histórias evidenciam o potencial do empreendedorismo como ferramenta de empoderamento e inclusão em contextos historicamente marginalizados.

Do ponto de vista teórico, esta pesquisa contribui para o aprofundamento do debate sobre o empreendedorismo em territórios vulneráveis, ao destacar a importância das narrativas como fonte de conhecimento sobre práticas, desafios e impactos. No campo prático, os achados reforçam a necessidade de políticas públicas voltadas ao fortalecimento do empreendedorismo periférico, com foco em educação empreendedora, acesso a crédito, simplificação de processos e valorização das lideranças locais.

Entre as limitações do estudo, destaca-se o número reduzido de participantes, apenas três empreendedores de uma única localidade, o que impede a generalização dos resultados. Ainda assim, as entrevistas forneceram dados ricos e significativos, que podem servir de base para investigações futuras.

Sugere-se, portanto, a realização de estudos com amostras mais amplas e diversificadas, abrangendo diferentes regiões e contextos periféricos. Pesquisas longitudinais

também podem contribuir para compreender a evolução das práticas empreendedoras ao longo do tempo e os efeitos de políticas públicas de apoio.

Por fim, este estudo reforça a importância de reconhecer e apoiar o empreendedorismo em áreas de vulnerabilidade social como uma estratégia não apenas de geração de renda, mas de transformação estrutural, sendo que valorizar essas lideranças é essencial para promover o desenvolvimento econômico e social de forma mais justa, inclusiva e sustentável.

REFERÊNCIAS

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Penso, 2021.

CRUZ, H.D. **Os morros cariocas no novo regime: notas de reportagem**. Rio de Janeiro: Graáfica Olympica M. Couto, 1941.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

GEM, Global Entrepreneurship Monitor. **América Latina y el Caribe: 2015/16**. London: Global Entrepreneurship Monitor, 2017.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2022.

GRATÃO, P. **Favelas movimentam 202 bilhões em renda própria diz pesquisa**. <https://revistapegn.globo.com/empreendedorismo/noticia/2023/03/favelas-movimentam-r-202-bilhoes-em-renda-propria-diz-pesquisa.ghtml>. Acesso em: 01/09/2023.

JESUS, C. M. de. **Quarto de despejo: diário de uma favelada**. São Paulo: Ática, 2020.

JULIO, R. A. **Metade dos moradores de favelas se considera empreendedor, mostra pesquisa**. <https://revistapegn.globo.com/empreendedorismo/noticia/2022/04/metade-dos-moradores-de-favelas-se-considera-empendedor-mostra-pesquisa.html>. Acesso em: 10/02/2024.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2021.

MAQUIAVEL, N. **O príncipe**. São Paulo: Penguin Classics Companhia das Letras, 2010.

MARQUES, E. S.; SILVA, L. O. ESTENDER, A. C.; NERY, S.; BOCK, C. P. **A Importância do desenvolvimento da liderança**. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. UAM, 2013.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da escola científica à**

competitividade em economia globalizada. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEIRELLES, R. **Um país chamado favela 2022**. São Paulo: DATAFAVELA, 2022. https://outraspalavras.net/wp-content/uploads/2023/03/Pesquisa-expofavela_datafavela.pdf. Acesso em: 16/06/2024

MEIRELLES, R. **Um país chamado favela 2023**. São Paulo: DATAFAVELA, 2022. https://www.museudasfavelas.org.br/wp-content/uploads/2023/09/DataFavela_Pesquisa-Expo_2023rm.pdf. Acesso em: 03/08/2024

MINTZBERG, H. et al. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NERY, C.; BRITTO, V. **Favelas e comunidades urbanas**. <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/38962-favelas-e-comunidades-urbanas-ibge-muda-denominacao-dos-aglomerados-subnormais>. Acesso em: 20/06/2024.

QUINTESSA. **Estudo sobre empreendedorismo da periferia de São Paulo**. São Paulo: Quintessa, 2020. <https://conteudos.quintessa.org.br/estudo-periferia>. Acesso em: 20/01/2024.

VAZ, L.F. **Uma história da habitação coletiva na cidade do Rio de Janeiro**. Tese (Doutorado). Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo. São Paulo: USP, 1994.

WITIUK, I. L.; FRANÇA, B.; KRÜGER, C.; GUEBERT, M. C. C. **Ética em pesquisa envolvendo seres humanos**. Curitiba: PUCPRESS, 2018.

O TURISMO COMO ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO EM CIDADES DE PEQUENO PORTE

José Claudiney Oliveira Borges¹;

UFPE, Caruaru, Pernambuco.

<http://lattes.cnpq.br/1992213469967114>

Maria de Fátima da Silva²;

UFPE, Caruaru, Pernambuco.

<http://lattes.cnpq.br/8082609643977771>

Thaísa da Silva Paula³.

AEB, Belo Jardim, Pernambuco.

<http://lattes.cnpq.br/3085746514658666>

RESUMO: Este artigo explora o turismo como estratégia de desenvolvimento econômico em cidades de pequeno porte, destacando seus impactos positivos e desafios. Através de uma revisão bibliográfica, a pesquisa analisa conceitos, fundamentos e práticas sustentáveis, buscando identificar fatores de sucesso e obstáculos enfrentados por esses municípios. O turismo é visto como um setor estratégico para impulsionar a economia local, gerar empregos e fortalecer a identidade cultural. No entanto, sua implementação exige planejamento cuidadoso, considerando infraestrutura, capacitação da população e sustentabilidade. A participação da comunidade local e a preservação do patrimônio natural e cultural são cruciais para o sucesso a longo prazo. A pesquisa também aborda os desafios enfrentados, como infraestrutura deficiente, falta de mão de obra qualificada e impactos ambientais e socioculturais. Em conclusão, o turismo oferece um potencial significativo para o desenvolvimento de cidades de pequeno porte, mas exige uma abordagem holística e sustentável. O planejamento estratégico, o investimento em infraestrutura e a gestão responsável são essenciais para garantir que os benefícios econômicos sejam distribuídos de forma equitativa e que os impactos negativos sejam minimizados.

PALAVRAS-CHAVE: Turismo. Desenvolvimento Econômico. Sustentabilidade.

TOURISM AS A STRATEGY FOR ECONOMIC DEVELOPMENT IN SMALL TOWNS

ABSTRACT: This article explores tourism as a strategy for economic development in small towns, highlighting its positive impacts and challenges. Through a literature review, the research analyzes concepts, foundations, and sustainable practices, aiming to identify success factors and obstacles faced by these municipalities. Tourism is seen as a strategic sector to boost the local economy, generate jobs, and strengthen cultural identity. However, its implementation requires careful planning, taking into account infrastructure, population training, and sustainability. The participation of the local community and the preservation of natural and cultural heritage are crucial for long-term success. The research also addresses the challenges faced, such as poor infrastructure, lack of qualified labor, and environmental and sociocultural impacts. In conclusion, tourism offers significant potential for the development of small towns, but it demands a holistic and sustainable approach. Strategic planning, investment in infrastructure, and responsible management are essential to ensure that economic benefits are distributed equitably and that negative impacts are minimized.

KEY-WORDS: Tourism. Economic Development. Sustainability

INTRODUÇÃO

O turismo, em sua crescente relevância, configura-se como uma estratégia promissora para impulsionar o desenvolvimento econômico em cidades de pequeno porte. Ao explorar os recursos naturais, culturais e históricos únicos que esses municípios possuem, é possível gerar emprego, renda e diversificação econômica, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida da população local. A escolha deste tema se justifica pela crescente importância do turismo como motor da economia, especialmente em cidades pequenas que buscam alternativas. Muitos desses municípios possuem um grande potencial turístico, mas enfrentam desafios na sua estruturação. Dessa forma, compreender como o turismo pode ser implementado de forma sustentável e eficiente é essencial para que esses locais alcancem crescimento econômico sem comprometer sua identidade cultural e ambiental. Além disso, a pesquisa pode contribuir para o desenvolvimento de políticas públicas e iniciativas privadas voltadas ao fortalecimento do setor, trazendo benefícios para a comunidade local e estimulando o turismo responsável. O objetivo geral desta pesquisa é analisar o turismo como estratégia de desenvolvimento econômico em cidades de pequeno porte, destacando seus impactos positivos e desafios na implementação. Para alcançar este objetivo, serão traçados os seguintes objetivos específicos: identificar os fatores que contribuem para o sucesso do turismo em pequenas cidades; examinar os desafios estruturais, econômicos e ambientais enfrentados pelos municípios que apostam no turismo como principal fonte de desenvolvimento; e propor diretrizes para um planejamento turístico sustentável e eficiente para pequenas cidades. A estrutura deste trabalho está organizada em três capítulos, que

compõem o referencial teórico: o primeiro capítulo abordará os conceitos e fundamentos do turismo e do desenvolvimento econômico em cidades de pequeno porte, explorando a relevância do turismo como fenômeno socioeconômico, as características das economias locais e os fatores de sucesso do turismo. O segundo capítulo examinará os desafios e impactos do turismo em cidades de pequeno porte, analisando os obstáculos estruturais, econômicos, ambientais e socioculturais que podem surgir.

OBJETIVO

Este trabalho tem como objetivo analisar o turismo como uma estratégia de desenvolvimento econômico em cidades de pequeno porte, considerando sua capacidade de gerar emprego, renda e diversificação econômica por meio da valorização dos recursos naturais, culturais e históricos locais. A finalidade é compreender de que forma o turismo pode ser implementado de maneira sustentável e eficiente, contribuindo para o crescimento econômico dos municípios sem comprometer sua identidade cultural e ambiental. Além disso, busca-se fornecer subsídios para a formulação de políticas públicas e iniciativas privadas que fortaleçam o setor, promovendo o turismo responsável e beneficiando as comunidades locais.

METODOLOGIA

A pesquisa de revisão bibliográfica, segundo Gil (2008), caracteriza-se pela análise de materiais já publicados, como livros, artigos científicos, dissertações e teses, com o objetivo de construir um panorama teórico sobre o tema em questão. A seleção das fontes foi realizada a partir de palavras-chave como “turismo”, “desenvolvimento econômico”, “cidades de pequeno porte”, “turismo sustentável”, entre outras, em bases de dados como Scielo, Google Scholar e periódicos especializados em turismo e desenvolvimento local. A análise dos materiais coletados foi realizada de forma crítica e reflexiva, buscando identificar os principais conceitos, teorias e abordagens relacionadas ao tema. A síntese das informações foi organizada de forma a construir um referencial teórico consistente e relevante para a pesquisa. Nesse contexto, destaca-se a importância de incorporar citações pertinentes para fundamentar o estudo, seguindo rigorosamente as diretrizes da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) para a correta referência bibliográfica. A utilização de citações diretas e indiretas, conforme as normas da ABNT, garante a credibilidade e a transparência da pesquisa, além de reconhecer a contribuição dos autores consultados. A pesquisa de revisão bibliográfica, conforme Severino (2017), permite a construção de um conhecimento aprofundado sobre o tema, identificando as lacunas e os desafios existentes na literatura. A partir da análise crítica e da síntese das informações, será possível propor diretrizes para um planejamento turístico sustentável e eficiente em cidades de pequeno porte.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A presente pesquisa de revisão bibliográfica buscou analisar o turismo como estratégia de desenvolvimento econômico em cidades de pequeno porte, explorando seus conceitos, fundamentos, desafios e impactos. Os achados da pesquisa, baseados na literatura consultada, respondem aos objetivos propostos e revelam a complexidade e o potencial do turismo como vetor de desenvolvimento local. A revisão bibliográfica confirmou que o turismo, apesar de não ser uma necessidade básica, tem se consolidado como um setor estratégico para o desenvolvimento econômico de cidades de pequeno porte. A capacidade de atrair turistas, gerar emprego e renda, e fortalecer a identidade local são fatores cruciais para o desenvolvimento sustentável. Os resultados da pesquisa confirmam que o turismo pode ser uma ferramenta poderosa para o desenvolvimento econômico de cidades de pequeno porte, mas exige planejamento estratégico, investimento em infraestrutura e gestão sustentável. A literatura consultada destaca a importância de considerar as especificidades das cidades de pequeno porte, como a limitação de recursos e a dependência de recursos naturais e culturais. A participação da comunidade local e a promoção de práticas sustentáveis são apontadas como fatores cruciais para o sucesso do turismo. A pesquisa também revela a necessidade de enfrentar os desafios e mitigar os impactos negativos do turismo, como a degradação ambiental e a homogeneização cultural. O investimento em infraestrutura, a capacitação da população e a gestão sustentável são essenciais para garantir que o turismo contribua para o desenvolvimento de longo prazo das cidades de pequeno porte. Em suma, a presente pesquisa de revisão bibliográfica oferece um panorama abrangente sobre o turismo como estratégia de desenvolvimento econômico em cidades de pequeno porte, destacando seus conceitos, fundamentos, desafios e impactos. Os resultados da pesquisa podem contribuir para o desenvolvimento de políticas públicas e iniciativas privadas voltadas ao fortalecimento do setor, promovendo o turismo responsável e sustentável.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O turismo, quando bem estruturado e planejado, tem o potencial de se tornar uma importante ferramenta de desenvolvimento econômico para cidades de pequeno porte. Ao aproveitar suas características únicas e promover práticas sustentáveis, essas cidades podem atrair turistas, gerar empregos e melhorar a qualidade de vida dos seus habitantes. Contudo, é necessário que o planejamento seja cuidadoso e que a participação da comunidade e a infraestrutura local sejam consideradas em todas as etapas de desenvolvimento. Assim, o turismo pode ser um caminho promissor para o desenvolvimento econômico sustentável em pequenos municípios. Os desafios e impactos do turismo em cidades de pequeno porte exigem uma abordagem holística que considere as particularidades e as limitações de cada localidade. É fundamental que o planejamento e a gestão do turismo estejam alinhados com os objetivos de desenvolvimento sustentável, garantindo que os benefícios econômicos sejam distribuídos de maneira equitativa e que os impactos negativos sejam minimizados.

O turismo, quando bem planejado, pode ser uma ferramenta poderosa para o crescimento das cidades pequenas, mas é imprescindível que os gestores locais compreendam e enfrentem os desafios que ele impõe.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, João Paulo Leite. **Fundamentos de turismo**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2020.

COSTA, M. L.; ALVES, F. R.; RIBEIRO, C. M. **Turismo e infraestrutura: desafios para cidades de pequeno porte**. Revista Brasileira de Turismo, v. 15, n. 3, p. 210-225, 2020.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MEDEIROS, R. S. **Turismo e desenvolvimento econômico: um estudo de caso nas cidades pequenas**. Revista de Desenvolvimento Regional, v. 8, n. 2, p. 112-128, 2017.

OLIVEIRA, L. F. **Turismo e identidade cultural: os impactos sociais em cidades pequenas**. Revista Brasileira de Sociologia e Turismo, v. 9, n. 1, p. 78-92, 2018.

PEREIRA, J. D.; LIMA, C. A. **Impactos ambientais do turismo em pequenas localidades**. Jornal de Turismo e Meio Ambiente, v. 18, n. 4, p. 136-148, 2021.

RIBEIRO, A. B. **Turismo sustentável e seus desafios**. São Paulo: Senac, 2016.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 24ª ed. São Paulo: Cortez, 2017.

SILVA, R. A.; SOUZA, M. A. **Capacitação e mão de obra local no setor turístico**. Revista de Gestão e Turismo, v. 8, n. 2, p. 112-125, 2019.

ÁREA TEMÁTICA: ÉTICA E SUSTENTABILIDADE

CIDADANIA FISCAL E SUSTENTABILIDADE SOCIAL: DESTINAÇÃO DO IMPOSTO DE RENDA EM APOIO À PESSOA IDOSA

Nádia Alves Lima¹;

Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA), São Benedito, Ceará.

<http://lattes.cnpq.br/1607992299452025>

Mariita Brito da Silveira²;

Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA), São Benedito, Ceará.

<http://lattes.cnpq.br/8793874957809486>

Antonia Lucenir Marques de Paula Ferreira³;

Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA), São Benedito, Ceará.

<http://lattes.cnpq.br/2607092290412087>

Sabrina Rodrigues Soares⁴;

Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA), São Benedito, Ceará.

<http://lattes.cnpq.br/2904759203172465>

João Antonio Severiano Lopes⁵;

Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA), São Benedito, Ceará.

<http://lattes.cnpq.br/39047592306172566>

Gabrielle Apoliano Gomes Albuquerque Pearce⁶.

Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA), Camocim, Ceará.

<http://lattes.cnpq.br/5773842064973005>

RESUMO: Este estudo aborda a destinação do Imposto de Renda como instrumento de fortalecimento das políticas públicas voltadas à população idosa, especialmente no contexto do acelerado envelhecimento populacional no Brasil. A presente pesquisa tem como objetivo investigar o grau de conscientização da população de São Benedito, Ceará, sobre a possibilidade de destinar parte do tributo devido aos Fundos do Idoso, conforme previsto na Lei nº 12.213/2010. Para isso, realizou-se uma pesquisa na base de dados da Receita Federal referente aos anos de 2022 a 2024. Destaca-se o crescimento nas doações, tanto em âmbito nacional quanto local, e a contribuição de ações de comunicação institucional, como a campanha “Leão Amigo”. A relevância do estudo reside no aspecto social e legal do tema, bem como na escassez de estudos que abordem a aplicação prática da lei e o nível

de conhecimento da população sobre essa possibilidade. Concluiu-se que é fundamental ampliar estratégias de educação fiscal para promover a cidadania ativa e solidária, além de propor, como estudos futuros, a análise da aplicação desses recursos nas instituições beneficiadas.

PALAVRAS-CHAVE: Imposto. Idoso. Doação.

FISCAL CITIZENSHIP AND SOCIAL SUSTAINABILITY: ALLOCATION OF INCOME TAX TO SUPPORT ELDERLY PEOPLE

ABSTRACT: This study addresses the allocation of Income Tax as an instrument for strengthening public policies aimed at the elderly population, especially in the context of accelerated population aging in Brazil. This research aims to investigate the level of awareness of the population of São Benedito, Ceará, about the possibility of allocating part of the tax due to the Elderly Funds, as provided for in Law No. 12,213/2010. To this end, a survey was conducted in the Federal Revenue database for the years 2022 to 2024. The growth in donations, both nationally and locally, and the contribution of institutional communication actions, such as the “Leão Amigo” campaign, stand out. The relevance of the study lies in the social and legal aspects of the topic, as well as in the scarcity of studies that address the practical application of the law and the level of knowledge of the population about this possibility. It was concluded that it is essential to expand tax education strategies to promote active and supportive citizenship, in addition to proposing, as future studies, the analysis of the application of these resources in the benefited institutions.

KEY-WORDS: Tax. Elderly. Donation.

INTRODUÇÃO

O envelhecimento populacional no Brasil tem demandado políticas públicas voltadas à promoção do bem-estar e à garantia de direitos da população idosa. A Lei nº 12.213, de 20 de janeiro de 2010, representa um avanço nesse sentido ao permitir que contribuintes destinem parte de seus impostos ao Fundo Nacional do Idoso, incentivando a responsabilidade social e ampliando o financiamento de programas assistenciais. Essa iniciativa visa fortalecer redes de proteção social e melhorar o acesso a serviços essenciais para idosos em situação de vulnerabilidade.

Os tributos são instrumentos de concretização de políticas públicas, pois, além de garantirem o fluxo de recursos financeiros indispensáveis para sua implementação (Ribas; Pinheiro, 2018). Nesse sentido, o Imposto de Renda é um tributo que incide sobre os rendimentos obtidos por pessoas físicas e jurídicas, os quais estão sujeitos à tributação conforme as regras estabelecidas na legislação vigente (Brasil, 1988).

O imposto também possibilita que pessoas físicas e jurídicas deduzam do imposto de renda devido as doações realizadas aos Fundos Municipais, Estaduais e Nacional do Idoso, conhecidos como Leão Amigo, uma iniciativa que permite destinar parte do imposto devido a ações sociais, contribuindo, assim, para a implementação de políticas públicas eficazes voltadas a essa população (Brasil, 2010).

A justificativa para este estudo reside na importância de avaliar a conscientização da população de São Bendito, Ceará, sobre a relevância da Lei 12.213/2010 que permite a dedução do imposto de renda devido para doações aos Fundos do Idoso. Compreender o grau de conhecimento da comunidade sobre essa possibilidade é importante para incentivar uma maior participação cidadã nas doações. Além disso, a análise dos dados de arrecadação entre 2022 a 2024 pode proporcionar informações relevantes sobre a efetividade da lei e suas implicações no fortalecimento de ações assistenciais e sociais na região para as pessoas idosas.

OBJETIVO

Dessa forma, o presente estudo visa investigar, por meio dos dados da Receita Federal referentes aos recolhimentos realizados entre 2022 a 2024, o nível de participação da população da cidade de São Benedito, Ceará, na destinação de parte do Imposto de Renda aos Fundos do Idoso, conforme previsto na Lei nº 12.213/2010, com o intuito de subsidiar futuras ações de incentivo e conscientização sobre essa possibilidade de contribuição social.

METODOLOGIA

A presente investigação caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica, conforme classificação de Gil (2022), uma vez que se fundamenta na análise de fontes disponíveis em bibliotecas e bases de dados. Foram consultados livros e artigos científicos relacionados à temática em estudo, além de informações obtidas diretamente na base de dados da Receita Federal do Brasil. A pesquisa foi conduzida por meio da análise dos dados oficiais sobre a arrecadação total do Imposto de Renda na cidade de São Benedito, Ceará, referente a três anos (2022 a 2024).

No que diz respeito à abordagem, a pesquisa se classifica como qualitativa, uma vez que essa abordagem busca proporcionar uma compreensão aprofundada do fenômeno investigado, levando em consideração múltiplos aspectos relacionados ao tema (Gil, 2022).

Quanto aos objetivos, esta pesquisa é classificada como exploratória e descritiva, pois busca proporcionar maior familiaridade com o tema investigado, bem como detalhar e apresentar as características da arrecadação do Imposto de Renda (IR), popularmente conhecido como Leão Amigo. A investigação visa averiguar os valores destinados aos Fundos Municipais, Estaduais e Nacional do Idoso, por meio das doações realizadas via

declaração do IR, e, a partir dessa análise, traçar mecanismos de conscientização para a população local sobre essa sistemática de doação. Segundo Prodanov e Freitas (2013), esse tipo de estudo contribui para ampliar o conhecimento sobre o fenômeno e orientar futuras ações práticas.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A destinação do Imposto de Renda é uma forma legal e sem custo adicional de apoiar projetos sociais, culturais, esportivos e audiovisuais. Pessoas físicas que optam pelo modelo completo podem destinar até 6% do imposto devido a esses projetos durante o ano, ou até 3% para fundos da criança e adolescente e 3% para fundos do idoso diretamente na declaração. Já as empresas tributadas pelo lucro real também podem fazer doações e abater os valores no imposto devido, incentivando ações em benefício da sociedade (Portal da Receita Federal, 2025). A tabela 01 evidencia a destinação do Imposto de Renda para Fundos da Criança e do Adolescente e da Pessoa Idosa entre os anos de 2022 e 2023.

Tabela 01: Destinações do Imposto de Renda aos Fundos da Criança e do Adolescente e da Pessoa Idosa (2022 a 2024).

Ano	Valor Total Destinado	Criança e Adolescente (%)	Pessoa Idosa (%)
2022	R\$ 223,10 milhões	64,8%	35,2%
2023	R\$ 281,68 milhões	62,1%	37,9%
2024	R\$ 380,36 milhões	58,9%	41,1%

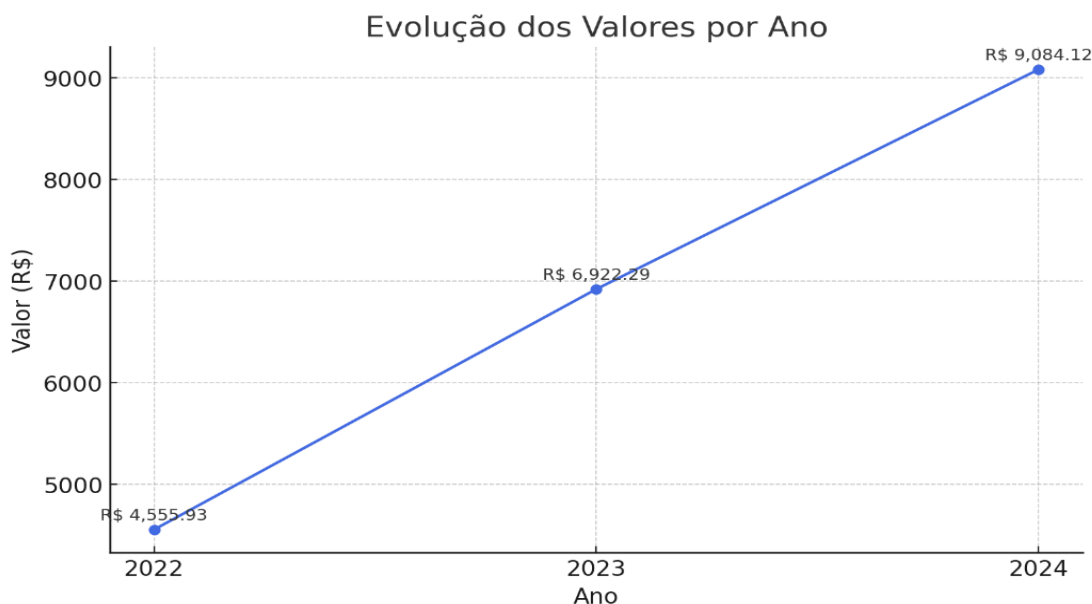
Fonte: Receita Federal (2022, 2023 e 2024).

Entre 2022 e 2024, o valor total destinado aos Fundos da Criança, do Adolescente e da Pessoa Idosa cresceu significativamente, passando de R\$ 223,10 milhões para R\$ 380,36 milhões. Observa-se uma redução gradual no percentual destinado à Criança e Adolescente e um aumento nas destinações à Pessoa Idosa, indicando maior conscientização social sobre a importância de apoiar o público idoso. Apesar da mudança na distribuição percentual, os valores destinados a ambos os fundos aumentaram no período.

Conforme Mendes (2017), o aumento da população idosa é um fenômeno global. Em 2012, 810 milhões de pessoas tinham 60 anos ou mais, representando 11,5% da população mundial, e estima-se que, em 2050, haverá mais idosos do que crianças menores de 15 anos. No Brasil, o número de idosos também cresceu, passando de 12,6% da população em 2012 para 13% em 2013, totalizando 26,1 milhões de pessoas, quase o triplo do registrado em 1991. Dessa forma, incentivar as políticas públicas para a pessoa idosa considera-se relevante.

Em consonância com a tendência nacional de crescimento nas doações destinadas à população idosa, o município de São Benedito, localizado no interior do Ceará, também apresenta um aumento significativo, conforme ilustrado no Gráfico 01.

Gráfico 01: Destinações do Imposto de Renda à Pessoa Idosa em São Benedito-CE (2022 a 2024)



Fonte: Receita Federal (2022, 2023 e 2024)

O Gráfico 01 demonstra a evolução dos valores destinados à população idosa no município de São Benedito entre os anos de 2022 e 2024. Observa-se uma trajetória de crescimento consistente, com um aumento de aproximadamente 51,94% entre 2022 e 2023 e de 31,23% entre 2023 e 2024. Esse resultado evidencia o fortalecimento das destinações em favor da pessoa idosa, acompanhando a tendência nacional de valorização e apoio a esse público.

Como mecanismo de incentivo à doações a Prefeitura Municipal de São Benedito investe em ações como publicações em páginas oficiais e palestras sobre a relevância dessa ação. A Figura 01 mostra uma ação publicitária.

Figura 01: Campanha Leão Amigo



Fonte: Portal Prefeitura Municipal de São Benedito-CE (2025)

A campanha “Leão Amigo” demonstra que a Prefeitura Municipal de São Benedito investe em ações de marketing social para conscientizar a população sobre a importância da destinação de parte do Imposto de Renda aos fundos municipais de apoio à criança, ao adolescente e ao idoso. A iniciativa busca estimular a participação cidadã, reforçando a ideia de que é possível contribuir para o fortalecimento de políticas públicas sem custo adicional para o contribuinte.

Conforme a Cartilha eu Sou Cidadão Solidário (2023), a destinação de valores do Imposto de Renda Pessoa Física (IRPF) refere-se a impostos já devidos pelo contribuinte, ao optar pela destinação, o cidadão contribui para que esses recursos permaneçam em seu próprio município, apoiando projetos sociais previamente conhecidos e aprovados, trata-se de um procedimento rápido, seguro e sem qualquer ônus adicional.

Dessa maneira, é possível fomentar ações de impacto social relevante, beneficiando as parcelas mais vulneráveis da população, incluindo idosos, promovendo assim, a transformação da realidade de alguns brasileiros (Cartilha eu Sou Cidadão Solidário, 2023).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo evidenciou a relevância da destinação do Imposto de Renda como um instrumento de fortalecimento das políticas públicas voltadas à população idosa, especialmente diante do acelerado processo de envelhecimento demográfico no Brasil. A análise dos dados referentes ao período de 2022 a 2024 demonstrou um crescimento expressivo nas destinações aos Fundos da Pessoa Idosa, tanto em nível nacional quanto no município de São Benedito, no estado do Ceará.

A Lei nº 12.213/2010 mostrou-se um marco relevante ao permitir que cidadãos e empresas destinem parte do imposto devido a ações assistenciais voltadas ao público idoso, sem custo adicional, promovendo a cidadania fiscal. Em São Benedito, constata-se que iniciativas como a campanha “Leão Amigo”, promovidas pela gestão municipal, têm contribuído para ampliar a participação da população local nesse processo.

Como proposta para estudos futuros, sugere-se investigar quais instituições foram beneficiadas com os recursos destinados aos Fundos do Idoso no município de São Benedito, bem como analisar de que forma esses recursos estão sendo aplicados na prática, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida da população idosa local e como instrumento de transparência para os doadores.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº 12.213, de 20 de janeiro de 2010. **Institui o Fundo Nacional do Idoso e autoriza deduzir do imposto de renda devido pelas pessoas físicas e jurídicas as doações efetuadas aos Fundos Municipais, Estaduais e Nacional do Idoso**; Brasília, DF, 21 jan. 2010. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12213.htm Acesso em: 24 abr. 2025.

BRASIL. Receita Federal. **Eu sou cidadão solidário: destinação de imposto de renda**. Brasília, DF: Receita Federal, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/passos-a-passos/destinacao-de-imposto-de-renda.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2025.

BRASIL. Receita Federal. *O que é a destinação do imposto de renda*. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/assuntos/meu-imposto-de-renda/o-que-e-a-destinacao-do-imposto-de-renda>. Acesso em: 25 abr. 2025.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022.

MENDES, Gilmar F. Série IDP – Manual dos direitos da pessoa idosa - DIG. Rio de Janeiro: Saraiva Jur, 2017.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo:

Universidade Feevale, 2013.

RIBAS, Lídia Maria; PINHEIRO, Hendrick. Transação tributária como política pública e a importância do gasto tributário como critério de controle. 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/43935>. Acesso em: 24 abr.2025.

EMPREENDEDORISMO, ÉTICA E SUSTENTABILIDADE: DESAFIOS E OPORTUNIDADES NO CENÁRIO ATUAL

Giseli Boiam Dall’Antonia¹.

Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp), Tupã, SP.

<http://lattes.cnpq.br/9255768848570857>

RESUMO: O trabalho a seguir aborda uma interseção entre empreendedorismo, sustentabilidade e a ética, com destaque nos empates desafiadores e nas oportunidades relevantes do contexto atual. O cenário mundial está marcado por intensas mudanças climáticas, desigualdades sociais e uma maior exigências por maior transparência, no qual o empreendedorismo emerge como um agente de transformação. A pesquisa tem como base o estudo bibliográfico de autores renomados no assunto e análise de casos empresariais que incorporam princípios éticos e sustentáveis. Os resultados apresentam que adotar práticas éticas contribui para a construção de confiança e reputação sólida no mercado, enquanto a sustentabilidade exige equilíbrio voltados aos aspectos socioambientais e econômicos. Há nesse contexto os desafios identificados como custos iniciais elevados, resistência cultural, dificuldades no acesso a financiamento e a competição com modelos tradicionais. No entanto, a inovação, o acesso a nichos consumidores conscientes, o fortalecimento da imagem da marca e o apoio institucional são fatores que impulsionam o empreendedorismo sustentável. Conclui-se que empreender com ética e sustentabilidade é uma necessidade estratégica e social, fundamental para garantir um futuro mais equilibrado e duradouro.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo. Ética. Sustentabilidade.

ENTREPRENEURSHIP, ETHICS, AND SUSTAINABILITY: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES IN THE CURRENT SCENARIO

ABSTRACT: The following paper addresses an intersection between entrepreneurship, sustainability and ethics, highlighting the challenging challenges and relevant opportunities of the current context. The global scenario is marked by intense climate change, social inequalities and a greater demand for greater transparency, in which entrepreneurship emerges as an agent of transformation. The research is based on a bibliographic study of renowned authors on the subject and an analysis of business cases that incorporate ethical and sustainable principles. The results show that adopting ethical practices contributes to building trust and a solid reputation in the market, while sustainability requires a balance

between socio-environmental and economic aspects. In this context, challenges have been identified as high initial costs, cultural resistance, difficulties in accessing financing and competition with traditional models. However, innovation, access to conscious consumer niches, strengthening the brand image and institutional support are factors that drive sustainable entrepreneurship. It is concluded that undertaking with ethics and sustainability is a strategic and social necessity, fundamental to ensuring a more balanced and lasting future.

KEY-WORDS: Entrepreneurship. Ethics. Sustainability.

INTRODUÇÃO

Dornelas, 2020, define empreendedorismo como sendo a capacidade de idealizar, iniciar e gerir negócios inovadores, com a responsabilidade de assumir os riscos calculados com o foco de buscas em transformar ideias em oportunidades nos quais podem agregar valores aos negócios.

Ainda é possível perceber que no empreendedorismo da atualidade vai muito além de se criar negócios voltados apenas ao lucro. Relatos de George, Merrill e Schillebeeckx (2021), os empreendedores conscientes são aqueles que integram um propósito socioambiental à lógica do negócio, criando impacto positivo sem renunciar à viabilidade econômica. Diante disso, a sustentabilidade e ética não são mais diferenciais entre os empresários, mas por um pré-requisitos para a longevidade dos negócios e das empresas.

Conforme destaca Hahn, Pinkse e Preuss (2022), a ética no empreendedorismo deve ser integrada à tomada de decisões estratégicas e não somente como um “complemento” à gestão. O bom empreendedor é ético considera os efeitos de suas ações em escalas globais e locais, considerando papel na transformação socioambiental.

Existe um grande embate e debate relacionado a sustentabilidade e o empreendedorismo, pois, muitos ainda estão enraizados no sistema tradicional e ainda não aderiram o novo sistema de ética e socialmente responsável. No atual século XXI encontra-se a Agenda 2030, organizada pela Organização das Nações Unidas (ONU), no qual os países estão desenvolvendo estratégias para cumprirem o que estabelece as 17 (dezessete metas a serem cumpridas até 20230), denominadas Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), com foco na sustentabilidade, preservação e recuperação do meio ambiente. Empreender implica alinhar boas práticas empresariais relacionados aos (ODS), buscando não apenas o lucro, mas também a geração de impacto positivo economicamente socioambiental. Além disso, George, Schillebeeckx e Liakopoulos (2019) destacam que o empreendedorismo orientado pela sustentabilidade contribui para soluções que equilibram crescimento econômico, justiça social e preservação ambiental, sendo um motor indispensável para a transformação necessária nas sociedades contém.

OBJETIVO

Discutir a articulação entre empreendedorismo, ética e sustentabilidade, identificando os desafios enfrentados e as oportunidades que surgem para empreendedores no contexto atual.

METODOLOGIA

O trabalho buscou o desenvolvimento por intermédio de revisões bibliográficas, com análises em estudos acadêmicos, artigos e relatórios recentes, além de examinar casos práticos de empresas que aplicam princípios éticos e sustentáveis na sua gestão empresarial, de negócios e da sustentabilidade em união com agenda 2030.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados obtidos ao longo do estudo indicam que a sustentabilidade no empreendedorismo requer uma perspectiva ampla, na qual o empreendedor avalia os efeitos de suas decisões nos âmbitos econômico, social e ambiental. Essa abordagem visa não apenas o crescimento financeiro, mas também o compromisso com o bem coletivo (Lozano, 2018; Baumgartner, 2020). No entanto, muitos empreendedores ainda enfrentam desafios internos em suas organizações, sobretudo aqueles que priorizam resultados imediatos em detrimento de práticas sustentáveis, tornando a transição para um modelo mais consciente algo complexo e dependente de uma mudança profunda de mentalidade (Schein, 2010; Brown, 2021). Superar essas barreiras requer mais do que ferramentas; demanda investimentos e uma reformulação estrutural e educacional que valorize a ética e a responsabilidade socioambiental (Lozano, 2018).

Outro obstáculo identificado está relacionado à dificuldade de acesso a financiamentos voltados para negócios sustentáveis. Embora promissores, muitos desses empreendimentos não conseguem apoio suficiente por conta da predominância de modelos tradicionais de avaliação financeira. Segundo Derdabi e Dvouletý (2025), investidores ainda tendem a priorizar métricas econômicas convencionais, sem conseguir mensurar de forma eficaz os impactos sociais e ambientais dos projetos. A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2022) ressalta que pequenas e médias empresas com perfil sustentável enfrentam dificuldades para comprovar seu desempenho socioambiental, o que limita seu acesso a capital.

Além disso, os empreendedores voltados à sustentabilidade também lidam com a concorrência de modelos de negócio tradicionais, que geralmente ignoram questões éticas e ambientais. Tais empresas, ao operarem com menores custos, conseguem praticar preços mais baixos, o que gera desvantagens competitivas para negócios comprometidos com boas práticas (Smith & Chang, 2023).

Ainda assim, há um movimento crescente de empreendedores que investem em inovações voltadas à eficiência e à redução de impactos ambientais, o que pode contribuir para uma vantagem competitiva sustentável ao longo do tempo (Stubbs & Cocklin, 2020).

Esse posicionamento também se reflete no comportamento do consumidor: conforme estudo da Nielsen (2019), há uma tendência crescente de pessoas dispostas a rever seus hábitos de consumo em favor do meio ambiente. Esse cenário representa uma oportunidade promissora para negócios baseados em valores e propósitos sustentáveis.

Adotar princípios éticos e práticas socioambientais consistentes também fortalece a imagem institucional. De acordo com Du, Bhattacharya e Sen (2017), ações de responsabilidade social corporativa ajudam a construir reputações positivas, gerando maior fidelidade dos consumidores, recomendações espontâneas e valorização da marca no mercado. Com a crescente conscientização da população, observa-se um aumento no número de consumidores preocupados com questões ambientais e sociais, o que amplia o espaço para empreendimentos orientados por propósito (Nielsen, 2019; Accenture, 2021).

Paralelamente, observa-se um esforço de diferentes atores institucionais na criação de mecanismos de apoio a iniciativas sustentáveis. Órgãos públicos, organizações não governamentais e instituições internacionais vêm ampliando programas de incentivo e financiamento para projetos alinhados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), como evidenciado no relatório do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD, 2020). No entanto, a implementação dessas práticas enfrenta dificuldades práticas, como os altos custos associados à adoção de tecnologias limpas, à obtenção de certificações e à reorganização de processos produtivos (Elkington, 1997). Tais desafios são especialmente relevantes para micro e pequenos empreendedores.

Outro fator limitante é a cultura organizacional predominante em muitas empresas, que ainda valoriza resultados financeiros imediatos, dificultando a incorporação de valores sustentáveis (Schein, 2010). Soma-se a isso a complexidade em medir retornos sociais e ambientais, o que gera insegurança nos investidores e acaba por restringir o apoio a iniciativas sustentáveis (Schaltegger, Hansen & Lüdeke-Freund, 2016).

