

A importância do território na caracterização dos negócios de impacto socioambiental em periferias

The importance of territory in defining social enterprises from urban peripheries

Filippe Barros^{1i*}, Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3443-2405>; Guilherme Rocha Formicki²ⁱⁱ, Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2611-7181>; Renato Czarnotta³ⁱⁱⁱ, Orcid: <https://orcid.org/0009-0000-4422-0484>

1. Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia e Administração, São Paulo, São Paulo, Brasil
2. Universidade de São Paulo, Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, São Paulo, São Paulo, Brasil
3. Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia e Administração, São Paulo, São Paulo, Brasil

Resumo

A partir da falta de consenso para se definirem os negócios de impacto social e dada a reconhecida heterogeneidade dos empreendimentos sociais, este trabalho tem como objetivo compreender em que medida as características dos negócios de impacto socioambiental são aderentes ao contexto dos territórios populares periféricos. Com um estudo de casos múltiplos das empresas periféricas Enjoy Alimentação Orgânica e Jaubra, identificou-se que, embora as características de negócios de impacto socioambiental possam proporcionar aos empreendedores em periferias uma maior legitimidade perante diversos públicos, elas são pouco aderentes ao contexto dos territórios populares. O presente artigo contribui para o debate sobre a necessidade de definições consensuais, que favoreçam a construção de futuros modelos aplicáveis às distintas realidades. Gerencialmente, propõe-se que, a partir do reconhecimento dos negócios como soluções de impacto socioambiental, pode-se potencializar a legitimidade dessas organizações e, conseqüentemente, dos resultados dos negócios e do ecossistema de impacto nas periferias.

Palavras-chave: empreendedorismo social; periferias; negócios de impacto socioambiental.

Abstract

Assuming that there is a lack of consensus in defining social enterprises and given the acknowledged heterogeneity of these ventures, this work aims to understand to what extent the characteristics of social enterprises adhere to the context of urban peripheries. By running a multiple case study with the companies Enjoy Alimentação Orgânica and Jaubra, it was possible to identify that, although the characteristics of social enterprises can provide entrepreneurs in urban peripheries with greater legitimacy before different audiences, these characteristics are poorly adherent to the context of these territories. This article contributes to the debate about the need for consensual definitions, which may foster future models that apply to different realities. In a managerial context, it is proposed that, if acknowledged as social enterprises, these businesses may have their legitimacy reinforced and, consequently, their outcomes and the local ecosystem in urban peripheries will be fostered.

Keywords: social entrepreneurship; urban peripheries; social enterprises.

Citação: Barros, F., Sobrenome, Formicki, G. R., & Czarnotta, R. (2024). A importância do território na caracterização dos negócios de impacto socioambiental em periferias. *Gestão & Regionalidade*, v. 40, n. Especial: Regionalidade e desenvolvimento: o papel da gestão, e20249345. <https://doi.org/10.13037/gr.vol40.e20249345>



1 Introdução

O empreendedorismo social não é tema recente, embora desperte interesse crescente em acadêmicos e profissionais, devido à possibilidade de promover mudanças sociais por meio de uma organização ou negócio (Austin, Stevenson & Wei-Skillern, 2006; Martin & Osberg, 2007; Oliveira, 2004). Nesse contexto, emergem os negócios de impacto socioambiental, empreendimentos que buscam ser financeiramente sustentáveis ao mesmo tempo que geram valor socioambiental (Barki, 2015; Barki, Rodrigues & Comini, 2020; Fischer, 2014).

Na literatura e no campo prático, é possível encontrar diversas abordagens para nomear e caracterizar esses empreendimentos (Comini, Barki & Aguiar, 2012; Barki, 2015; Barki, Salusse, Campos, Rocha & Stephan., 2020b). No Brasil, um exemplo dessa proposição conceitual resulta da atuação da Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto (Aliança). Ela lançou, em 2015, e atualizou, em 2019, uma publicação que tinha como objetivo sistematizar as principais características de um negócio de impacto socioambiental (ICE & Pipe Social, 2019).