No que diz respeito à conduta empresarial, a ética assume papel central. Empresas comprometidas com valores como integridade, transparência e respeito aos diversos públicos com os quais se relacionam constroem relações mais sólidas e duradouras. Kotler e Keller (2012), reforçam que essas práticas contribuem para a confiança do mercado e a reputação institucional. Já no campo da sustentabilidade, torna-se essencial uma abordagem integrada, que leve em conta os pilares econômico, social e ambiental nas decisões estratégicas (Nidumolu, Prahalad & Rangaswami, 2009).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sustentabilidade no mundo dos negócios envolve muito mais do que apenas implementar ações voltadas ao meio ambiente. Ela envolve uma reestruturação do modelo tradicional de negócios, exigindo uma transformação na mentalidade e nas ações das organizações. A integração dos aspectos econômico, social e ambiental demanda não apenas recursos financeiros e tecnológicos, mas também uma mudança cultural e educacional que fortaleça valores como ética, responsabilidade e compromisso com o futuro.

A tecnologia avança consideravelmente e com uma velocidade imensa, e o setor do empreendedorismo não fica aquém dessa aceleração. O foco excessivo em resultados financeiros de curto prazo, a resistência interna às mudanças e as dificuldades para obter financiamento para projetos sustentáveis são obstáculos que impactam especialmente pequenos empreendedores e startups, que enfrentam custos iniciais elevados e competem com empresas que adotam modelos menos sustentáveis.

Por isso, é essencial investir em formação ética e em estratégias de conscientização, especialmente diante do aumento do interesse dos consumidores por marcas socialmente responsáveis e dos incentivos promovidos por políticas públicas e instituições. Esse contexto favorece a criação de empreendimentos alinhados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que não apenas promovem valor duradouro e reforçam sua competitividade no mercado, mas também colaboram para transformações sociais e ambientais positivas.

Assim, o empreendedorismo sustentável se mostra não apenas possível, mas também necessário para enfrentar os desafios atuais. No entanto, sua consolidação depende da colaboração entre setor público, iniciativa privada e sociedade civil, por meio de políticas inclusivas, mecanismos de financiamento adequados e uma cultura organizacional que reconheça a importância de equilibrar lucro, propósito e responsabilidade.

REFERÊNCIAS

ARMENAKIS, A. A.; BEDEIAN, A. G. Organizational change: A review of theory and research in the 21st century. **Journal of Management**, v. 46, n. 6, p. 1003–1034, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0149206320905242>. Acesso em: 14 maio 2025.

BROWN, Kerry. **Sustainability: An and business integrated approach**. London: Routledge, 2021.

DERDABI, Abdelilah; DVOULETÝ, Ondřej. Sustainable entrepreneurship financing: Challenges and perspectives for impact-driven ventures. **Journal of Cleaner Production**, v. 412, 2025.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em**

negócios. 7. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.

ELKINGTON, John. **Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business**. Oxford: Capstone, 1997.

GEORGE, G.; MERRILL, R. K.; SCHILLEBEECKX, S. J. D. Digital sustainability and entrepreneurship: How digital innovations are helping tackle climate change and sustainable development. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 45, n. 5, p. 999–1026, 2021.

HAHN, T.; PINKSE, J.; PREUSS, L. Managing tensions in corporate sustainability: Towards a process-oriented framework. **Journal of Business Ethics**, v. 179, p. 905–924, 2022.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

LOZANO, Rodrigo. A holistic perspective on corporate sustainability drivers. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 22, n. 1, p. 32–44, 2015.

NIDUMOLU, Ram; PRAHALAD, C. K.; RANGASWAMI, M. R. Why sustainability is now the key driver of innovation. **Harvard Business Review**, v. 87, n. 9, p. 56–64, 2009.

NIELSEN. **The evolution of the sustainability mindset**. 2019. Disponível em: <https://www.nielsen.com/us/en/insights/report/2019/evolution-of-the-sustainability-mindset/>. Acesso em: 14 maio 2025.

OCDE. Financing SMEs for sustainability. **Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico**, 2022. Disponível em: <https://www.oecd.org/en/publications/financing-smes-for-sustainability-19414952.htm>. Acesso em: 14 maio 2025.

PNUD. **Agenda 2030 e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. 2020**. Disponível em: <https://www.undp.org/pt/brazil/agenda-2030>. Acesso em: 14 maio 2025.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SCHALTEGGER, Stefan; HANSEN, Erik G.; LÜDEKE-FREUND, Florian. Business models for sustainability: Origins, present research, and future avenues. **Organization & Environment**, v. 29, n. 1, p. 3–10, 2016.

SMITH, L.; CHANG, T. The cost dynamics of ethical vs. conventional business practices. **International Review of Business Ethics**, v. 9, n. 1, p. 78–95, 2023.

STUBBS, W.; COCKLIN, C. Conceptualizing a “sustainability business model”. **Organization & Environment**, v. 33, n. 1, p. 3–23, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1086026619836080>. Acesso em: 14 maio 2025.

ECOEFIÊNCIA NO TRATAMENTO DE ESGOTO DOMÉSTICO RURAL: ESTUDO DE CASO COM BACIAS DE EVAPOTRANSPIRAÇÃO NO PARANÁ

Tiago Vinicius Silva Athaydes¹;

Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR), União da Vitória, Paraná.

<http://lattes.cnpq.br/2617317899499777>

Jefferson de Queiroz Crispim²;

Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR), Campo Mourão, Paraná.

<http://lattes.cnpq.br/4785905268690166>

Eloisa Paula de Oliveira³;

Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR), Campo Mourão, Paraná.

<http://lattes.cnpq.br/1715281920824293>

Samara Symon Christmann Ramlow⁴;

Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR), Campo Mourão, Paraná.

<http://lattes.cnpq.br/1715281920824293>

Emmily Caroline da Silva Klein⁵;

Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR), Campo Mourão, Paraná.

<https://lattes.cnpq.br/7955664383471682>

Marcos Junio Ferreira de Jesus⁶;

Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR), Campo Mourão, Paraná.

<http://lattes.cnpq.br/1546226857029733>

Fernando Henrique Villwock⁷;

Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR), Campo Mourão, Paraná.

<http://lattes.cnpq.br/0016343257512119>

Oseias Cardoso⁸;

Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR), Campo Mourão, Paraná.

<http://lattes.cnpq.br/3383628403624701>

Mauro Parolin⁹;

Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR), Campo Mourão, Paraná.

<http://lattes.cnpq.br/9805072502886857>

Adriana Fanali¹⁰;

Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR), Campo Mourão, Paraná.

<http://lattes.cnpq.br/5181822849842127>

Marcos Rogério Senger Specalski¹¹.

Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR), Campo Mourão, Paraná.

<http://lattes.cnpq.br/0678802304958804>

RESUMO: Este capítulo objetiva apresentar uma avaliação sobre a eficiência de um modelo de tratamento de esgoto, implantado em dois municípios no estado do Paraná. Os sistemas denominados Bacia de Evaporação, implantados e avaliados, sendo dois em Campo Mourão e dois em Iretama. A metodologia consta de revisão bibliográfica, apresentação dos sistemas, considerando materiais, custos e avaliação da eficácia do sistema BET, por meio do monitoramento dos efluentes após passarem pelos sistemas de coleta e tratamento. Para a avaliação dos sistemas, foram coletadas amostras de efluentes em dois momentos, e enviadas para análises laboratoriais. Em cada etapa, foram coletadas amostras de efluentes no tanque séptico e na bacia de evapotranspiração para análises, e os resultados foram comparados aos parâmetros da Resolução CONAMA nº 357/2005 e 430/2011 (Federal) e da Resolução nº 21/2009 da SEMA (Estadual), que indica os valores permitidos para lançamento de efluentes de esgoto doméstico no ambiente. Os resultados obtidos indicam que o sistema BET apresentou importante papel na redução do potencial de contaminação de solos e águas, com média para eficiência de 73,13% para DBO e 69% DQO na primeira etapa e 66% para DBO e 62,28% para DQO na segunda etapa, realizada no segundo semestre de 2018.

PALAVRAS-CHAVE: Agricultores. Bacia de Evapotranspiração. Saneamento Ambiental.

EVALUATION OF SEWAGE TREATMENT SYSTEMS IN RURAL AREAS IN TWO MUNICIPALITIES IN PARANÁ

ABSTRACT: This chapter aims to present an evaluation of the efficiency of a sewage treatment model implemented in two municipalities in the state of Paraná. The systems called Evaporation Basin were implemented and evaluated, two in Campo Mourão and two in Iretama. The methodology consists of a bibliographic review, presentation of the systems, considering materials, costs and evaluation of the effectiveness of the BET system, through monitoring of the effluents after passing through the collection and treatment systems. To evaluate the systems, effluent samples were collected at two times and sent for laboratory analysis. In each batch, effluent samples were collected from the septic tank and the evapotranspiration step for analysis, and the results were compared to the parameters

of CONAMA Resolution No. 357/2005 and 430/2011 (Federal) and SEMA Resolution No. 21/2009 (State), which indicates the permitted values for the release of domestic sewage effluents into the environment. The results obtained indicate that the BET system played an important role in reducing the potential for soil and water contamination, with an average efficiency of 73.13% for DBO and 69% DQO in the first step and 66% for DBO and 62.28% for DQO in the second step, carried out in the second half of 2018.

KEY-WORDS: Farmers. Evapotranspiration Basin. Environmental sanitation.

INTRODUÇÃO

A preocupação sobre a qualidade do meio ambiente, principalmente nos locais onde as pessoas vivem, é algo que remonta várias sociedades ao longo do tempo, e com a intensificação do uso dos recursos naturais e, conseqüentemente, da degradação ambiental, essa qualidade será reduzida, de modo que o próprio conceito de desenvolvimento, fundamentado no crescimento econômico, passou a ser questionado, surgindo a ideia de desenvolvimento sustentável. Nesse contexto de necessidade de novas práticas e conhecimentos, que sejam menos impactantes ou que contribuam para reduzir a degradação ambiental, este capítulo destaca o tema do esgoto doméstico no meio rural, a partir da preocupação com sua correta disposição e tratamento, e da avaliação de sistemas simples, que compõem as chamadas ecotécnicas (Silva, Silva, 2010; Candiottto, Grisa, Schimitz, 2015).

Sabe-se que a problemática do esgoto envolve, de forma integrada, as dimensões ambiental e da saúde humana, e que o esgoto é um dos pilares saneamento básico, discutir e analisar técnicas de disposição e tratamento, que sejam baratas, eficazes e de fácil implantação em estabelecimentos rurais, é importante, pois permite que as técnicas mais eficazes e adequadas possam ser divulgadas e replicadas.

O esgoto é caracterizado como despejos produzidos pelas ações humanas, tanto de cunho doméstico, comercial e industrial, no que se refere ao uso da água nestas atividades (Pessoa; Jordão, 1982). No meio urbano, existem formas integradas de coleta, disposição e tratamento de esgoto. Já no meio rural, pela falta de redes coletoras, faz-se necessário o desenvolvimento de outras técnicas de disposição e tratamento de dejetos humanos e de animais. Portanto, é imprescindível a criação e difusão de eco técnicas ou de tecnologias ecológicas alternativas, que sejam eficientes e de baixo custo.

OBJETIVO

Desta forma, o objetivo deste capítulo é apresentar uma discussão sobre iniciativas de construção de sistemas para tratamento de esgotos modelo bacia de evapotranspiração em estabelecimentos rurais em dois municípios paranaenses, implementados a partir de projetos universitários coordenados por professores do curso de Geografia da Universidade

Estadual do Paraná, com base em monitoramentos dos efluentes e análises laboratoriais realizadas, permitiram avaliar a eficiência nos parâmetros DBO e DQO de quatro sistemas instalados no ano de 2018.

METODOLOGIA

A pesquisa foi construída a partir de revisão bibliográfica, análise de normas legais sobre o saneamento básico (Federal e do Estado do Paraná), levantamento de informações sobre os sistemas construídos e análises laboratoriais dos efluentes dos sistemas.

Em relação aos parâmetros de efluentes consultados para se avaliar a eficácia do tratamento dos efluentes nos sistemas implantados, utilizou-se a Resolução nº 357/2005 e 430/2011 do Conselho Nacional de Meio Ambiente (CONAMA) em nível Federal. Utilizou-se as duas resoluções do CONAMA pois uma complementa a outra para os parâmetros analisados; e a Resolução nº 021/2009 da Secretaria Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos (SEMA), em nível Estadual.

Apesar de usar as normas para o lançamento de efluente para aferir a eficiência e o enquadramento com os limites estabelecidos pelas Resoluções, os sistemas não realizam esse descarte, pois são sistemas fechados, ao qual, será realizado o processo de evaporação dos efluentes por meio da vegetação inserida nos sistemas. Portanto, o uso das Resoluções ajuda a compreender o funcionamento do sistema, uma vez que, os altos índices nos parâmetros analisados podem prejudicar a vida útil do sistema como processos de eutrofização e entupimento, por exemplo.

Os sistemas foram implantados por meio de projetos desenvolvidos pelo Laboratório de Pesquisa Geoambiental (LAPEGE), ligado à Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR) nos municípios de Campo Mourão e Iretama, localizados na Mesorregião Centro Ocidental Paranaense. Foram analisados quatro sistemas denominados Bacia de Evapotranspiração (BET), e realizadas análises físico-químicas dos sistemas a fim de compreender a eficiência no tratamento do esgoto.

Para analisar a eficiência do sistema, foram coletados os esgotos brutos (interior do tanque séptico) e o esgoto tratado no final dos sistemas (bacia de evapotranspiração). Os sistemas BET possuem duas etapas de tratamento, sendo o tratamento primário no tanque séptico e o secundário na bacia de evapotranspiração.

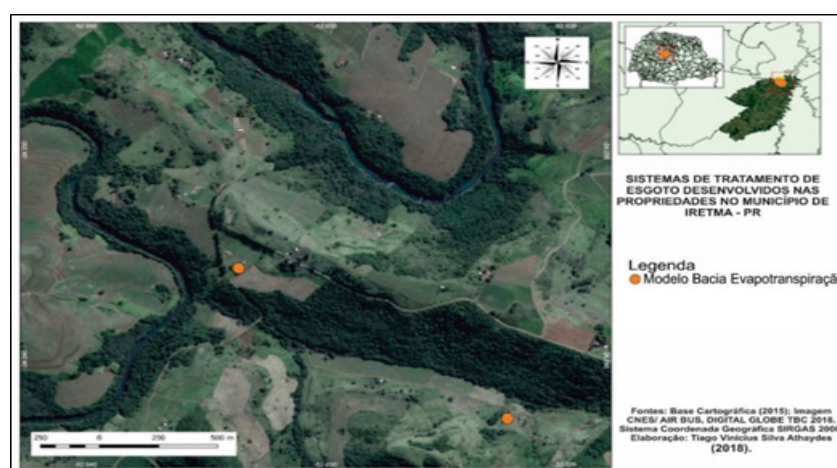
Para as BET's avaliadas e em conformidade com o CONAMA e a SEMA, foram delimitados os seguintes parâmetros: Demanda Bioquímica de Oxigênio e Demanda Química de Oxigênio. As análises laboratoriais foram terceirizadas e seguiram a Metodologia *Standard Methods for the Examination of Water and Wastewater* 22 (2012) e 23 (2017). A escolha dos parâmetros deu-se pelo fato de serem parâmetros já estudados em outras pesquisas sobre o tema de efluente doméstico, como em Sabei (2015); Schlusaz (2014); Silveira e Arsego (2014). Foram efetuadas duas etapas de coletas, uma no primeiro

semestre de 2018 (março, abril) e outra coleta no segundo semestre de 2018 (outubro, novembro). Tanto as amostras de esgoto bruto (afluentes) quanto as amostras de efluentes (esgoto após passagem pelo sistema) foram comparadas com os parâmetros legais. Isso permitiu entender se os efluentes estão sendo tratados, não prejudicando a vida útil do sistema.

Sistema Bacia de Evaporação (BET)

Os modelos bacia de evaporação foram caracterizados como BET 1, BET 2, BET 3 e BET 4. Os sistemas BET 1 e 2 foram construídos em Iretama – PR, no Assentamento Muquidão (figura 1).

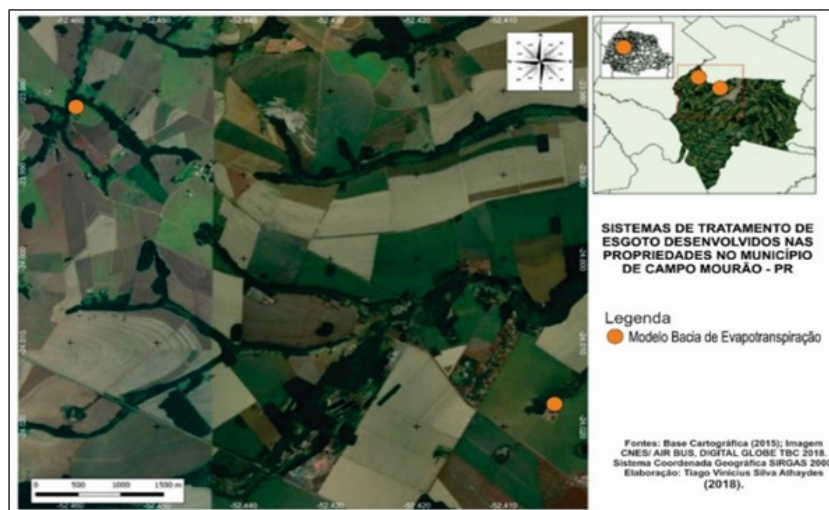
Figura 1 – Localização da implantação das Bacias de Evapotranspiração no município de Iretama-PR.



Fonte: Organizado pelos autores.

Os sistemas BET 3 e 4 foram desenvolvidos no município de Campo Mourão – PR. Outros dois sistemas foram construídos no município de Campo Mourão, na comunidade KM 128 e Vila Franciscana (figura 2).

Figura 2 – Localização da implantação das Bacias de Evapotranspiração no município de Campo Mourão-PR



Fonte: Organizado pelos autores.

O sistema bacia de evaporação é dividido em duas partes. A primeira consiste no tanque séptico construído em alvenaria, seguindo a NBR 7229/1993, substituída pela NBR 17076/24. Possui a função de reter o material sólido na parte inferior e transferir o material líquido para a bacia de evapotranspiração, onde será realizado o processo de evaporação pelo sol e plantas. A bacia funciona como um filtro de fluxo horizontal, a qual realiza o processo de evapotranspiração do efluente para a atmosfera.

As dimensões do tanque séptico são de 2,50m de comprimento, 1,50m de profundidade e 1m de largura para o tanque séptico (Kath *et al.*, 2016). O cálculo para dimensionamento da área de evapotranspiração é de 2 m³ por habitante.

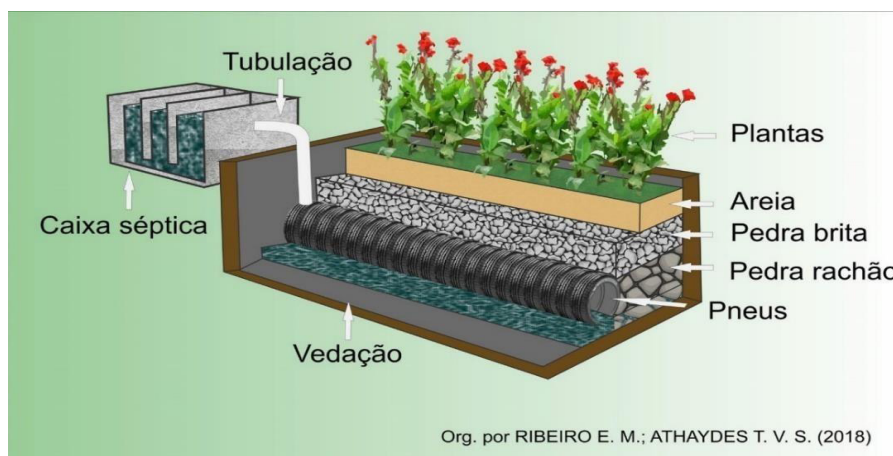
O material sólido fica retido no tanque séptico e o efluente líquido vai para a bacia de evapotranspiração, e o processo de tratamento nesta primeira etapa dá-se por meio do tratamento anaeróbico. Esse processo de tratamento primário é realizado sem a presença de oxigênio, sendo as bactérias os agentes responsáveis pela decomposição de matéria orgânica.

A segunda etapa do sistema consistiu na construção da bacia de evapotranspiração (Figura 3). No modelo BET, delimita-se 2 m³ por habitante, e a profundidade da área escavada é padrão 1 m, a largura e o comprimento irão variar conforme a quantidade de usuários. Na sequência, a área escavada é impermeabilizada com duas camadas de lona plástica de 200 micras para impedir a infiltração no solo (Athaydes; Crispim, 2016).

Segundo os autores, após a impermeabilização, realiza-se o preenchimento da bacia de evapotranspiração. O primeiro passo consistiu em conectar a tubulação do tanque séptico a BET, com tubo de PVC de 100 mm. Na sequência, preenche-se com pneus de automóvel colocados lado a lado, na vertical, formando uma câmara de recepção e distribuição lateral do efluente líquido. Para a finalização do preenchimento do sistema

foram utilizados: entulhos, pedra brita nº 02, areia grossa e solo. “As laterais entre os pneus e a parede da BET são preenchidas com 0,50m de entulhos de construção e, sobre este, uma camada 0,20m de pedra brita, 0,20m de areia grossa e por fim, uma camada de 0,10m de terra”. Após o preenchimento da bacia, foram plantadas as espécies *Heliconia velloziana* (Caeté) que se alimentam do substrato da BET.

Figura 3 – Modelo Bacia de Evaporação (BET)



Fonte: Ribeiro, E. M.; Athaydes, T. V. S. (2018).

Os sistemas BET 1 e 3, foram dimensionados para famílias com dois moradores e delimitado em 3 x 2 x 1m (comprimento, largura, profundidade). O sistema BET 2 teve um dimensionamento para quatro moradores, sendo 4 x 3 x 1m. O sistema BET 4 foi dimensionado para seis moradores, tendo medidas de 4 x 3 x 1,5m, e todos projetados para receber águas cinzas e negras.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Análise dos efluentes dos sistemas

A análise dos efluentes ocorreram em duas etapas, no primeiro e segundo semestre de 2018, com objetivo de monitorar o funcionamento do sistema, após construção e uso (figura 3).

Figura 3: Coleta de efluente na bacia de evapotranspiração.



Fonte: os autores

O monitoramento é importante para compreender o funcionamento e eficácia dos sistemas, e serve para verificar se o funcionando adequadamente e se os efluentes estão dentro dos padrões do CONAMA nº 430/2011 e sendo acomodados adequadamente, pois são sistemas fechados.

Para analisar a eficiência dos sistemas implementados, foram selecionados para as análises laboratoriais os parâmetros: Demanda Bioquímica de Oxigênio (DBO) e Demanda Química de Oxigênio (DQO).

Para o teste da DBO, “a tratabilidade biológica de um efluente é avaliada por um parâmetro operacional denominado Demanda Bioquímica de Oxigênio (DBO). Quanto máximo o valor de DBO, maior a labilidade dos compostos orgânicos presentes num dado efluente” (Jardim; Canela, 2004).

O teste da DQO visou medir o consumo de oxigênio para oxidar compostos orgânicos, bio e não biodegradáveis, com oxidação exclusivamente química, não sendo afetado pela nitrificação, dando-nos uma indicação apenas da matéria orgânica carbonácea (Nuvolari *et al.*, 2003).

A Resolução nº 21/2009 da SEMA/IAT (Secretaria do Meio Ambiente do Paraná) exige que os índices de lançamento devem ser inferiores a 90 mg/L para o DBO e a 225 mg/L para o DQO.

Desse modo, o objetivo dos sistemas consistiu em reduzir os parâmetros de DBO e DQO que apresentam níveis elevados quando não tratados e acabam por acarretar problemas à saúde humana e ao meio ambiente. A Resolução nº 357/2005 e 430/2011 do CONAMA impõe que os índices de lançamento devem ser inferiores a 120 mg/L para o DBO, e não propõe metas para o DQO. Portanto, foram considerados os parâmetros da Resolução nº 21/2009 da SEMA/IAT, pelo fato de serem mais restritivos que os nacionais.

Os parâmetros analisados acabam por apresentar uma percepção geral do funcionamento dos sistemas e sua capacidade de tratar os efluentes. Assim, quando

identificados níveis baixos do DBO e DQO, os outros parâmetros também irão apresentar uma redução significativa (Quadro 1).

Quadro 1 – Resultado das análises dos efluentes da Bacia de Evapotranspiração.

PARÂMETROS (mg/l) 1º semestre	DBO	DQO	PARÂMETROS (mg/l) 2º semestre	DBO	DQO
BET 1 - entrada	160,22	531,57	BET 1 - entrada	440	611
BET 1 - saída	62,11	213,33	BET 1 - saída	185	353
Eficiência - %	61,23%	59,86%	Eficiência - %	57,95%	42,22%
BET 2 - entrada	140,89	476,67	BET 2 - entrada	360	609
BET 2 - saída	44,67	170,0	BET 2 - saída	190	244
Eficiência - %	68,28%	64,33%	Eficiência - %	47,22%	59,93%
BET 3 – entrada	698,11	2133,33	BET 3 – entrada	840	1034
BET 3 – saída	17,89	86,67	BET 3 – saída	56	84
Eficiência - %	97,43%	95,93%	Eficiência - %	93,33%	91,87%
BET 4 – entrada	59,10	213,33	BET 4 – entrada	80	147
BET4 – saída	20,22	96,67	BET4 – saída	28	66
Eficiência - %	65,78%	54,68%	Eficiência - %	65,00%	55,10%

Fonte: Quadro organizado com base nos dados obtidos.

As coletas na BET 1 apresentaram-se dentro dos padrões das Resoluções nº 21/2009 da SEMA e nº 357/2005 e 430/2011 do CONAMA, o DBO foi de 62,11 mg/L, a DQO foi de 213,33 mg/L.

Na segunda bateria de coletas, a BET 1 apresentou elevações nos índices dos parâmetros, com DBO de 185 mg/L, DQO de 353 mg/L.

O sistema BET 2 estava adequado na primeira bateria de coletas perante as Resoluções nº 21/2009 da SEMA e nº 357/2005, 430/2011 para os parâmetros de DBO que foi de 44,67 mg/L, a DQO que foi de 170 mg/L, pH que apresentou 6,22 mg/L. O Nitrogênio neste sistema também apresentou índices elevados de 29,52 mg/L.

Em relação a segunda bateria de coletas, o sistema BET 2 só estava adequado perante as Resoluções nº 21/2009 da SEMA e nº 357/2005 e 430/2011 a DBO apresentou 190 mg/L, a DQO foi de 244 mg/L.

O sistema BET 3 apresentou estar adequado para todos os parâmetros em conformidade com as Resoluções nº 21/2009 da SEMA e nº 357/2005 e 430/2011 na

primeira e na segunda bateria de coletas. A DBO foi de 17,89 mg/L na primeira bateria de coletas e 56 mg/L na segunda bateria de coletas, a DQO foi de 86,67 mg/L na primeira e 84 mg/L na segunda, o pH foi de 6,36 na primeira coleta e 6,49 na segunda,

O sistema BET 4 esteve de acordo com as Resoluções nº 21/2009 da SEMA e nº 357/2005 e 430/2011 nos parâmetros da DBO que foi de 20,22 mg/L, a DQO foi de 96,67 mg/L. Na segunda bateria a DBO foi de 28 mg/L e DQO de 66 mg/L, de acordo com as Resoluções nº 21/2009 da SEMA e nº 357/2005 e 430/2011 do CONAMA.

Em relação a eficiência média dos quatros sistemas BET na primeira bateria de coletas, foi comparado o efluente na entrada do tanque séptico e da caixa de evapotranspiração, obtendo eficiência de 73,18% para a DBO e 68,70% para a DQO. Na segunda bateria, a eficiência média foi de 66% para a DBO e 62,28% para a DQO.

A redução na eficiência, ocorrida na segunda etapa de coletas em relação a primeira está relacionada a diminuição no processo de evapotranspiração, realizada pelas plantas e sombreamento das árvores, em desconformidade com o projeto proposto de manter a BET em área de insolação para auxiliar na evaporação.

No caso das plantas, a zona de raiz contribui com a remoção de poluentes interagindo com o meio suporte, a água, os microrganismos e os contaminantes, com ocorrência de filtração, volatilização, adsorção, oxidação e degradação.

Na coleta dos efluentes foi possível observar que os sistemas estão em funcionamento de forma correta e eficaz, não encontrando problemas de entupimentos, nem vazamentos. Analisou-se também que o efluente bruto que entra no tanque séptico e o efluente que se encontra na bacia de evaporação não possui odor (figura 4).

Figura 4 – Efluentes coletados no tanque séptico (alta turbidez) e na bacia de evapotranspiração (efluente incolor)



Fonte: dos autores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A prática inadequada de despejo de efluentes produzidos em estabelecimentos rurais ainda são realidade no Brasil, no Paraná e nos dois municípios da pesquisa. Essa falta de disposição e tratamento adequado do esgoto doméstico no meio rural pode levar à contaminação de corpos hídricos e de animais e pessoas. Com isso, torna-se cada vez mais necessária a intervenção do poder público e de órgãos competentes para disseminar e desenvolver ações para o manejo correto do esgoto rural. É preciso desenvolver o saneamento básico rural, mas também é importante que os moradores entendam o porquê dessas práticas, para que se tornem sujeitos ativos no processo.

Após os resultados alcançados por meio do desenvolvimento dos sistemas de tratamento de esgoto e da análise de sua eficiência, conclui-se que os projetos desenvolvidos representam um avanço para se reduzir a degradação ambiental e problemas de saúde para os moradores contemplados com os sistemas analisados. Ao avaliar os dados de eficiência em relação à legislação vigente para o lançamento de efluentes tratados, foi possível observar que o sistema BET apresentou eficiência no tratamento do esgoto, com efluentes analisados dentro dos padrões de lançamentos de efluentes do CONAMA e SEMA.

O sistema analisado é recomendado para estabelecimentos rurais, pois podem ser construídos com materiais que virariam lixo, como pneus velhos e entulhos, além de serem fechados, é altamente positivo para se evitar o contato com o ambiente e contaminações. Na bacia de evapotranspiração, as plantas são um importante indicador de funcionamento, pois o crescimento e desenvolvimento é uma forma de monitoramento. Por outro lado, a realização de poda das plantas mais velhas é importante, para que elas se renovem e possam se desenvolver de forma adequada, e atuem na absorção dos nutrientes.

Portanto, o princípio da decomposição biológica, presente no sistema BET, apresenta-se ecologicamente correto e economicamente viável para áreas rurais, pois reduzem os impactos ambientais que o esgoto pode gerar para o meio ambiente em áreas rurais.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS E TÉCNICAS. **NBR 7229**: Projetos, construção e operação de sistemas de tanques sépticos. Rio de Janeiro, 1993.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS E TÉCNICAS. **NBR 17076/24**. Projeto de sistema de tratamento de esgoto de menor porte. Rio de Janeiro, 1924.

ATHAYDES, T.V.S; CRISPIM, J. de Q. **Saneamento rural por meio de estação de tratamento de esgoto por zona de raízes modelo bacia de evapotranspiração (BET) no município de Iretama – Paraná**. In: II Encontro Anual de Iniciação Científica da Unespar, 2016. p. 1-9.

BRASIL. **Lei nº 14.026, de 15 de julho de 2020.** Atualiza o marco legal do saneamento básico. Diário Oficial da União. Brasília, 2020, Jul 16; 158 (135 seção 1):1-8.

BRASIL. **Plano Nacional de Saneamento Básico.** Brasília: Ministério das Cidades, 2013.

BRASIL. **Resolução CONAMA 357, de 17 de março de 2005.** Conselho Nacional de Meio Ambiente.

CANDIOTTO, L. Z. P. **Conservação e uso sustentável de recursos hídricos como instrumento de gestão ambiental em unidades rurais familiares com produção agroecológica no município de Francisco Beltrão – PR.** Relatório CNPq, 2008.

BRASIL. Conselho Nacional Do Meio Ambiente (CONAMA). **Resolução nº430, de 13 de maio de 2011,** Ministério do Meio Ambiente -MMA, 2011.

KATH, J; NHEPCHIN, F. B; CRISPIM, J. Q. Melhoria da qualidade da água em pequenas propriedades rurais no assentamento Muquidão, município de Iretama – PR. **Revista Geomae**, v.7n.1 p. 21-33, 1º sem, 2016.

MMA. Ministério do Meio Ambiente. **Programa Nacional do Meio Ambiente II PNMA II - Fase 2 2009 – 2014.** Brasília, 2009.

NUVOLARI, A. *et al.* **Esgoto sanitário: coleta, transporte, tratamento e reuso agrícola.** Edgard Blucher: São Paulo, 2003.

PESSOA, C. A.; JORDÃO, E. P. **Tratamento de esgotos domésticos: concepções clássicas de tratamento de esgotos.** 2. ed. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental: BNH, 1982. 536 p.

SEMA. Secretaria do Meio Ambiente do Paraná. **Resolução nº 21/2009-Sema/IAP,** 2009.

VAN KAICK, T. S. **Estação de tratamento de esgoto por meio de zona de raízes: uma proposta de tecnologia apropriada para saneamento básico no litoral do Paraná.** 2002. 128 f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2002.

ÁREA TEMÁTICA: INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

A IMPORTÂNCIA DO PROGRAMA ALI PRODUTIVIDADE NO FORTALECIMENTO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UMA ANÁLISE REGIONAL

Edy Carlos Santos de Lima¹.

Faculdade de Tecnologia Prof. José Camargo (Fatec), Jales, SP.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), SP.

<http://lattes.cnpq.br/0147854969179082>

RESUMO: As Micro e Pequenas Empresas (MPEs), diante do atual cenário econômico e político do país, buscam adotar estratégias que garantam sua permanência e competitividade em um ambiente caracterizado por incertezas. Nesse contexto, o Sebrae, por meio do Programa ALI Produtividade, visa estimular a inovação, impulsionando a eficiência e a capacidade competitiva dessas empresas. Este artigo tem como propósito avaliar os efeitos do Programa ALI Produtividade, com ênfase no papel dos bolsistas, sobre os indicadores de inovação e competitividade das MPEs participantes. A pesquisa utilizou dados fornecidos pelo Sebrae-SP, abrangendo os municípios de Araraquara e São João da Boa Vista, e considerou as 465 empresas que concluíram o programa entre o segundo semestre de 2022 e o primeiro semestre de 2024. Também foram analisados os Canvas ALI, ferramenta essencial para sistematizar e comunicar inovações no programa, de 18 Agentes Locais de Inovação, sendo 11 do escritório regional de Araraquara e 7 de São João da Boa Vista. O Programa ALI Produtividade demonstrou ser um importante aliado no desenvolvimento das MPEs, ajudando-as a superar desafios organizacionais e a adotar melhores práticas. No entanto, o índice elevado de desistência ao longo do processo indicou a necessidade de aprimoramento das etapas operacionais. A continuidade desse programa, com ajustes necessários, é crucial para promover o crescimento sustentável e a inovação no setor de MPEs, favorecendo o desenvolvimento regional e nacional.

PALAVRAS-CHAVE: Sebrae. Inovação. Gestão Empresarial.

THE IMPORTANCE OF THE ALI PRODUCTIVITY PROGRAM IN STRENGTHENING MICRO AND SMALL ENTERPRISES: A REGIONAL ANALYSIS

ABSTRACT: Given the current economic and political scenario in the country, Micro and Small Enterprises (MSEs) are seeking strategies to ensure their survival and competitiveness in an environment marked by uncertainty. In this context, Sebrae, through the ALI Productivity Program, aims to stimulate innovation, boosting efficiency and the competitive capacity of

these businesses. This article aims to evaluate the effects of the ALI Productivity Program—focusing on the role of scholarship holders—on innovation and competitiveness indicators of the participating MSEs. The research used data provided by Sebrae-SP, covering the municipalities of Araraquara and São João da Boa Vista, and considered the 465 companies that completed the program between the second half of 2022 and the first half of 2024. The study also analyzed the ALI Canvases, an essential tool for systematizing and communicating innovations within the program, from 18 Local Innovation Agents—11 from the Araraquara regional office and 7 from São João da Boa Vista. The ALI Productivity Program has proven to be an important ally in the development of MSEs, helping them overcome organizational challenges and adopt better practices. However, the high dropout rate throughout the process indicated the need for improvement in operational stages. The continuity of this program, with necessary adjustments, is crucial to promoting sustainable growth and innovation in the MSE sector, fostering both regional and national development.

KEY-WORDS: Sebrae. Innovation. Business Management.

INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial está em constante transformação, exigindo das organizações uma postura inovadora para assegurar e sustentar vantagens competitivas ao longo do tempo. Nesse cenário dinâmico, a relação estreita entre empreendedorismo e inovação se torna fundamental para impulsionar o crescimento econômico. O empreendedorismo corporativo surge como uma estratégia essencial, ao incentivar a criação de novas iniciativas internas e fortalecer a capacidade de adaptação frente às frequentes mudanças institucionais. Além disso, fatores como a percepção da sociedade sobre o empreendedorismo, a divulgação de iniciativas inovadoras pela mídia e a identificação de novas oportunidades desempenham papéis estratégicos na construção de um ecossistema empreendedor mais resiliente e dinâmico (Miguez; Lezana, 2017).

No contexto atual, a inovação empresarial assume um papel central no sucesso das micro e pequenas empresas (MPEs), principalmente em um mercado caracterizado por alta competitividade e rápidas mudanças. A pandemia de COVID-19 agravou os desafios enfrentados pelas empresas brasileiras, reforçando a necessidade de aumentar a competitividade e a eficiência produtiva para sobreviver e prosperar (Stangherlin; João; Oliveira, 2020; Inmail, 2020).

Diante dessas adversidades, as MPEs têm buscado diversas estratégias para garantir sua sobrevivência, crescimento e aumento de produtividade. Uma das abordagens relevantes nesse processo é a gestão por processos, que tem se mostrado eficaz ao permitir que as empresas enfrentem melhor os desafios impostos pelo mercado.

Conforme aponta o Sebrae (2023), as micro e pequenas empresas são fundamentais para a economia brasileira, desempenhando um papel estratégico na geração de empregos,

no estímulo à inovação e na promoção do empreendedorismo. Nesse cenário, a inovação deixa de ser apenas um diferencial e passa a ser uma condição indispensável para manter a competitividade e a sustentabilidade dos negócios. Além disso, a inovação atua como um motor que impulsiona o desenvolvimento sustentável e fortalece a resiliência empresarial.

Para apoiar a competitividade das MPEs, o Sebrae tem desempenhado um papel relevante ao oferecer programas de suporte e capacitação, como o Programa ALI Produtividade. Esse programa visa fomentar a inovação e elevar a competitividade nas micro e pequenas empresas por meio da atuação de bolsistas capacitados que acompanham de perto as empresas participantes.

O programa ALI Produtividade oferece suporte intensivo a micro e pequenas empresas durante um período de seis meses, por meio de orientação personalizada conduzida pelos Agentes Locais de Inovação (ALIs). Esses especialistas têm como objetivo implementar práticas inovadoras, sustentáveis e tecnológicas nos setores de comércio, serviços e indústria, promovendo melhorias significativas na gestão e nos processos empresariais. As inscrições para o programa são realizadas de forma online e presencial, com abertura de novas vagas duas vezes ao ano, ampliando o acesso a essa iniciativa estratégica (Sebrae, 2023).

Os ALIs utilizam metodologias ágeis e promovem a troca de conhecimentos entre os empresários participantes, criando um ambiente colaborativo que estimula a inovação, reduz custos operacionais e contribui para o aumento da receita. Totalmente subsidiado pelo Sebrae, o programa destaca-se como uma solução acessível e eficaz para empresas que desejam aprimorar sua competitividade e sustentabilidade no mercado (Sebrae, 2023).

Essa abordagem estruturada e prática não apenas fortalece as empresas individualmente, mas também contribui para o desenvolvimento de ecossistemas empreendedores mais robustos, integrando inovação, eficiência e sustentabilidade como pilares do crescimento econômico.

Na primeira etapa do programa ALI Produtividade, intitulada “Conhecendo a Jornada de Produtividade”, os empresários participam de uma apresentação inicial que explica detalhadamente os objetivos, benefícios e compromissos do programa. Durante essa etapa, são fornecidas informações sobre a metodologia a ser empregada, as ferramentas disponíveis e as expectativas de engajamento ao longo da jornada. Além disso, realiza-se a assinatura do termo de adesão, aplica-se o Radar de Inovação (gestão por indicadores, gestão por operações, marketing, práticas sustentáveis, inovação e transformação digital) e é avaliada a maturidade financeira da empresa, permitindo um diagnóstico inicial que orientará as ações futuras (Sebrae, 2023).

Durante o segundo encontro ou etapa 2, realiza-se a priorização de problemas durante o Sprint de Inovação (Sebrae, 2023). Para determinar qual problema deve ser tratado como prioritário, realiza-se uma sessão de brainstorming com o gestor ou gestores, utilizando-se da ferramenta de priorização de problemas – Jambord, fornecida pelo Google.

O Jamboard é uma solução gratuita do ecossistema Google que funciona como um quadro interativo e inteligente. Ele permite a troca de informações por meio de textos, desenhos, imagens e notas adesivas digitais. Segundo os autores Mishra, Gupta e Shree (2020), essa funcionalidade facilita a colaboração em tempo real, promovendo um ambiente propício para a geração criativa de ideias.

Nas etapas 3 e 4, são realizados encontros coletivos que reúnem todos os empresários participantes da jornada (Sebrae, 2023). Durante esses encontros, são promovidas palestras sobre produtividade e indicadores de desempenho, além de uma oficina prática voltada para prototipagem.

Na etapa 5, também denominada encontro 5, são realizadas atividades focadas no planejamento do protótipo e sua testagem, bem como na implantação do plano de ações e na mensuração inicial da produtividade, com o objetivo de identificar o desempenho inicial da empresa (Sebrae, 2023).

Conforme Martins e Laugeni (2005), a produtividade é uma métrica que expressa a relação entre o valor gerado por um produto ou serviço e os custos dos recursos empregados em sua produção. No contexto do Programa ALI do Sebrae, essa análise é conduzida mensalmente, considerando-se o faturamento bruto da empresa, do qual se subtraem os custos variáveis, e dividindo-se o resultado pelo número de colaboradores no período analisado. O valor obtido reflete a produtividade média por pessoa em termos financeiros (Sebrae, 2023).

A fórmula utilizada para o cálculo da produtividade, conforme descrita no Programa ALI, está representada na Figura 1 e se apresenta como uma ferramenta eficaz para monitorar o desempenho operacional ao longo do tempo.

Figura 1 – Equação cálculo de produtividade

$$\text{Produtividade (R\$)} = \frac{\text{Faturamento bruto} - \text{Custos variáveis}}{\text{Número de pessoas ocupadas}}$$

Fonte: Sebrae (2023).

Observa-se, que essa metodologia oferece informações valiosas para os gestores, auxiliando na tomada de decisões estratégicas voltadas à otimização de recursos e ao aumento da eficiência.

Compreender a relação entre o valor gerado e os custos de produção possibilita às empresas encontrarem oportunidades de economia, aprimorar processos e desenvolver novas estratégias de crescimento. Trata-se de uma abordagem prática, orientada por resultados, que pode ser aplicada a empresas de diversos tamanhos e segmentos, promovendo maior competitividade e sustentabilidade no mercado.

Na etapa 6, é realizado o monitoramento do protótipo em fase de testagem, acompanhado pela elaboração e execução do plano de implantação da solução, utilizando a metodologia 5W2H. Além disso, dá-se continuidade à implementação do plano de ações previamente planejado.

Segundo Andrade (2018), o método 5W2H consiste em uma ferramenta de gestão amplamente utilizada para estruturar e organizar ações de forma clara e objetiva. O nome deriva das iniciais de sete perguntas essenciais: What (o que será feito?), When (quando será feito?), Where (onde será feito?), Why (por que será feito?), Who (quem será responsável?), How (como será feito?) e How much (quanto custará?). Essas questões permitem a identificação detalhada da origem do problema e ajudam a definir soluções práticas e viáveis, por meio de uma abordagem sistemática de perguntas e respostas.

Observa-se que a ferramenta 5W2H se mostra eficaz não apenas para organizar o processo de implantação, mas também para garantir maior controle e eficácia na resolução de problemas, promovendo uma execução mais assertiva das estratégias.

Segundo Sebrae (2023), na etapa 7 do projeto ALI, realiza-se o monitoramento contínuo da implantação da solução proposta. Esse acompanhamento tem como objetivo avaliar a eficácia das ações implementadas e identificar possíveis ajustes necessários para garantir que os resultados esperados sejam alcançados. Além disso, é realizada a execução final do plano de ações, consolidando as melhorias e garantindo que a solução esteja plenamente integrada aos processos da empresa.

Na etapa 8 do projeto ALI, realiza-se um encontro coletivo que marca o encerramento oficial da jornada de inovação. Esse momento tem como objetivo reunir os empresários participantes para compartilhar experiências, celebrar os resultados alcançados ao longo do programa e reforçar a importância da continuidade das práticas de inovação dentro das empresas (Sebrae, 2023). Durante o encontro, são apresentados os principais aprendizados e conquistas, além de serem promovidas trocas de insights entre os participantes, enriquecendo o ambiente colaborativo.

Já na etapa 9, são conduzidas atividades essenciais para o fechamento técnico do projeto, incluindo a aplicação do radar final, uma ferramenta que permite comparar o nível de maturidade da empresa em termos de inovação antes e após a jornada. Em seguida, realiza-se a mensuração final, com a coleta e análise dos indicadores de desempenho previamente definidos, permitindo uma avaliação quantitativa e qualitativa do impacto das ações implementadas. A avaliação final engloba não apenas os resultados obtidos, mas também o nível de engajamento e comprometimento da equipe empresarial ao longo do processo.

Por fim, é elaborado um plano de ação futuro, com recomendações e próximos passos para manter a empresa no caminho da inovação contínua. Esse plano visa garantir que, mesmo após o término do acompanhamento do ALI, a empresa tenha uma base sólida para dar continuidade às melhorias e explorar novas oportunidades de crescimento sustentável.

A importância deste estudo está diretamente relacionada ao papel estratégico das MPEs na geração de emprego e renda no Brasil, além da necessidade de desenvolver soluções sustentáveis que promovam o crescimento dessas empresas em um cenário de negócios cada vez mais competitivo.

OBJETIVO

Avaliar o impacto do Programa ALI Produtividade, com foco no papel desempenhado pelos bolsistas, sobre os resultados de inovação e competitividade das micro e pequenas empresas participantes.

METODOLOGIA

Este estudo analisa os dados fornecidos pelo Sebrae relacionados aos escritórios regionais de Araraquara e São João da Boa Vista, no estado de São Paulo. A investigação abrange 465 empresas que concluíram o Programa ALI Produtividade durante quatro ciclos: segundo semestre de 2022, primeiro e segundo semestres de 2023, e primeiro semestre de 2024.

Além disso, foram avaliados os Canvas ALI (ferramenta que sintetiza, organiza, comunica e inova no contexto do programa) de 18 Agentes Locais de Inovação (ALI), sendo 11 pertencentes ao escritório regional de Araraquara e 7 ao de São João da Boa Vista.

Os dados utilizados na pesquisa são de natureza secundária. Segundo Mattar (2001), dados primários são aqueles coletados diretamente pelo pesquisador com o propósito específico da investigação em curso, enquanto dados secundários já foram previamente coletados, organizados e, em alguns casos, analisados. Neste estudo, os dados foram previamente tratados e disponibilizados para análise.

Para enriquecer a compreensão e embasar as análises, foi realizada uma revisão bibliográfica ampla. De acordo com Marconi e Lakatos (2010), a pesquisa bibliográfica inclui toda a literatura disponível sobre um tema, desde publicações impressas até recursos audiovisuais. Seu objetivo é oferecer ao pesquisador acesso abrangente a diversas formas de expressão, incluindo textos escritos, transcrições de conferências e materiais audiovisuais, ampliando as possibilidades de exploração de fontes secundárias relacionadas ao tema.

Essa abordagem metodológica permitiu a integração de dados quantitativos e referenciais teóricos, proporcionando uma visão estruturada e fundamentada sobre o Programa ALI Produtividade e suas implicações.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Identificou-se que as empresas atendidas pelo Programa ALI Produtividade em quatro ciclos: 2º semestre de 2022, 1º e 2º semestres de 2023 e 1º semestre de 2024, no Escritório Regional (ER) do Sebrae em Araraquara atendeu 905 empresas, enquanto o ER de São João da Boa Vista atendeu 541 empresas.

Entre as empresas atendidas pelo ER de Araraquara, 4,08% desistiram do programa antes de sua conclusão, e apenas 35,14% completaram todas as etapas, fornecendo dados para a mensuração final. Já no caso do ER de São João da Boa Vista, a taxa de desistência foi de 6,65%, com apenas 31,68% das empresas concluindo integralmente o programa.

Esses números evidenciam os desafios enfrentados para garantir a permanência e a finalização das empresas participantes no Programa ALI Produtividade.

Registra-se que no ER de Araraquara, 49,83% das empresas pertencem ao setor de comércio, 17,38% ao setor industrial e 32,79% ao setor de serviços. Quanto ao porte, 15,41% das empresas são classificadas como Empresas de Pequeno Porte (EPP), enquanto 84,59% são Microempresas (ME).

No ER de São João da Boa Vista, a distribuição setorial apresenta 50% das empresas no comércio, 12,5% na indústria e 37,5% no setor de serviços. Em relação ao porte, 13,13% são EPP e 86,87% são ME.

Esses dados refletem o perfil predominante das empresas atendidas, destacando a relevância do comércio e das microempresas na composição regional.

Observou-se que os principais problemas identificados como prioritários no Programa ALI Produtividade nos escritórios regionais (ER) de Araraquara foram: sazonalidade de vendas (1%), deficiência no marketing (24%), deficiência na gestão de equipes (7%), processos internos ineficientes (21%) e deficiência na gestão financeira (47%), enquanto que no ER de São João da Boa Vista, os problemas priorizados foram: sazonalidade de vendas (1%), deficiência no marketing (31%), deficiência na gestão de equipes (11%), processos internos ineficientes (19%) e deficiência na gestão financeira (38%).

Os desafios relacionados à gestão financeira são amplamente reconhecidos como uma das principais barreiras ao sucesso e à sustentabilidade das microempresas. A análise evidencia que a falta de controle sistemático sobre receitas e despesas, a ausência de um planejamento financeiro adequado, dificuldades na precificação de produtos e serviços, inexistência de um fluxo de caixa estruturado e a limitada capacidade de acesso a crédito são fatores determinantes que comprometem a viabilidade dessas organizações no mercado. Esses elementos corroboram estudos prévios que destacam a fragilidade estrutural das microempresas em termos de gestão financeira (Souza, 2020; Conceição; Lima, 2019).

Diante desse cenário, os Agentes Locais de Inovação (ALIs) propuseram um conjunto de intervenções que refletem uma abordagem prática e educativa, com foco no fortalecimento da gestão financeira. A capacitação dos empreendedores e funcionários,

por exemplo, emerge como uma estratégia essencial para promover maior autonomia e aprimoramento técnico. Tal prática é consistente com os achados de Pires (2024), que apontam a educação financeira como um catalisador para a eficiência administrativa.

Adicionalmente, a implementação de ferramentas práticas, como fluxo de caixa, Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) e planilhas personalizadas, reforça a importância de sistemas simples e acessíveis para monitorar as finanças. A adoção de softwares de gestão financeira também foi destacada, uma vez que tecnologias dessa natureza podem reduzir erros manuais e otimizar o uso do tempo em tarefas administrativas. Por fim, as parcerias com instituições financeiras, ao oferecer condições diferenciadas de crédito e suporte técnico, apresentam-se como uma solução estratégica para a superação das dificuldades de acesso a recursos financeiros.

No âmbito do marketing, a deficiência em comunicar o valor ao mercado e em alcançar o público-alvo também foi evidenciada. Treinamentos em marketing digital e o desenvolvimento de estratégias personalizadas se mostraram intervenções eficazes para ampliar a presença das microempresas nos meios digitais. A utilização de ferramentas como WhatsApp Business e Instagram, bem como a formação de redes de apoio entre empreendedores, reforça o papel das tecnologias digitais como facilitadoras da comunicação e do engajamento com o público-alvo, conforme indicado por Santos, Garcia e Rocha (2022).

Os processos internos deficientes representam outro fator crítico, sobretudo devido à falta de padronização, baixa adoção tecnológica e falhas na comunicação interna. Nesse sentido, a introdução de metodologias ágeis, ferramentas de mapeamento de processos e a digitalização de tarefas demonstraram potencial para melhorar significativamente a eficiência operacional. Esses resultados corroboram pesquisas que destacam a gestão de processos como um elemento-chave para a competitividade empresarial (Dias, 2002).

A gestão de equipes, por sua vez, revelou desafios em termos de liderança, motivação e comunicação. As intervenções propostas, como treinamentos em gestão de pessoas, práticas de feedback contínuo e iniciativas para melhorar o ambiente organizacional, mostram-se alinhadas à literatura que destaca a gestão de capital humano como um pilar fundamental para a retenção de talentos e o desempenho organizacional (Silva, 2019).

Por fim, a sazonalidade das vendas foi identificada como um fator crítico que impacta diretamente a estabilidade financeira das microempresas. As estratégias propostas, como a diversificação de produtos, campanhas sazonais e planejamento financeiro direcionado, oferecem soluções viáveis para mitigar os efeitos negativos da sazonalidade. Esses resultados se alinham aos estudos de Mesquita et al., (2016), que destacam a importância de estratégias adaptativas para lidar com variações na demanda ao longo do tempo.

De maneira geral, as ações implementadas pelos ALIs refletem uma abordagem integrada que aborda não apenas as deficiências técnicas, mas também os aspectos estratégicos e humanos das microempresas. A combinação de capacitação, uso de ferramentas tecnológicas e desenvolvimento de redes de apoio pode ser considerada uma

prática eficaz para fortalecer a competitividade e a sustentabilidade das microempresas, promovendo, assim, seu papel no desenvolvimento econômico local.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Programa ALI Produtividade, promovido pelo Sebrae, demonstrou ser uma iniciativa estratégica no apoio ao desenvolvimento e à inovação das micro e pequenas empresas (MPEs), contribuindo para o fortalecimento da competitividade e sustentabilidade dessas organizações.

Verificou-se que a atuação dos Agentes Locais de Inovação (ALIs) foi determinante para mitigar desafios críticos, como gestão financeira deficiente, marketing ineficiente e processos internos pouco estruturados.

As intervenções realizadas pelos ALIs, que incluíram capacitações, aplicação de metodologias ágeis e uso de ferramentas tecnológicas acessíveis, possibilitaram não apenas melhorias imediatas nos indicadores de produtividade e inovação, mas também a criação de uma base sólida para a continuidade das boas práticas nas empresas participantes. O modelo de acompanhamento contínuo e personalizado se revelou fundamental para fomentar uma cultura organizacional voltada à inovação, aspecto crucial para a sustentabilidade das MPEs em um mercado altamente competitivo.

Entretanto, o elevado índice de desistência ao longo do programa sugere a necessidade de ajustes operacionais e metodológicos, visando aumentar o engajamento e a permanência das empresas ao longo do ciclo completo de intervenção. Recomenda-se, portanto, que futuras edições do programa considerem a implementação de estratégias que incentivem maior adesão, como suporte adicional nas etapas iniciais, maior flexibilização de prazos e reforço na comunicação dos benefícios. Além disso, estudos futuros poderiam se concentrar na mensuração do impacto de longo prazo das intervenções realizadas, especialmente no que diz respeito à sustentabilidade financeira, à continuidade da cultura de inovação e ao crescimento econômico das empresas beneficiadas.

Por fim, considerando o papel vital das micro e pequenas empresas na economia brasileira, a consolidação de programas como o ALI Produtividade é essencial para promover o desenvolvimento econômico regional e nacional, ampliando as oportunidades de emprego, renda e inovação.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, D. F. **Gestão pela Qualidade**. Organização Editora Poisson – Belo Horizonte - MG: Poisson, 2018.

CONCEIÇÃO, C. S.; LIMA, E. B. A importância da gestão financeira em micro e pequenas empresas. In: 19º Congresso Nacional de Iniciação Científica – Conic Semesp. 2019. **Anais**

eletrônicos [...]. São Paulo: SEMESP, 2019. Disponível em: <https://www.conic-semesp.org.br/anais/anais-conic.p?area%5B100%5D=100&area%5B200%5D=200&area%5B300%5D=300&area%5B400%5D=400&autor=&orientador=&titulo=Gest%C3%A3o+Financeira&ies=&concluido=T&ano=2019&act=pesquisar>. Acesso em: 15 dez. 2024.

DIAS, M. F. P. **Aplicação de um modelo de diagnóstico para formulação de uma estratégia de produção em uma empresa agroindustrial**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1526/000350264.pdf>. Acesso em: 14 dez. 2024.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo Saraiva, 2005.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: edição compacta. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MESQUITA, J. M. C. *et al.* Impactos da sazonalidade da produção sobre os estoques e lucratividade: análise do segmento industrial brasileiro. **Revista Contabilidade Vista e Revista**, v. 27, n. 3, set/dez. 2016. Disponível: [file:///C:/Users/Edy%20Lima/Downloads/bcavelino,+2744%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Edy%20Lima/Downloads/bcavelino,+2744%20(1).pdf). Acesso em: 05 dez. 2024.

MIGUEZ, V. B.; LEZANA, A. G. R. Empreendedorismo e inovação: a evolução dos fatores que influenciam o empreendedorismo corporativo. **Navus**, v. 8, n. 2, 2017. Disponível em: <https://navus.sc.senac.br/navus/article/view/624/pdf>. Acesso em: 25 de nov. 2024.

MISHRA, L., GUPTA, T., SHREE, A. Online Teaching-Learning in Higher Education during Lockdown Period of COVID-19 Pandemic, **International Journal of Educational Research Open**, 2020. Disponível em <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7832355/>. Acesso em: 10 nov. 2024.

PIRES, S. P. Estudo sobre a gestão financeira em micro e pequenas empresas na Quarta Colônia. **Saber Humano**, Edição especial: cadernos de iniciação científica – “Eu vejo, eu faço”, p. 394-421, 2024. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.18815/sh.2024v1n1.685>. Acesso em: 12 dez. 2024.

SANTOS, F. L.; GARCIA, A.; ROCHA, R. O. O uso de redes sociais por microempreendedores em tempos de pandemia. In: VI Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN), 2022, Naviraí – MS. **Anais eletrônicos [Online]**, Naviraí/MS. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/EIGEDIN/issue/view/804>. Acesso em: 20 dez. 2024.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. 6. ed. Brasília, DF: DIEESE, 2023.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - **SEBRAE**. **Mas afinal, o que é empreendedorismo? 2023.** Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/o-que-e-empreendedorismo>. Acesso em: 10 dez. 2024.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - **SEBRAE**. **Microempresa: conheça as características desse negócio. 2023.** Disponível em: [Microempresa: conheça as características desse negócio - Sebrae](#). Acesso em: 10 dez. 2024.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - **SEBRAE**. **Soluções para micro e pequenas empresas. 2023.** Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/rr/sebraeaz/solucoes-para-micro-e-pequenas-empresas,e2fd654df1b35810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 10 dez. 2024.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - **SEBRAE**. **A importância da inovação e prototipagem de novos produtos e serviços para o pequeno empresário. 2023.** Disponível em: <https://go.agenciasebrae.com.br/inovacao-e-tecnologia/a-importancia-da-inovacao-e-prototipagem-de-novos-produtos-e-servicos-para-o-pequeno-empresario/>. Acesso em: 10 dez. 2024.

SILVA, V. A. **A importância do treinamento profissional e da capacitação de pessoas nas empresas: um estudo de caso.** Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão das Instituições Federais de Educação Superior) - Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2019. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfefindmkaj/https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/35803/3/VAILTON%20%20UFMG%20%20FINAL.pdf>. Acesso em: 14 dez. 2024.

SOUZA, J. W. R. **Ferramentas de gestão financeira um levantamento nas pequenas e médias empresas.** Trabalho de Conclusão de Curso (curso superior em Administração) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2020. Disponível em: [Repositório Institucional UFC: Ferramentas de gestão financeira um levantamento nas pequenas e médias empresas](#). Acesso em: 14 dez. 2024.

STANGHERLIN, A.; JOÃO, D. M.; OLIVEIRA, J. N. D. Os desafios enfrentados pelos pequenos empreendedores durante a pandemia COVID-19. **Observatório Socioeconômico da COVID-19**, 2020. Disponível em <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/820/2020/06/Textos-para-Discuss%C3%A3o-03-Osdesafios-enfrentados-pelos-empreendedores-.pdf>. Acesso em: 20 out. 2024.

PROGRAMA ALI PRODUTIVIDADE: IMPULSIONANDO A COMPETITIVIDADE DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPES)

Edy Carlos Santos de Lima¹.

Faculdade de Tecnologia Prof. José Camargo (Fatec), Jales, SP.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), SP.

<http://lattes.cnpq.br/0147854969179082>

RESUMO: No cenário pós-pandemia de 2022, as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) enfrentaram desafios econômicos e políticos, buscando se recuperar em meio a um ambiente repleto de incertezas. Nesse contexto, o Programa Ali Produtividade é uma iniciativa conjunta do Governo Federal em parceria com o Sebrae, ABDI e SENAI, com o objetivo de impulsionar a produtividade e competitividade das empresas por meio da inovação. O programa oferece um suporte abrangente ao longo de seis meses, mediado pelos Agentes Locais de Inovação (ALIs). O objetivo deste artigo é analisar a importância do Programa Ali Produtividade para MPEs como ferramenta estratégica de competitividade. Utilizou-se na pesquisa, dados secundários fornecidos pelo Sebrae do estado de São Paulo, concentrando-se nos municípios de Araraquara, Presidente Prudente e São João da Boa Vista. A pesquisa focalizou as 585 empresas que completaram o Programa Ali Produtividade durante o segundo semestre de 2022 e o primeiro semestre de 2023. Observou-se a importância do papel do Sebrae como um facilitador fundamental para as MPEs, fornecendo apoio por meio de parcerias estratégicas, programas de capacitação e facilitação do acesso ao crédito e à inovação. O Programa Ali Produtividade, mediado pelo agente local de inovação, emergiu como um motor essencial para impulsionar a melhoria da produtividade nas empresas participantes, registrando um aumento médio de 46%. Pode-se concluir a importância de investimentos em capacitação, inovação e suporte empresarial como pilares fundamentais para fortalecer as Micro e Pequenas Empresas, contribuindo assim para o desenvolvimento econômico sustentável do país.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão. Planejamento. Faturamento. Resultados.

ALI PRODUCTIVITY PROGRAM: BOOSTING THE COMPETITIVENESS OF MICRO AND SMALL ENTERPRISES (MSEs)

ABSTRACT: In the post-pandemic scenario of 2022, Micro and Small Enterprises (MSEs) faced economic and political challenges as they sought recovery amid an environment full of uncertainties. In this context, the Ali Productivity Program is a joint initiative of the Federal Government in partnership with Sebrae, ABDI, and SENAI, aimed at boosting productivity and competitiveness through innovation. The program offers comprehensive support over six months, mediated by Local Innovation Agents (ALI). The objective of this article is to analyze the importance of the Ali Productivity Program for MSEs as a strategic tool for competitiveness. The research used secondary data provided by Sebrae of the state of São Paulo, focusing on the municipalities of Araraquara, Presidente Prudente, and São João da Boa Vista. The study focused on the 585 companies that completed the Ali Productivity Program during the second half of 2022 and the first half of 2023. The importance of Sebrae's role as a key facilitator for MSEs was observed, providing support through strategic partnerships, training programs, and by facilitating access to credit and innovation. The Ali Productivity Program, mediated by the local innovation agent, emerged as an essential driver in boosting productivity improvement among participating companies, recording an average increase of 46%. It can be concluded that investments in training, innovation, and business support are fundamental pillars for strengthening Micro and Small Enterprises, thus contributing to the country's sustainable economic development.

KEY-WORDS: Management. Planning. Revenue. Results.

INTRODUÇÃO

O ano de 2022 marcou o início de uma nova realidade pós-pandemia, tanto globalmente quanto no Brasil. Neste contexto, o cenário econômico enfrentava incertezas, que foram agravadas pela polarização política decorrente das eleições presidenciais no segundo semestre.

As Micro e Pequenas Empresas (MPEs) representam 89,77% do total de empresas no Brasil, contribuindo com 29,5% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional. A relevância dessas empresas para o PIB pode estar vinculada ao desempenho de uma gestão eficiente de seus recursos financeiros, associado a um planejamento e uma gestão eficiente (Sebrae, 2022).

Segundo dados da GEM (2023), o Brasil ocupa a 2ª colocação entre os países mais empreendedores, levando em consideração o número de pessoas envolvidas com empreendedorismo no país, que é de 30,3% da população, portanto esses dados evidenciam o papel crucial das MPEs no cenário empreendedor brasileiro.

As MPEs enfrentaram anos turbulentos devido à pandemia e buscavam se recuperar em meio a esse cenário político e econômico incerto. Para fins de classificação, as MPEs são categorizadas de acordo com a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa (Lei Complementar 123/2006). Esta legislação estabelece o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, que define as organizações com base em sua receita bruta anual. Assim, uma Microempresa (ME) deve ter receita bruta anual inferior ou igual a 360 mil reais, enquanto uma Empresa de Pequeno Porte (EPP) deve ter receita bruta anual superior a 360 mil reais e inferior ou igual a 4,8 milhões de reais (BNDES, 2019).

O Sebrae, entidade privada, tem como missão impulsionar a competitividade e o crescimento sustentável das micro e pequenas empresas, ao mesmo tempo em que estimula o empreendedorismo para fortalecer a economia do país (Sebrae, 2023).

A aplicação de práticas inovadoras tem se revelado como uma estratégia vantajosa para que as empresas alcancem maior competitividade e eficiência. Independentemente do porte da empresa, a inovação pode ser realizada, seja por meio da melhoria de processos existentes ou pelo desenvolvimento de soluções completamente novas. Com isso, as empresas podem atender de maneira mais eficaz às demandas dos clientes, estabelecer diferenciação em relação à concorrência e otimizar seus processos internos, tornando-os mais ágeis e eficientes (Sebrae, 2020).

Segundo o Manual de Oslo, terceira edição, a inovação abrange a introdução de um produto ou serviço aprimorado ou completamente novo, assim como a implementação de novos processos, métodos de marketing inovadores ou abordagens organizacionais inéditas nas operações comerciais, na estrutura de trabalho e nas relações externas de uma organização (OCDE, 2005).

Paulla e Hamza (2015), destacam que a inovação em micro e pequenas empresas pode ser alcançada através de medidas simples, como desenvolvimento interno, aquisição de equipamentos novos ou implementação de práticas que promovam a cultura inovadora dentro da empresa. O apoio de instituições como o SEBRAE e a participação em programas de incentivo à inovação podem fornecer recursos e orientação necessários. Nota-se, que a inovação é essencial para que as MPEs enfrentem desafios, explorem oportunidades e se destaquem em mercados competitivos, sendo uma ferramenta necessária para aumentar a produtividade da empresa.

O Programa ALI Produtividade/Brasil Mais foi iniciativa do Governo Federal em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI), com o objetivo de aumentar a produtividade e competitividade das empresas brasileiras por meio da inovação. Durante a participação no Programa, as empresas são assistidas por um Agente Local de Inovação (ALI) por um período de 6 meses.

De acordo com Martins e Laugeni (2005), a produtividade é uma medida que relaciona o valor do produto ou serviço gerado com os custos dos recursos necessários para sua

produção. No Programa ALI do Sebrae, essa avaliação é feita mensalmente, considerando o faturamento bruto, subtraindo os custos variáveis e dividindo esse resultado pelo número de colaboradores da empresa naquele período. O resultado é uma medida em reais que indica a produtividade média por pessoa na empresa durante o mês analisado (SEBRAE, 2022).

Portanto, essa metodologia de cálculo de produtividade fornece insights valiosos para os gestores, permitindo que tomem decisões informadas para otimizar os recursos da empresa e aumentar sua eficiência. Ao entender melhor como o valor gerado se relaciona com os custos associados à produção, as empresas podem identificar oportunidades de economia, melhorias nos processos e até mesmo novas estratégias para impulsionar o crescimento. É uma abordagem prática e orientada para resultados que pode beneficiar empresas de todos os tamanhos e setores.

OBJETIVO

Analisar a importância do Programa Ali Produtividade para MPEs como ferramenta estratégica de competitividade.

METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem analítica baseada nos dados do Sebrae referentes aos municípios de Araraquara, Presidente Prudente e São João da Boa Vista, localizados no estado de São Paulo. A pesquisa se concentra nas 585 empresas que concluíram o programa Ali Produtividade no segundo semestre de 2022 e primeiro semestre de 2023.

A metodologia envolveu a análise das ações propostas no Jamboard, uma plataforma de gestão e acompanhamento de projetos, juntamente com os resultados financeiros das empresas, incluindo a avaliação do faturamento inicial (T0) e final (Tf). Isso possibilitou a avaliação da evolução das práticas de inovação adotadas ao longo do ciclo do Programa ALI Produtividade.

Para uma compreensão mais aprofundada e embasada, este estudo incorporou uma revisão bibliográfica abrangente. Essa revisão abordou temas relacionados à inovação, gestão financeira, marketing digital e programas de apoio às micro e pequenas empresas, fornecendo um contexto teórico sólido para a análise dos resultados obtidos.

Conforme destacado por Marconi e Lakatos (2010), a pesquisa bibliográfica abrange toda a literatura associada a um tema, desde publicações impressas até recursos audiovisuais. Seu propósito é oferecer ao pesquisador acesso direto a todas as formas de expressão escrita, falada ou filmada sobre o assunto, incluindo transcrições de conferências, representando uma maneira abrangente de explorar fontes secundárias relacionadas ao tema de estudo.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

As empresas que compõem referida amostragem da pesquisa pertencem ao ramo de atividade de comércio (53%), serviços (32%) e indústria (15%). De acordo com o relatório do Sebrae (2023), das 6,4 milhões de empresas registradas no Brasil, 99% delas são classificadas como Micro e Pequenas Empresas (MPEs). Estas, por sua vez, são responsáveis por mais da metade (52%) dos empregos formais no país. Esse dado ressalta a significativa contribuição das MPEs para a economia nacional.

Identificou-se que nenhuma das dimensões diagnosticadas (controles gerenciais, gestão de operações, inovação, marketing, práticas sustentáveis e transformação digital) através da aplicação do radar pelo agente local de inovação atinge ou excede 3 pontos, evidenciando uma deficiência nas empresas, resultando em dificuldades na tomada de decisões, perda de eficiência operacional, estagnação competitiva e falta de adaptação às mudanças tecnológicas e de mercado.

Axson (2011) argumenta que os controles gerenciais eficazes não apenas monitoram o desempenho, mas também impulsionam a mudança e promovem a adaptabilidade em um ambiente de negócios em constante evolução. Além disso, Serafeim (2023) destaca que as práticas sólidas de ESG não são apenas uma questão de responsabilidade social, mas também uma métrica de desempenho financeiro, influenciando positivamente o desempenho a longo prazo das empresas.

De acordo com Porter (2005), a transformação digital vai além da tecnologia, sendo uma questão de estratégia e modelo de negócios. Ele enfatiza a importância de usar a tecnologia para criar vantagem competitiva. Shiraishi (2012) e Kotler (2012) concordam que o marketing é fundamental para identificar e atender às necessidades do público-alvo, transformando essa interação em oportunidades lucrativas.

A inovação, conforme definida por Trott (2012), engloba todas as atividades relacionadas à gestão de ideias, fabricação e marketing de produtos novos ou aperfeiçoados, bem como à geração de novas tecnologias e equipamentos. Dentro da Gestão das Operações, temas como a estratégia de Operação Enxuta, segundo Scherrer-Rathje, Boyle e Deflorin (2009), concentram-se na eliminação de desperdícios e na otimização da eficiência operacional, identificando tarefas sem valor agregado ao longo do processo produtivo.

Registra-se que dentre os problemas identificados: baixa prospecção de clientes (22%), ausência de marketing e divulgação (21%), deficiências nos processos internos (14%) e a ausência de fluxo de caixa (9%) se destacam. Estes problemas identificados, podem impactar negativamente a empresa, prejudicando suas vendas, visibilidade no mercado, eficiência operacional e saúde financeira, ou seja, esses desafios combinados representam uma ameaça ao desempenho e à sustentabilidade da organização.

Diante dos problemas diagnosticados, foram propostas as seguintes ações:

- Implementação de estratégias de marketing digital, tais como a criação de um catálogo de produtos através do Whatsapp Business, um calendário de postagens na rede social Instagram e a criação de um Grupo VIP no Whatsapp;
- Utilização de ferramentas de controle gerencial, como o Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE) e o Fluxo de Caixa do Sebrae, estabelecimento de metas claras e criação de orçamentos detalhados, análise de custos operacionais, implementação de políticas eficazes de crédito e cobrança, elaboração de planejamento estratégico e gestão de pessoas; e
- Engajamento em consultorias especializadas e participação em cursos à distância (EaD).

O WhatsApp e o Instagram são plataformas populares para comunicação e marketing. O WhatsApp é valorizado por sua rapidez e conectividade, enquanto o Instagram requer uma estratégia de conteúdo consistente para maximizar sua eficácia. Ambas as plataformas são essenciais para construir relacionamentos com os consumidores e promover produtos e serviços de forma eficiente (Meirelles; Teixeira; França, 2022; Batista; Lacerda, 2016; Nunes; Bataghin; Costa, 2020).

Segundo Chiavenato (2009), o treinamento é definido como um processo educacional de curto prazo, implementado de forma sistemática e organizada, onde os indivíduos adquirem conhecimentos, habilidades e competências alinhadas aos objetivos estabelecidos previamente.

A consultoria empresarial tem emergido como uma alternativa eficaz para abordar as fragilidades gerenciais nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs). Seu objetivo é minimizar problemas e evitar custos adicionais, fortalecendo a gestão e promovendo a eficiência operacional (Vasconcelos; Pereira, 2018).

É importante salientar que as empresas que fazem parte do Programa Ali Produtividade têm a oportunidade de participar de várias outras iniciativas vantajosas. Entre estas, destacam-se programas como Ganho Rápido, Empretec, Transformação Digital, Comércio Brasil, Clube de Negócios, Jornada de Transformação Digital, feiras, além de cursos e consultorias, sendo que a maioria desses programas é oferecida de maneira gratuita (Lima, 2024).

Ao final da participação das empresas no programa Ali Produtividade, foi observada uma melhoria significativa, nas dimensões avaliadas (controles gerenciais, gestão de operações, inovação, marketing, práticas sustentáveis e transformação digital).

Essa evolução ratificada, tendo em vista o aumento na produtividade das empresas participantes. Ao analisar conjuntamente as empresas dos Escritórios Regionais de Araraquara, Presidente Prudente e São João da Boa Vista, observa-se que 84% delas apresentaram algum aumento na produtividade. Avaliando individualmente, o Escritório Regional de Araraquara teve 88% das empresas com aumento de produtividade, seguido por Presidente Prudente com 85% e São João da Boa Vista com 79%.

Segundo Lima (2024), neste cenário, o Sebrae tem desempenhado um papel fundamental como facilitador para Micro e Pequenas Empresas (MPEs), proporcionando acesso a ferramentas e apoio indispensáveis para se destacarem em seus ecossistemas empreendedores. Essa facilitação é realizada por meio de parcerias com os setores público e privado, programas de capacitação, apoio ao acesso ao crédito e à inovação, incentivo ao associativismo, além da organização de feiras e rodadas de negócios, entre outras iniciativas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da análise dos dados apresentados, fica evidente a importância das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) no contexto econômico nacional, representando não apenas a maioria dos empreendimentos registrados, mas também contribuindo significativamente para a geração de empregos. No entanto, a pesquisa destaca desafios enfrentados por essas empresas, como deficiências em áreas-chave como controles gerenciais, gestão de operações, inovação e marketing.

Os resultados apontam para a necessidade urgente de ações estratégicas para superar tais dificuldades e promover o desenvolvimento sustentável das MPEs. Estratégias como implementação de programas de capacitação, adoção de ferramentas de controle gerencial, investimento em inovação e marketing, e engajamento em consultorias especializadas são essenciais para fortalecer esses empreendimentos.

Além disso, a atuação do Sebrae como facilitador e provedor de apoio para as MPEs é destacada como um elemento-chave para o sucesso dessas iniciativas. Por meio de parcerias, programas de capacitação e acesso facilitado ao crédito e à inovação, o Sebrae desempenha um papel fundamental na promoção do crescimento e da competitividade das MPEs. Nesse sentido, o Programa Ali Produtividade, por meio do agente local de inovação, tem sido fundamental para impulsionar a melhoria da produtividade nas empresas participantes, com uma média de aumento de 46%.

Registra-se, que a pesquisa ressalta a importância de investir em capacitação, inovação e suporte empresarial para fortalecer as Micro e Pequenas Empresas, contribuindo para o desenvolvimento econômico sustentável do país.

REFERÊNCIAS

AXSON, D. A. J. **Best Practices in Planning and Performance Management: From Data to Decisions** (Wiley Best Practices) [Edição em inglês]. Wiley, 2011.

BATISTA, M. J. B. S.; LACERDA, K. C. Impactos causados pela mídia social WhatsApp – um estudo de caso na empresa São Luiz Moda Griffe. **Trabalho de Conclusão de Curso – TCC** apresentado ao curso superior em Gestão Comercial do Instituto Federal da Paraíba –

Campus Guarabira, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ifpb.edu.br/handle/177683/734>. Acesso em: 20 fev. 2024.

BNDES – Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social. **Guia do financiamento**. 2024. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>. Acesso em: 20 mar. 2024.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123 de 14 de dezembro de 2006**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm. Acesso em: 20 jan. 2024.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**: como agregar talentos à empresa. 7 ed., Barueri, SP.: Manole, 2009.

GEM - Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil 2023**. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmninnibpcapjpcglclefindmkaj/https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2024/03/Relatorio-Executivo-GEM-BR-2023-2024-Diagramacao-v5.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2024.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education, 2012.

LIMA, E. C. S. Inovação Empresarial: A convergência de gestão financeira e estratégias de marketing digital como vetores de crescimento para micro e pequenos empreendimentos. **Caderno de Inovação**, n. 1, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.29327/5395098>. Acesso 03 mai. 2024

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo Saraiva, 2005. 562 p

MEIRELLES, F.; TEIXEIRA, V. M. F.; FRANÇA, T. Uso do whatsapp para suporte das ações de educação na saúde. **Saúde Debate**, v. 46, n. 133, p. 432-446, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sdeb/a/BNm8LbJhqtVLGnvwqgGHnb/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 21 fev. 2024.

NUNES, W. C. C.; BATAGHIN, F. A.; COSTA, M. A. B. Instagram marketing: alavancando as vendas em tempos de pandemia. **Qualif**, n. 7, 2020. Disponível em: <https://intranet.cbt.ifsp.edu.br/qualif/anteriores.html#volume7>. Acesso em: 23 fev. 2024.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO – OCDE. **Manual de Oslo**: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 2005. Disponível em: <https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/indicadores/paginas/manuais-de-referencia>. Acesso em: 25 mar. 2024.