Entretanto, discussões acerca de definições e tipologias dos negócios de impacto socioambiental ainda são recorrentes na literatura e entre profissionais da área, especialmente dado que ainda se discute a real necessidade de um consenso sobre este assunto (Barki et al., 2020b). Adicionalmente, é evidente a heterogeneidade de empreendedores sociais, especialmente ao se considerarem o perfil e desafios particulares dos empreendedores periféricos (Barki, Salusse, Campos, Rocha & Stephan, 2023). Dessa forma, o objetivo do presente artigo é compreender em que medida as características dos negócios de impacto socioambiental são aderentes ao contexto dos territórios populares periféricos. O escopo se pauta pela proposição de que o território influencia a forma como o empreendedorismo socioambiental se manifesta. Portanto, ao se analisarem empreendimentos desses territórios, aqui definidos como áreas-fruto da pobreza e segregação, mas também de diversidade e oportunidades de mercado, é importante se considerar o contexto no qual esses negócios estão inseridos (Barki, Campos, Lenz, Kimmitt & Stephan, 2020a).

Para o cumprimento do objetivo, realizou-se um estudo de casos múltiplos, que contou com a coleta de dados primários e secundários sobre os empreendimentos Enjoy e Jaubra. Os resultados permitem compreender que as características de negócios de impacto socioambiental abordadas pela literatura precisam ser compreendidas dentro do contexto em que esses negócios estão inseridos. Entretanto, o reconhecimento dessas características por parte dos empreendedores e de outros atores favorece a legitimidade dos empreendimentos periféricos e, potencialmente, a formação de ecossistemas locais, a fim de que novos negócios de impacto social surjam e para que os negócios de impacto atuais sejam fortalecidos.

2 Referencial Teórico

O referencial teórico a seguir será dividido em duas partes, nas quais discutem-se, conceitualmente, os negócios de impacto socioambiental e o empreendedorismo nas periferias de São Paulo.

2.1 Empreendedorismo socioambiental e negócios de impacto

Os negócios de impacto socioambiental são empreendimentos socioambientais que se aliam à geração de valor socioambiental por meio de soluções que também busquem a



viabilidade financeira e sejam formalizadas, como empresas, organizações da sociedade civil, ou até mesmo inseridas em organizações governamentais (Alter, 2007; Bocken, Fil & Prabhu, 2016; Defourny & Nyssens, 2017; Fischer, 2014; Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega, 2010). No Brasil, um importante esforço para conceituação desses empreendimentos foi feito pela Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto (Aliança). Dessa forma, uma definição que vem sendo difundida no país é a de que

Os negócios de impacto são empreendimentos que têm a intenção clara de endereçar um problema socioambiental por meio de sua atividade principal (seja seu produto/serviço e/ou sua forma de operação). Atuam de acordo com a lógica de mercado, com um modelo de negócio que busca retornos financeiros, e se comprometem a medir o impacto que geram (ICE & Pipe Social, 2019, p. 30).

Adicionalmente, a Aliança propõe quatro critérios necessários para que os empreendimentos sejam considerados negócios de impacto socioambiental em um filtro mínimo: (1) intencionalidade de resolução de um problema social e/ou ambiental; (2) solução de impacto como atividade principal da organização; (3) atuação segundo a lógica de mercado (buscando retorno financeiro); e (4) compromisso com o impacto gerado (ICE & Pipe Social, 2019).

2.1.1 Intencionalidade de impacto

Apesar de surgirem para endereçar um problema socioambiental, esses negócios demandam uma mentalidade dos gestores diferente da necessária para gerir uma iniciativa que depende de caridade e doações (Yunus et al., 2010). Ainda, os negócios de impacto socioambiental apresentam objetivos diferentes da maximização do lucro ou do ganho financeiro pessoal para o empreendedor, como a redução da pobreza, a conquista de justiça social, entre outras (Gonçalves, Carrara & Schmittel 2016; Yunus, 2008; Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega, 2010). Esse balanceamento entre o propósito de impacto e a necessidade de viabilidade financeira faz com que a missão desses empreendimentos seja multifacetada, contemplando diferentes elementos de impacto socioambiental e diversos *stakeholders* (Wilson & Post, 2013). Além disso, as diversas parcerias e relacionamento com as comunidades são importantes para a geração de impacto social e resultado financeiro (Goyal, Bruno & Kapoor, 2014).

Já segundo a Aliança, um primeiro critério dos negócios de impacto socioambiental é a sua intencionalidade de impacto. Entretanto, de acordo com o trabalho por ela realizado, essa intencionalidade precisa estar explícita e evidente na missão ou no propósito de tais empreendimentos (ICE & Pipe Social, 2019), exigência que não foi verificada em outros trabalhos na literatura.

2.1.2 Atividade principal do negócio

O segundo critério de um negócio de impacto socioambiental apontado pela Aliança é o de que a solução de impacto consiste na sua atividade principal. Segundo ICE e Pipe Social (2019), da mesma forma que o negócio de impacto socioambiental surge com a intencionalidade explícita de endereçar uma demanda social e/ou ambiental, a solução para tal demanda deve ser a atividade principal desse negócio, não resultante de uma ação pontual de responsabilidade



social ou ambiental. Por isso, pode-se dizer que os negócios de impacto socioambiental geram valor econômico e valor social e/ou ambiental de maneira intrínseca, o que caracteriza seu hibridismo e pode trazer desafios para suas gestões (Battilana & Dorado, 2010; Comini, 2016; Santos, Pache & Birkholz, 2015).

É interessante destacar que, se a atividade-fim dos negócios proporciona a geração de valor social e/ou ambiental, esses empreendimentos utilizam mecanismos de mercado para suprir um espaço deixado por governos e por empresas tradicionais (Gonçalves et al., 2016; Wilson & Post, 2013). Entretanto, para que a solução seja a atividade principal do negócio, pode ser necessário um desenho ou reestruturação de modelos de negócio e cadeias de valor (Wilson & Post, 2013).

Já como contraponto à visão do ICE e Pipe Social (2019), Alter (2007) e Comini (2016) apresentam uma visão segundo a qual o alinhamento entre impacto social e/ou ambiental e o negócio não é dicotômico. Para a Alter (2007), os empreendimentos podem ter um imbricamento entre a atividade-fim e o impacto pretendido. Apesar disso, impacto social e/ou ambiental e atividade empresarial podem se sobrepor fragilmente ou até mesmo não se conectarem, cenário no qual a atividade empresarial gera receitas e viabiliza o impacto social (Alter, 2007; Comini, 2016).

2.1.3 Operação na lógica de mercado

A busca pela geração de receita própria pela venda de produtos e/ou serviços é o terceiro critério de um negócio de impacto socioambiental apontado pela Aliança. Segundo essa característica (ICE & Pipe Social, 2019), os negócios de impacto socioambiental devem buscar o retorno financeiro, e isso não implica que essas organizações sejam formalizadas como empresas ou como organizações da sociedade civil (Alter, 2007; Comini, 2016; Yunus et al., 2010).

Esse critério reforça a visão de que os negócios de impacto socioambiental são desenhados para operar como qualquer outro negócio, com produtos, serviços, consumidores, mercados, crescimento, receitas etc., ainda que com um objetivo de geração de valor socioambiental (Yunus, 2008; Yunus et al., 2010). Essa é uma forma de reduzir riscos de um modelo baseado em filantropia e ser mais eficiente na resolução de demandas da sociedade, uma vez que os negócios recuperaram seus custos e podem reinvestir no seu crescimento (Santos et al., 2015; Wilson & Post, 2013; Yunus et al., 2010). Entretanto, é possível encontrar na literatura discussões sobre a distribuição ou não de dividendos para os acionistas dos negócios de impacto socioambiental (Comini, 2016; Defourny & Nyssens, 2017).

Por fim, pode-se destacar que atuar na lógica de mercado igualmente pode demandar adaptações de organizações. Muitas vezes, a simples replicação de práticas de mercado e um olhar para o retorno financeiro pode não ser condizente com o ritmo dos negócios de impacto socioambiental (Halme, Lideman & Linna, 2012).

2.1.4 Compromisso com monitoramento do impacto gerado

O quarto critério apresentado pela Aliança é o de compromisso com o monitoramento do impacto gerado. Segundo essa característica, os negócios de impacto socioambiental devem ter clareza da transformação que pretendem gerar e ter indicadores que ajudam a monitorar seu impacto (ICE & Pipe Social, 2019). Apesar disso, o acompanhamento do impacto pode ser desafiador para os negócios de impacto socioambiental (Comini, 2016).



Esse tipo de empreendimento recorrentemente precisa lidar com demandas de reporte de diversos *stakeholders* (Arena, Azzone & Bengo, 2015; Barraket & Yousefpour, 2013; Smith, Gonin & Besharov, 2013). Alia-se a isso o desafio de ter clareza de quais resultados são buscados pelas organizações (Arena et al., 2015; Comini, 2016), contemplando uma visão das performances financeira, social e/ou ambiental, e de legitimidade institucional (Bagnoli & Megali, 2011). Todavia, ao realizar a mensuração da performance e do impacto gerado, a organização pode se beneficiar de aprendizados organizacionais e de melhores relacionamentos com *stakeholders* (Barraket & Yousefpour, 2013; Ormiston, 2019). A seguir, a Tabela 1 consolida o referencial teórico acerca das características de um negócio de impacto socioambiental.