PAULLA, C. R. de; HAMZA, K. M. GESTÃO DA QUALIDADE E INOVAÇÃO: EVIDÊNCIAS PARA EMPRESAS DO SEGMENTO DE ALIMENTAÇÃO NO OESTE GOIANO. **Revista**

Gestão e Desenvolvimento, [S. l.], v. 12, n. 2, 2015. Disponível em: <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/332>. Acesso em: 25 mar. 2024.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnica para a análise da indústria e da concorrência. São Paulo: Atlas, 2005.

SCHERRER-RATHJE, M.; BOYLE, T. A.; DEFLOIRIN, P. Lean, take two! Reflections from the second attempt at lean implementation. **Business Horizons**, [s. l.], v. 52, n. 1, p. 79–88, 2009. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0007681308001304>. Acesso em: 12 abr. 2024.

SERAFEIM, G. ESG: From process to product. **Harvard Business School Accounting & Management Unit Working Paper**, n. 23-069, 2023. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4460631#. Acesso em: 15 abr. 2024.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Pequenos negócios: a base da economia do nosso país**. 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/pequenos-negocios-a-base-da-economia-do-nosso-pais,85e97325a3937810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 4 abr. 2024.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Data Sebrae**. 2022. Disponível em: <https://datasebraeindicadores.sebrae.com.br/resources/sites/data-sebrae/datasebrae.html#/Empresas>. Acesso em: 8 fev. 2024.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. 6. ed. Brasília, DF: DIEESE, 2023.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Ali Produtividade**. 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/df/sebraeaz/ali-produtividade,6079165ac4d47810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 20 fev. 2024.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Conheça o SEBRAE**. 2023. Disponível em: https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canal_adicionais/conheca_quemsomos. Acesso em: 20 fev. 2024.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Atualização de Estudo sobre a Participação de Micro e Pequenas Empresas na Economia Nacional. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Unidade de Gestão Estratégica**. Brasília, 2020.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Guia da Metodologia e Ferramentas ALI - Encontro 1**. p. 1–68, 2020.

SHIRAIISHI, G. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Education, 2012.

TROTT, P. **Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos**. 4^a ed., Bookman, 2012. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=p9_PDAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 20 mar. 2024.

VASCONCELOS, A. L.; PEREIRA, A. M. B. A. A prática da Consultoria da Dinâmica Informal do Polo de Confeções do Agreste Pernambucano. **Journal of Perspectives in Management**. v. 2, n. 2, Julho-Dezembro, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/index.php/jpm/article/view/239537>. Acesso em: 10 mar. 2024.

INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL NA CAFEICULTURA: O POTENCIAL DA GESTÃO COEFICIENTE NO TRATAMENTO DE RESÍDUOS COM O USO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Késia Gandí de Barros¹;

Centro Universitário UNIFACIG (UNIFACIG), Chalé, Minas Gerais. Discente de Administração.

Sthéfany Rhodes Cicarini²;

Centro Universitário UNIFACIG (UNIFACIG), Manhuaçu, Minas Gerais.

<http://lattes.cnpq.br/6040412222366824>

Josemeire Aparecida Garcia³;

Centro Universitário UNIFACIG (UNIFACIG), Manhuaçu, Minas Gerais.

<http://lattes.cnpq.br/6489477134301757>

Isabelle Werner de Lemos Brissio⁴.

Centro Universitário UNIFACIG (UNIFACIG), Manhuaçu, Minas Gerais.

<http://lattes.cnpq.br/8933462064569896>

RESUMO: O presente trabalho tem como objetivo investigar o impacto da inovação sustentável na cafeicultura, destacando o potencial da gestão ecoeficiente no tratamento de resíduos com a integração de Inteligência Artificial (IA). A pesquisa procura compreender como a Inteligência Artificial pode otimizar os processos produtivos, agregar valor aos subprodutos da cadeia de produção cafeeira e mitigar os impactos ambientais decorrentes dessa atividade econômica. A metodologia adotada inclui uma revisão bibliográfica de estudos acadêmicos relacionados, juntamente com um estudo de caso único com um produtor de café que implementa práticas ecoeficientes, permitindo a análise prática das vantagens e desafios dessa abordagem. Os resultados obtidos indicam que a adoção de práticas sustentáveis apoiadas por Inteligência Artificial proporciona ganhos significativos na eficiência da cafeicultura. Entre os principais benefícios, destaca-se a identificação de oportunidades para a reutilização de subprodutos, automação de etapas do tratamento de resíduos, redução de custos operacionais e a otimização da sustentabilidade no processo. Conclui-se, portanto, que a combinação da sustentabilidade e tecnologia é fundamental para posicionar a cafeicultura em direção a um futuro mais responsável, eficiente e alinhado às demandas globais por uma agricultura resiliente e de baixo impacto ambiental.

PALAVRAS-CHAVE: Inovação Sustentável. Gestão Ecoeficiente. Inteligência Artificial.

SUSTAINABLE INNOVATION IN COFFEE FARMING: THE POTENTIAL OF ECO-EFFICIENT MANAGEMENT IN WASTE TREATMENT THROUGH ARTIFICIAL INTELLIGENCE

ABSTRACT: This study aims to investigate the impact of sustainable innovation in coffee farming, highlighting the potential of eco-efficient management in waste treatment through the integration of Artificial Intelligence (AI). The research seeks to understand how Artificial Intelligence can optimize production processes, add value to by-products in the coffee production chain, and mitigate the environmental impacts arising from this economic activity. The methodology adopted includes a literature review of related academic studies, along with a single case study involving a coffee producer who implements eco-efficient practices, allowing for a practical analysis of the advantages and challenges of this approach. The results indicate that the adoption of sustainable practices supported by Artificial Intelligence provides significant gains in the efficiency of coffee farming. Among the main benefits are the identification of opportunities for by-product reuse, automation of waste treatment stages, reduction of operational costs, and optimization of sustainability in the process. It is concluded, therefore, that the combination of sustainability and technology is essential for positioning coffee farming toward a more responsible, efficient future aligned with global demands for resilient and low-impact agriculture.

KEY-WORDS: Sustainable Innovation. Eco-efficient Management. Artificial Intelligence.

INTRODUÇÃO

A cafeicultura é uma das atividades agrícolas mais relevantes no contexto global, especialmente para países como o Brasil, líder mundial na produção de grãos de café. No entanto, a cadeia produtiva do café enfrenta desafios crescentes relacionados à sustentabilidade, devido ao alto volume de resíduos (sólidos e líquidos) gerados ao longo do processo produtivo. Quando estes resíduos não são devidamente tratados, podem ocasionar graves impactos ambientais e riscos à saúde humana, evidenciando a necessidade urgente de soluções inovadoras e eficientes. Estima-se que anualmente são geradas 225 milhões de toneladas de resíduos líquidos e 9,9 milhões de toneladas de resíduos sólidos em nível mundial (DIAS, 2014).

Neste contexto, a adesão a práticas sustentáveis tem ganhado cada vez mais importância, pois permite otimizar os processos produtivos, reutilizar subprodutos do café, reduzir desperdícios e minimizar a degradação ecológica e social. A inovação sustentável, entendida como a capacidade de desenvolver soluções criativas que buscam equilibrar o progresso econômico com responsabilidade ambiental e social, emerge como uma estratégia indispensável para os setores industriais e agrícolas, uma área crucial para a economia nacional. Segundo Hart e Milstein (2003), a inovação sustentável não apenas

melhora a eficiência dos processos produtivos, mas também gera novos modelos de negócios e fontes de receita sustentável, ao transformar resíduos em recursos valiosos.

Entre as práticas emergentes, destaca-se a gestão ecoeficiente, alinhada ao uso de tecnologias avançadas, como a Inteligência Artificial (IA). Essas inovações têm ganhado destaque na cafeicultura pelo seu potencial em promover maior sustentabilidade, melhorando a imagem do produtor diante dos consumidores (FIELKE, 2019; NAWANDAR; SATPUTE, 2019; MIRANDA; 2019). A Inteligência Artificial (IA) determina o momento ideal para a colheita de commodities agrícolas, tornando mais eficiente a detecção de doenças e controle das máquinas (MAUANGPRATHUB, 2019). Além disso, contribui para a redução dos custos e otimiza a coleta de dados sobre áreas cultivadas (PIVOTO, 2019), aumentando a capacidade de solucionar problemas referentes à produtividade da fazenda (OZDOGAN, 2017). A Inteligência Artificial (IA) também diminui os resíduos em plantações, água e energia, ao mesmo tempo, em que torna mais eficiente o uso dos insumos e de defensivos agrícolas (ZHAI, 2020).

OBJETIVO

Pretende-se com esta pesquisa responder à seguinte questão: “Quais os principais impactos na implementação das práticas de gestão ecoeficiente no tratamento de resíduos com o uso de inteligência artificial?” Discutir sobre a inovação sustentável na cafeicultura: o potencial da gestão ecoeficiente no tratamento de resíduos com o uso de inteligência artificial que, justifica-se, pela necessidade de práticas agrícolas que alinhem preservação ambiental com competitividade e produtividade. Portanto, a gestão ecoeficiente desses resíduos, com o apoio de tecnologias como o uso da inteligência artificial, pode trazer melhorias substanciais no tratamento de resíduos. Dessa maneira, objetiva-se com este trabalho analisar os principais impactos dessa implementação através de um estudo de caso com um agricultor local.

METODOLOGIA

O tipo de pesquisa trabalhada, na primeira parte deste trabalho, foi de natureza bibliográfica, com o propósito de trazer robustez ao texto e aprofundar o conhecimento sobre o tema proposto. Essa etapa foi conduzida por meio de uma apuração de artigos científicos disponíveis no meio acadêmico, escolhidos com base em sua relevância e contribuição teórica. Segundo Macedo (1994, p.13), a investigação bibliográfica trata-se do primeiro passo em qualquer tipo de pesquisa científica, com o fim de revisar a literatura existente e não redundar o tema de estudo ou experiência.

Na segunda etapa, a metodologia foi desenvolvida com base em uma pesquisa descritiva de abordagem qualitativa, complementada por um estudo de caso único. Segundo Gil (2009), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever as

características de um fenômeno, de uma população ou de relações entre variáveis, além de oferecer novas perspectivas sobre a realidade investigada. Este método foi selecionado por sua capacidade de captar nuances do contexto estudado e aprofundar a compreensão dos aspectos analisados.

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas, associadas às técnicas da história oral. Esse formato permitiu combinar um roteiro previamente definido com a flexibilidade necessária para explorar questões emergentes durante as interações com o participante, proporcionando maior profundidade na análise. Segundo Bertucci (2009), ressalta que as entrevistas semiestruturadas oferecem riqueza investigativa ao adaptar as perguntas às respostas e ao contexto do entrevistado, o que enriquece o material coletado.

Neste estudo, o participante foi um agricultor rural atuante no setor cafeeiro, cuja entrevista teve como objetivo compreender sua percepção sobre ações ambientais adotadas no setor agrícola. O conteúdo da entrevista foi gravado, preservando a fidelidade ao relato original. Contudo, na redação dos resultados, optou-se por narrar as falas em terceira pessoa do singular, de forma a adaptar o discurso às normas acadêmicas e garantir maior coesão textual, conforme recomendado em pesquisas qualitativas (MINAYO, 2009).

A unidade de análise selecionada foi à cidade de Chalé, localizada na região da Vertente Ocidental do Caparaó, no estado de Minas Gerais. Com uma população de estimada em 6.075 habitantes (IBGE, 2022), Chalé destaca-se por sua economia baseada no setor de serviço e agropecuária. A escolha do município justifica-se pela relevância econômica da região e pela representatividade das práticas empresariais locais no contexto investigado. Por fim, a análise qualitativa dos dados possibilitou uma compreensão aprofundada do cenário estudado e gerou contribuições relevantes para o aprimoramento ou implementação de práticas de gestão ecoeficiente, alinhando a teoria à prática observada no contexto analisado.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Estudo de Caso Único:

O agricultor está há 40 anos no mercado de Chalé (MG) e região, atuando no setor cafeeiro, com produção de café e fabricação de sementes. Visando produzir um produto de qualidade sem agredir o meio ambiente, o cafeeiro investe em infraestrutura e inovações tecnológicas sustentáveis, seguindo as leis e regulamentos ambientais.

Em seguimento a uma entrevista semiestruturada, obteve-se as seguintes indagações sobre a temática, onde “P” refere-se às indagações formuladas e “R” corresponde às informações obtidas a partir das respostas do entrevistado.

P: Em qual setor o senhor atua e há quanto tempo dedica-se à produção agrícola de mudas e sementes de café? Quais fatores o influenciaram a tornar-se produtor, e quantas pessoas atualmente colaboram na gestão administrativa do seu negócio?

R: O produtor rural está presente há 40 anos no setor cafeeiro – 17 anos fabricando mudas e 23 anos produzindo sementes - dedicando-se à produção de café fino e especial para cafeterias. O espírito visionário e empreendedor manifestado pelo agricultor é uma característica sanguínea, visto que seu pai foi o primeiro cultivador a confeccionar café de bebida dura na região, ou seja, grão de relevante qualidade no mercado que após a torrefação apresenta intensa e encorpada bebida, ao longo da década de 80. A administração do negócio é feita em conjunto com seu irmão e o auxílio de 3 colaboradores.

P: Onde está localizado o viveiro de café, quais espécies de café são fabricadas nele, qual a quantidade de mudas é produzida e qual o processo de produção das mudas?

R: O agricultor é conhecido na região pela excelente categoria da muda de café, que apresenta uma elevada resistência ao ataque de pragas, baixo percentual de perda – de 5 mil mudas plantadas a probabilidade de falha é inferior a 40 pés de café - e alto nível de produtividade. Situado na cidade de Chale (MG), os principais grãos produzidos no viveiro são da espécie Arábica e Catucaí Amarelo, sendo que o último é o carro-chefe das vendas devido à sua peculiaridade quanto à resistência à doença, compacidade da semente e qualidade da bebida. O processo de fabricação das mudas conta com a participação de 20 funcionários temporários alocados para encher sacolinha, plantar a semente, podar e distribuir as 800 mil plantas nos municípios. O viveiro possui certificado e segue legislação, isto é, realiza análise da macrolídeo para verificar se o produto contém alguma doença. É importante ressaltar que, o produtor utiliza matéria orgânica (esterco de boi) e fertilizante na fabricação das mudas de café.

A descrição enfatiza a aplicação de boas práticas na produção agrícola, como o uso de matéria orgânica e o cumprimento da legislação, que são pilares da agricultura sustentável. A resistência das mudas e o baixo índice de perda refletem os princípios defendidos por Parreiras Pereira (2017), que argumenta que a sustentabilidade reduz riscos e aumenta a qualidade do produto (ABIC, 2017). Adicionalmente, a ênfase na qualidade das mudas e no controle de doenças dialoga com o foco na preservação do solo e na biodiversidade destacado por Das, Ray, Panday, Mishra (2023). A certificação do viveiro e os cuidados sanitários também apontam para uma abordagem ecologicamente responsável, alinhada ao conceito de preservação do capital natural defendido pela Foundation (2013) no contexto da economia circular.

P: Em relação à produção de grãos de café para bebida, onde está localizado o sítio e quais espécies de plantas são cultivadas na área e qual o processo adotado na produção dos grãos?

R: O sítio Santa Rita, localizado no município de São Luiz (MG), possui uma área de 28 hectares destinada à produção de cafés finos e especiais de alta categoria com o emprego de técnicas modernas. A propriedade se destaca pelo cultivo do café Arara, Catucaí marelo (24/137 e 2SL) e Vermelho, favorecidos pelo clima favorável, fertilização e o bom cuidado do solo. Todo o processo da preparação de café é executado dentro do mais rigoroso padrão de

qualidade e cumprindo a legislação ambiental, visto que, a missão do agricultor é produzir um produto de qualidade sem agredir o meio ambiente, visando alcançar o selo verde de certificação do Net Zero, no qual está concorrendo. Anualmente, o elevado investimento realizado pelo empreendedor na infraestrutura da herdade, desperta a curiosidade de grandes companhias internacionais, como Louis Dreyfus Company, Atlântica, Aoran e entre outras, que já visitaram o local. “As empresas do exterior estão interessadas em olhar a sustentabilidade do processo produtivo aplicado pelo produtor, isto é, a responsabilidade que ele tem com o ambiente”, afirma o agricultor.

A atratividade do sítio para empresas estrangeiras, como mencionado, evidencia como práticas sustentáveis promovem não apenas a conservação ambiental, mas também fortalecem a competitividade econômica, conforme apontado por Pearson (2011). A busca pelo selo verde Net Zero, alinhada à preservação do ambiente, remete à análise de Geissdoerfer (2017), que destaca como a redução de resíduos e a eficiência de recursos geram inovação e vantagens econômicas. A atenção às exigências ambientais também dialoga com Ottman (1994) e Alves (2011), que enfatizam a importância de atender consumidores ecologicamente conscientes e de adotar práticas empresariais éticas.

P: Como é realizado o processo produtivo dos grãos de café, a colheita é feita de maneira manual ou mecanizada, e quantas pessoas são empregadas durante o período de colheita?

R: Atualmente, a colheita de café é feita de maneira mecanizada com o auxílio de 20 a 30 empregados provisórios para coletar os 110 mil pés de café do sítio. O despulpador usado para separar as cascas dos grãos de café tem um filtro de purificação para reaproveitar a água no próprio sistema de lavagem, porém, toda água do procedimento é despejada em um poço de decanto (calçado e gramado por dentro e ao redor) que fica a 50 metros do córrego para não escorrer resquícios. Além disso, o reservatório possui uma caixa de 9 litros por baixo para armazenar a água suja dos resíduos que, depois de cheia, é bombeada para outro poço com intuito de evitar transbordo e vazamento para o córrego. Em julho, 30 dias após o término da colheita, a água do poço terá evaporado e um trator irá realizar a limpeza, em outras palavras, retira os sobejos da casca de café.

P: Qual é o destino dado aos resíduos de café, como são armazenados os agrotóxicos e pesticidas, e a propriedade possui sistema de captação de água da chuva?

R: A casca da semente é descarregada no terreiro de pedra para enxugar a água e, posteriormente, é mesclado com a cinza do secador de café e o pó de serra a fim de servir de nutriente para o solo. O cultivador acredita que a adubação feita com estes nutrientes ajuda a planta a crescer saudável e resistente a doenças, contribuindo, assim, para a redução dos custos com agrotóxico e elevação da qualidade/quantidade do café. Vale ressaltar que, a propriedade contém depósito agroquímico para guardar os produtos e um sistema de captação d'água da chuva para pulverizar a lavoura. Segundo o produtor, “o agricultor precisa pesquisar, investir em novas tecnologias, inovar o processo de produção

e, principalmente, respeita as normas do meio ambiente, pois aquele que cuidar do ambiente terá um ganho maior”.

O reaproveitamento de resíduos agrícolas é uma prática que exemplifica o conceito de economia circular, conforme discutido pela Foundation (2013), ao otimizar recursos e reduzir desperdícios. Essa abordagem também reflete os princípios de eficiência de recursos e minimização do impacto ambiental mencionados por Geissdoerfer (2017). A declaração do agricultor sobre a necessidade de pesquisa e inovação está alinhada ao argumento de Parreiras Pereira (2017) de que a aplicação de conhecimento científico resulta em produtos de maior qualidade e menor risco.

P: O senhor conhece ou já ouviu falar no conceito gestão ecoeficiente, acredita que essa pratica pode trazer vantagens para a cafeicultura e qual investimento pretende realizar a mais na propriedade com foco em sustentabilidade?

R: O agricultor tem conhecimento sobre os conceitos de produção ecoeficiência aplicada no processo de fabricação dos grãos de café, uma vez que a missão do proprietário é produzir um produto de qualidade sem agredir o meio ambiente. Este acredita que as adoções das práticas sustentáveis são essenciais para agregar valor à saca de café e melhorar a imagem do negócio diante do mercado internacional, visto que as instituições estrangeiras observam o cuidado que o produtor tem com o ecossistema ao redor. O cafeicultor revelou que investiu em 70 placas de energia solar com intuito de reduzir o consumo de energia do despulpador e secador de café que possui 20 motores, contribuindo, assim, para a geração de 40 mil kW por ano. Além disso, deseja instalar um filtro de fumaça no secador para minimizar 90% da emissão de gases nocivos na atmosfera, visando conseguir o selo verde.

Desafios da implementação de Inteligência Artificial (IA) na cafeicultura:

A aplicação da Inteligência Artificial (IA) na agricultura tem o potencial de transformar a cafeicultura, promovendo maior eficiência e sustentabilidade ao longo da cadeia de produção dos grãos de café. Como observado por Romeiro (1998), o setor agrícola é um campo propício para integrar a sustentabilidade ecológica com o crescimento econômico socialmente desejável. No entanto, o setor enfrenta desafios significativos, especialmente entre pequenos produtores rurais e em países em desenvolvimento, onde a infraestrutura tecnológica é insuficiente ou inexistente. Nessas regiões, muitas vezes há limitações de infraestrutura, restrições financeiras e falta de conhecimento técnico, dificultando a introdução de ferramentas de Inteligência Artificial (IA) (KAUSHAL & YADAV, 2022). Pequenos agricultores, geralmente localizados em áreas remotas, enfrentam dificuldades relacionadas à conectividade e o uso de dispositivos modernos que suportem a Inteligência Artificial (IA), como sensores e drones. Para que soluções baseadas em Inteligência Artificial (IA) sejam eficazes, é necessário um ambiente com conectividade adequada, especialmente em áreas rurais que frequentemente sofrem com a falta de cobertura de internet de alta velocidade (BORBA, 2022).

Além disso, a adoção de técnicas de produção mais limpa e sustentável com o uso de Inteligência Artificial (IA) depende da regulamentação governamental, visto que o desenvolvimento de novos processos pode demandar, inicialmente, maiores recursos (ROMEIRO, 1994). A falta de crédito e a escassez de políticas de incentivo para a modernização do setor agrícola em diversos países produtores de café são obstáculos frequentes para investimentos, impactando o crescimento da produtividade (SOUSA & OTTAVIANO, 2018). Para Costa Borda (2022), pequenos produtores ainda enfrentam dificuldades para justificar o custo-benefício de implementar Inteligência Artificial (IA), principalmente em um setor onde os sobre o investimento podem demorar a se materializar.

Outro obstáculo à adoção da Inteligência Artificial (IA) é a capacitação dos agricultores. A utilização de tecnologias avançadas exige habilidades em tecnologias digitais e a capacitação para interpretar dados complexos. Segundo Jornal da Faculdade de Professores de *Anqing* (2013), a educação e o treinamento dos agricultores enfrentam problemas, como a demanda inadequada e supervisão insuficiente de programas e financiamento limitado. Esse desafio é ainda mais acentuado em comunidades rurais com altos índices de analfabetismo funcional, onde a falta de conhecimento técnico dificulta a implementação de novas práticas.

Perspectivas futuras e inovações potenciais:

A Inteligência Artificial (IA) tem grande potencial para contribuir para a sustentabilidade na agricultura, promovendo o uso eficiente de água, energia elétrica e insumos. Na cafeicultura, a Inteligência Artificial (IA) pode ser empregada para monitorar o clima, controlar pragas e prever a ocorrência de doenças, além de identificar plantas daninhas (LIAKOS, 2018), reduzindo assim, o uso de agrotóxicos e minimizando o impacto ambiental. Essas práticas promovem uma produção mais sustentável e aumentam o valor do café no mercado, especialmente no cenário internacional, onde o apelo por produtos ecológicos é crescente, o que impulsiona o setor agrícola (SAMPAIO, 2021).

Entre as inovações promissoras está a utilização da Inteligência Artificial (IA) para a gestão de resíduos (sólidos e líquidos), transformando subprodutos do café, como cascas, em biomassa para geração de energia elétrica. Segundo Noman (2022), esses avanços tecnológicos têm o potencial de otimizar a coleta de resíduos, reduzir o impacto ambiental, promover a sustentabilidade e oferecer uma fonte alternativa de renda aos produtores rurais. A Inteligência Artificial também pode auxiliar na identificação de métodos mais eficientes para a transformação de resíduos, como a compostagem otimizada, viabilizando o reaproveitamento de subprodutos de forma econômica.

Para facilitar a implementação de Inteligência Artificial (IA) na cafeicultura, é essencial que haja apoio governamental. Políticas públicas que incentivem a inovação sustentável e a modernização tecnológica, como subsídios para aquisição de tecnologias de Inteligência Artificial (IA), incentivos fiscais para práticas sustentáveis e programas de capacitação,

podem acelerar a transformação digital no setor. Segundo Margarido & Beskon (1998), a agricultura sustentável é a abordagem ideal para assentamentos de reforma agrária, justificando políticas públicas voltadas para seu desenvolvimento. Ademais, a criação e o fortalecimento de cooperativas e redes de compartilhamento de tecnologias são estratégias para democratizar o acesso à inovação no campo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise do estudo de caso do produtor rural evidencia como a implementação de práticas ecoeficientes no tratamento de resíduos, alinhada ao uso de Inteligência Artificial (IA), gera benefícios significativos nos âmbitos ambiental, econômico e tecnológico na cafeicultura.

No eixo ambiental, destaca-se o manejo sustentável de resíduos, como casca de café, cinzas e pó de serra, são reaproveitadas como fertilizantes naturais, contribuindo, assim, para a nutrição do solo e a redução no uso de agrotóxicos. A implementação de sistemas de captação de água da chuva e a utilização de poços de decantação previnem a contaminação ambiental e otimizam o uso dos recursos hídricos. O investimento em energia renovável, por meio de placas solares, demonstra o compromisso com a redução de emissões e a adoção dos princípios da economia circular, alinhando a produção às demandas globais por práticas sustentáveis.

Na perspectiva econômica, a gestão ecoeficiente proporciona redução de custos operacionais ao minimizar a dependência de fertilizantes químicos e agrotóxicos por intermédio do reaproveitamento de resíduos. Além disso, práticas sustentáveis agregam valor ao produto final, atraindo consumidores que valorizam produtos ambientalmente responsáveis. Esse diferencial competitivo fortalece o posicionamento no mercado, gerando reconhecimento de grandes companhias internacionais e ampliando a aceitação em mercados exigentes.

Por último, mas não menos importante, no aspecto tecnológico, evidencia-se a integração de soluções inovadoras, como sistemas automatizados de gestão de recursos e o potencial do filtro de fumaça, demonstram a importância da inovação para otimizar processos produtivos, aumentar a eficiência e reduzir impactos ambientais. A combinação entre tecnologia e rigoroso controle de qualidade potencializa os resultados produtivos e a sustentabilidade da atividade.

No entanto, há desafios a serem superados, como o alto custo inicial de investimento, a necessidade de capacitação técnica, a resistência cultural à adoção de novas tecnologias e a infraestrutura rural limitada, como acesso instável à internet e energia. Esses fatores podem dificultar a aplicação em larga escala, especialmente para pequenos produtores.

Em síntese, o estudo de caso comprova que a gestão ecoeficiente associada à Inteligência Artificial (IA) fortalece a sustentabilidade e a competitividade da cafeicultura.

A Inteligência Artificial (IA) possibilita otimizar processos, tratar resíduos de forma eficiente e ampliar o monitoramento das condições produtivas. Para garantir a adoção em larga escala, é fundamental investir em infraestrutura e na qualificação técnica dos produtores. Conclui-se que a inovação sustentável, impulsionada pela tecnologia, é essencial para o desenvolvimento rural, a preservação ambiental e o posicionamento competitivo dos produtores em um mercado cada vez mais exigente e voltado para práticas sustentáveis.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DO CAFÉ (ABIC). **Café Orgânico**, 2017.

BERTUCCI, J. L. de O. **Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos (TCC): ênfase na elaboração de TCC de pós graduação Lato Sensu**. São Paulo: Atlas, 2009.

BORBA, M. da C., RAMOS, J. E. S., RAMBORGGER, B. M., MARQUES, E. O, MACHADO, J. A. D (2022). **Gestão no meio agrícola com o apoio da Inteligência Artificial: uma análise da digitalização da agricultura**. Revista Em Agronegócio e Meio Ambiente, 15(3), 1–22.

DAS, S; RAY, MK; PANDAY, D; MISHRA PK (2023). **Papel da biotecnologia na criação de uma agricultura sustentável**. PLOS Sustain Transform

DIAS, D. R. **Gestão e aproveitamento de resíduos do processamento do café**. In: SCHWAN, R. F.; FLEET, G. H. (Org.). *Cocoa and coffee fermentations*. Boca Raton: CRC Taylor & Francis, 2014. Cap. 15, p. 376-382.

FIELKE, S. J. GARRARD, R. JAKKU, E. FLEMING, A. WISEMAN, L. TAYLOR, B. M. **Conceituando o DAIS: Implicações da Digitalização de Sistemas de Inovação Agrícola' na tecnologia e na política em vários níveis**. NJAS - Wageningen Journal of Life Sciences. 90, 2019.

FOUNDATION, E. M. **Rumo à economia circular: Justificativa econômica e empresarial para uma transição acelerada**, 2013.

GIL, A. C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

HART, S, L.; MILSTEIN, M, B. **Criando valor sustentável**. Academia de Executivos de Gestão, v.17, n.2, 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE), 2022. **Cidades e Estados**, 2022.

LIAKOS,K.;BUSATO,P.;MOSHOU,D.;PEARSON,S.;BOCHTIS,D. **Aprendizagem na agricultura: uma revisão**. *Sensores*, v. 18, n. 8, p.2674,2018. Doi: 10.3390/s18082674.

MACEDO, N. D. **Iniciação à pesquisa bibliográfica: guia do estudante para a fundamentação do trabalho de pesquisa.** São Paulo, SP: Edições Loyola, 1994.

MINAYO, M. C. DE S. (2009). **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** São Paulo: Hucitec.

MUANGPRATHUB, J. BOONNAM, N. KAJORNKASIRAT, S. LEKBANGPONG, N. WANICHSOMBAT, A. NILLAOR, P. **Análise de dados agrícolas e de IoT para fazendas inteligentes. Computadores e Eletrônicos na Agricultura.** 156, 467–474, 2019.

NOMAN, A., AKTER, U., PRANTO, T., & HAQUE, A. (2022). **Aprendizado de máquina e inteligência artificial na economia circular: uma análise bibliométrica e revisão sistemática da literatura.** Anais de Tecnologias Emergentes em Computação, 6(2), 13-40

OZDOGAN, B. GACAR, A. AKTAS, H. **Práticas de agricultura digital no contexto da agricultura 4.0. Revista de Economia, Finanças e Contabilidade.** (JEFA). 4, 184-191, 2017.

PEREIRA, Sérgio Parreiras. **Produção de café sustentável: aplicação do conhecimento científico na redução de riscos e aumento da qualidade do produto.** Revista Brasileira de Café e Cultura, 2017.

PIVOTO, D. BARHAM, B. WAQUIL, P. D. FOGUESATTO, C. R. ZHANG, D. TALAMINI, E. **Fatores que influenciam a adoção da agricultura inteligente pelos produtores de grãos brasileiros.** Revisão Internacional de Gestão de Alimentos e Agronegócios. 22, 2019.

ZHAI, Z. MARTÍNEZ, J. F. BELTRAN, V. MARTÍNEZ, N. L. **Sistemas de apoio à decisão para a agricultura 4.0: Levantamento e desafios.** Computadores e Eletrônica na Agricultura, 2020.

ÁREA TEMÁTICA: OUTRAS

UMA ANÁLISE DO SETOR DE PRODUÇÃO DE UMA EMPRESA DE IMPRESSÃO 3D LOCALIZADA EM FLORIANÓPOLIS

Juliana Antunes Fidelis Bandeira¹;

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, Santa Catarina.

<http://lattes.cnpq.br/3573832854850812>

Larissa Kvitko².

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, Santa Catarina.

<http://lattes.cnpq.br/6918925559574876>

RESUMO: Setores essenciais para o funcionamento da empresa frequentemente seguem padrões de comportamento rígidos e pouco inovadores. Um diagnóstico organizacional no setor produtivo é crucial para identificar incoerências e processos que podem ser aprimorados, economizando tempo, recursos e melhorando a gestão. Assim, com essa área operando eficientemente, é possível visualizar claramente os recursos que estão entrando, para onde estão sendo direcionados, como estão sendo utilizados e como evitar desperdícios. Este trabalho tem como objetivo realizar um diagnóstico organizacional no setor produtivo de uma empresa do ramo de Eletrônica e Impressão 3D de Florianópolis, visando aprimorar seu desempenho. Para isso, utilizou-se a ferramenta Matriz SWOT. Esta pesquisa é de natureza aplicada, com uma abordagem metodológica qualitativa. Os objetivos da pesquisa são descritivos, e o procedimento metodológico adotado baseia-se em um estudo de caso, permitindo uma análise detalhada do setor da organização. Adicionalmente, a pesquisa também utiliza métodos de coleta de dados bibliográficos e documentais para fundamentar teoricamente as análises realizadas.

PALAVRAS-CHAVE: Matriz SWOT. Diagnóstico Organizacional. Desempenho Organizacional.

AN ANALYSIS OF THE PRODUCTION SECTOR OF A 3D PRINTING COMPANY LOCATED IN FLORIANÓPOLIS

ABSTRACT: Sectors that are essential to the company's operations often follow rigid and uninventive behavior patterns. An organizational diagnosis in the production sector is crucial to identify inconsistencies and processes that can be improved, saving time and resources and improving management. Thus, with this area operating efficiently, it is possible to clearly visualize the resources that are coming in, where they are being directed, how they are being

used and how to avoid waste. This study aims to perform an organizational diagnosis in the production sector of a company in the Electronics and 3D Printing sector in Florianópolis, aiming to improve its performance. For this purpose, the SWOT Matrix tool was used. This research is of an applied nature, with a qualitative methodological approach. The research objectives are descriptive, and the methodological procedure adopted is based on a case study, allowing a detailed analysis of the organization's sector. Additionally, the research also uses bibliographic and documentary data collection methods to theoretically support the analyses performed.

KEY-WORDS: SWOT Matrix. Organizational Diagnosis. Organizational performance.

INTRODUÇÃO

Em um mundo globalizado, em constante mudança, as organizações enfrentam um ambiente de extrema volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, conforme destacado por Luna (2020). Essa realidade, influenciada por fatores como avanços tecnológicos e transformação nos negócios, demanda das empresas uma mudança na elaboração de estratégias organizacionais e uma abordagem diferenciada para se manterem competitivas.

Nesse contexto, diversas ferramentas surgem para suprir as necessidades que surgem durante o processo de desenvolvimento tecnológico. Uma delas é a impressão 3D, que possibilita a personalização efetiva dos serviços e produtos, de modo que permite a flexibilidade na produção, como pontua Marcial (2015). Entretanto, a aplicação dessa ferramenta pode ser trabalhosa em uma empresa que não esteja preparada para recebê-la.

Diante desse contexto desafiador, de acordo com Zaluski (2019), o diagnóstico organizacional permite a tomada de ações preventivas na correção dos pontos fracos e falhas na rotina administrativa de diversos setores, entre eles o de produção e operações, onde acontece a utilização desse tipo de impressora. Por meio deste diagnóstico, será possível identificar o modo como os processos são executados atualmente e eventuais pontos de melhoria. Assim, a organização seguirá competitiva em um panorama de constante transformação.

OBJETIVO

O objetivo geral do presente trabalho é realizar o Diagnóstico Organizacional do setor de Produção de uma empresa do ramo de Eletrônica e Impressão 3D localizada em Florianópolis, Santa Catarina.

METODOLOGIA

Quanto à sua natureza, pode-se classificar o presente trabalho como uma pesquisa aplicada, pois sua finalidade é gerar conhecimento para aplicação

prática. Segundo Andrade (2017), a pesquisa aplicada visa aplicações práticas, e tem por objetivo a busca de soluções para problemas concretos. Além disso, Gil (2008) diz que a pesquisa aplicada abrange estudos elaborados a fim de resolver problemas no âmbito das sociedades nas quais vivem os pesquisadores.

Sobre os procedimentos, a pesquisa é classificada como pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Segundo Boccato (2006), a primeira busca a resolução de um problema por meio de referenciais teóricos previamente publicados, analisando e discutindo as contribuições científicas resultantes da pesquisa. Ademais, esse tipo de pesquisa traz subsídios para o conhecimento sobre o assunto que foi pesquisado, e sob o enfoque ou perspectiva que foi tratado o assunto apresentado na literatura. Logo, quando aplicados os devidos procedimentos, a pesquisa bibliográfica contribui para o desenvolvimento do trabalho. Sobre o estudo de caso, Gil (2002) define como um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, permitindo seu amplo e detalhado conhecimento.

Com base em seu objetivo, esse estudo se caracteriza como pesquisa descritiva, que segundo Gil (2002) tem por objetivo a descrição das características de determinado fenômeno, ou ainda o estabelecimento de relações entre variáveis, e tem como característica significativa a utilização de técnicas de coleta de dados como questionários e observações sistemáticas.

Segundo Neves (1996), a pesquisa qualitativa, por meio de diferentes técnicas interpretativas, busca desvendar um sistema complexo, descrevendo e decodificando seus componentes. Tem como objetivo traduzir e expressar fenômenos do mundo social, reduzindo a distância entre indicador e indicado, teoria e dados, e contexto e ação. De acordo com o mesmo autor, a pesquisa quantitativa se diferencia da anterior em sua aplicação: esse tipo de pesquisa segue um plano previamente estabelecido, busca enumerar ou medir eventos e ainda emprega instrumental estatístico (tendo como ferramenta questionários estruturados com perguntas claras e objetivas).

Nesse cenário, a abordagem aplicada neste trabalho se caracteriza como qualitativa, com aplicações de técnicas, como entrevistas.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A empresa, fundada em 15 de outubro de 2010, com sede no município de Palhoça na Grande Florianópolis, atua na área de componentes eletrônicos e se firma cada vez mais como incentivadora da cultura maker no país. O objetivo é ensinar as pessoas sobre coisas legais, como tecnologia e criatividade, fornecendo recursos úteis para escolas, professores e alunos aprenderem e crescerem.

Eles oferecem kits de aprendizagem e recursos para disciplinas como codificação, robótica e design, com o objetivo de ensinar habilidades práticas e preparar os alunos para o futuro. A empresa quer ensinar os alunos a pensar fora da caixa e a ter novas ideias, para que possam estar prontos para o que quer que surja no caminho.

Os principais setores do empreendimento são: Marketing, Desenvolvimento de produto, Produção, Contábil-financeira: administração das finanças e Recursos

Humanos (RH). A produção é a área na qual uma empresa produz ou faz a montagem de produtos. É um dos poucos fatores tangíveis em uma empresa ou organização, seu “hardware”, ou seja, todo equipamento que tem a empresa ou qualquer suporte físico é a sua área de produção. Inclui todas as instalações industriais e os equipamentos e maquinários instalados, os sistemas de produção e os processos, e a mão-de-obra necessária para transformar matérias-primas ou componentes em produtos acabados.

Na empresa do ramo de tecnologia e impressão que é objeto deste estudo, a área de produção é onde acontece a confecção eficiente e de boa qualidade de peças e produtos impressos em 3D, pois, não basta eficiência na área de Produção, é necessário eficácia. (CAVENAGHI, 1996).

O processo começa no estudo de mercado feito pelo setor de P&D, que age fazendo a previsão de demanda e posterior início do trabalho, no qual os resultados das pesquisas são revisados para garantir que a produção seja possível. Depois, começa a preparação, seguida pela finalização dos produtos. Por fim, é realizado um processo para conferir se estes estão totalmente organizados e adequadamente armazenados para garantir uma entrega satisfatória ao cliente chamado de controle de qualidade, isso permite que as peças sejam inspecionadas de forma com que atendam aos padrões da empresa.

Após uma análise detalhada do setor de produção da empresa, é possível identificar uma série de pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças que influenciam diretamente nas operações e no ambiente em que a empresa está inserida.

Começando pelas forças, percebe-se que a empresa possui um processo de produção bem estruturado, com etapas claramente definidas desde o preparo dos arquivos 3D até a fase de acabamento das peças. Além disso, a utilização de tecnologias e equipamentos adequados, como a impressora 3D Ender 3 V2 da Creality, contribui para a eficiência e qualidade do processo, como diz o primeiro entrevistado no trecho “Grande parte da nossa fazenda de impressão são compostas pelo mesmo modelo de máquina, a Ender 3 V2 da Creality. É uma máquina de baixo custo de manutenção e boa média de velocidade de produção.”