Tabela 1

Síntese de características dos negócios de impacto socioambiental

Característica (ICE & PIPE Social, 2019)	Elementos para análise	Fontes
intencionalidade de resolução de um problema social e/ou ambiental	<ul style="list-style-type: none"> ● Intencionalidade explícita ● Objetivos aos quais a intencionalidade está relacionada ● Pluralismo da missão ● Parcerias necessárias para a missão 	Gonçalves et al. (2016); Goyal et al. (2014); Wilson & Post (2013); Yunus (2008); Yunus et al. (2010)
solução de impacto é a atividade principal do negócio	<ul style="list-style-type: none"> ● Relação entre resultado financeiro e impacto socioambiental na organização ● Desafios do hibridismo ● Adaptações em modelo de negócio e cadeia de valor 	Alter (2007); Battilana & Dorado (2010); Battilana (2019); Comini (2016); Santos et al. (2015); Wilson, Post (2013);
busca de retorno financeiro, operando pela lógica de mercado	<ul style="list-style-type: none"> ● Modelo jurídico adotado ● Adoção e percepção de elementos de negócio na gestão do empreendimento ● Modelo de distribuição de dividendos e reinvestimento no negócio ● Relação entre práticas de mercado e ritmo do empreendimento 	Alter (2007); Comini (2016); Defourny & Nyssens (2017); Halme et al. (2012); Santos et al. (2015); Wilson & Post (2013); Yunus et al. (2010)
compromisso com monitoramento do impacto gerado	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Stakeholders</i> que demandam reportes de monitoramento ● Clareza de resultados esperados ● Indicadores para monitoramento ● Aprendizados por monitoramento ● Relacionamentos aprimorados por monitoramento 	Arena et al. (2015); Bagnoli & Megali (2011); Barraket & Yousefpour (2013); Comini (2016); Ormiston (2019); Smith et al. (2013)

2.2 Empreendedorismo nas favelas e periferias de São Paulo

Quando aplicado às favelas e periferias, o debate sobre empreendedorismo social deve ser conduzido tendo-se cuidado com a adoção de nomenclaturas e tipologias tradicionais que,



embora ainda em construção, são produto de um exercício de sujeitos em sua maioria não periféricos (Barki et al., 2023). Não é nosso objetivo propor aqui uma tipologia de negócios sociais ou de impacto aplicável aos territórios populares. Os próximos parágrafos, que delineiam temáticas cujo fio condutor é o empreendedorismo socioambiental nas favelas e periferias, trazem uma discussão que, espera-se, aprofundará o debate sobre negócios de impacto praticados pelos moradores destes territórios.

2.2.1 Favelas e periferias em São Paulo

A determinação do que constitui as favelas e periferias é parte de um esforço feito, em grande medida, por sujeitos ocupantes do centro da produção de saber, às margens dos quais estão muitos dos moradores das cidades brasileiras. Diferentes linhas de autores construíram conceitos de *periferia* a partir de associação a ideias como *exclusão*, *marginalidade* e *precariedade*. Dentre os pesquisadores debruçados sobre o conceito, Yvonne Mautner (1999) distingue duas abordagens características, afirmando que

em São Paulo, *periferia* tem um significado específico. Reflete a visão dual que o senso comum atribui ao espaço urbano. Geograficamente, significa as franjas da cidade. Para a sociologia urbana, o local onde moram os pobres, em contraposição à parte central da cidade, estruturada e acabada. Existem exceções, é claro, empreendimentos imobiliários de luxo que também podem ser encontrados nos limites da cidade, assim como os cortiços nas áreas centrais – porém jamais seriam identificados como “periferia” (Mautner, 1999, p. 253).

Assim como os cortiços, há favelas que também se constituíram em bairros centrais de São Paulo e que, embora não façam parte da periferia geográfica da cidade, refletem uma configuração e apropriação do espaço urbano similares: são *loci* de pobreza e de segregação, entre outras características. Villaça (2001) afirma que a produção e o consumo do espaço urbano no Brasil ocorreram sob o comando da burguesia, classe que se instalou nas áreas urbanas centrais e condicionou a segregação dos trabalhadores nas periferias. O autor nota ainda que existem ocupações precárias no centro, como as favelas ou “ocupações de localizações sem pagar” (Villaça, 2001) próximas ao subemprego.