A comunicação entre os diferentes setores da empresa, especialmente entre produção e design, é outro ponto forte, garantindo alinhamento e colaboração entre as equipes, informação obtida através da seguinte resposta do funcionário 2: “A comunicação funciona entre os setores, apesar de sempre haver espaço para melhoria de processos. Mas como os integrantes dos times estão sempre se comunicando entre prazos e expectativas, são alinhados ao máximo possível.” A liderança e gestão do setor de produção também é bem avaliada, promovendo um ambiente de trabalho motivador e produtivo, segundo o funcionário que diz sentir que a empresa está aberta a inovações e melhorias nos processos de produção: “Acredito que sim. sempre podemos dar nossa opinião sobre os processos e quando possível”

No que diz respeito às oportunidades, a empresa tem a possibilidade de explorar novos mercados ou usos para seus produtos, aproveitando a tendência crescente de demanda por produtos educativos que combinem eletrônica e impressão 3D. Além disso, a empresa pode buscar parcerias estratégicas ou programas de incentivo governamentais para investir

em inovação e tecnologia, como mencionado pela chefia do setor de P&D: “Para isso desenvolvemos pesquisas de mercado, pesquisa de conceitos, buscamos referências em outros mercados e desenvolvemos o projeto, testamos e produzimos quando aprovados.”

Por outro lado, algumas fraquezas e desafios também foram identificados. A falta de peças para manutenção ou a demora no fornecimento devido à dependência de produtos importados representa um obstáculo para a continuidade do processo de produção, informado pelo funcionário quando questionado sobre dificuldades encontradas no processo “Nosso maior problema é falta de peças para manutenção ou demora no fornecimento por ser um produto que vem de fora do país.”

Além disso, as limitações das máquinas na linha de produção, por não serem modelos industriais, podem impactar na eficiência e capacidade produtiva da empresa, observados na resposta a seguir: “Outro grande obstáculo é que as máquinas que temos na nossa linha de produção não são modelos industriais, portanto possuem suas limitações.” palavras ditas pelo funcionário analista de P&D.

Quanto às ameaças, as principais dificuldades enfrentadas estão relacionadas às questões políticas e econômicas, como a incerteza em relação a reformas tributárias e o aumento dos impostos sobre prestação de serviços, além do maquinário que possui certas limitações, o que pode afetar negativamente os custos de produção e a competitividade da empresa no mercado, como informado pela Analista P&D no trecho “Nosso maior problema é falta de peças para manutenção ou demora no fornecimento por ser um produto que vem de fora do país e passa por questões tributárias que influenciam a produção. Outro grande obstáculo é que as máquinas que temos na nossa linha de produção não são modelos industriais, portanto possuem suas limitações.”

Quadro 1 - Matriz SWOT (FOFA).

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Fatores Internos	Forças *Equipe Qualificada e Experiente. *Processos Estruturados de Produção. *Treinamento e Desenvolvimento Contínuo. *Comunicação Eficiente. *Abertura para Inovação.	Fraquezas *Dependência de Peças e Fornecedores Externos. *Limitações dos Equipamentos. *Falta de Padrões de Qualidade Estritos. *Tempo Limitado para Testes de Melhorias *Desafios na Gestão de Tempo.
Fatores Externos	Oportunidades *Investimento em Novas Tecnologias. *Expansão de Produtos e Mercados. *Melhoria na Gestão de Estoque. *Parcerias com Fornecedores Locais.	Ameaças *Forte Dependência de Fornecedores Externos. *Competição com Produtos Comerciais. *Problemas de Manutenção. *Limitações Tecnológicas.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2024.

Em suma, a análise SWOT do setor de produção destaca-se tanto os aspectos positivos que contribuem para a eficiência e competitividade da empresa, quanto os desafios e ameaças que precisam ser superados ou mitigados, o quadro 2 é uma ilustração da aplicação da Análise SWOT com base nas respostas e avaliações dos 2 funcionários entrevistados da empresa.

É fundamental que a empresa capitalize suas forças e oportunidades, enquanto busca soluções para superar suas fraquezas e minimizar os impactos das ameaças, garantindo assim sua sustentabilidade e crescimento no mercado de impressão 3D.

No contexto atual, os colaboradores desempenham um papel fundamental no desenvolvimento de produtos próprios da empresa, como os kits de projetos educativos que combinam eletrônica e impressão 3D. Suas responsabilidades abrangem desde a pesquisa de mercado até a produção dos produtos aprovados. Os processos de produção envolvem diversas etapas, desde o preparo do arquivo 3D até o acabamento das peças, com testes de impressão realizados para garantir a qualidade. As máquinas Ender 3 V2 da Creality são amplamente utilizadas, juntamente com ferramentas como alicate de corte e estilete. O treinamento para novos funcionários inclui familiarização com as ferramentas e processos, com ênfase na troca de conhecimentos entre os membros da equipe. Considerando que as fraquezas encontradas durante a análise das entrevistas foram a dependência de peças e fornecedores externos, as limitações dos equipamentos, a falta de padrões de qualidade estritos, o tempo limitado para testes de melhorias e os desafios na gestão de tempo, serão apresentadas a seguir propostas de resolução para cada um deles.

Primeiramente, sobre a dependência de peças e fornecedores externos, é necessário mapear todos os fornecedores atuais, categorizando-os de acordo com a criticidade dos componentes fornecidos. Em seguida, a empresa deve pesquisar e desenvolver parcerias com fornecedores alternativos, criando uma rede de backup, caso algum plano não saia conforme anteriormente planejado. Investir na aquisição de equipamentos e treinamento necessário para produzir internamente as peças críticas frequentemente compradas de fornecedores externos é outro passo a ser dado pelos gestores. Além disso, negociar contratos de fornecimento a longo prazo com condições favoráveis e estabelecer níveis de estoque de segurança para componentes críticos são estratégias para assegurar a continuidade do fornecimento e minimizar interrupções.

Em segundo lugar, as limitações dos equipamentos também precisam ser tratadas. Uma avaliação das necessidades atuais e futuras da produção ajudará a identificar as limitações específicas dos equipamentos existentes. Com base nessa avaliação, a empresa pode planejar e executar a atualização dos equipamentos para versões mais avançadas e eficientes, além de investir em novos equipamentos que ofereçam maior capacidade de produção e funcionalidades adicionais. Estabelecer um programa de manutenção preventiva para todos os equipamentos pode otimizar o uso dos novos equipamentos e minimizar o tempo de inatividade.

A falta de padrões de qualidade é outra fraqueza que precisa ser resolvida. Desenvolver e documentar padrões de qualidade claros e detalhados para todos os processos de

fabricação é o primeiro passo. Buscar certificações relevantes de qualidade, como ISO 9001, formaliza e legitima esses padrões. Implementar auditorias internas regulares para verificar o cumprimento dos padrões de qualidade e criar um sistema de feedback para identificar falhas e oportunidades de melhoria contínua são ações que podem ser tomadas para manter a excelência dos produtos.

O tempo limitado para testes de melhorias também representa um desafio para os trabalhadores da área. Para superar essa limitação, é importante integrar períodos regulares dedicados a testes e inovações no cronograma de produção. Classificar e priorizar projetos de melhorias com base em seu potencial impacto na produção e qualidade ajuda a focar nos projetos mais importantes. Fornecer os recursos e ferramentas necessários para a execução eficaz de testes e estabelecer métricas claras para avaliar os resultados dos testes são passos importantes para garantir a implementação das melhorias.

Por fim, os desafios na gestão de tempo precisam ser abordados para aumentar a produtividade e a eficiência geral. Realizar uma análise detalhada de como o tempo é gasto em diferentes processos ajuda a identificar gargalos. Implementar ferramentas e software de gestão de tempo permite melhor organização e monitoramento das atividades, como SCRUM ou Kanban.

A empresa está aberta a inovações e melhorias nos processos de produção, como demonstrado por mudanças recentes no cadastramento de produtos e no armazenamento de matéria-prima. Oferecer treinamento em gestão de tempo para todos os funcionários, com foco em técnicas de priorização e eficiência, é essencial para melhorar a utilização do tempo. Identificar e automatizar processos repetitivos libera tempo dos funcionários para tarefas de maior valor, e revisar e otimizar processos existentes ajuda a reduzir desperdícios de tempo e melhorar o fluxo de trabalho.

Para garantir o sucesso dessas ações, é crucial estabelecer um cronograma de implementação e um sistema de monitoramento, como no PDCA (Plan, Do, Check, Act). Cada ação deve ter um responsável designado e prazos específicos. Além disso, a empresa deve revisar regularmente o progresso e ajustar as estratégias conforme necessário. Com um plano de ação bem definido e focado nas fraquezas identificadas, a empresa de fabricação de peças 3D pode melhorar significativamente sua eficiência operacional, qualidade dos produtos e independência de fornecedores, resultando em maior competitividade no mercado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo realizar o Diagnóstico Organizacional do setor de Produção de uma empresa do ramo de Eletrônica e Impressão 3D localizada em Florianópolis, Santa Catarina. Após discussão de resultados, foi possível perceber que o objetivo foi plenamente alcançado.

A análise detalhada do setor de produção da empresa trouxe informações importantes para seu crescimento estratégico. Fundada em 15 de outubro de 2010 na cidade de Palhoça, a empresa se destaca em promover a cultura maker, oferecendo recursos educativos em tecnologia e criatividade.

Durante a análise do setor de produção, é possível identificar pontos fortes como um processo bem organizado e o uso de tecnologias avançadas como a impressora 3D Ender 3 V2 da Creality. A comunicação eficaz entre os diferentes departamentos e uma gestão motivadora também foram destacadas como pontos positivos. No entanto, foram identificadas fraquezas significativas, como a dependência de peças importadas e limitações nos equipamentos de produção que não são industriais. Além disso, ameaças como instabilidade econômica e desafios tributários foram reconhecidos como obstáculos potenciais para o crescimento da empresa.

Com base na análise SWOT detalhada, foi desenvolvido um plano de ação sólido. Este plano inclui estratégias para diversificar os fornecedores, melhorar os equipamentos, estabelecer padrões claros de qualidade, dedicar períodos específicos para testes de melhorias e otimizar a gestão do tempo. A implementação dessas iniciativas fortalecerá a eficiência operacional da empresa, e a preparará para explorar novas oportunidades de mercado.

A análise realizada permite concluir que a empresa está bem posicionada para aproveitar suas forças e oportunidades, enquanto enfrenta de forma proativa suas fraquezas e ameaças.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 10 Ed. São Paulo: Atlas, 2017.

BOCCATO, V. R. C. **Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação**. Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006.

CAVENAGHI, Vagner. **O Modelo de Gestão Econômica (GECON) aplicado à área de produção**. Caderno de Estudos, p. 1-30, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 176 p.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 200 p.

MARCIAL, Elaine C. et al. **Megatendências mundiais 2030: o que entidades e personalidades internacionais pensam sobre o futuro do mundo?** Brasília: Ipea, 2015.

LUNA, Anderson Kawan Tavares. **Estratégias organizacionais em um mundo VUCA:**

uma revisão de literatura. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Centro Universitário Dr. Leão Sampaio, Juazeiro do Norte, 2020.

NEVES, José Luis. **Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades.** Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 1-5, 1996.

ZALUSKI, Felipe Cavalheiro; HEDLUND, Patrique Rosa; SAUSEN, Jorge Oneide. **O diagnóstico organizacional como estratégia de aperfeiçoamento da gestão: um estudo em uma agroindústria familiar rural.** Revista da Universidade Vale do Rio Verde, v. 17, n. 1, 2019.

RALLY DA LIDERANÇA, O DESAFIO DA VELOCIDADE E DA ESTRATÉGIA

Jackson Antonio Kuhn¹.

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, Santa Catarina.

<http://lattes.cnpq.br/8098557440794330>

RESUMO: Este artigo explora as correlações entre os princípios da liderança estratégica organizacional e a dinâmica das competições de Rally, utilizando o esporte como metáfora para a gestão em ambientes complexos e competitivos. Partindo da premissa de que o Rally exige planejamento ágil, tomada de decisão sob pressão e adaptação contínua — elementos essenciais à liderança eficaz —, o estudo analisa como essas práticas podem ser transpostas para o contexto empresarial. Por meio de uma abordagem teórico-conceitual, fundamentada em autores como Mintzberg (2010), Collins (2012) e Welch (2001), são discutidos temas como, estratégia e adaptação, comunicação, gestão de recursos e foco no resultado.

PALAVRAS-CHAVE: Rally. Estratégia. Liderança.

LEADERSHIP RALLY. THE CHALLENGE OF SPEED AND STRATEGY.

ABSTRACT: This article explores the correlations between the principles of organizational strategic leadership and the dynamics of rally competitions, using sport as a metaphor for management in complex and competitive environments. Based on the premise that rallying requires agile planning, decision-making under pressure and continuous adaptation — essential elements of effective leadership —, the study analyzes how these practices can be transposed to the business context. Through a theoretical-conceptual approach, based on authors such as Mintzberg (2010), Collins (2012) and Welch (2001), topics such as strategy and adaptation, communication, resource management and focus on results are discussed.

KEY-WORDS: Rally. Strategy. Leadership.

INTRODUÇÃO

A execução de um rally de velocidade é uma metáfora prática para a liderança em ação: envolve o planejamento estratégico, comunicação eficaz, trabalho em equipe, capacidade de tomar decisões sob pressão e um foco constante na melhoria contínua. Assim como um bom líder inspira sua equipe a alcançar o sucesso, uma liderança eficaz no

rally é o que transforma habilidade e preparação em vitória na pista.

OBJETIVO

O artigo tem como objetivo principal analisar as correlações entre os princípios de liderança estratégica organizacional e a dinâmica de competições de Rally, utilizando a metáfora do esporte automobilístico para tal discussão.

Para isso traçaremos um paralelo entre estratégias de Rally e liderança corporativa, dentre elas; planejamento sob incertezas, tomada de decisão rápida sob pressão, adaptação a ambientes dinâmicos e hostis.

Aplicação de lições do Rally à gestão organizacional, destacando, a importância da comunicação clara e da coesão de equipe, a gestão eficiente de recursos (humanos, materiais e tempo) e a manutenção do foco em resultados finais, mesmo com adversidades.

Contribuição teórico-prática para o campo da liderança, demonstrando como, modelos esportivos de alta performance podem inspirar práticas gerenciais. A “Paranoia Produtiva” (Tichy, 1999) e a “Disciplina Fanática” (Collins, 2012) se aplicam tanto ao Rally quanto aos negócios.

O Rally serve como laboratório de liderança em contextos extremos, oferecendo insights valiosos para organizações que operam em mercados voláteis e competitivos.

METODOLOGIA

A execução do artigo adotou uma abordagem qualitativa e exploratória, baseada em análise teórico-conceitual e estudo de caso indireto (Rally como metáfora organizacional). A metodologia foi estruturada em três etapas principais.

A revisão bibliográfica e fundamentação teórica, baseou-se na seleção de autores-chave. Foram analisadas obras de Mintzberg (gestão estratégica), Collins (disciplina organizacional), Welch (liderança comunicativa) e Tichy (adaptabilidade). Além da análise de conceitos como paralelos entre liderança corporativa e dinâmica do Rally foram estabelecidos a partir de temas como tomada de decisão, trabalho em equipe e gestão de recursos.

Análise Comparativa, realiza uma metáfora do Rally: Os elementos do esporte (como planejamento de etapas, comunicação piloto-navegador e gestão de imprevistos) foram sistematicamente comparados a práticas de liderança organizacional. Assim como a Categorização de dados: As similaridades identificadas foram agrupadas em eixos temáticos (ex.: estratégia, pressão, adaptação), utilizando quadros analíticos para síntese.

Abordagem Crítica e Aplicação Prática Validação teórica: As correlações propostas foram validadas por meio de exemplos concretos do Rally (ex.: Rally Dakar, Sertões) e casos

empresariais implícitos (ex.: estratégias em cenários voláteis), limitada. Reconhece-se que a transferência de conceitos do esporte para o ambiente organizacional exige adaptações contextuais, já que variáveis como cultura corporativa e recursos diferem entre os domínios.

Tipo de Pesquisa: Teórico-conceitual, com ênfase na construção de analogias e síntese crítica, sem coleta de dados empíricos diretos.

Ferramentas de Análise: Análise documental de materiais sobre Rally (regulamentos, relatos de provas) e gestão (livros, artigos acadêmicos). Abordagem hermenêutica para interpretar as metáforas e seus significados aplicados à liderança.

Justificativa da Metodologia: A escolha por uma abordagem qualitativa e metafórica permite explorar nuances da liderança que modelos tradicionais não capturam, especialmente em contextos dinâmicos. O Rally serve como “lente” para ampliar a compreensão de desafios gerenciais.

Rally

A palavra Rally tem diferentes definições e diferentes modos de escrita, como rali ou rallye, adotaremos neste artigo a grafia Rally, com relação a sua definição e conceito, o Rally que trataremos aqui é relativo a competição automobilística de velocidade ou de regularidade, realizada em pistas abertas como estradas em áreas públicas, ou pistas privadas dentro de propriedades privadas, na maioria das vezes estradas de terra batida em condições pouco favoráveis ao tráfego rápido, conhecidas como estradas vicinais. Estas competições têm como objetivo realizar um percurso de deslocamento pré-definido seguindo informações disponibilizadas em uma planilha de linguagem específica com símbolos que ajudam a compreender a dinâmica do terreno e do ambiente onde será realizado o deslocamento, buscando realizá-lo no menor tempo possível. Normalmente essa competição é composta de etapas consecutivas com curto intervalo de tempo entre elas, podendo ocorrer etapas diárias em um cronograma de 5, 8 ou até 14 dias, ou mesmo em eventos menores onde ocorrem durante 2 ou 3 dias com até duas etapas no mesmo dia, esta informação sobre o modelo de competição é muito importante para compreender como esta disputa se correlaciona com o processo de liderança.

Com relação aos dois modelos propostos de velocidade e regularidade, a principal diferença entre eles está no formato da disputa, o que altera o processo de execução da disputa e na definição dos que serão considerados vencedores. Como já foi dito o Rally tem um percurso pré-definido e é orientado por uma planilha específica que traz informações sobre particularidades de uma pista, diferente de uma competição realizada em circuito fechado como a Stock Car* ou Fórmula 1*, os veículos não podem realizar a largada de forma simultânea, então assim é preciso realizar a largada de forma sequenciada com intervalo de 2 minutos entre os competidores de Elite* e intervalo de 1 minuto entre os competidores do grupo geral. No Rally de velocidade o principal objetivo é realizar o

deslocamento no menor tempo possível, e pelo formato da largada o que vai definir o campeão é a somatória dos tempos de deslocamento cronometrado entre os pontos de chegada e de partida. Já o Rally de regularidade determina além do ponto de largada e o de chegada, uma série de pontos de checagem intermediária, definindo uma velocidade média de deslocamento entre os pontos, neste formato o ponto mais importante é que a equipe ou o piloto busque ao máximo realizar o percurso no período mais próximo possível do tempo definido na planilha, sendo assim o processo que define o campeão é a verificação da diferença do tempo realizado para cada trecho de acordo com o estabelecido como ideal pela organização da prova, neste caso o vencedor é determinado considerando o competidor que realizou a prova com um tempo mais próximo do estimado independente da variação positiva ou negativa.

Com relação aos tipos de veículos para execução, temos algumas diferenças, mas que ajudam a compreender a complexidade deste tipo de competição e alinhar nossa análise com relação a liderança. Os veículos utilizados são variados, porém competem em categorias de tipos similares, temos os carros do tipo turismo, parecidos com veículos convencionais no aspecto, temos UTVs veículos desenvolvidos para atividade Off Road em situações de guerra ou para uso no setor Agro, temos caminhões (esse tipo de competição está proibida no Brasil desde 2010) parecidos com veículos de entrega de pequeno porte, no mesmo sentido temos a categoria caminhonete ou Picape dependendo da região, existe também a categoria de quadriciclos, além da categoria moto. Todos estes veículos são parecidos com os convencionais no formato, porém com uma série de diferenças, a começar pela estrutura que tende a ser mais resistente por questão de segurança, com elementos de funilaria mais leve para ajudar no desempenho. Já no que se trata de potência e motor além da suspensão, esses veículos são preparados de forma especial para competição considerando limites predeterminados pelo estilo da prova.

Para realizar essa competição é necessário uma série de elementos como homologação das equipes e registro profissional dos pilotos, e nesse sentido uma equipe pode participar em várias das categorias citadas em um mesmo evento, o que aumenta ainda mais o desafio da gestão e organização na execução e participação na competição, aqui podemos correlacionar ao processo de liderança no qual uma empresa atua em vários mercados ou várias linhas de negócios, que tem possivelmente um mesmo objetivo e não competem entre si, mas que exigem esforços que podem influenciar em demandas internas e gerar impactos nos resultados de cada setor.

Objetivos

Antes de ganhar, é preciso chegar. Os objetivos da liderança estratégica estão diretamente ligados à execução do rally. Um dos papéis mais importantes do líder é trabalhar na definição dos objetivos da instituição. O líder não necessariamente é quem os define, mas deve compreendê-los claramente e transmitir à equipe sua importância e os impactos

de sua realização.

No rally, os objetivos podem parecer óbvios: vencer a competição. Porém, existem objetivos intermediários essenciais para alcançar esse resultado final, assim como no ambiente empresarial, onde as metas podem incluir ser a empresa que mais vende, a com melhor produto, a mais eficiente em distribuição, a com maior faturamento ou a melhor avaliada em ESG. Esses objetivos são fundamentais para construir uma instituição sólida, mas, como no rally, as etapas intermediárias são cruciais.

É necessário estabelecer metas pontuais, dividindo o objetivo maior em etapas menores, adaptadas à capacidade da empresa. Como Collins (2012) descreve em *Vencedoras por Opção*, não se pode percorrer 180 milhas em um dia; é preciso estabelecer uma marcha sustentável, como as 20 milhas diárias. Da mesma forma, no ambiente empresarial, é preciso avaliar a estrutura disponível, as condições do mercado e a viabilidade das metas antes de traçar os objetivos de curto prazo.

No rally, as etapas são definidas pelo ambiente externo (a organização da prova), com percursos e dificuldades variáveis. Isso exige que as equipes ajustem suas estratégias diariamente, considerando fatores como terreno, clima e condições de iluminação. Algumas equipes podem buscar a vitória em todas as etapas, enquanto outras, reconhecendo suas limitações, focam em resultados parciais que as coloquem em destaque. O importante é que a definição dos objetivos seja baseada em uma análise realista das capacidades da equipe.

Estratégia

A estratégia surge após a definição dos objetivos. Ela busca formas de executar as atividades necessárias para alcançá-los, especialmente em contextos competitivos. Envolve planejamento, análise de recursos e implementação de ações coordenadas.

No rally, a estratégia nem sempre é “andar o mais rápido possível”. Em algumas situações, é mais importante preservar o veículo para garantir a conclusão da prova. Da mesma forma, no mundo empresarial, estratégias emergentes podem exigir mudanças de rumo, como reduzir a agressividade em momentos de incerteza. O mercado, assim como uma estrada de rally, é imprevisível: mesmo com mapas e tecnologia, o terreno pode surpreender.

Durante o rally, os competidores recebem planilhas detalhadas, mas só compreendem plenamente cada etapa à medida que a prova avança. Isso exige leitura rápida do ambiente e tomada de decisão ágil, habilidades essenciais para líderes empresariais em cenários dinâmicos. A estratégia deve ser construída com base na estrutura disponível e nos objetivos definidos, servindo como ferramenta para alcançá-los.

Tomada de Decisão Rápida e Eficiente

Um bom líder deve tomar decisões rápidas e eficazes, mesmo com informações limitadas. No rally e nos negócios, é preciso analisar resultados parciais, identificar o que funcionou ou não e ajustar as ações futuras. Esse processo de decisão pode ser fundamentado na experiência dos envolvidos, aí está a realização do processo de liderança na condução da estratégia, é importante que os envolvidos tenham muito claros os objetivos e as estratégias para que as adversidades do caminho não acabem ocasionando uma mudança de rumo ou direção, para que as decisões tomadas possam servir para buscar recuperar os caminhos que levam ao objetivo definido para a competição ou mesmo aos resultados da empresa.

No ambiente empresarial, isso se assemelha à análise de relatórios financeiros (mensais, trimestrais ou anuais), que avaliam o desempenho em relação às metas. No rally, decisões precisam ser tomadas a todo momento, como trocar um pneu furado ou corrigir uma rota errada. Essas escolhas são baseadas na experiência da equipe e na clareza dos objetivos, evitando desvios desnecessários.

Comunicação Clara e Precisa

A comunicação é essencial para o alinhamento da equipe no contexto da liderança, mas também é de grande importância em todo o contexto empresarial, no qual o grupo deve estar imerso. Welch (2001) destaca a importância de uma comunicação clara e honesta, promovendo confiança e foco nos objetivos.

Tanto no rally quanto nas empresas, todos devem “falar a mesma língua” e entender a hierarquia de decisões. Opiniões divergentes são normais, e a valorização das opiniões do coletivo tendem a aumentar o pertencimento, mas é crucial saber quem tem a palavra final em cada situação e os possíveis substitutos em casos de impossibilidade ou omissões.

Planejamento e Estratégia

O planejamento deve considerar recursos, capacidade financeira e objetivos. Rizzatti & Pereira (2015) destacam que o planejamento estratégico não é rígido; ele deve se adaptar a mudanças.

No rally, equipes planejam desde a troca de pneus até a logística de apoio, sempre com alternativas para imprevistos. Nas empresas, líderes precisam equilibrar estrutura e flexibilidade (Mintzberg, 2010), ajustando-se a crises ou oportunidades.

Motivação e Inspiração

Em uma competição esportiva os elementos que motivam tendem a ser mais evidentes, a motivação é a vitória, ser o primeiro, o mais rápido, etc. No rally, a motivação vem do desejo de vencer, mas também da compreensão do papel de cada membro na equipe. Nas empresas, a motivação está ligada ao reconhecimento da contribuição individual para o sucesso coletivo, entender e conscientizar a equipe sobre o papel e a importância individual ao resultado coletivo.

Equipes de alta performance não carregam membros desnecessários, e assim o desafio é manter uma estrutura enxuta, porém preparada para imprevistos. Este pode ser um paradoxo, pois no planejamento deve haver disponibilidade e capacidade de adaptação conforme possíveis necessidades previamente identificadas, mas também para as não previsíveis.

Gestão de Recursos e Adaptação

A gestão de recursos envolve entender o que está disponível e o que é necessário. Quando faltam recursos, a adaptação é essencial. No rally, equipes podem precisar improvisar consertos, já nas empresas, realocar orçamentos ou capacitar equipes são demandas que podem surgir tanto para manter os níveis de resultados quanto para elevar a performance.

Mintzberg (2010) enfatiza que a gestão é prática e adaptativa. Tichy (1999) e Welch (2001) destacam a importância de manter o foco mesmo sob pressão, haja vista que momentos de pressão podem ocorrer a todas as empresas, e saber lidar de forma adequada com essas demandas pode ser o diferencial para passar por estes momentos com resultado positivo.

Trabalho Coletivo

Liderar é trabalhar em equipe. Assim como diz o dito popular destacado por Pereira 2015, *“ninguém é líder de si mesmo”*. A coesão do grupo depende de comunicação clara e alinhamento de objetivos (Welch, 2001). Neste sentido a execução deve ser pensada como trabalho de equipe, e assim traz um ponto de vista diferente dos modelos de execução que busquem apenas a execução individualizada das etapas para serem apenas juntadas como um formato do clássico do terror mundial Frankenstein, que era montado com partes que não combinavam efetivamente, onde o resultado positivo existia, pois era funcional de acordo com as expectativas, mas não trazia a melhor resposta estética.

No rally, pilotos, navegadores, mecânicos e toda a equipe de suporte, dependem uns dos outros. Nas empresas, departamentos também precisam uns dos outros e devem colaborar para resultados integrados para garantir a sobrevivência e o sucesso da empresa

no mercado.

Trabalho Sob Pressão

No rally, só há um vencedor em cada categoria, nos negócios, várias empresas podem ter sucesso. A pressão exige calma e foco na estratégia, evitando decisões impulsivas.

Para alcançar resultados favoráveis ao trabalhar sob pressão é importante manter a calma no processo de tomada de decisão que envolva situações não previstas e desfavoráveis no decorrer do percurso, buscar manter o foco nos objetivos mantendo a aplicação da estratégia. E o ponto relativo a foco que talvez seja o mais difícil é compreender que se a estratégia e o planejamento são consolidados e estruturados, e há convicção da sua possibilidade de resultado positivo, é essencial não se afetar pelos resultados parciais da concorrência, pois nessa vontade de recuperar uma diferença desfavorável é possível que se realize atividades em um processo não estudado que tende a trazer um resultado não planejado, a “Paranoia Produtiva” (Tichy, 1999) ajuda a prever os riscos, enquanto a “Disciplina Fanática” (Collins, 2012) mantém o rumo mesmo em adversidades.

Foco no Resultado Final

A liderança deve manter o grupo motivado e alinhado aos objetivos buscando o controle das ações conforme o planejamento. As metas ambiciosas podem gerar maior persistência e foco mas também podem gerar desgaste, enquanto objetivos modestos podem levar à acomodação e assim não tirar o melhor proveito dos recursos disponíveis.

O controle das etapas intermediárias é crucial para garantir o resultado final, seja no rally ou nos negócios. Tendo buscado a definição das etapas específicas, da divisão das metas parciais, é de suma importância manter o controle do processo de execução das etapas controlando o desgaste dos equipamentos e pessoal e de consumo de insumos, para manter o controle de forma segura e assegurar as possibilidades de obtenção do resultado objetivado qualquer que seja. A compreensão de que o todo é fruto das etapas construídas consecutivamente e o controle das etapas torna-se fundamental para garantir que o resultado final é fruto direto do foco perseguido de forma permanente durante toda a execução do planejamento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Então a relação entre a liderança e o rally pode ser analisada sob diversas perspectivas, considerando que o rally, enquanto esporte, oferece um ambiente dinâmico, competitivo e desafiador, onde decisões rápidas, trabalho em equipe e adaptabilidade são essenciais, os elementos externos tendem a oferecer grande impacto na condução do processo, é importante compreender que por ser realizado em ambiente naturalmente constituído, não

há um controle absoluto sobre o ambiente e suas condições sendo assim até mesmo a passagem de outros competidores tende a afetar de alguma maneira o ambiente além de fatores naturais como ventos, chuva, luminosidade ou até mesmo animais silvestres. Neste mesmo formato a liderança durante sua execução oferece condições muito similares sob a ótica da exigência dos resultados e as situações que dentro da infinidade de possibilidades gera um ambiente de incertezas na construção progressiva dos passos e sequências que buscam o sucesso do alcance do resultado máximo na competitividade, o processo de liderança deve observar além dos objetivos, a estrutura necessária e a disponível, buscar maneiras de alcançar os objetivos poupando os recursos, no mesmo sentido de encontrar os melhores resultados com o menor consumo de recursos, sejam eles insumos ou estruturais.

REFERÊNCIAS

CHARAM, Ram; DROTTER, Stephen; NOEL, James. *Pipeline de liderança: O desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo*. São Paulo: Sextante, 2018.

COLLINS, Jim; HANSEN, Morten T. *Vencedoras por opção: incerteza, caos e acaso (por que algumas empresas prosperam apesar de tudo)*. São Paulo: HSM, 2012.

GOLEMAN, Daniel. *Liderança: A inteligência emocional na formação do líder de sucesso*. São Paulo: Objetiva, 2015.

MINTZBERG, Henry. *Managing: desvendando o dia a dia da gestão*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

PEREIRA, M. P. et al. *Estratégia e Jazz: um novo processo de formulação estratégica*. In: **FERREIRA, M. P.** *Estratégias em Diferentes Contextos Empresariais*. São Paulo: Atlas, 2010.

RIZZATTI, G.; PEREIRA, M. F. *Planejamento estratégico – Vol. V: a contribuição da liderança organizacional para o processo de implementação da estratégia*. São Paulo: Atlas, 2015.

TICHY, Noel M.; COHEN, Eli. *O motor da liderança: como as empresas vencedoras formam líderes em cada nível da organização*. São Paulo: Educador, 1999.

WELCH, Jack. *Jack definitivo: segredos do executivo do século*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

Referências Eletrônicas (Sites e Artigos Online)

CAMPEONATO MUNDIAL DE RALLY. *Normas e categorias*. Disponível em: <https://www.wrc.com/>. Acesso em: 2 dez. 2024.

PORTAL SEBRAE. *Entenda o que são práticas de ESG*. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-que-sao-as-praticas-de-esg,66c7e3ac39f52810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 30 nov. 2024.

RALLY DAKAR. *Todas as Rotas*. Disponível em: <https://www.dakar.com/en/overall-route>. Acesso em: 29 nov. 2024.

RALLY DOS SERTÕES. *A história*. Disponível em: <https://rally.serto.es.com.br/historia/>. Acesso em: 29 nov. 2024.

RONDINELLI, Paula. *Rally dos Sertões*. Brasil Escola. Disponível em: <https://brasilescola.uol.com.br/educacao-fisica/rally-serto.es.htm>. Acesso em: 29 nov. 2024.

SILK WAY RALLY. *Infos Silk Way*. Disponível em: <https://silkwayrally.com/en/>. Acesso em: 29 nov. 2024.

SOUTH AMERICAN RALLY RACE. *Rally Séries*. Disponível em: <https://www.rallysarr.com/pt-br>. Acesso em: 29 nov. 2024.

GESTÃO ESCOLAR TRANSFORMADORA: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, LIDERANÇA DEMOCRÁTICA E APRENDIZAGEM EM REDE

Bruna Lisboa dos Santos¹;

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC.

<http://lattes.cnpq.br/0705324206176092>

Rogéria Moreira Couto²;

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC.

<http://lattes.cnpq.br/0754897828159287>

Patrícia de Sá Freire³.

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC.

<http://lattes.cnpq.br/0512122110804047>

RESUMO: A gestão flexível apresenta potencial transformador ao atuar como catalisadora de processos de inovação na educação básica. À luz dos princípios da governança democrática, da neoaprendizagem e da coprodução de saberes, propõe-se uma reflexão crítica sobre os desafios e possibilidades da atuação do gestor educacional no contexto contemporâneo. Parte-se da seguinte questão orientadora: como a gestão escolar, baseada em princípios democráticos e colaborativos, pode impulsionar a inovação educacional e a aprendizagem em rede? A investigação foi desenvolvida por meio de um ensaio teórico-reflexivo, de abordagem qualitativa, natureza básica e caráter exploratório-descritivo. Foram examinados elementos que posicionam o gestor como liderança estratégica, ética e formativa, cuja função transcende o escopo técnico-administrativo e opera como articulador de processos colaborativos e transformadores. A análise evidencia a importância da formação crítica e continuada dos gestores, bem como da adoção de práticas de planejamento participativo, sustentadas pela escuta ativa e pela integração entre diferentes níveis institucionais. A gestão democrática é reafirmada como paradigma organizador das relações escolares, exigindo reconfigurações nas culturas institucionais para responder, de forma inovadora e inclusiva, às complexidades da educação básica no século XXI.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão democrática. Liderança educacional. Governança multinível.

TRANSFORMATIVE SCHOOL MANAGEMENT: STRATEGIC PLANNING, DEMOCRATIC LEADERSHIP, AND NETWORKED LEARNING

ABSTRACT: Flexible school management holds transformative potential as a catalyst for innovation processes in basic education. Grounded in the principles of democratic governance, neo-learning, and knowledge co-production, this study offers a critical reflection on the challenges and possibilities of educational leadership in contemporary contexts. It is guided by the following research question: how can school management, based on democratic and collaborative principles, foster educational innovation and networked learning? The investigation was conducted through a theoretical-reflective essay, with a qualitative approach, basic nature, and exploratory-descriptive character. It examines elements that position school leaders as strategic, ethical, and formative actors whose role goes beyond administrative functions to become articulators of collaborative and transformative processes. The analysis highlights the importance of critical and ongoing professional development for school managers, as well as participatory planning practices grounded in active listening and institutional integration across governance levels. Democratic management is reaffirmed as the organizing paradigm of school relationships, requiring institutional cultural reconfigurations to address the complexities of 21st-century basic education in innovative and inclusive ways.

KEY-WORDS: Democratic Management. Educational Leadership. Multilevel Governance.

INTRODUÇÃO

No atual cenário da educação brasileira, caracterizado por intensas transformações sociais, tecnológicas e culturais, a gestão escolar assume um papel estratégico na promoção de uma educação significativa, equitativa e alinhada às exigências do século XXI. O agravamento das desigualdades, o surgimento de novas formas de aprender e a complexificação das interações escolares impõem ao gestor escolar desafios que ultrapassam as funções técnico-administrativas. Assim, exige-se uma atuação pautada em práticas colaborativas, planejadas e transformadoras, fundamentadas na ética, na escuta ativa e no compromisso com a qualidade social da aprendizagem.

A escola, nesse contexto, é concebida como espaço institucional de articulação entre sujeitos, saberes e territórios. A liderança educacional, por sua vez, é convocada a fomentar uma cultura de coaprendizagem — uma prática relacional e dialógica que mobiliza educadores, estudantes e a comunidade escolar na construção conjunta de saberes relevantes e situados (Freire & Silva, 2021). Essa visão rompe com a lógica reprodutivista e ressignifica a escola como ecossistema vivo de produção de conhecimento, no qual planejamento e escuta coletiva se entrelaçam para gerar experiências significativas de aprendizagem.

A gestão educacional contemporânea insere-se nos princípios da neoaprendizagem, entendida como abordagem andragógica, experiencial e expansiva, que articula teoria e prática em processos formativos voltados à transformação (Bresolin & Freire, 2021; Freire et al., 2021). Essa abordagem valoriza estilos diversos de aprendizagem, trabalho em rede, metodologias ativas e a autonomia dos sujeitos, ampliando o protagonismo de educadores e estudantes.

Sob essa ótica, o planejamento escolar ultrapassa a mera organização de recursos e cronogramas, exigindo o engajamento da comunidade em projetos formativos comprometidos com equidade, inclusão e desenvolvimento integral. A gestão escolar é, portanto, compreendida como parte de um sistema ampliado de governança educacional, onde diferentes atores interagem de forma colaborativa em contextos dinâmicos e complexos. A articulação entre governança, gestão e comunicação requer abordagens inovadoras, capazes de mobilizar múltiplos sujeitos, saberes e instâncias decisórias.

Inspirada na concepção de governança democrática (Comissão de Governança Global, 1996; Ostrom, 1990), e em autores como Alvares (2008) e Ball (2012), esta pesquisa entende a gestão escolar como espaço de coprodução de saberes e de processos formativos ético-políticos, orientados por uma liderança sensível ao território e às demandas contemporâneas da educação pública.

Nesse cenário, diante dos desafios contemporâneos da gestão educacional e da necessidade de práticas democráticas e colaborativas, este artigo busca responder à seguinte pergunta de pesquisa: Como a gestão escolar, baseada em princípios democráticos e colaborativos, pode se tornar catalisadora de inovação educacional e aprendizagem em rede?

OBJETIVO

Analisar criticamente as práticas da gestão escolar na educação básica brasileira, à luz dos princípios da governança democrática, da neoaprendizagem e da coprodução de saberes, com vistas a compreender como essas práticas podem responder aos desafios contemporâneos da educação pública.

METODOLOGIA

Este capítulo apresenta um ensaio teórico-reflexivo, de abordagem qualitativa, natureza básica e com objetivos exploratórios e descritivos (CRESWELL, 2010; GIL, 2002). Os procedimentos adotados foram a pesquisa bibliográfica e documental, com análise de produções acadêmicas, legislações educacionais, diretrizes curriculares, relatórios de órgãos públicos e documentos institucionais. O recorte do corpus priorizou a literatura nacional recente sobre gestão escolar, inovação educacional, governança democrática, coprodução de saberes e neoaprendizagem.

Destaca-se a inclusão de publicações do Laboratório ENGIN/UFSC, pela relevância de sua produção no campo da governança da aprendizagem. Conforme Deslandes (2004), o ensaio teórico constitui-se como exercício científico e artesanal, que exige articulação entre leitura crítica, criatividade e sistematização argumentativa. Nessa direção, Meneghetti (2011) reforça que o ensaio permite ao pesquisador propor sentidos e tensionar concepções consolidadas, favorecendo o avanço teórico e a reflexão crítica na área.

Fundamentos conceituais da educação e sua relevância para a gestão escolar transformadora

Discutir a gestão da educação nas escolas brasileiras requer, antes, uma compreensão contextualizada do conceito de educação. Como afirma Rego (2018, apud Quintas & Muñoz, p. 2), “todo educador precisa possuir uma ideia clara de educação”. Essa definição, contudo, não é única, pois varia conforme as abordagens filosóficas, psicológicas e pedagógicas. De modo geral, distingue-se o sentido amplo, voltado ao desenvolvimento humano integral, do sentido estrito, relacionado à instrução formal e às competências cognitivas, técnicas e socioemocionais (Rego, 2018, apud Vianna, p. 2).

A educação é um processo contínuo de socialização, no qual os indivíduos constroem saberes, valores e comportamentos a partir da interação com o meio sociocultural. A transmissão entre gerações assegura a preservação, ressignificação e transformação das práticas sociais.

Para organismos como a UNESCO e a OCDE, a qualidade educacional depende da articulação entre recursos, processos pedagógicos, resultados de aprendizagem e equidade. No Brasil, o IDEB combina rendimento escolar (aprovação e evasão) com proficiência em língua portuguesa e matemática, em escala de 0 a 10, permitindo monitorar tendências e desafios em diferentes níveis do sistema.

A compreensão crítica dos indicadores educacionais e de seus determinantes é essencial para uma gestão escolar transformadora, comprometida com o direito à educação de qualidade. O planejamento escolar, elaborado de forma participativa por gestores, docentes, estudantes e conselhos, é instrumento estratégico que articula a identidade institucional às normativas externas, como a BNCC, legislações locais e os princípios constitucionais.

A Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) consagra a gestão democrática como princípio da educação pública, assegurando a participação da comunidade na construção e avaliação do projeto político-pedagógico. Essa atuação ocorre por meio de instâncias colegiadas — conselhos escolares, grêmios estudantis e fóruns comunitários — que fortalecem os vínculos entre escola e sociedade, promovendo transparência, corresponsabilidade e inclusão.

O planejamento escolar deve considerar as singularidades da instituição, seu projeto pedagógico, cultural e territorial, reconhecendo a educação como um processo dialógico e transformador. Vai além da transmissão de conteúdos, promovendo uma formação crítica, cidadã e contextualizada. Para Adriano (2017) e Silva Júnior (1993), o gestor deve atuar como articulador de saberes e mediador de práticas democráticas, valorizando a escuta, a construção coletiva e a resolução colaborativa de problemas.

O regimento escolar, construído coletivamente, é instrumento normativo e pedagógico que regula a convivência democrática, os direitos, deveres e os processos de gestão. Deve articular as exigências legais com princípios de equidade, justiça social e autonomia institucional, conforme o Art. 15 da LDB (BRASIL, 1996), que assegura graus progressivos de autonomia às escolas públicas de educação básica.

Para além da organização institucional, a gestão democrática exige o desenvolvimento de competências específicas, como comunicação empática, escuta ativa, mediação de conflitos, trabalho colaborativo, pensamento crítico, criatividade e tomada de decisão ética (Adriano, 2017). Tais competências não se restringem à administração, mas fundamentam práticas pedagógicas voltadas a ambientes de aprendizagem justos, inovadores e centrados no sujeito.

Planejar vai além de organizar conteúdos e atividades: é um ato político-pedagógico, orientado pela escuta, corresponsabilidade e compromisso com a qualidade da educação pública. Envolve leitura da realidade, tomada de decisão e avaliação contínua, conectando a escola aos desafios sociais, culturais e educacionais atuais.

A gestão escolar contemporânea exige dos gestores — diretores, vice-diretores, coordenadores, orientadores e também conselhos, estudantes e famílias — uma atuação estratégica, ética e articuladora, capaz de consolidar uma escola democrática, inovadora e voltada à aprendizagem significativa.

No modelo democrático, o gestor não atua isoladamente. Sua liderança baseia-se na escuta ativa, construção coletiva e fortalecimento dos vínculos com o território. Como afirma Lück (2004, p. 32), cabe ao diretor a “responsabilidade máxima quanto à consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento pleno dos objetivos educacionais”. Trata-se de uma liderança que articula dimensões administrativas, pedagógicas, relacionais e políticas.

O gestor escolar medita relações e espaços, assegura o funcionamento institucional, a permanência dos estudantes e o acesso equitativo à cidadania. Como destaca Ferreira (2006, p. 160), “uma boa e sólida formação dos profissionais da educação e uma boa e sólida gestão da educação determinarão a vida futura de todos que pela escola passarem”.

Para cumprir esse papel com excelência, o gestor precisa dominar não apenas as normas legais do sistema educacional, mas também desenvolver um conjunto amplo de competências profissionais, como: liderança colaborativa, gestão de conflitos, tomada de

decisões com base em dados, empatia, comunicação estratégica e pensamento sistêmico. Libâneo (2004) destaca, entre as atribuições da gestão escolar, a supervisão das atividades pedagógicas e administrativas, a promoção da integração entre escola e comunidade e o domínio da legislação educacional.

Diante da complexidade das demandas escolares, Lück (2009, p. 25) destaca a importância de uma formação continuada permanente, que ofereça subsídios conceituais e práticos aos gestores, por meio de capacitações em serviço e programas voltados aos desafios atuais da educação. Essa formação deve ocorrer em ambientes colaborativos, pautados na coprodução do conhecimento e no intercâmbio de experiências.

No campo da governança participativa, os conselhos escolares se afirmam como instrumentos fundamentais de democratização da gestão. Com função deliberativa e consultiva, ampliam a transparência e asseguram à comunidade escolar participação ativa nas decisões pedagógicas, administrativas e financeiras. Como instâncias colegiadas, reforçam a corresponsabilidade e consolidam práticas democráticas no cotidiano escolar.

Portanto, a atuação dos gestores escolares deve ser compreendida como um exercício dinâmico de liderança servidora, formativa e dialógica, capaz de transformar a escola em um espaço de aprendizagem, justiça e inclusão social. Nesse sentido, a construção de uma gestão eficiente está diretamente vinculada à consolidação de práticas democráticas, à formação crítica de lideranças preparadas para os desafios contemporâneos da educação e à institucionalização de mecanismos de governança participativa.

A aplicação dessa lógica ao campo educacional implica reconhecer que a melhoria da gestão escolar não decorre apenas de ações internas à escola, mas também da inserção ativa da instituição em redes colaborativas, onde circulam experiências, recursos e saberes. Tais redes, baseadas em lógicas de parceria horizontal e confiança mútua, criam condições para o uso de práticas como o benchmarking, a transferência interinstitucional de boas práticas e o desenvolvimento de competências compartilhadas, conforme sugerido por Lima (2003) ao discutir a escola como “organização em aprendizagem”.

Essa concepção é aprofundada por Freire e Kempner Moreira (2020), que apresentam o modelo de Multilevel Governance (MultiGov) como uma abordagem inovadora e dialógica da governança. Segundo as autoras, a MultiGov está orientada por princípios de inovação, aprendizagem contínua, adaptabilidade e confiabilidade, promovendo níveis variados de cooperação entre os atores e assegurando resultados mais efetivos, equitativos e sustentáveis em múltiplas escalas — local, regional e nacional. Essa estrutura valoriza a reciprocidade entre atores, estruturas e institucionalidades, aspecto fundamental para o desenho e análise de políticas públicas voltadas ao fortalecimento da democracia participativa.

Assim, a gestão escolar, quando integrada a um sistema de governança multinível e colaborativo, adquire maior potência institucional, passando a operar não apenas como instância de gestão técnica, mas como núcleo articulador de inovação social, construção

democrática e justiça educacional.

Nesse contexto, os conselhos escolares ganham destaque como instâncias deliberativas, consultivas, fiscalizadoras e mobilizadoras (Adriano, 2017). Compostos por representantes da comunidade escolar — famílias, estudantes, profissionais da educação e lideranças locais —, acompanham a gestão pedagógica, administrativa e financeira da instituição.

Sua atuação é respaldada pela Constituição de 1988 e pela LDB nº 9.394/96, que consagram a gestão democrática como princípio da educação pública. Conforme o Art. 14 da LDB, a participação de profissionais da educação e da comunidade local na elaboração do projeto político-pedagógico e na composição dos conselhos é condição essencial à organização do ensino.

O gestor escolar, enquanto liderança estratégica e pedagógica da instituição, precisa estar preparado para atuar de forma crítica, ética e competente frente às múltiplas dimensões da escola contemporânea. Para isso, deve possuir uma visão sistêmica da educação, compreender a complexidade das relações escolares e ser capaz de promover a integração entre a escola e sua comunidade. Como adverte Santos (2012, p. 56), a transição dos profissionais da docência para a gestão escolar ocorre, muitas vezes, de forma abrupta, sem a devida formação para lidar com os novos desafios: “da faculdade para a sala de aula e desta para a sala da diretoria é um salto nas trevas”.

A ausência de formação específica para a liderança escolar compromete o desenvolvimento de práticas inovadoras e emancipatórias. A gestão eficiente exige, portanto, programas de formação continuada, articulados à realidade dos gestores e centrados na coprodução de soluções educativas, como defendido por Freire, Silva e Bresolin (2021) no modelo da Universidade Corporativa em Rede. Além disso, impõe-se a superação de modelos burocráticos e centralizadores, típicos da administração clássica, substituindo-os por formas mais dinâmicas, colaborativas e orientadas à aprendizagem organizacional (Santos, 2012).

A liderança no contexto da escola do século XXI não se sustenta apenas por traços de personalidade ou carisma, mas por intencionalidade, competência técnica, escuta sensível e gestão baseada em evidências e valores. Santos (2012, p. 36) sintetiza esse perfil por meio dos “sete C’s” do gestor eficiente: credibilidade, convicção, caráter, cuidado, coragem, postura e competência. Essas dimensões configuram um novo ethos da liderança educacional, voltado para a transformação institucional, o desenvolvimento humano e a construção de ambientes inclusivos e participativos.

A eficiência da gestão escolar depende da democracia, da formação crítica e da inovação, concretizando-se em um ecossistema de governança colaborativa, pautado na corresponsabilidade formativa, na dignidade humana e na transformação social. O gestor, como agente de mudança, ultrapassa competências técnicas ao desconstruir práticas obsoletas e adotar modelos de liderança sensíveis às demandas sociais e territoriais. Como

destaca Santos (2012), isso exige políticas propositivas, análise sistemática de cenários e visão antecipatória das transformações organizacionais.

Essa concepção se articula com os princípios da aprendizagem organizacional, na qual a escola é compreendida como um sistema dinâmico e adaptativo, no qual todos os sujeitos contribuem ativamente para a construção de soluções e práticas pedagógicas mais relevantes. Assim, a função do gestor escolar passa a ser a de facilitador de processos formativos, promotor da escuta ativa e mobilizador de saberes coletivos.

O planejamento estratégico da gestão escolar deve estar ancorado em ações colaborativas, contínuas e integradas ao Projeto Político-Pedagógico (PPP), entendido como expressão da identidade institucional e orientação coletiva (BRASIL, 2021a; LIBÂNEO, 2004). A consolidação de uma gestão participativa e inovadora envolve escuta ativa, corresponsabilidade e protagonismo estudantil (PARO, 2001; FREIRE, 1996), expressos em práticas como encontros com a comunidade, ambientes acolhedores e revisão periódica do PPP, Regimento Interno e Estatuto do Magistério (LÜCK, 2000; BRASIL, 2021b).

Tais diretrizes também se manifestam na valorização da autonomia discente por meio de projetos pedagógicos, no envolvimento das famílias, na integração de tecnologias ao currículo, no fortalecimento dos Conselhos de Classe e no diálogo escola-família. Ações voltadas à leitura, cultura, atividades externas, produção estudantil, formação continuada e qualificação do AEE compõem o movimento por uma escola pública democrática, inclusiva e transformadora (BRASIL, 2008; SAVIANI, 2003).

As ações atuam como mecanismos estratégicos de governança pedagógica e devem ser construídas de forma participativa, com base nas especificidades e diagnósticos da realidade escolar. Trata-se de orientar a gestão para além da função técnica, posicionando-a como indutora de processos reflexivos, emancipatórios e coletivos.

O gestor que atua sob a lógica da neoaprendizagem compreende a escola como território de experimentação, diálogo e inovação, sendo responsável por criar condições para que todos os atores se engajem em processos formativos significativos e em rede. (Bresolin & Freire, 2021). Esse tipo de liderança pedagógica promove ambientes de coprodução do conhecimento e valoriza a construção de soluções baseadas na prática, na escuta e na inteligência coletiva.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou fomentar o debate em torno das potencialidades da gestão flexível nos processos de inovação educacional, especialmente no contexto da educação básica. Longe de oferecer conclusões definitivas, as reflexões aqui desenvolvidas visam abrir caminhos para investigações futuras, ancoradas em abordagens mais integradas e participativas da gestão escolar.

A análise mostra que a atuação do gestor educacional vai além da administração técnico-burocrática, assumindo o papel de liderança estratégica, ética e formativa. Sua função é central para consolidar uma escola democrática, inclusiva e inovadora, exigindo competências que integrem autoridade pedagógica, sensibilidade relacional e visão sistêmica. Como destaca Lück (2004), o êxito das políticas públicas depende, em grande parte, da qualidade da liderança escolar.

Nesse contexto, a formação crítica e continuada dos gestores é indispensável diante das transformações tecnológicas, culturais e políticas. A gestão democrática, princípio constitucional da educação brasileira, configura-se como paradigma organizador das relações escolares. Ao romper com estruturas verticalizadas, promove a participação ativa de professores, estudantes, famílias e demais sujeitos na construção do Projeto Político-Pedagógico. Apesar do marco normativo consolidado, persistem barreiras culturais e estruturais que demandam a reconfiguração contínua de práticas e mentalidades.

Nesse processo, o gestor assume também o papel de formador e catalisador da aprendizagem organizacional. A proposta de neoaprendizagem, segundo Bresolin e Freire (2021), fortalece essa perspectiva ao valorizar práticas colaborativas, vivenciais e voltadas à coprodução de saberes. A escola passa a ser compreendida como um ecossistema vivo, relacional e coletivo de construção do conhecimento.

A inovação constitui um eixo estruturante das práticas escolares e da governança educacional. Boas práticas de governança — compreendida como processo participativo, dinâmico e multinível — fortalecem a democratização das decisões, promovem a aprendizagem interorganizacional e viabilizam experiências formativas interculturais (Freire & Kempner Moreira, 2020).

A elaboração do Plano de Gestão Escolar, por sua vez, deve ser concebida como uma prática reflexiva e contextualizada, pautada na escuta ativa das demandas locais e na articulação de dados, metas e estratégias alinhadas à governança em múltiplos níveis. Planejar, nesse sentido, é alinhar intencionalidades e construir compromissos coletivos. A escola é um organismo vivo em diálogo permanente com as dinâmicas sociais e políticas, o que exige uma gestão continuamente repensada (Santos, 2012). Ao longo do artigo, demonstramos que uma gestão escolar democrática e colaborativa é capaz de impulsionar a inovação educacional e fortalecer processos de aprendizagem em rede, respondendo de forma crítica à pergunta que orientou este estudo.

REFERÊNCIAS

- ADRIANO, P. C. **Democracia e gestão participativa na escola pública**. São Paulo: Cortez, 2017.
- AÇÃO EDUCATIVA; UNICEF. **Indicadores da qualidade na educação**. São Paulo: Ação Educativa, 2009.

ALVARES, L. M. A. R. **Governança e coprodução do conhecimento: desafios para políticas públicas em redes**. 2008. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

BALL, S. J. **Políticas educacionais e os modos de governança: uma abordagem sociológica crítica**. *Educar em Revista*, Curitiba, n. 45, p. 19–39, 2012.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Gestão da educação na escola: planejamento, projeto político-pedagógico e avaliação institucional**. Brasília: MEC/SEB, 2007.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Referenciais para a formação continuada de professores da educação básica**. Brasília: MEC/SEB, 2008.

BRASIL. Ministério da Educação. **Base Nacional Comum para a Formação Inicial de Professores da Educação Básica**. Brasília: MEC, 2021a.

BRASIL. Ministério da Educação. **Política Nacional de Formação de Professores: documento orientador**. Brasília: MEC, 2021b.

BRESOLIN, G. G.; FREIRE, P. S. **Neoaprendizagem: 10 passos para a prática andragógica, experiencial e expansiva**. Curitiba: CRV, 2021.

COMISSÃO SOBRE GOVERNANÇA GLOBAL. **Nossa comunidade global**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996.

FREIRE, P. S.; SILVA, S. M.; SILVA, T. C. **Governança da aprendizagem e do conhecimento organizacional**. Curitiba: CRV, 2021.

FREIRE, P. de S.; KEMPNER MOREIRA, M. **Governança multinível: inovação e cooperação para políticas públicas participativas**. Curitiba: CRV, 2020.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIMA, L. C. **Organização escolar: entre a rotina e o ritual**. São Paulo: Cortez, 2003.

LÜCK, H. **O papel da liderança do diretor escolar na efetivação da gestão participativa**. *Revista Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, v. 12, n. 45, p. 31–44, 2004.

LÜCK, H. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis: Vozes, 2009.

MENEGHETTI, F. K. O que é um ensaio teórico? *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 15, n. 2, p. 320–332, mar./abr. 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000200010>. Acesso em: 14 maio 2025.

PARO, J. C. L. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2001.

SANTOS, L. A. **Gestão educacional e escolar: desafios e práticas**. Curitiba: Appris, 2012.

SAVIANI, D. **História das ideias pedagógicas no Brasil**. Campinas: Autores Associados, 2003.

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

EMPREENDEDORISMO FEMININO E RELAÇÕES CONJUGAIS: UM ESTUDO COM MULHERES DE LAJINHA/MG

Mariana Souza da Silva¹;

UNIFACIG, Manhuaçu, MG.

Isabelle Werner de Lemos Brissio².

UNIFACIG, Manhuaçu, MG.

<http://lattes.cnpq.br/8933462064569896>

RESUMO: A expansão e consolidação da mulher na atividade de empreender tem afetado o desenvolvimento socioeconômico do país, impactando não só a vida profissional das empreendedoras, mas também na vida particular. Nesse sentido, com o objetivo de demonstrar o resultado da presença de um parceiro igualitário e de um parceiro tradicional para mulheres empreendedoras, na conciliação da vida familiar e profissional, realizou-se um estudo na cidade de Lajinha/MG onde foram ouvidas 32 empreendedoras, utilizando o método de análise de natureza quantitativa e qualitativa, com caráter de corte transversal, avaliando o impacto da mencionada presença do parceiro/ envolvimento deste na perceptiva dessas mulheres, buscando resultados através de dados primários. A barreira relacionada ao equilíbrio entre a demanda familiar e o trabalho, enfatiza que as mulheres dividem sua atenção entre, casa, filhos e demandas domiciliares, que impacta de forma negativa no fortalecimento e crescimento de seus empreendimentos. O apoio moral, financeiro e participativo/ ativo da família tem impacto positivo sobre mulheres empreendedoras, não só no empreendimento em si, mas também na divisão das tarefas em casa.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo feminino; parceiro igualitário; parceiro tradicional.

FEMALE ENTREPRENEURSHIP AND CONJUGAL RELATIONSHIPS: A STUDY WITH WOMEN FROM LAJINHA/MG

ABSTRACT: The expansion and consolidation of women's roles in entrepreneurship have influenced the country's socioeconomic development, impacting not only their professional lives but also their personal lives. In this context, this study aimed to demonstrate the effects of having either an egalitarian or traditional partner on entrepreneurial women in balancing family and professional life. The research was conducted in the city of Lajinha/MG, where 32 female entrepreneurs were interviewed using both quantitative and qualitative analysis methods, with a cross-sectional approach. The study assessed the impact of the partner's

involvement on these women's perceptions, relying on primary data. The barrier related to balancing family demands and work highlights how women divide their attention between home, children, and domestic responsibilities, which negatively affects the strengthening and growth of their businesses. Moral, financial, and active family support has a positive impact on women entrepreneurs - not only on the business itself but also in the distribution of household tasks.

KEY-WORDS: Female entrepreneurship; egalitarian partner; traditional partner.

INTRODUÇÃO

O empreendedorismo feminino tem se expandido significativamente, impulsionado pela busca por equidade de gênero e autonomia, promovendo transformações no ecossistema empreendedor (MOLETTA, 2020). No entanto, mulheres empreendedoras ainda enfrentam desafios para conciliar a vida profissional e familiar, especialmente em relações conjugais marcadas por assimetrias de gênero (YANNOULAS, 2013).

Este estudo, realizado com 32 empreendedoras de Lajinha/MG, analisa o impacto do envolvimento do cônjuge nessa conciliação, considerando dois perfis: o parceiro tradicionalista, que delega à mulher a responsabilidade quase exclusiva pelas tarefas domésticas e cuidado familiar; e o parceiro igualitário, que compartilha responsabilidades e estimula o desenvolvimento profissional da mulher (WELSH; DRAGUSIN, 2006; GREENHAUS et al., 2015).

A análise concentrou-se em casais heterossexuais, reconhecendo que as dinâmicas de apoio ou sobrecarga também podem estar presentes em relacionamentos homoafetivos, recomendando-se o aprofundamento do tema em pesquisas futuras. Os dados evidenciam que o suporte conjugal — ou sua ausência — influencia diretamente o desempenho no negócio, o bem-estar emocional e a continuidade das atividades empreendedoras (BOZ; MARTÍNEZ; MUNDUATE, 2015).

A desigualdade de gênero, historicamente associada à divisão tradicional dos papéis domésticos (COUTINHO, 1994; BORSA; FEIL, 2008), ainda está presente nas relações familiares e empresariais. Embora o empreendedorismo feminino seja frequentemente motivado pela busca de flexibilidade e independência (GOMES; SANTANA, 2004), a falta de suporte do parceiro pode comprometer o crescimento do empreendimento (MALUF, 2020; MOLETTA, 2020).

Neste contexto, o presente trabalho tem como objetivo analisar comparativamente o impacto da presença de um parceiro igualitário ou tradicionalista na conciliação entre a vida familiar e profissional das mulheres empreendedoras, com foco nos efeitos sobre seu desempenho empresarial e desenvolvimento de carreira. A pergunta central que orienta a pesquisa é: **qual é o impacto do envolvimento do cônjuge na conciliação entre vida profissional e pessoal das mulheres empreendedoras?**

OBJETIVO

Este trabalho tem como objetivo analisar comparativamente como o envolvimento de um parceiro igualitário ou tradicionalista influencia a conciliação entre vida pessoal e profissional de mulheres empreendedoras e seu impacto no desempenho empresarial. Os objetivos específicos são: (a) refletir teoricamente sobre o papel do cônjuge na trajetória de mulheres empreendedoras; (b) realizar uma investigação empírica com mulheres que vivenciam relações conjugais de diferentes perfis, identificando desafios e estratégias adotadas; e (c) avaliar como o suporte do parceiro interfere no crescimento do empreendimento e na construção da carreira. A pesquisa destaca a necessidade de compreender as novas dinâmicas familiares frente à inserção da mulher no mercado de trabalho.

Tais dados alertam, conseqüentemente, para a importância em considerar como as transformações sociais contemporâneas e os novos arranjos familiares atingem a estrutura e os padrões de funcionamento familiar, a partir da inserção da mulher no mercado de trabalho.

METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem empírica com delineamento qualitativo e quantitativo, estruturado como um estudo de caso, com o objetivo de analisar o impacto do envolvimento do cônjuge na conciliação entre vida profissional e pessoal de mulheres empreendedoras no município de Lajinha/MG. A pesquisa foi realizada em corte transversal, sendo aplicada em um único momento no tempo, o que possibilita identificar percepções e relações entre variáveis conforme a proposta de Gil (2006).

A combinação de métodos qualitativos e quantitativos favoreceu uma análise integrada e mais robusta do fenômeno estudado. A dimensão quantitativa permitiu a identificação de padrões e indicadores objetivos, enquanto a qualitativa proporcionou uma compreensão aprofundada das experiências vivenciadas pelas participantes. A escolha pelo estudo de caso justifica-se pela necessidade de investigar com profundidade o contexto social específico das empreendedoras, conforme argumenta Ventura (2007).

O procedimento metodológico foi dividido em duas etapas: inicialmente, realizou-se uma revisão bibliográfica para fundamentação teórica e mapeamento da produção científica existente sobre o tema. Em seguida, aplicou-se um questionário estruturado, com questões abertas e fechadas, por meio da plataforma Google Forms, junto a 32 mulheres empreendedoras da região, com o intuito de coletar dados primários sobre suas percepções e experiências relacionadas ao papel do cônjuge em suas trajetórias pessoais e profissionais.

A metodologia adotada permitiu a coleta e análise de dados consistentes, possibilitando a identificação de padrões e a compreensão das relações entre as variáveis envolvidas, com aprofundamento na realidade social vivenciada pelas participantes. A pesquisa foi aplicada entre os dias 13 e 19 de junho de 2023, com amostragem por conveniência composta por 32 mulheres empreendedoras do município de Lajinha/MG.

O instrumento utilizado foi um questionário estruturado, dividido em três etapas principais. No primeiro momento, buscou-se traçar o perfil sociodemográfico das participantes. Em seguida, foram aplicadas questões baseadas na abordagem teórica do estudo, visando identificar as experiências dessas mulheres em relações conjugais com parceiros de perfil igualitário ou tradicionalista, e como isso afeta o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Por fim, o terceiro momento focou na percepção das empreendedoras sobre como o suporte do cônjuge influencia seu desempenho empresarial e o desenvolvimento de suas carreiras.

Cabe ressaltar que o questionário foi realizado junto a 32 (trinta e duas) mulheres empreendedoras da cidade de Lajinha-MG, como réplica adaptada da pesquisa de Moletta (2020), onde foi utilizado como base para a construção das perguntas os pontos principais considerados pela autora como qualidade de vida da mulher empreendedora, sendo esses as distribuições dos construtos para a realização das perguntas e identificação do impacto dos cônjuges na vida das mulheres empreendedoras.

Tabela 1: Questionário da pesquisa.

Variável	Fatores e Sentimentos	Pergunta
EQUILÍBRIO ENTRE VIDA E TRABALHO	Positivos	Eu e meu parceiro juntos equilibramos com tranquilidade o dia a dia pessoal e do meu empreendimento.
Felicidade	Positivos	Eu e meu parceiro juntos nos preocupamos com as nossas emoções, seja quando estou feliz ou triste
Autonomia / Liberdade	Positivos	Eu tenho autonomia para sair de casa sem preocupação quando o meu trabalho necessita de mim. O meu parceiro me dá suporte com nossos filhos para que eu tenha Liberdade de atender o meu negócio a qualquer momento.
Tempo para socialização	Positivos	Tenho liberdade de sair com meus amigos e familiares sem me preocupar com ciúmes do meu cônjuge.
Atividade doméstica	Positivos	Eu e meu parceiro tratamos as atividades domésticas de forma igualitária.

Criatividade	Positivos	Meu parceiro desperta minha criatividade.
Participação em redes/ Alianças estratégicas	Positivos	Eu tenho incentivo do meu parceiro para adquirir experiências profissionais. Meu parceiro me incentiva a buscar novos contatos para ampliar minha network.
Traços de personalidade	Positivos	Eu acredito que meu parceiro tem personalidades de um cônjuge tradicional (Que acredita que as responsabilidades do lar, família e filhos são somente da mulher). Eu acredito que meu parceiro tem características de um cônjuge igualitário, (Que acredita que as responsabilidades do lar, família e filhos são de ambos).
Inovação	Positivos	Meu parceiro me incentiva a sempre buscar as melhores inovações para o meu negócio.
Culturas masculinas	Positivos	Meu parceiro tem comportamentos e falas que me fazem sentir reprimida.
Empoderamento da mulher	Positivos	Meu parceiro me faz sentir empoderada.
Acesso a financiamento e a capital	Positivos	Recebi ajuda financeira do meu parceiro para empreender.
Estresse	Negativos	Meu parceiro compreende quando estou estressada.
Horas extras/ Longas jornadas de trabalho	Negativos	Acredito que tenho uma jornada de trabalho maior que a do meu parceiro. Meu parceiro compreende quando tenho longas horas de trabalho.
Pressão financeira ou do trabalho	Negativos	Diante das crises financeiras tenho apoio do meu cônjuge para resolver melhor a situação.

Fonte: Elaborada pela autora.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para pesquisa de campo foi realizado entrevista com 32 (trinta e duas) mulheres, sendo feita 33 perguntas diversas. Voltada para a vida pessoal das entrevistadas, em relação a idade, 53,1% delas possuíam entre 30 e 40 anos de idade, 28,1% delas possuíam entre 40 e 50 anos de idade, 15,6% delas possuíam entre 20 a 30 anos de idade e 3,1%

delas possuíam acima de 50 anos de idade.

Com relação ao estado civil das entrevistadas 15,6% delas possuíam de 1 a 5 anos de casada, 18,8% entre 20 e 30 anos de casada, 25% entre 10 a 20 anos de casada e 40,6% possuíam entre 10 a 20 anos de casadas.

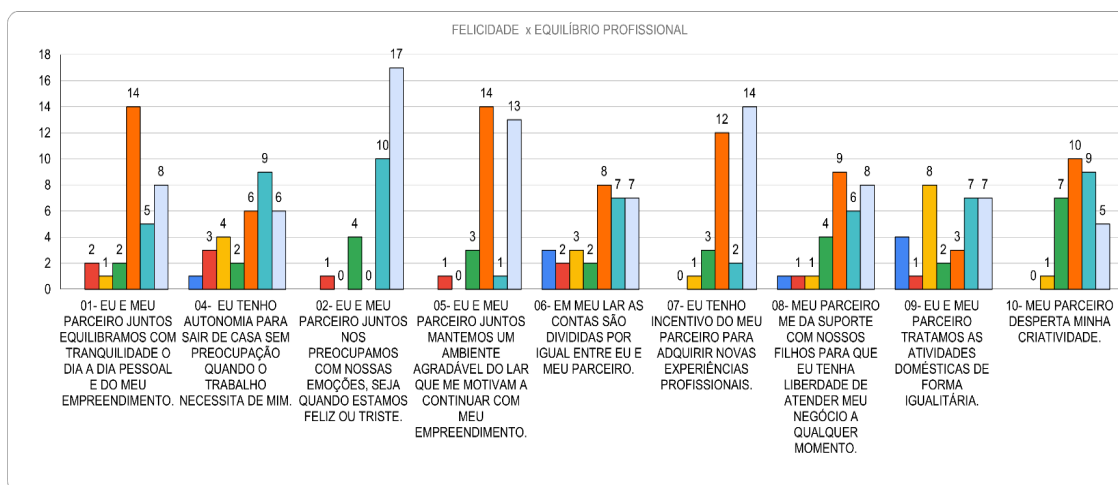
Em relação a quantidade de filhos, 40,6% delas responderam que possuíam 2 filhos, 25% responderam que possuíam 1 filho, 18,6% delas responderam que possuíam 3 filhos, 12,5% delas responderam que não possuíam filhos e 3,1% responderam que possuíam mais de 4 filhos.

Perguntado a essas mulheres a quantos anos elas trabalham com algum empreendimento, 40,6% delas responderam que entre 1 a 5 anos, 31,3% responderam que entre 10 a 20 anos, 15,6% delas responderam que entre 5 a 10 anos e 12,5% delas responderam que há mais de 20 anos.

Neste momento identifica-se o contexto de relacionamento da vida profissional e pessoal das mulheres entrevistadas. Cabe ressaltar que todos os dados elencados são relacionados a este grupo amostral, onde destinou identificar o impacto da vida do conjugue na conciliação da vida profissional e pessoal das mulheres empreendedoras.

Abarcando o estudo de Moletta (2020) como aspecto fundamental de identificação da qualidade de vida das mulheres, alinhou este conceito à relação conjugal, em busca de responder a problemática deste estudo. Os gráficos 1, 2 e 3 abaixo relacionadas apresentam o impacto que este grupo amostral possui no relacionamento com o conjugue tradicionalista ou igualitário e como isso impacta no desempenho profissional à percepção das próprias mulheres.

Gráfico 1: Percepção da Felicidade e equilíbrio profissional das mulheres empreendedoras.



Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação as perguntas específicas, apresentadas no gráfico 1, voltadas para a felicidade e equilíbrio profissional das empreendedoras entrevistadas, mais de 80% concordaram que equilibram com tranquilidade o dia a dia pessoal e o empreendimento, junto com o parceiro. Seguindo o mesmo raciocínio, 84% das mulheres concordaram que o parceiro se preocupa com suas emoções, seja quando estão felizes ou quando estão tristes, 12,5% se abstiveram de responder essa pergunta e apenas 3,5% discordaram desse ponto.

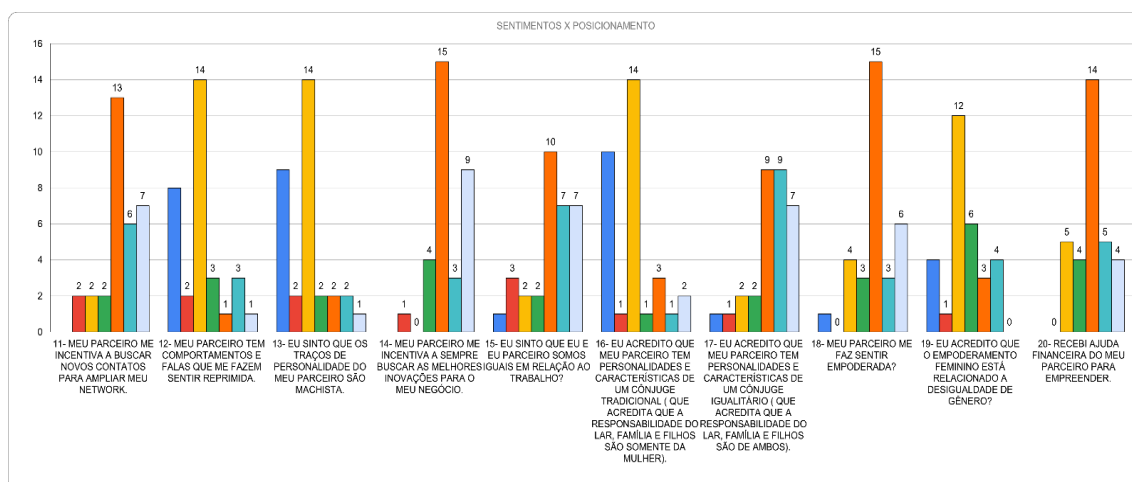
Os dados revelam que 68% das empreendedoras afirmaram possuir autonomia para sair de casa e resolver demandas relacionadas ao trabalho sem preocupação, enquanto 25,5% relataram não se sentirem livres para tal ação, e 6,5% se abstiveram de responder. Essa percepção de liberdade está diretamente relacionada à gestão do tempo e à divisão de responsabilidades no ambiente doméstico, refletindo o grau de apoio efetivo do parceiro no cotidiano. Além disso, 84% das participantes indicaram que conseguem manter, em parceria com o cônjuge, um ambiente familiar agradável, o que contribui diretamente para a motivação e continuidade no empreendimento. Apenas 3,1% discordaram dessa afirmação, e 9,4% preferiram não opinar.

Quanto à esfera financeira, observou-se que 69% das entrevistadas relataram realizar a divisão igualitária das despesas do lar com o companheiro, ao passo que 24,7% indicaram que essa divisão não ocorre de forma equitativa, sendo que 6,3% não responderam. No que se refere ao estímulo ao desenvolvimento profissional, 87,6% afirmaram receber incentivo do parceiro para buscar novas experiências, enquanto apenas 3% disseram não contar com esse apoio e 9,4% optaram por não responder. Da mesma forma, 77% das mulheres relataram receber suporte para os cuidados com os filhos, possibilitando maior disponibilidade para atender às demandas do negócio, embora 9,7% tenham sinalizado ausência desse apoio e 13,3% se abstiveram.

Contudo, os indicadores tornam-se menos expressivos quando se trata da divisão das tarefas domésticas. Apenas 52,7% concordaram que as atividades são divididas de forma igualitária, enquanto 41% discordaram e 6,3% não responderam. Em relação ao estímulo à criatividade, 47% afirmaram que o parceiro contribui positivamente, embora 31,1% tenham declarado o contrário e 21,9% preferiram não se manifestar. Quanto ao incentivo para ampliar redes de contato e networking, 81,3% relataram receber apoio do cônjuge, mas 12,4% não reconhecem esse estímulo e 6,3% não se posicionaram. Esses dados sugerem que, embora haja avanços no apoio conjugal às empreendedoras, ainda persistem lacunas importantes no que tange à corresponsabilidade nas esferas doméstica e profissional.

No geral, é possível observar que, quando o assunto foi a felicidade e equilíbrio da vida profissional e pessoal das mulheres entrevistadas, encontrou-se respostas positivas relacionadas ao apoio do parceiro, demonstrando que as empreendedoras do município de Lajinha/MG conseguem cumprir com certa tranquilidade o desafio trabalho x família.

Gráfico 2: Percepção do SENTIMENTO X POSICIONAMENTO DAS EMPREENDEDORAS ENTREVISTADAS.



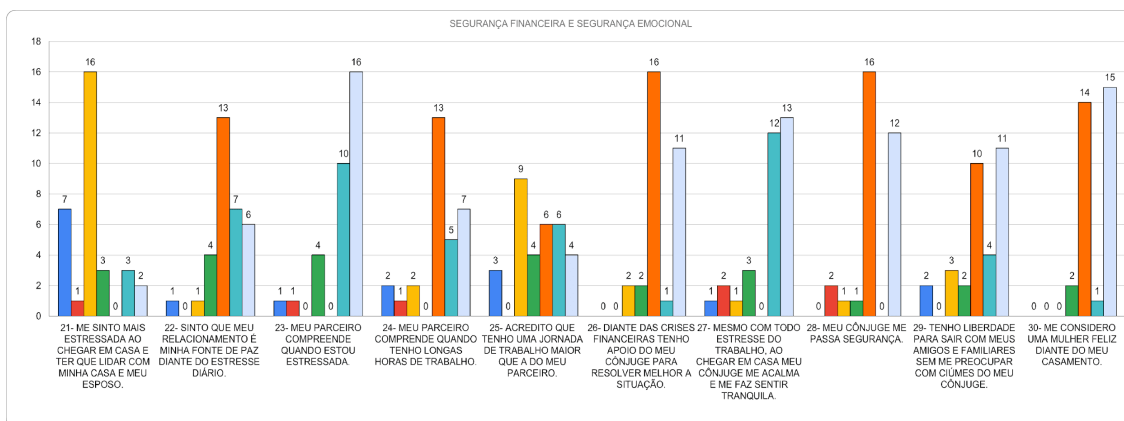
Fonte: Dados da pesquisa.

A análise dos resultados do Gráfico 2, voltado à relação entre sentimento e posicionamento das empreendedoras, revela que 68,8% das entrevistadas discordam que o parceiro possua comportamentos ou falas que as façam sentir reprimidas, enquanto 21,8% relataram sentir-se reprimidas em determinados momentos e 9,4% se abstiveram. Quanto à percepção de traços machistas, 78% afirmaram não identificá-los em seus parceiros, 15,7% afirmaram percebê-los, e 6,3% não opinaram. Em relação à igualdade no trabalho, a maioria se sente em condição de paridade com o parceiro, sendo que 19% discordam dessa percepção e 6,3% preferiram não responder. Esse sentimento de equidade reforça a percepção de empoderamento feminino entre as participantes, embora 20% tenham se absterido de opinar sobre a relação entre empoderamento e desigualdade de gênero.

Ainda conforme os dados, 74,9% das entrevistadas não identificam no parceiro características de um cônjuge tradicionalista, enquanto 22% afirmaram o contrário e 3,1% se abstiveram. Em contrapartida, a maioria reconhece no parceiro traços de um cônjuge igualitário, com divisão equilibrada das responsabilidades familiares. Quanto ao apoio financeiro, 72% das mulheres relataram ter recebido suporte do cônjuge para iniciar ou manter o empreendimento, ao passo que 15,5% não receberam esse auxílio e 12,5% optaram por não responder. Esses dados sugerem que, apesar da permanência de algumas desigualdades, há uma tendência predominante de relações mais colaborativas e igualitárias no contexto das entrevistadas.

Nessa parte do questionário, notou-se uma distribuição maior das respostas entre as opções positivas e negativas, apesar da maioria terem respondido positivamente, subiu o número de respostas negativas e abstinências sobre o comparativo sentimento x posicionamento das empreendedoras entrevistadas.

Gráfico 3: Percepção sobre segurança financeira x segurança emocional das empreendedoras entrevistadas.



Fonte: Dados da Pesquisa.

No último grupo de perguntas, apresentados no Gráfico 3, foi analisado o perfil segurança financeiro x segurança emocional das empreendedoras entrevistadas. A maioria das entrevistadas afirmaram não se sentirem estressadas ao conciliar as demandas da casa e do parceiro, enquanto cerca de 15% relataram estresse e 9% não responderam. Grande parte também vê no relacionamento uma fonte de equilíbrio frente ao estresse diário. Quanto à compreensão do parceiro em momentos de sobrecarga, 81% responderam positivamente, 12,5% se abstiveram e apenas 6,5% relataram falta de compreensão.

Esses dados reforçam que o envolvimento do cônjuge tem papel relevante na conciliação entre vida pessoal e profissional. O apoio emocional, a empatia e o incentivo contribuem para a estabilidade das empreendedoras. No entanto, ainda persistem desafios como a divisão desigual das tarefas domésticas e percepções de repressão. Apesar de se sentirem compreendidas, metade das participantes indicou que o parceiro possui uma jornada de trabalho maior, o que pode influenciar na percepção de carga mental não compartilhada.

Quase 90% das entrevistadas disseram que possuem o apoio do parceiro para resolver as crises financeiras, sendo que apenas 6% discordaram e 4% não responderam a pergunta.

Em relação ao apoio do parceiro para lhe fazer sentir mais tranquila e lhe acalmar após chegar em casa estressada do trabalho, quase 80% responderam positivamente, 9,4% se abstiveram e 10,6% responderam no sentido de não se sentirem mais calmas ao lado do parceiro. No mesmo sentido, a maior parte delas afirmaram sentir segurança ao lado do parceiro e que se sentem feliz diante do casamento.

E para finalizar, quase 80% afirmaram que tem liberdade para sair com seus amigos e familiares sem se preocupar com o ciúmes do seu cônjuge, ao passo que 15,7% delas discordaram dessa pergunta e as demais não responderam.

Quanto ao comparativo segurança financeira x segurança emocional, é possível concluir que as empreendedoras entrevistadas do município de Lajinha/MG se sentem seguras ao lado do parceiro, tanto quando o assunto é pessoal, quanto no que diz respeito ao profissional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos neste estudo de caso, realizado com 32 mulheres empreendedoras do município de Lajinha/MG, evidenciam que o envolvimento do cônjuge exerce influência significativa na conciliação entre a vida profissional e pessoal dessas mulheres. A partir de uma abordagem empírica com método qualitativo e quantitativo de corte transversal, foi possível compreender, com base na percepção das participantes, como diferentes perfis de parceiros — tradicionalistas ou igualitários — impactam diretamente em aspectos como bem-estar emocional, desempenho empresarial, autonomia e equilíbrio familiar.

A pesquisa indicou que a maioria das mulheres entrevistadas avalia positivamente a atuação de seus parceiros no apoio emocional, no incentivo profissional e até mesmo no suporte financeiro para a manutenção ou expansão do empreendimento. Entretanto, os dados também revelam uma contradição importante: embora muitas relatem ter um parceiro compreensivo, a divisão efetiva de tarefas domésticas e o reconhecimento da igualdade de gênero no ambiente familiar ainda não são plenamente consolidados. Esse cenário reflete os resquícios de uma estrutura social patriarcal que, mesmo em contextos modernos, ainda limita a plena autonomia feminina no ambiente privado.

Observou-se também que mulheres com parceiros igualitários demonstram maior segurança emocional e autonomia nas decisões empresariais, evidenciando a relevância de uma relação conjugal colaborativa para o fortalecimento do empreendedorismo feminino. Por outro lado, relatos de repressão emocional, desigualdade doméstica e falta de incentivo revelam a persistência de comportamentos associados ao perfil tradicionalista (WELSH; DRAGUSIN, 2006).

Os dados reforçam as contribuições de Moletta (2020) e Yannoulas (2013) ao destacarem as relações de gênero como fatores determinantes na trajetória profissional das mulheres. Embora haja avanços, o aumento de abstenções em questões sensíveis indica a existência de um silêncio sobre conflitos conjugais, o que evidencia a necessidade de aprofundar estudos qualitativos sobre essas dinâmicas.

Conclui-se que o papel do cônjuge pode ser um catalisador ou um limitador na trajetória da mulher empreendedora. Parcerias igualitárias fortalecem a confiança, a produtividade e a permanência no mercado. Já relações desequilibradas, mesmo que veladas, representam obstáculos que comprometem a autonomia e a sustentabilidade do empreendimento. Dessa forma, políticas públicas, ações educacionais e novos estudos

devem continuar a fomentar o debate sobre as desigualdades de gênero dentro e fora do ambiente familiar, promovendo transformações que garantam não apenas o direito das mulheres ao trabalho, mas também condições reais para o exercício pleno desse direito com equidade e dignidade.

A pesquisa também evidencia a importância de aprofundar o debate sobre os estereótipos de gênero que permeiam as relações conjugais e seus impactos no ambiente de trabalho, destacando ainda a relevância de estender investigações futuras a casais homoafetivos femininos. Mesmo em relações marcadas por afeto e diálogo, a ausência de uma divisão equitativa de responsabilidades demonstra que ainda há desafios significativos a serem superados na busca por uma verdadeira igualdade nas esferas doméstica e profissional.

REFERÊNCIAS

BORSA, J. C.; FEIL, C. F. **O papel da mulher no contexto familiar: uma breve reflexão.** Psicologia.com.pt - O Portal dos Psicólogos. Disponível em: <<https://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0419.pdf>>. Acesso em: 10 de mai. 2023.

BOZ, M., MARTÍNEZ-Corts, I., & MUNDUATE, L. (2015). **Types of combined family-to-work conflict and enrichment and subjective health in Spain: a gender perspective.** Sex Roles, 74(3-4), 136–153.

COUTINHO, M. L. R. **Tecendo por trás dos panos: a mulher brasileira nas relações familiares.** Rio de Janeiro: Rocco, 1994.

DUTRA, J. S. (1996). **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas.** Atlas: São Paulo. Disponível em: <<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12132/tde-26042023-113451/en.php>>. Acesso em: 10 de mai. 2023.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 6º ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GEM – GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil – relatório executivo.** Curitiba: IBQP, 2022. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2023/05/GEM-BR-2022-2023-Relatorio-Executivo-v7-REVISTO-mai-23.pdf>.

GOMES, A. F., & SANTANA, W. G. P. (2004). **As habilidades de relacionamento interpessoal de mulheres que trabalham por conta própria: o caso de Vitória da Conquista-BA.** In: Anais do Seminário de Administração (Semead), São Paulo, SP, Brasil, 7.

GREENHAUS, J. H., ALLEN, T. D., & SPECTOR, P. E. (2015). **Health consequences of work–Family conflict: The dark side of the work–family interface.** Research in Occupational Stress and Well-Being, 61–98.

HALL, D. T. (2002). **Careers in and out of Organizations**. Londres: Sage. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=5105576&pid=S0104-7841201800010000800024&lng=pt. Acesso em: 10 de mai. 2023.

HALL, D. T., & Gordon, F. E. (1973). **Career choices of married women: effects on conflict, role behavior and satisfaction**. *Journal of Applied Psychology*, 58(1), 42-48. doi: 10.1037/h0035404

MACHADO, H. P. V., St-Cyr, L., Mione, A., & Alves, M. C. M. (2003, julho/dezembro). **O processo de criação de empresas por mulheres**. *Revista de Administração de Empresas, RAE Eletrônica*, 2(2), 6-20.

MALUF, Vera. **Mulher, trabalho e maternidade: uma visão contemporânea**. São Paulo: Atheneu, 2012.

MOLETTA, Juliana. **Relação entre empreendedorismo feminino e qualidade de vida: análise em uma rede de mulheres empreendedoras no interior do paraná**. Disponível em: <https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/4994>. Acesso em: 29 de jun. 2023.

NAIDU, Suwastika; CHAND, Anand. **National culture, gender inequality and women's success in micro, small and medium enterprises**. *Social Indicators Research*, v. 130, n. 2, p. 647-664, 2017.

VENTURA, M.M. **O estudo de caso como modalidade de pesquisa**. *Revista SOCERJ*, v.20, n.5, p. 383-386, 2007.

YANNOULAS, S. C. (2013). **Trabalhadoras: análise da feminização das profissões e ocupações**. Brasília, DF: Abar .

WELSH, D., & DRAGUSIN, M. (2006). Women-entrepreneurs: a dynamic force of small business sector. *Economic Amphitheatre Journal*.

A MEDIAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA COMO UM INSTRUMENTO DE ACESSO À JUSTIÇA

Gabrielle Apoliano Gomes Albuquerque Pearce¹;

Universidade Estadual Vale do Acaraú, Professora do Curso de Bacharelado em Ciências Contábeis

<http://lattes.cnpq.br/5773842064973005>.

Nádia Alves Lima²;

Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA), São Benedito, Ceará.

<http://lattes.cnpq.br/1607992299452025>

Mariita Brito da Silveira³;

Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA), São Benedito, Ceará.

<http://lattes.cnpq.br/8793874957809486>

Maria Maciléya Azevedo Freire⁴;

Universidade Estadual Vale do Acaraú, (UVA), Camocim, Ceará.

<http://lattes.cnpq.br/3498672119671420>

José Humberto Alves Sobreira⁵;

Universidade Estadual Vale do Acaraú, (UVA), Camocim, Ceará.

<http://lattes.cnpq.br/3627646535178627>

José Juliano Nogueira Rios⁶.

Universidade Estadual Vale do Acaraú, (UVA), Camocim, Ceará.

<http://lattes.cnpq.br/1553197826521964>

RESUMO: A mediação é um meio autocompositivos de resolução de conflito que auxiliam na solução de conflitos, proporcionando assim, o acesso à justiça de outra forma que não seja o Poder Judiciário. Contudo, no que tange ao uso destes meios pela administração pública, há certa resistência face o princípio da indisponibilidade do interesse público. Nesse sentido, esse estudo busca responder a seguinte pergunta de partida: como e em que medida a mediação pode ser utilizada em conflitos que envolvem a administração pública? A hipótese levantada é que a mediação deve ser utilizada em conflitos administrativos por ser uma forma de solução de conflito benéfica as partes, proporcionando agilidade na solução do caso e reduzindo gastos públicos. Em conclusão, constatou-se que é possível

utilizar a mediação em conflitos que envolvem a Administração Pública, havendo previsão legal neste sentido.

PALAVRAS-CHAVE: Mediação. Interesse público. Administração Pública.

MEDIATION IN PUBLIC ADMINISTRATION AS A MEANS OF ACCESS TO JUSTICE

ABSTRACT: Mediation is a consensual method of conflict resolution that helps settle disputes, thereby providing access to justice through means other than the Judiciary. However, regarding the use of such methods by public administration, there is still some resistance due to the principle of the unavailability of the public interest. In this context, this study seeks to answer the following research question: how and to what extent can mediation be used in conflicts involving public administration? The hypothesis raised is that mediation should be used in administrative disputes, as it is a conflict resolution method that benefits the parties, offering faster case resolution and reducing public expenses. In conclusion, it was found that mediation can indeed be used in conflicts involving public administration, with legal provisions supporting this practice.

KEY-WORDS: Mediation. Public interest. Public administration.

INTRODUÇÃO

A busca pelo Poder Judiciário diante de um conflito é o mais comum, apesar de existirem outros meios de resolução de conflito, como a mediação. Atualmente há a ideia de justiça multiportas, demonstrando que as partes possuem diversos meios que podem buscar para alcançar seus conflitos, como a mediação. Nesse sentido, os meios alternativos de solução de conflito surgem como instrumentos para auxiliar a solução de conflitos de forma mais rápida. Estes estão alisados ao princípio da razoável duração do processo e do acesso à justiça.

Nesse contexto, esta pesquisa se mostra necessária a fim de debater como estes métodos, em especial, a mediação pode ser utilizada na Administração Pública para auxiliar na solução de conflitos. Por isso, tem como objetivo analisar como e em que medida a mediação pode ser utilizada nos conflitos que envolvem a Administração Pública.

A relevância do tema surge diante da necessidade de resolver as lides de forma célere, o que por vezes não ocorre no Poder Judiciário. Assim, a solução do conflito ocorreria de forma mais ágil e amistosa.

Nesse sentido, esse estudo busca responder a seguinte pergunta de partida: como e em que medida a mediação pode ser utilizada em conflitos que envolvem a administração pública?

A hipótese levantada é que a mediação deve ser utilizada em conflitos administrativos por ser uma forma de solução de conflito benéfica as partes, proporcionando agilidade na solução do caso, reduzindo gastos públicos.

Este trabalho justifica-se pela importância de informar a sociedade sobre a possibilidade de se utilizar da mediação no âmbito da administração pública. Além disso, busca fomentar pesquisas e debates na área, contribuindo para o avanço do conhecimento e o desenvolvimento de novas iniciativas.

OBJETIVO

Assim, o objetivo deste trabalho é analisar como e em que medida a mediação pode ser utilizada nos conflitos que envolvem a Administração Pública.

METODOLOGIA

A pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa, pois buscou a compreensão dos fenômenos explorados e sobre a realidade estudada (Costa & Costa, 2015). Ainda, é baseada em pesquisa bibliográfica e documental. Ainda, quanto a natureza, classifica-se como básica e quanto aos objetivos, é exploratória, por buscar compreender, de forma inicial e aprofundada, a relação entre a prestação de contas e a eficiência na gestão pública. Ainda, a pesquisa será explicativa, em virtude de apresentar o impacto da mediação como instrumentos de acesso à justiça no âmbito da Administração Pública.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Diante de um conflito, surge para a parte a possibilidade de buscar o Poder Judiciário para solucioná-lo. O direito ao um processo com duração razoável está previsto na Constituição Federal de 1988 (CF/88), inciso LXXVIII do art. 5, que foi introduzida pela Emenda Constitucional 45 de 2004, prevendo que: “a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação” (Brasil, 2004). Explica Donizetti (2020, p.126) que:

Apesar de a EC nº 45/2004 ter trazido diversos mecanismos visando à celeridade na prestação jurisdicional, como, por exemplo, as súmulas vinculantes, a vedação de férias coletivas nos juízos e tribunais de segundo grau, a distribuição imediata dos processos em todos os graus de jurisdição e a necessidade de demonstração de repercussão geral nas questões levadas ao Supremo Tribunal Federal, ainda há muito que ser feito pelos três Poderes para que a Justiça seja efetivamente célere.

O princípio da razoável duração do processo explica que o Poder Judiciário deve obter: os “melhores resultados possíveis, com a máxima economia de esforços, despesas e tempo. O princípio se sobrepõe com o da efetividade do processo: afinal, a duração razoável é necessária para que o processo seja eficiente (Gonçalves, 2020, p.80)”.

Aliado a este princípio, há também o do acesso à justiça não se refere apenas ao acesso ao Poder Judiciário, mas também a “realização da ordem jurídica justa” (Ruiz, 2017, p.13). Cappelletti e Garth (1988, p.8) explicam que:

A expressão “acesso à justiça” é reconhecidamente de difícil definição, mas serve para determinar duas finalidades básicas do sistema jurídico- o sistema pelo qual as pessoas podem reivindicar seus direitos e/ou resolver seus litígios aos auspícios do Estado. Primeiro, o sistema deve ser igualmente acessível a todos; segundo, ele deve produzir resultados que sejam individual e socialmente justos (Cappelletti E Garth, 1988, p.8).

Destaca Ruiz (2017) que o “acesso à justiça” tem diversos meios: os meios alternativos de solução dos conflitos de interesses, como a conciliação e a mediação, o Poder Judiciário e por meio de políticas públicas. Estas possibilidades surgiram a partir da adoção do sistema multiportas que, de acordo com Tartuce (2021, p. 68):

Sistema multiportas é o complexo de opções que cada pessoa tem à sua disposição para buscar solucionar um conflito a partir de diferentes métodos; tal sistema (que pode ser ou não articulado pelo Estado) envolve métodos heterocompositivos (adjudicatórios) e autocompositivos (consensuais), com ou sem a participação estatal.

Este movimento veio a partir da promulgação da Lei de Arbitragem, Lei nº 9.307/1996, a Resolução 125/2020 do CNJ que determinou como obrigatório que todos os membros do Poder Judiciário utilizassem os meios alternativos de solução de conflito e, ainda, a Lei de Mediação, Lei nº 13.140/2015. A ideia deste aparato normalmente é possibilitar várias opções de solução de conflito alternativamente ao Poder Judiciário.

Uma consequência do sistema multiportas é a desjudicialização que consiste no fato de eventuais conflitos que tradicionalmente precisariam ser levados ao Poder Judiciário possa levar a agentes externos ao Poder Judiciário, que não faz parte do seu quadro de servidores. Estes irão pensar soluções para o conflito. Nesse sentido, “trata-se, em suma, da consecução do acesso à justiça fora do Poder Judiciário, ou seja, do acesso à justiça extra muros” (Hill, 2020, p. 383).

A partir desta perspectiva, o acesso à justiça deve ser feito como um espaço de diálogo e transformação que “somente é possível se houver reposicionamento do próprio sistema de justiça, como parte constituinte da garantia de direitos e resolução de conflitos” (Igreja; Rampin, 2021, p. 214).

Em busca da solução de um conflito, é possível buscar os meios alternativos de solução de conflito. Estes diferenciam-se em heterocompositivos, que são aqueles em que o terceiro que intermedia o caso profere uma decisão ao final, a exemplo da prestação

jurisdicional e da arbitragem, e, ainda, em autocompositivos, como a conciliação e a mediação em que o terceiro não profere decisão caso as partes não realizem um acordo. Neste caso, cabe aos envolvidos buscar os métodos heterocompositivos, se assim desejarem.

Estes meios tiveram destaque com o Código de Processo Civil promulgado em 2015 que determinou a realização de audiências de conciliação e mediação. Além disso, A mediação, regida pela Lei nº 13.140/2015, conceitua como sendo “a atividade técnica exercida por terceiro imparcial sem poder decisório, que, escolhido ou aceito pelas partes, as auxilia e estimula a identificar ou desenvolver soluções consensuais para a controvérsia” (Brasil, 2015).

Neste sentido, na mediação há a intermediação de um mediador que busca o restabelecimento do diálogo entre as partes tendo a realização de um acordo como uma consequência disto, pois o papel do mediador é facilitar a comunicação entre os envolvidos.

Percebe-se que este não profere decisão ao final, ponto que diferencia este instrumento da arbitragem. Ainda, o mediador pode ser escolhido pelas partes, pois deve ser alguém que exprima confiança, dado que as partes precisam se sentir à vontade para revelar detalhes da vida das partes envolvidas durante a mediação.

A mediação busca proporcionar as partes o reconhecimento das diferenças entre elas, identificar os interesses de cada uma das partes, as necessidades que possuem em comum, as informações sobre a realidade do caso e, possivelmente, a realização de um acordo para solução do caso. Neste sentido, é “pode ser conceituada como um método/ processo coevolutivo de afirmação e transformação, com a colaboração de mediador, sem hierarquia” (Vasconcelos, 2020, p. 140). Neste sentido:

[...] os efeitos potenciais da mediação são o reforço à capacidade das pessoas de tomar decisões sozinhas (*empowerment*) e de verem e considerarem as perspectivas dos outros (*recognition*)

Suas principais características são:

- (i) a descrição do papel e dos objetivos do terceiro em termos baseados na capacitação (*empowerment*) e no reconhecimento (*recognition*);
- (ii) o apoio a um contexto que se desenvolva por meio da autoria e dos esforços das próprias partes;
- (iii) a ausência de julgamento dos pontos de vista e das decisões das partes;
- (iv) a postura otimista em relação à competência e aos motivos das partes, sem julgamentos sobre as pessoas e seu caráter;
- (v) a emoção como parte integrante do conflito, e não algo a ser evitado ou redirecionado;
- (vi) a exploração da ambiguidade das partes;

- (vii) a concentração no momento presente da interação do conflito;
- (viii) a possibilidade de tratar acontecimentos passados em busca do seu valor para o presente;
- (ix) a possibilidade de flexibilização da sequência da interação do conflito; e

a sensação de êxito se o *empowerment* e o *recognition* são observados. (ALMEIDA; PANTOJA; PELAJO, 2016, p. 42).

Neste diapasão, a mediação apresenta-se como uma outra forma de resolver o conflito, retirando do Poder Judiciário a exclusividade nesta função.

No que tange a mediação no âmbito da Administração Pública, o Código de Processo Civil incentiva o uso dos meios alternativos de solução de conflito e destaca que eles se aplicam no âmbito administrativo nos artigos 174 e 175. Ainda, a Lei de Mediação (Lei nº 13140/2015) dispõe no artigo 1º que “Esta Lei dispõe sobre a mediação como meio de solução de controvérsias entre particulares e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública”.

Tal lei ainda determina que “A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios poderão criar câmaras de prevenção e resolução administrativa de conflitos, no âmbito dos respectivos órgãos da Advocacia Pública, onde houver, com competência para” ressaltando a importância do uso da autocomposição de conflitos em que for parte pessoa jurídica de Direito Público. Contudo, “criação dessas câmaras como *conditio sine qua non* para o uso da mediação entre particulares e administração pública” (Cavalheiro; Moreira, 2021, p. 900).

Nesse contexto, conflitos sobre a cobrança de taxa ou quanto a base de cálculo de Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU) poderia ser discutida via mediação (Cavalheiro; Moreira, 2021, p. 900).

Apesar disso, a mediação nesta seara ainda precisa ser aprimorada, com uma nova interpretação a ser dada para o princípio da supremacia do interesse público. Este princípio enuncia que interesses públicos sempre teriam supremacia sobre os interesses individuais, cabendo ao Estado tutelá-los, evitando lesão ou ameaça de lesão. Explica Carvalho Filho (2015, p. 34) que “o indivíduo tem que ser visto como integrante da sociedade, não podendo os seus direitos, em regra, ser equiparados aos direitos sociais.”. Aliado a este, o princípio da indisponibilidade enuncia que “A Administração não tem a livre disposição dos bens e interesses públicos, porque atua em nome de terceiros” Carvalho Filho (2015, p. 36).

Estes dois princípios podem ser utilizados como fundamento para excluir o uso da mediação no âmbito da Administração Pública. Contudo, tais princípios devem ser reinterpretados, pois, justamente visando à concretização do interesse público, não se pode enxergá-los como empecilhos à utilização de métodos autocompositivos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os meios autocompositivos de resolução de conflito estão sendo cada vez mais incentivados pelos benefícios que proporciona às partes, bem como por “desafogar” o Poder Judiciário que possui uma alta demanda em número de processos judiciais. Percebe-se que a importância a estes métodos foi reconhecida sob o ponto de vista legislativo, ao prever no Código de Processo Civil de 2015 um regramento específico sobre como eles devem ocorrer e pela mediação possuir uma lei própria.

Enquanto a mediação não for mais utilizada em conflitos que envolvem a Administração Pública, haverá muitos processos judiciais nessa temática, por ser a via judicial a única forma de solução da controvérsia.

A mediação, ao permitir a celebração de acordos nos quais a Administração Pública, por exemplo, receba valores de forma mais célere, contribui diretamente para a eficiência da atuação estatal e para a efetividade do interesse público. Além disso, a resolução de conflitos por meio da mediação evita a morosidade característica do processo judicial, reduzindo significativamente os gastos públicos com recursos humanos, materiais e operacionais necessários à tramitação de ações judiciais. Assim, ao proporcionar economia de tempo e de recursos, bem como ao viabilizar soluções consensuais mais adequadas, a mediação mostra-se plenamente compatível com os princípios da legalidade e da indisponibilidade do interesse público, desde que observadas as balizas legais e os limites institucionais pertinentes.

Assim, ficou esclarecido que é possível a utilização da mediação em conflitos que envolvem a Administração Pública, face a previsão legal no Código de Processo Civil e Lei de Mediação nesse sentido.

REFERÊNCIAS

CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant G.; NORTHFLEET, Ellen Gracie. **Acesso à justiça**. Porto Alegre: Fabris, 1988.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de direito administrativo**. 28. ed. rev., ampl. e atual. São Paulo: Atlas, 2015.

CAVALHEIRO, Carmela Marcuzzo Do Canto; MOREIRA, Rafael Martins Costa. A Mediação na Administração Pública: Implementação nos Países Baixos e Aplicabilidade no Brasil. **RDP**, Brasília, Volume 18, n. 98, 888-908, mar./abr. 2021. Disponível em: <https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/direitopublico/article/view/3513/pdf>. Acesso em: 20 mai. 2025.

COSTA, M. A. F.; Costa, M. de F. B. da. (2015). **Projeto de pesquisa**: entenda e faça. 6. ed. Petrópolis, RJ. Vozes.

DONIZETTI, Elpídio. **Curso de Direito processual civil**. 23.ed. São Paulo: Atlas, 2020.

GONÇALVES, Marcus Vinicius Rios. **Teoria geral:** Curso de Direito Processual Civil. vol. 1. 17.ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

HILL, F. P. (2020). Desjudicialização e acesso à justiça além dos tribunais: pela concepção de um devido processo legal extrajudicial. **Revista Eletrônica De Direito Processual**, 22(1). <https://doi.org/10.12957/redp.2021.56701>. Acesso em: 18 mar. 2025.

IGREJA, R. L.; RAMPIN, T. T. D. Acesso à justiça: um debate inacabado. *Suprema - Revista de Estudos Constitucionais*, Distrito Federal, Brasil, v. 1, n. 2, p. 191–220, 2021. DOI: 10.53798/suprema.2021.v1.n2.a68. Disponível em: <https://suprema.stf.jus.br/index.php/suprema/article/view/68>. Acesso em: 18 mai. 2025.

RUIZ, Ivan Aparecido. Princípio do acesso à justiça. **Enciclopédia jurídica da PUC-SP**. Celso Fernandes Campilongo, Álvaro de Azevedo Gonzaga e André Luiz Freire (coords.). Tomo: Processo Civil. Cassio Scarpinella Bueno, Olavo de Oliveira Neto (coord. de tomo). 1. ed. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2017. Disponível em: <https://enciclopediajuridica.pucsp.br/verbete/201/edicao-1/principio-do-acesso-justica>. Acesso em: 18 mai. 2025.

TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos conflitos civis**. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: MÉTODO, 2021.

VASCONCELOS, Carlos Eduardo de. **Mediação de conflitos e práticas restaurativas**. 7. ed. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: MÉTODO, 2020.

EMPREENDEDORISMO NO AGRONEGÓCIO: INOVAÇÃO, SUSTENTABILIDADE E DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Giseli Boiam Dall’Antonia¹;

Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp), Tupã, SP.

<http://lattes.cnpq.br/9255768848570857>

Pedro Henrique Dall’Antonia Couto².

Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp), Tupã, SP.

<http://lattes.cnpq.br/3379997173196075>

RESUMO: Este capítulo aborda o empreendedorismo no agronegócio como uma estratégia essencial para impulsionar o desenvolvimento regional, promovendo a integração entre inovação tecnológica, sustentabilidade ambiental e práticas de gestão eficientes. A análise se desenvolve a partir de uma perspectiva contemporânea, considerando o papel fundamental das *agtechs*, da agricultura familiar empreendedora e das práticas agroecológicas no redesenho e fortalecimento de cadeias produtivas mais resilientes, inclusivas e sustentáveis. Nesse contexto, destaca-se a importância crescente da transformação digital no campo, da capacitação técnica dos produtores rurais e do acesso a políticas públicas que fomentem inovação, crédito, assistência técnica e mercados diferenciados. Tais elementos são fundamentais para fortalecer o protagonismo dos agricultores e impulsionar modelos de negócio mais sustentáveis e competitivos, especialmente em territórios rurais que enfrentam desafios socioeconômicos e ambientais. O texto evidencia, com base em estudos recentes e em experiências práticas, que o empreendedorismo rural não se limita à geração de renda, mas também promove a valorização dos saberes locais, a inclusão social, a inovação social e a preservação ambiental, contribuindo de forma significativa para o desenvolvimento territorial sustentável.

PALAVRAS-CHAVE: Agronegócio. Inovação. Sustentabilidade.

ENTREPRENEURSHIP, ETHICS, AND SUSTAINABILITY: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES IN THE CURRENT SCENARIO

ABSTRACT: This chapter addresses entrepreneurship in agribusiness as an essential strategy to boost regional development, promoting the integration of technological innovation, environmental sustainability, and efficient management practices. The analysis is developed from a contemporary perspective, considering the fundamental role of

agtechs, entrepreneurial family farming, and agroecological practices in redesigning and strengthening more resilient, inclusive, and sustainable production chains. In this context, the growing importance of digital transformation in the field, technical training for rural producers, and access to public policies that foster innovation, credit, technical assistance, and differentiated markets stands out. These elements are essential to strengthen the leadership of farmers and promote more sustainable and competitive business models, especially in rural territories that face socioeconomic and environmental challenges. Based on recent studies and practical experiences, the text shows that rural entrepreneurship is not limited to income generation, but also promotes the appreciation of local knowledge, social inclusion, social innovation, and environmental preservation, contributing significantly to sustainable territorial development.

KEY-WORDS: Agribusiness. Innovation. Sustainability.

INTRODUÇÃO

O agronegócio brasileiro, está em ascensão anualmente, sendo responsável por cerca de 25% do Produto Interno Bruto (PIB) e conta com cerca de mais de 40% das exportações do país, sendo um dos pilares importantes da economia nacional (CEPEA, 2023). Mesmo com todo esse valor notório de exportações, o setor ainda enfrenta diversos desafios com relação ao meio ambiente: intensificação dos impactos climáticos, a pressão sobre os recursos naturais, as desigualdades socioeconômicas no campo e as novas exigências de mercados consumidores que valorizam práticas sustentáveis e éticas. Sendo assim, há o surge um ferramentas estratégicas dentro do empreendedorismo com a sustentabilidade.

O empreendedorismo não fica limitado apenas para a criação de novos empreendimentos agrícolas, mas envolve uma mentalidade transformadora que mobiliza recursos, as tecnologias e saberes locais para gerar valor, emprego e qualidade de vida. Cita-se que essa abordagem se manifesta em diversas formas, iniciando com pequenas propriedades familiares que adotam agroecologia e comercialização direta, as startups rurais (denominadas **agtechs**), que busca solucionar os problemas utilizando a inteligência artificial, Internet das Coisas (IoT) e big data para otimizar a produção agropecuária (NEVES et al., 2022).

Destaca -se ainda que, além das tecnologias existe as políticas públicas como o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), o apoio para proporcionar um ambiente mais favorável ao surgimento de empreendedores rurais. (SANTOS; PEREIRA; MORAES, 2022).

Assim, o objetivo deste capítulo é refletir sobre o papel do empreendedorismo no agronegócio contemporâneo, com ênfase na inovação tecnológica, na sustentabilidade ambiental e na promoção do desenvolvimento regional. Para abordar esse tema é necessário destacar conceitos fundamentais, as tendências em inovação agropecuária, os

impactos socioterritoriais das práticas empreendedoras no meio rural brasileiro. Surge a temática a partir de uma abordagem multidisciplinar, em que o empreendedorismo no campo não é apenas um vetor de crescimento econômico, mas também um instrumento de transformação social e de conservação ambiental.

OBJETIVO

Analisar como o empreendedorismo no agronegócio é uma das maneiras de contribuição para o desenvolvimento sustentável regionalizado, integrando inovação tecnológica, práticas sustentáveis e inclusão socioprodutiva no meio rural brasileiro.

METODOLOGIA

O trabalho adota uma abordagem qualitativa e exploratória, por meio de pesquisa bibliográfica e documental, com análises do papel do empreendedorismo no agronegócio, como um impulsionador do desenvolvimento regional e da sustentabilidade.

A pesquisa partiu da leitura e seleção de artigos publicados sobre o assunto, obras acadêmicas artigos científicos, teses, dissertações, relatórios técnicos e publicações institucionais e foram pesquisados nas bases de dados do *Scielo*, Google Acadêmico, Portal de Periódicos da CAPES, além de documentos de órgãos como o Ministério da Agricultura e Pecuária (MAPA), Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) e Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Por meio das literaturas foi possível identificar que o empreendedorismo no agronegócio passa por várias transformações significativas nos quais impulsiona dentre diversas coisas, os eixos principais: a incorporação de tecnologias digitais no campo, a valorização da sustentabilidade nas cadeias produtivas e a crescente atuação de novos perfis de empreendedores rurais, como jovens, mulheres e cooperativas familiares (Neves et al., 2022; Reis & Silva, 2021; Santos, Pereira & Moraes, 2022).

Há uma inovação e agrotecnologia com diferenciais competitivos relacionado aos sensores remotos, Internet das Coisas (IoT), big data e inteligência artificial, no qual apresenta eficiência das propriedades rurais (Neves et al., 2022). Ainda, destaca-se as *agtechs*, com startups que desenvolvem soluções voltadas para o setor agropecuário, uma modernização que estimula, estimula a produtividade com uso racional de insumos e maior controle sobre os processos produtivos (CEPEA, 2023).

A agricultura Agricultura **5.0**, trata-se de uma integração de sistemas digitais à cadeia produtiva, que vai desde o planejamento, o plantio e a comercialização. A EMBRAPA (2022), o Brasil no ano de 2022, contava com mais de 1.500 *agtechs*, com atuação, na rastreabilidade, previsões climáticas, logística, crédito agrícola e manejo sustentável.

Embora as inovações sejam encontradas em maior quantidade em propriedades rurais de grande porte as médias e pequenas ainda enfrentam limitações relacionadas à conectividade, acesso ao crédito e qualificação técnica (Santos et al., 2022).

Durantes os estudos ainda se destaca a sustentabilidade como princípio estruturante e estratégico como um diferencial no agro. Os investidores e consumidores estão preocupados com os impactos ambientais, pois, o produtor que não tem boa produção acaba por distribuir a mercadorias por um valor alto, o que afeta diretamente os consumidos, para isso há uma pressão voltada para a educação ambiental, para adotar práticas mais responsáveis, agroecológicas, a recuperação de áreas que ao longo dos anos passou a ser degradada bem como a integração lavoura-pecuária-floresta (ILPF) (Barbieri, 2011; EMBRAPA, 2023).

Barbieri (2011), relata que o empreendedor sustentável incorpora critérios ecológicos e sociais na sua produção e não considera apenas aspectos econômicos de sua atividade. Essa postura está presente em diversas iniciativas locais, como cooperativas agroecológicas, produção com base em princípios da permacultura e negócios que utilizam energia renovável e reutilização de água (Reis & Silva, 2021).

A sustentabilidade relaciona-se também com a permanência das famílias no campo e à diversificação de suas fontes de renda, o que contribui para a resiliência frente às mudanças climáticas e às oscilações do mercado (Silva et al., 2022). Notoriamente foi possível observar que empreendimentos que conciliam conservação ambiental tornam-se essenciais para o equilíbrio dos territórios e a segurança alimentar, no qual há uma inclusão produtiva de qualidade e há Desenvolvimento Territorial e regional.

Observa-se que jovens, mulheres e povos tradicionais têm ganhado maior protagonismo como agentes empreendedores, muitas vezes por meio de negócios coletivos ou familiares, voltados à transformação de alimentos, ao artesanato rural ou à agroindústria de pequena escala (Santos et al., 2022; Silva & Medeiros, 2020).

Conforme os estudos de Reis e Silva (2021), o empreendedorismo das mulheres no campo está vinculado a práticas sustentáveis bem como à geração de valores agregados por intermédio da produção artesanal, da economia solidária e da comercialização em circuitos curtos. Tal realidade é fortalecida por políticas públicas como o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), que estimulam a compra direta de produtos da agricultura familiar (MDA, 2022).

Ainda, os programas como o PRONAF têm viabilizado o acesso ao crédito, à assistência técnica e à infraestrutura, favorecendo a autonomia dos agricultores familiares e a diversificação de suas atividades produtivas (MAPA, 2021). Tais políticas, quando bem

implementadas, potencializam a geração de renda, a fixação das populações no campo e o fortalecimento das economias regionais (Santos et al., 2022).

Os resultados da análise bibliográfica demonstraram que o empreendedorismo no agronegócio, promove uma articulação direta entre a tecnologia, a sustentabilidade e inclusão. No entanto, os benefícios dessas transformações ainda não alcançam de forma igualitária todas as regiões e segmentos do setor, sendo necessário fortalecer políticas públicas de fomento, capacitação e infraestrutura para garantir um desenvolvimento rural mais justo e resiliente (CEPEA, 2023; EMBRAPA, 2023; Neves et al., 2022).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Baseado na análise de diferentes autores e estudos recentes, ficou evidente que a integração entre inovação tecnológica, práticas sustentáveis e inclusão socioproductiva tem potencial para transformar realidades no meio rural, especialmente quando apoiada por políticas públicas e redes de cooperação.

Ainda incorporar a tecnologia digital e atuar com as *agtechs*, eleva a competitividade do setor agropecuário, mas os avanços ainda são desiguais entre grandes produtores e agricultores familiares. (Santos et al., 2022; EMBRAPA, 2023).

Além disso, as práticas sustentáveis, inclusive citada pela Organização das Nações Unidas (ONU) como uma das 17 metas dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), estão cada vez mais sendo foco de diferenciação e resiliência econômica, preservação dos recursos naturais e a segurança alimentar. O fortalecimento de empreendimentos alinhados aos ODS, agroecologia, constitui uma alternativa viável para o desenvolvimento territorial equilibrado e inclusivo (Barbieri, 2011; Reis & Silva, 2021).

Conclui-se, portanto, que o empreendedorismo rural, quando articulado com inovação, sustentabilidade e políticas públicas eficazes, pode promover uma nova lógica de desenvolvimento para o agronegócio brasileiro: mais justa, participativa e ambientalmente responsável. Para que esse potencial se concretize, é necessário um esforço conjunto entre Estado, instituições de pesquisa, universidades, setor privado e sociedade civil organizada, a fim de construir modelos de produção que respondam aos desafios contemporâneos e fortaleçam a soberania e a dignidade das populações do campo.

REFERÊNCIAS

BARBIERI, J. C. **Empreendedorismo sustentável: construindo o desenvolvimento sustentável com responsabilidade social**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

CEPEA – Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. Indicadores do agronegócio brasileiro. **ESALQ/USP**, 2023. Disponível em: <https://www.cepea.esalq.usp.br>. Acesso em: [data do acesso].

EMBRAPA – **Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. Mapa das AgTechs brasileiras.** Brasília: EMBRAPA, 2022.

EMBRAPA – **Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. Boas práticas agropecuárias e sistemas sustentáveis de produção.** 2023. Disponível em: <https://www.embrapa.br>. Acesso em: [20 maio 2025].

MAPA – **Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Relatório de execução do PRONAF.** Brasília: MAPA, 2021.

MDA – **Ministério do Desenvolvimento Agrário. Programa de Aquisição de Alimentos: impacto e execução.** Brasília: MDA, 2022.

NEVES, Marcos Fava; CASTRO, Luciano Thomé; SILVA, Anete. **Agro 5.0: tecnologia, dados e inovação no agronegócio do futuro.** São Paulo: Atlas, 2022.

REIS, André Luiz; SILVA, Camila Oliveira. Empreendedorismo rural e sustentabilidade: caminhos para o desenvolvimento local. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 59, n. 3, e237545, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/1806-9479.2021.237545>.

SANTOS, Mônica A.; PEREIRA, Heloísa B.; MORAES, Rodrigo F. Inclusão produtiva no campo: juventude, gênero e inovação social. **Cadernos de Desenvolvimento Rural**, v. 19, n. 2, p. 156-177, 2022.

SILVA, M. R.; MEDEIROS, E. R. Gênero e inovação no campo: protagonismo feminino na agricultura familiar. **Revista Campo-Território**, v. 15, n. 2, p. 250–267, 2020.

SOUZA, L. M.; ALMEIDA, D. P. Desigualdades digitais no campo: desafios para a agricultura familiar na era digital. **Revista Brasileira de Estudos Rurais e Urbanos**, v. 5, n. 1, p. 88–104, 2020.

ESTRATÉGIAS DE DIVERSIFICAÇÃO E INOVAÇÃO NAS RELAÇÕES ENTRE PRODUTORES RURAIS E COOPERATIVAS DO PARANÁ

Jheine Oliveira Bessa Franco¹;

Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR), Campo Mourão, Paraná.

<http://lattes.cnpq.br/1151124757040567>

Eloisa Paula de Oliveira².

Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR), Campo Mourão, Paraná.

<http://lattes.cnpq.br/6194938642707806>

RESUMO: As cooperativas agropecuárias passaram a diversificar seus negócios, produtos e a responder contextos econômico, financeiro e político. Apesar de sua importância econômica e social, e de suas particularidades organizacionais em relação a empresas capitalistas, poucos estudos sobre estratégias de diversificação focam nesse tipo de organização. Ao diversificar, critérios competitivos de novas atividades demandam que, tanto a cooperativa como associados invistam em inovações para se adequarem as exigências de mercados finais, destacando a importância da coordenação vertical nessa relação. Ao mesmo tempo, a relação horizontal inerente a relação cooperativa não pode ser desconsiderada. Com isso, este trabalho tem como objetivo compreender o impacto das inovações demandadas nas Estratégias de Diversificação nas relações entre cooperativas agropecuárias e seus produtores associados, analisando influências e efeitos na estrutura de governança. Para isso, pretende-se, a partir de uma discussão teórica conforme a complementariedade Economia dos Custos de Transação (ECT), Economia dos Custos de Mensuração (ECM) e Teoria da Inovação para entender como esses fatores interferem a governança e a coordenação entre cooperativas e produtores. Com isso, pretende-se trazer reflexões que melhorem a eficiência e competitividade das cooperativas e aprimore as suas políticas internas focando na relação e coordenação com os associados.

PALAVRAS-CHAVE: Estratégias de diversificação. Inovação. Cooperativas

DIVERSIFICATION STRATEGIES AND INNOVATION IN THE RELATIONSHIPS BETWEEN RURAL PRODUCERS AND COOPERATIVES IN PARANÁ

ABSTRACT: Agricultural cooperatives have begun to diversify their businesses and products, responding to economic, financial, and political contexts. Despite their economic and social importance, and their organizational particularities compared to capitalist enterprises, few

studies on diversification strategies focus on this type of organization. Through diversification, the competitive criteria of new activities require that both the cooperative and its members invest in innovations to meet the demands of final markets, highlighting the importance of vertical coordination in this relationship. At the same time, the horizontal relationship inherent to the cooperative structure cannot be overlooked. Therefore, this paper aims to understand the impact of the innovations required in diversification strategies on the relationships between agricultural cooperatives and their member producers, analyzing influences and effects on the governance structure. To this end, the study intends to develop a theoretical discussion based on the complementarities of Transaction Cost Economics (TCE), Measurement Cost Economics (MCE), and Innovation Theory to understand how these factors affect governance and coordination between cooperatives and producers. Thus, the project aims to offer reflections that improve the efficiency and competitiveness of cooperatives and enhance their internal policies, focusing on the relationship and coordination with their members.

KEY-WORDS: Diversification Strategies. Innovation. Cooperatives.

INTRODUÇÃO

As cooperativas promovem impactos significativos tanto na economia quanto no desenvolvimento social. No Brasil, elas impulsionam o agronegócio, setor de destaque na produção mundial de alimentos (OCB, 2022). O agronegócio brasileiro tem enfrentado transformações político-econômicas ao longo do tempo, influenciando diretamente as cooperativas que passaram a adotar estratégias para sua eficiência e competitividade, com maior orientação para o mercado (HEREK, 2009).

Dentre essas estratégias, a diversificação de negócios e produtos se destaca como uma das mais comuns em cooperativas do ramo agropecuário (GRASHUIS, 2018; HEREK, 2009; SPANEVELLO, *et al.*, 2020). *Isso se justifica pelas necessidades de sua manutenção e de seus associados, para redução de riscos e para explorar o mercado, chegando em alguns casos ao consumidor final por meio de marca própria* (HEREK, 2009).

Esse processo exige a implementação de inovações, o que implica na necessidade de investimentos tanto pela cooperativa quanto pelos associados. A cooperativa investe em novos escritórios, profissionais e técnicos, além de modernizar sua infraestrutura industrial e tecnológica para atender produtores e novas cadeias produtivas (CECHIN, 2013; GONÇALVES, 2016). Simultaneamente, os associados realizam investimentos em suas propriedades para adaptar-se às exigências e viabilizar as novas atividades introduzidas pela diversificação (GONÇALVES, 2016).

Nas cadeias produtivas do agronegócio, as inovações estão diretamente relacionadas às características dos novos produtos e suas variações (ex. sabor, peso e textura), o que exige ajustes operacionais (GONÇALVES, 2016). Muitas dessas inovações são implantadas pela

necessidade de atender critérios de qualidade, segurança alimentar e práticas sustentáveis (HEREK, 2009; SAES, 2009; GONÇALVES, 2016). Assim, as inovações são direcionadas para atender às dimensões do produto final que são mais valorizadas pelo consumidor, tornando-o mais atrativo no mercado competitivo.

Com isso, as estratégias de diversificação provocam dependência entre as partes, demandando relacionamentos mais estreitos e recorrentes, além de impactar sobre aspectos de coordenação. Nesse contexto, uma coordenação eficiente deve considerar tanto as relações horizontais quanto as verticais (LAZZARINI; CHADDAD; COOK, 2001). As relações horizontais referem-se à cooperação entre empresas dentro de um mesmo grupo, como ocorre em cooperativas de produtores. Já as relações verticais envolvem a colaboração entre diferentes elos da cadeia produtiva, como a interação entre processadores e produtores rurais (LAZZARINI; CHADDAD; COOK, 2001).

Como os produtores associados não possuem obrigações legais de transacionar com a cooperativa ou o fazem de maneira informal, a implementação de estratégias de diversificação e investimentos em inovação exige mecanismos mais sofisticados, devido ao aumento dos investimentos específicos (Williamson, 1985). Assim, a Economia dos Custos de Transação (ECT) (Williamson, 1985), a Economia dos Custos de Mensuração (ECM) (BARZEL, 1997; 2005) e a Teoria da Inovação, fornecem uma perspectiva contratual para salvaguardar transações, mitigar conflitos e proteger e distribuir valor.

Após essa caracterização sobre a Estratégia de Diversificação e inovações decorrentes dela, apresenta-se o interesse em se pesquisar as relações entre cooperativas e produtores rurais do estado do Paraná. O cooperativismo agropecuário no Paraná é um modelo de sucesso, com 62 cooperativas que reúnem 231,5 mil pequenos e médios produtores associados, responsáveis por 64% da produção agropecuária do estado (Ocepar, 2024). Grande parte dessa produção passa por processos de transformação e agregação de valor, destacando-se pela diversificação (Faria, 2016).

Embora as cooperativas desempenhem um papel importante em muitas economias elas recebem pouca atenção nos estudos acadêmicos como apontam Gonçalves (2016) Zylbersztajn; Neves; Caleman (2015), com a maioria das pesquisas focadas em países desenvolvidos (Bijman, 2016; Grashuis, 2018). Além disso, a lógica de formulação de estratégias das cooperativas difere das empresas de capital, inclusive nas estratégias de diversificação, um tema ainda pouco explorado (DENG; HENDRIKSE, 2013).

A diversificação é comumente analisada sob o prisma das estratégias de crescimento da firma capitalista (ANSOFF, 1957). No entanto, ela pode ser prejudicada devido as dificuldades e falta de alinhamento com agentes de uma cadeia produtiva (FARINA, 1999), ainda mais em uma estrutura como a das cooperativas agropecuárias (MÉNARD, 2007; ZYLBERSZTAJN, 2009).

Logo, entende-se que, é preciso ter em vista o impacto que a estratégia de diversificação, mais especificamente, os investimentos em inovações, causa nas relações

entre os associados e a cooperativa e os desdobramentos disso. Com isso, buscou-se complementaridade entre ECT, a ECM e Teoria da Inovação, considerando a eficiência de estrutura de governança para coordenação de partes que transacionam, sem esquecer da relação entre cooperativa e produtor rural associado.

Desta forma, este trabalho busca oferecer reflexões sobre estratégias que aumentem a eficiência e competitividade, beneficiando o Sistema Cooperativista Nacional e profissionais da área. Além disso, pretende-se contribuir com aprimoramento das políticas internas das cooperativas, focando na relação com os associados e na coordenação eficiente dessa interação. Com isso, entende-se que tal pesquisa se alinha com **ODS 8** - Trabalho Decente e Crescimento Econômico, já que as cooperativas proporcionam desenvolvimento econômico local, gerando emprego e inclusão para pequenos e médios produtores rurais. Ao adotar estratégias de diversificação e inovações, elas aumentam a competitividade do setor agropecuário e impulsionam o crescimento econômico sustentável.

OBJETIVO

O objetivo geral deste trabalho visa compreender, à luz da Economia dos Custos de Transação (ECT) e da Economia dos Custos de Mensuração (ECM), como as inovações exigidas pelas estratégias de diversificação influenciam as estruturas de governança e as relações entre produtores rurais e cooperativas agropecuárias.

Desta forma tem-se os seguintes objetivos específicos:

- Discutir a contribuição da Economia dos Custos de Transação (ECT) para a compreensão das decisões de governança frente às inovações e à diversificação.
- Compreender como a Economia dos Custos de Mensuração (ECM) complementa a ECT, oferecendo uma perspectiva mais dinâmica sobre as relações entre produtores rurais e cooperativas.
- Discutir sobre as complementaridades e limites da ECT e ECM para interpretar as mudanças na estrutura de governança geradas pelas inovações no contexto cooperativista.

METODOLOGIA

A pesquisa é direcionada pela natureza qualitativa do tipo descritiva. Pesquisas de natureza qualitativa utilizam abordagem interpretativa para questões de como a experiência social é criada e adquire significado, proporcionando descrições ricas e bem fundamentadas, o que demanda uma maior qualidade do processo (DENZIN; LINCOLN, 2005).

Além disso, trata-se de uma pesquisa teórica, também denominada pesquisa conceitual, com o foco em autores seminais. De acordo com Vergara (2011), pesquisas dessa natureza buscam construir ou ampliar referenciais teóricos por meio da reflexão e

análise crítica de fundamentos existentes, sem a necessidade de coleta empírica de dados.

A análise conceitual baseou-se na identificação, articulação e comparação das categorias analíticas fundamentais de cada abordagem teórica. Assim, a metodologia adotada viabilizou uma reflexão crítica e integrativa das teorias selecionadas para o avanço do debate.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Estratégia de diversificação em Cooperativas agropecuárias e a inovação

A estratégia de diversificação nas cooperativas agropecuárias está intrinsecamente relacionada à inovação, pois, ao buscar novos produtos, mercados ou processos, a cooperativa e seus associados precisam realizar inovações para viabilizar e sustentar essas novas atividades.

Segundo Schumpeter (1997) e o Manual de Oslo (1997), a inovação consiste na introdução de novos produtos, processos, métodos organizacionais ou estratégias de mercado, todos elementos necessários para que a diversificação ocorra de maneira competitiva. Assim, a diversificação impulsiona a necessidade de transformações criativas que alteram a configuração das operações da cooperativa.

Na prática, a diversificação exige que as cooperativas invistam em infraestrutura, tecnologias e capacitação profissional, enquanto os produtores associados realizam adequações em suas propriedades e processos produtivos (GONÇALVES, 2016; HEREK, 2009). Além disso, as exigências de mercado relacionadas a qualidade, segurança alimentar e sustentabilidade intensificam a necessidade de inovações contínuas.

Portanto, a inovação é o meio pelo qual a estratégia de diversificação se concretiza, permitindo à cooperativa reduzir riscos, explorar novos mercados e aumentar a competitividade, enquanto simultaneamente introduz complexidades que demandam ajustes na governança e nas relações contratuais.

A contribuição da Economia dos Custos de Transação (ECT) para a compreensão das decisões de governança frente às inovações e à diversificação.

A ECT, como vertente da Nova Economia Institucional, tem como unidade de análise a transação, reconhecendo que há custos para negociar e proteger direitos de propriedade. Esses custos de transação incluem despesas ex ante (para preparar, negociar e salvaguardar acordos) e ex post (para ajustar falhas e imprevistos) (WILLIAMSON, 1985; 1996).

Segundo Williamson (1985), as partes possuem racionalidade limitada e podem agir com oportunismo, o que leva à incompletude dos contratos e à necessidade de estruturas de

governança que minimizem os custos dessas transações. As principais características das transações são: a frequência, a incerteza e a especificidade dos ativos. Quanto as estruturas de governança, elas variam desde o mercado (baixa especificidade, baixa incerteza) à integração vertical (alta especificidade e necessidade de controle), com destaque para as formas híbridas, que combinam características de mercado e hierarquia (WILLIAMSON, 1985; 1996; MÉNARD, 2004). Ménard (2004) destaca que em cooperativas as formas híbridas são particularmente eficientes, pois permitem coordenação sem a necessidade de integração vertical.

Assim, entende-se que a ECT contribui para a compreensão das decisões de governança em ambientes caracterizados por inovações e estratégias de diversificação. Isso pois, a introdução de novas atividades e produtos nas cooperativas agropecuárias exige investimentos específicos, tanto por parte da cooperativa quanto dos produtores associados, como infraestrutura, tecnologia e capacitação técnica.

Esses investimentos geram riscos contratuais, como comportamento oportunista (hold-up), quando uma das partes tenta se apropriar da quase-renda associada à transação. Nesse contexto, a ECT sugere que, à medida que aumenta a especificidade dos ativos e a incerteza associada às inovações, as cooperativas tendem a adotar estruturas de governança que busquem minimizar os custos de transação.

Assim, à medida que as inovações aumentam a complexidade das transações, a ECT indica uma tendência à integração vertical ou a contratos mais rígidos para reduzir o oportunismo e garantir eficiência. Desse modo, a ECT oferece um referencial analítico para compreender como a diversificação impulsiona adaptações na governança das cooperativas.

A complementariedade entre ECM e ECT para compreensão das relações entre produtores rurais e cooperativas.

A ECM, proposta por Barzel (1997; 2005), analisa as transações como conjuntos de atributos ou dimensões dos ativos, cada uma representando uma troca de direito de propriedade que possui valor para as partes (ZYLBERSZTAJN, 2018). Os custos de transação na ECM referem-se à transferência, captura e proteção desses direitos, apoiados pelo amparo institucional e pela informação gerada pela mensuração.

Quando a mensuração é fácil e barata, os contratos podem ser formalizados, e o Estado garante os direitos. Porém, quando as dimensões são subjetivas ou de difícil mensuração, ocorre dissipação de valor, estimulando um oportunismo implícito (ZYLBERSZTAJN, 2018). Nesses casos, as partes recorrem a mecanismos privados, como relações de longo prazo, sustentadas por reputação, confiança e padronização.

Assim, a escolha da estrutura de governança na ECM visa a maximização do valor da transação, com a alocação do direito de propriedade à parte que mais influencia o

resultado e oferece garantias (ZYLBERSZTAJN, 2018). A ECM propõe que a coordenação se dê conforme a viabilidade da mensuração e a aplicação adequada de mecanismos de controle (*enforcement*), prevenindo a dissipação de valor e assegurando a proteção dos direitos. Barzel (2005) propõe as seguintes formas de organização das atividades, segundo as informações requeridas: relações de risco (mercado), relações contratuais, relações de longo prazo e a organização interna à firma (integração vertical).

Dessa forma, A ECM amplia a perspectiva da ECT ao mostrar que, mesmo com ativos específicos, a mensuração eficiente permite estruturar contratos eficazes, sustentados por confiança e reputação, evitando a integração vertical. No cooperativismo, onde prevalecem relações informais e associativas, a mensuração e a reputação reduzem os custos de governança e fortalecem a sustentabilidade das relações. Assim, além de minimizar custos, a ECM permite maximizar o valor das transações, ajustando mecanismos conforme as inovações implementadas.

Estratégias de diversificação e inovação entre produtores rurais e cooperativas sob a complementariedade entre ECT e ECM

As estratégias de diversificação nas cooperativas agropecuárias são impulsionadas pela necessidade de reduzir riscos, explorar novos mercados e agregar valor às atividades dos produtores rurais. Para que essa diversificação seja viável, torna-se indispensável a implementação de inovações, seja na introdução de novos produtos, no desenvolvimento de processos produtivos diferenciados, ou na adoção de métodos organizacionais e práticas de mercado mais sofisticadas.

Sob a ótica da ECT (WILLIAMSON, 1985), essas inovações associadas à diversificação resultam em investimentos específicos por parte das cooperativas e dos produtores, aumentando a dependência bilateral e o risco de comportamento oportunista. A ECM (BARZEL, 1997; 2005) complementa essa análise ao enfatizar que a viabilidade e eficiência dessas relações dependem da capacidade de mensurar os atributos dos ativos, mesmo que sejam específicos, e das inovações introduzidas.

As inovações podem gerar atributos complexos ou subjetivos como: padrões de qualidade, sustentabilidade ou características específicas do produto, cuja mensuração pode ser custosa ou imprecisa e, portanto, mais sujeitas a assimetria informacional e a risco moral (BARZEL, 2005). Nesses casos, as relações de longo prazo sustentadas por confiança e reputação da conformidade das dimensões dos atributos, é uma opção indicada (BARZEL, 2005). No contexto cooperativista, os vínculos entre cooperativa e produtor rural são, tradicionalmente, pautados em princípios de associativismo, solidariedade e permanência, o que facilita a construção de reputação mútua e de uma confiança relacional.

Portanto, a complementariedade entre ECT e ECM é fundamental para compreender como as estratégias de diversificação, ao demandarem inovações, reconfiguram as

estruturas de governança e as relações contratuais entre produtores rurais e cooperativas. A ECT fornece os critérios para decidir quando adotar estruturas mais formais e controladas, enquanto a ECM mostra como a mensuração adequada e a proteção dos direitos de propriedade podem permitir relações mais flexíveis, sustentadas por confiança, especialmente relevantes no contexto associativo das cooperativas.

Assim, as cooperativas e seus produtores devem equilibrar as exigências das inovações necessárias à diversificação com a adoção de mecanismos de governança que protejam os investimentos, reduzam riscos e maximizem o valor das transações, garantindo a sustentabilidade e competitividade das suas atividades no longo prazo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou compreender como as inovações exigidas pelas estratégias de diversificação influenciam as estruturas de governança e as relações entre produtores rurais e cooperativas agropecuárias, à luz da Economia dos Custos de Transação (ECT) e da Economia dos Custos de Mensuração (ECM). Entende-se que a diversificação nas cooperativas agropecuárias está intrinsecamente relacionada à necessidade de inovação, exigindo investimentos tanto das cooperativas quanto dos produtores. Esses investimentos ampliam a complexidade das transações, gerando riscos contratuais e reforçando a necessidade de mecanismos eficientes de governança.

Sob a ótica da ECT, as inovações associadas à diversificação geram maior especificidade dos ativos e incerteza, motivando a adoção de estruturas de governança que minimizem os custos de transação e protejam contra comportamentos oportunistas. Já a ECM complementa essa análise ao enfatizar que, mesmo diante de ativos específicos, a mensuração eficiente dos atributos das transações permite a formulação de contratos seguros ou mesmo o fortalecimento de relações baseadas em confiança e reputação, especialmente relevantes no contexto cooperativista, marcado por relações duradouras e associativas.

A complementariedade entre ECT e ECM se mostrou relevante para explicar como as inovações exigidas pela diversificação impactam a escolha e a eficiência das estruturas de governança nas cooperativas agropecuárias. Enquanto a ECT orienta a necessidade de proteção contratual frente aos riscos, a ECM amplia a visão para além da eficiência de custos, ao considerar a proteção e maximização do valor das transações por meio da mensuração e da alocação adequada dos direitos de propriedade.

Como contribuição, o trabalho oferece um arcabouço teórico integrado que pode apoiar a formulação de estratégias de governança mais eficientes, contribuindo para o fortalecimento das relações entre cooperativas e produtores, bem como para a sustentabilidade e competitividade das cooperativas no longo prazo.

No entanto, este estudo possui a limitação de ser exclusivamente teórico, não sendo acompanhado de uma investigação empírica que permita verificar, na prática essa conclusão. Assim, recomenda-se a realização de estudos empíricos que investiguem cooperativas agropecuárias específicas, analisando como as teorias aqui discutidas se manifestam nas práticas de governança e nas relações contratuais com os produtores. Além disso, sugere-se aprofundar a análise sobre o papel de mecanismos relacionais, como confiança e reputação na coordenação das transações específicas à estratégia de diversificação e inovação e nas demais formas de relação entre cooperativa e associado.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I. Strategies for diversification. **Harvard Business Review**, v. 35, n. 2, p. 113–124, 1957.
- BARZEL, Y. **Economic Analysis of Property Rights**. Cambridge: Cambridge University Press, 1997
- _____. Organizational Forms and Measurement Costs. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, v. 161, n. 3, p. 357, 2005.
- BIJMAN, J. Agricultural Cooperatives in the Netherlands: Key success factors. 2016, Quebec, Canadá: **International Summit of Cooperatives**, 2016. p. 1–15.
- CECHIN, A. et al. Decomposing the Member Relationship in Agricultural Cooperatives: Implications for Commitment. **Agribusiness**, v. 29, n. 1, p. 39–61, jan. 2013.
- DENG, W.; HENDRIKSE, G. Product diversification of cooperatives and corporations evidence from the Netherlands. 2013, Agadir, Marrocos: **Economics and Management of Networks Conference (EMNet 2013)**, 2013.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The Sage Handbook of Qualitative Research**. 3rd edition. London: Sage Publications, 2005.
- FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. **Gestão & Produção**, v. 6, n. 3, p. 147–161, dez. 1999.
- FREEMAN, C.; SOETE, A. **A economia da inovação industrial**. Campinas: Editora Unicamp, 2008.
- GONÇALVES, C. Agro-estratégias através do tempo. 2016. 180 f. **Tese** (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, SP, Brasil, 2016.
- GRASHUIS, J. An Exploratory Study of Cooperative Survival: Strategic Adaptation to External Developments. **Sustainability**, v. 10, n. 3, p. 652, 28 fev. 2018.
- HEREK, M. Estratégia de Diversificação e Desempenho Organizacional: O Caso da

Cooperativa Agroindustrial do Noroeste do Paraná. 2009. **Dissertação** (Mestrado em Administração) Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil, 2009.

LAZZARINI, S.; CHADDAD, F. R.; COOK, M. L. Integrating supply chains and network analysis: the study of netchains. *Journal of Chain and Network Science*. **Wagening Academic Publishers**, vol. 1, p. 01-22, 2001.

MÉNARD, C. The Economics of Hybrid Organizations. **Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)**, v. 160, p. 345–376, 2004.

_____. **Cooperatives: Hierarchies or Hybrids? Vertical Markets and Cooperative Hierarchies**. Dordrecht: Springer Netherlands, 2007. p. 1–18.

OCB - ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO BRASIL. **Anuário do Cooperativismo Brasileiro 2022**. Brasília: [s.n.], 2022. Disponível em: <<https://anuario.coop.br/ramos/agropecuario/>>. Acesso em: 22 fev. 2025.

OCDE. Manual de Oslo: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. Publicado pela FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos), 3. ed., 1997.

OCEPAR - ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO PARANÁ. **Cenários 2025**: ParanáAgro. Curitiba: OCEPAR, 2025. Disponível em: https://www.paranacooperativo.coop.br/images/unidades/pr/comunicacao/2025/cenarios/cenario_pr_agro.pdf. Acesso em: 13 de fev. 2025.

SAES, M.S.M. **Estratégias de diferenciação e apropriação de quase-renda na agricultura**: a produção de pequena escala. São Paulo: Annablume, Fapesp, 2009.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1997.

SPANEVELLO, R. M. et al. Cooperativas agropecuárias e a diversificação de negócios. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 10, p. 1-19, 2020.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

WILLIAMSON, O. E. **The Economic Institutions of Capitalism**. New York: FreePress, 1985.

ZYLBERSZTAJN, D. **Papel dos contratos na coordenação agro-industrial**: um olhar além dos mercados. In: SOUZA, J. P. de; PRADO, I. N. do. Cadeias produtivas: estudos sobre competitividade e coordenação. 2. ed. Maringá: EDUEM, 2009. p.39-74.

_____. MEASUREMENT COSTS AND GOVERNANCE: bridging perspectives of Transaction Cost Economics. **Caderno de Administração**, v. 26, n. 1, p. 1, 29 out. 2018.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Acesso à justiça · 193, 194, 195, 196, 197, 201, 202

Adaptação · 10, 41, 114, 150, 152, 153, 158

Administração pública · 193, 195, 199

Advogados · 3, 12

Agentes Locais de Inovação (alis) · 95, 101, 103, 109

Agricultores · 77

Agricultura familiar · 202, 208, 210

Agronegócio · 135, 202, 203, 204

Ambiente educativo · 15

Ambiente empresarial · 4, 93, 156, 157

Apoio institucional · 22, 25, 42, 43, 67

Aprendizagem · 23, 142, 163, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 175, 177

Assistência técnica · 203, 208

Atividade econômica · 4, 5, 8, 123

Autocompositivos · 193, 197, 200

B

Bacia de Evaporação · 77, 81, 83

Benefícios econômicos · 49, 54

Blog · 27, 28, 106

Burocracia · 36, 38

C

Cadeias produtivas · 203, 206, 213, 214

Cafeicultura · 123, 124, 125, 126, 131, 133, 134, 135

Capacidade competitiva · 92

Capacidade de adaptação · 36, 38, 45, 93, 158

Capacitação da população · 49, 53

Capital social · 15

Cenário pós-pandemia · 108

Cidadania ativa · 15, 23, 58

Cidades de pequeno porte · 49, 50, 51, 52, 53, 54

Classe trabalhadora · 14, 17, 19, 22

Competências empreendedoras · 14

Competitividade · 47, 73, 91, 94, 95, 97, 99, 102, 103, 108, 111, 112, 117, 126, 129, 135, 144, 145, 161, 209, 212, 213, 215, 218, 221, 222, 225

Comunicação · 27, 28, 29, 30, 31, 33, 34, 57, 102, 104, 115, 143, 148, 149, 151, 152, 153, 157, 159, 166, 169, 170, 198

Comunicação digital · 27, 30, 31, 34

CONAMA · 77, 78, 80, 84, 85, 86, 88, 89

Conflitos administrativos · 193, 195

Contaminação · 77, 87, 134

Contradições socioeconômicas · 15

Cooperativa · 211, 213, 214, 215, 217, 218, 221, 223

Cooperativas agropecuárias · 211, 215, 216, 217, 218, 220, 222, 223

Coprodução de saberes · 163, 166, 167, 175

Crescimento econômico · 51, 52, 69, 78, 93, 95, 104, 132, 205, 216

Crescimento sustentável · 92, 98, 111

D

Degradação ambiental · 53, 78, 88

Desafios · 3, 7, 9, 13, 14, 16, 19, 21, 22, 24, 26, 36, 38, 39, 41, 42, 43, 44, 45, 49, 51, 52, 53, 54, 55, 66, 69, 71, 73, 92, 94, 100, 101, 102, 103, 107, 108, 112, 115, 117, 123, 124, 132, 135, 137, 144, 145, 148, 153, 163, 165, 166, 168, 169, 170, 172, 176, 177, 179, 180, 188, 190, 203, 204, 209, 210

Desafios organizacionais · 92

Desemprego · 14, 16, 17, 18, 19, 22, 24

Desemprego estrutural · 14

Desenvolvimento econômico · 8, 11, 46, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 103, 104, 109, 118, 215, 225

Desenvolvimento regional e nacional · 92

Desenvolvimento sustentável · 27, 38, 53, 54, 78, 94, 117, 205, 209

Desenvolvimento territorial sustentável · 203

Desigualdades sociais · 66

Desperdícios · 115, 125, 131, 139, 148

Diagnóstico organizacional · 139, 141, 150

Divulgação · 27, 93, 115

Doutrina · 3, 5, 9, 10

E

Economia · 6, 21, 47, 49, 50, 94, 97, 104, 111, 112, 114, 120, 125, 127, 129, 131, 134, 136, 196, 201, 204, 208, 213, 224

Economia dos Custos de Mensuração (ECM) · 212, 214, 216, 222

Economia dos Custos de Transação (ECT) · 212, 214, 216, 218, 222

Educação · 14, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 27, 28, 29, 30, 31, 34, 45, 57, 101, 119, 132, 163, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 174, 175, 176, 207

Educação básica · 163, 166, 169, 174, 176

Educação fiscal · 57

Educação socioambiental · 27, 28, 29, 31

Efluente doméstico · 81

Efluentes · 77, 79, 80, 81, 84, 85, 87, 88

Efluentes de esgoto · 77

Eletrônica · 137, 139, 141, 148, 191, 201

Empreendedores da periferia · 36

Empreendedorismo · 3, 5, 7, 10, 11, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 36, 37, 38, 39, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 66, 68, 69, 73, 93, 94, 105, 106, 110, 111, 179, 180, 189, 192, 202, 204, 205, 206, 208, 209

Empreendedorismo corporativo · 93, 105

Empreendedorismo ético · 3, 7, 10, 11

Empreendedorismo feminino · 178

Empreendedorismo no agronegócio · 202, 205, 206, 208

Empreendedorismo periférico · 36

Empreendedorismo social · 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 24, 25, 27, 29, 30, 31, 32, 33, 34

Empreendedorismo social na WEB · 27

Empreendedorismo sustentável · 67, 73

Empregos · 8, 37, 38, 49, 54, 94, 114, 117

Empresas · 3, 4, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 61, 64, 68, 69, 70, 71, 73, 92, 94, 95, 97, 98, 99, 100, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 110, 111, 112, 113, 114, 116, 117, 129, 140, 157, 158, 159, 161, 162, 191, 211, 214, 215

Enfoque social · 14

Ensaio teórico-reflexivo · 163, 166

Envelhecimento populacional · 57, 58

Esgoto doméstico · 77, 79, 87

Esgoto doméstico no ambiente · 77

Estratégia · 16, 25, 37, 46, 47, 49, 50, 51, 53, 93, 101, 104, 111, 114, 115, 125, 150, 153, 156, 157, 159, 162, 202, 215, 217, 218, 223

Estratégias de diversificação · 212, 220

Estratégias emergentes · 36, 43, 45, 156

Estratégias jurídicas · 3

Estratégica de competitividade · 109, 113

Estratégica organizacional · 150, 151

Estruturas empresariais · 3, 6

Etapas operacionais · 92

Ética · 4, 5, 6, 7, 10, 16, 20, 25, 66, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 163, 165, 169, 172, 174

Ética e sustentabilidade · 67

Exigências de mercados · 204, 211

Experiência cotidiana · 36

F

Faturamento · 109

Formação educacional · 15

Função social da empresa · 3, 7, 8, 9, 11

Fundos do Idoso · 57, 59, 64

G

Geração de renda · 15, 17, 18, 43, 46, 203, 208

Gestão · 5, 9, 10, 11, 31, 36, 38, 41, 42, 43, 45, 49, 53, 54, 64, 68, 69, 89, 94, 95, 97, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 107, 110, 113, 114, 115, 116, 117, 119, 123, 125, 127, 128, 131, 133, 134, 135, 139, 144, 146, 148, 150, 152, 153, 155, 158, 159, 162, 163, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 185, 191, 195, 202

Gestão democrática · 164, 168, 169, 172, 175

Gestão ecoeficiente · 123, 125, 126, 127, 131, 134, 135

Gestão escolar · 163, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175

Gestão financeira · 36, 41, 42, 45, 101, 103, 104, 105, 107, 113, 119

Gestão responsável · 49

Gestor educacional · 163, 174

Gestores · 3, 54, 96, 97, 112, 146, 163, 168, 169, 170, 172, 174

Governança · 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 163, 166, 167, 170, 171, 173, 174, 175, 176, 212, 215, 216, 218, 219, 220, 221, 222, 223

H

Holdings patrimoniais · 3, 6, 7, 11

I

Identidades regionais · 27

Idoso · 61, 63, 64

Imagem da marca · 67

Impacto ambiental · 123, 131, 133

Impacto educacional · 27

Impacto social · 14, 32, 34, 40, 64

Impactos ambientais · 49, 70, 88, 123, 124, 134, 207

Imposto · 59, 61, 64, 65

Imposto de Renda · 57, 59, 60, 61, 62, 63, 64

Impressão 3D · 139, 141, 148

Inclusão social · 170, 203

Inclusão social · 36

Infraestrutura · 49, 53, 54, 127, 129, 132, 135, 208, 213, 217, 219

Infraestrutura deficiente · 49

Iniciativas digitais · 27

Inovação · 5, 22, 23, 27, 30, 33, 34, 38, 40, 41, 67, 92, 93, 94, 95, 98, 99, 103, 104, 105, 107, 108, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 121, 123, 125, 130, 131, 133, 134, 135, 144, 163, 166, 167, 171, 173, 174, 175, 177, 202, 205, 206, 208, 209, 210, 214, 217, 218, 220, 222, 223, 224

Inovação educacional · 163, 166, 167, 174, 175

Inovação sustentável · 123, 125, 133, 135

Inteligência Artificial (IA) · 123, 125

Investimento · 10, 12, 36, 49, 53, 117, 129, 131, 132, 134, 135

J

Jornalismo · 27, 28, 29, 31, 34

Jurisprudência · 3

L

Lei nº 12.213/2010 · 57, 59, 64

Liderança · 23, 38, 40, 42, 43, 47, 102, 144, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 157, 160, 161, 162, 163, 165, 166, 169, 170, 172, 173, 174, 177

M

Mão de obra · 49, 55

Mediação · 169, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 201

Micro e Pequenas Empresas (mpes) · 91, 108, 110, 114, 116, 117

Monitoramento dos efluentes · 77

Mudanças climáticas · 66, 207

Mulheres empreendedoras · 178, 179, 180, 181, 182, 184, 185, 189, 192

N

Neoaprendizagem · 163, 165, 166, 167, 174, 175

Nichos consumidores · 67

Normas jurídicas · 3, 11

P

Parceiro igualitário · 178, 179, 180

Parceiro tradicional · 178

Participação da comunidade · 49, 53, 54, 168

Planejamento · 6, 8, 43, 47, 49, 51, 52, 53, 54, 96, 101, 102, 110, 115, 150, 151, 152, 156, 158, 159, 160, 163, 165, 168, 173, 176, 206

Planejamento estratégico · 47, 49, 53, 115, 151, 158, 173

Poder Judiciário · 193, 194, 195, 196, 197, 199, 200

Políticas públicas · 12, 18, 23, 24, 25, 29, 32, 36, 38, 39, 40, 42, 43, 45, 46, 51, 52, 53, 57, 58, 59, 62, 63, 64, 73, 133, 171, 174, 176, 177, 190, 196, 203, 205, 208, 209

População idosa · 57, 58, 61, 62, 64

Portal digital · 27

Prática jurídica · 3

Práticas éticas · 66

Práticas sustentáveis · 10, 11, 31, 34, 49, 53, 54, 70, 95, 114, 116, 123, 124, 129, 131, 133, 134, 135, 204, 205, 208, 209, 214

Preservação ambiental · 69, 126, 135, 203

Preservação do patrimônio natural · 34, 49

Princípios da liderança · 150

Princípios éticos · 21, 40, 66, 69, 71

Processo educacional · 14, 16, 116

Processos produtivos · 71, 123, 125, 134, 206, 217, 220

Produtividade · 94, 96, 97, 103, 108, 112, 116, 117, 121, 125, 126, 128, 132, 147, 190, 206

Produtores · 132, 133, 135, 137, 203, 209, 212, 213, 214, 216, 217, 219, 220, 221, 222, 223

Produtores rurais · 132, 133, 203, 214, 216, 219, 220, 221

Programa ALI Produtividade · 92, 94, 99, 100, 103, 112, 113

Programas de capacitação · 109, 117, 133

R

Rally · 150, 151, 152, 153, 154, 162

Recursos · 5, 8, 31, 33, 37, 41, 44, 50, 51, 53, 58, 59, 63, 64, 72, 78, 89, 96, 97, 99, 102, 110, 112, 113, 125, 129, 131, 132, 134, 139, 142, 147, 148, 151, 152, 153, 156, 158, 160, 161, 165, 167, 171, 200, 204, 209

Relações escolares · 164, 172, 175

Resiliência · 36, 45, 94, 207, 209

Resolução de conflito · 193, 194, 200

Responsabilidade social · 3, 4, 6, 7, 10, 11, 58, 71, 114, 209

Reutilização de subprodutos · 123

S

Saneamento básico · 79, 87, 89

Sebrae · 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 103, 106, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 120

Setor produtivo · 139

Sistema BET · 77, 83, 86, 88

Sistemas de coleta · 77

Subsídios · 3, 38, 52, 133, 141, 170

Sustentabilidade · 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 25, 29, 30, 34, 41, 45, 49, 66, 68, 69, 70, 71, 72, 94, 95, 97, 101, 103, 104, 115, 123, 124, 125, 129, 131, 133, 135, 146, 190, 202, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210,

217, 220, 221, 222

Sustentabilidade ambiental · 202, 205

Sustentabilidade jurídico-societária · 3, 4, 5, 7, 8, 11

Sustentabilidade nas empresas · 3

T

Tanque séptico · 77, 80, 82, 83, 86, 87

Tecnologia · 5, 33, 73, 89, 107, 114, 123, 135, 136, 142, 148, 157, 208, 209, 210, 219

Tempo · 9, 34, 35, 36, 46, 70, 78, 93, 96, 101, 103, 111, 125, 128, 139, 146, 149, 152, 154, 181, 185, 196, 201, 211, 213, 224

Territórios rurais · 203

Territórios vulneráveis · 36, 38, 45

Trabalhadores desempregados · 14

Transformação digital no campo · 203

Tratamento de esgoto · 77, 79, 88, 89

Tratamento de resíduos · 123, 125, 126, 134

Turismo · 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 155

V

Vulnerabilidade social · 22, 36, 37, 38, 39, 40, 42, 43, 45, 46



contato@editoraomnisscientia.com.br 

<https://editoraomnisscientia.com.br/> 

@editora_omnis_scientia 

<https://www.facebook.com/omnis.scientia.9> 

+55 87 99914-6495 



contato@editoraomnisscientia.com.br 

<https://editoraomnisscientia.com.br/> 

@editora_omnis_scientia 

<https://www.facebook.com/omnis.scientia.9> 

+55 87 99914-6495 