Lúcio Kowarick (1980) chama atenção para a “extorsão” da qual o trabalhador urbano foi alvo durante os anos 1970 — período de formação de grande parte das favelas e periferias na maior cidade brasileira. Para ele, o decréscimo dos salários industriais, a imposição de maiores jornadas e do enfrentamento de maiores tempos de locomoção no transporte coletivo, o aumento das taxas de desemprego e a deterioração das condições de cidadania dos operários apontam para um fenômeno-padrão incidente nas periferias: a *espoliação urbana*.

Alguns autores optam por analisar as favelas e periferias pela ótica da heterogeneidade, o que justifica a adoção, neste artigo, do termo no plural “periferias”. Tiaraju D’Andrea (2020) explica que “é muito difícil afirmar a existência de uma única identidade periférica”. O autor relata que, nos anos 1980, as sujeitas e os sujeitos periféricos passaram a se apropriar do termo *periferia* e passaram a ressignificá-lo, conferindo-lhe matizes de diversidade em especial a partir de manifestações culturais.

2.2.2 Empreendedorismo e base da pirâmide

Nos últimos anos, as favelas e periferias passaram a ser vistas por alguns segmentos como relevantes reservas para o consumo. Seguindo a linha explicativa nos moldes de Prahalad



e Hart (2002), que exaltam o potencial de consumo da população de baixa renda — ou da “base da pirâmide” — no mundo, Meirelles e Athayde (2014) apontam as favelas no Brasil como reservas de consumidores das classes C e D.

Fora da literatura acadêmica, o empreendedor social Edu Lyra, diretor da Gerando Falcões, organização da sociedade civil cujo nicho de atuação são as favelas, afirma que “empreender é tirar as ideias do papel e dar um jeito de realizar seus sonhos” (2018). A convergência entre Barki et al. (2020a), Barki et al. (2023), Lyra (2018) e Meirelles e Athayde (2014) é a visão de potência nas favelas e periferias, que, dessa forma, parecem habilitadas para o desenvolvimento de iniciativas de impacto.

2.1.3 Empreendedorismo em teoria e na prática

Postas por pesquisadores apoiados em referenciais vindos majoritariamente de áreas urbanas centrais e de alta renda, as denominações e classificações referentes ao empreendedorismo socioambiental nem sempre refletem o que se vê nas favelas e periferias brasileiras (Barki et al., 2023). Uma das razões é o histórico de formação dessas áreas, bastante distinto da produção do espaço urbano de maior renda.

A autoprodução nos territórios populares de São Paulo data da primeira metade do século XX, marcada pelo que Maricato (2015) chama de “urbanização dos baixos salários.” O crescimento populacional nessas áreas se seguiu a uma industrialização que permitiu uma acumulação insuficiente para a reprodução social do operariado e de suas famílias. As condições dos novos assentamentos de baixa renda tampouco contribuíram, já que faltavam infraestrutura urbana, moradias subsidiadas pelo poder público e opções de lazer. Fischer (2002) destaca que, a partir da redemocratização, dão-se, nas grandes cidades brasileiras, as condições favoráveis à multiplicação de empreendimentos sociais, que passam a prover os serviços básicos que o Estado não fornece. Enquanto, até os dias de hoje, moradores se mobilizam individual ou coletivamente ainda para suprirem necessidades básicas, palavras como “valor social” ou “ecossistema de impacto” lhes dizem pouco (ver abaixo). Dualismos como “carência *versus* potência” e práticas vindas de redes de solidariedade dão o tom em muitas conversas e ações. Nesse contexto, autores que estudam tais territórios observam a forte incidência de redes solidárias manifestas em coletivos, associações cooperativistas, entre outros modelos (Singer, 2002), em paralelo à multiplicação de empreendimentos socioambientais.

Diversas são as críticas sobre a estrutura social e econômica que até hoje serve de pano de fundo para a reprodução social do trabalhador de baixa renda. Para Singer (2002, p. 8), “o capitalismo produz desigualdade crescente, verdadeira polarização entre ganhadores e perdedores”. Antunes (2018, p. 43), também crítico dos efeitos do capitalismo, discute a precarização estrutural do trabalho atrelada à expansão do proletariado de serviços e entende o empreendedorismo como uma das formas de precarização e o define como uma “mescla de burguês-de-si-próprio e proletário-de-si-mesmo”.

A leitura sobre o empreendedorismo feita por muitos estudiosos das favelas e periferias gira em torno da ideia de individualismo. Ao se debruçar sobre os efeitos da pandemia, Maricato (2020) segue a mesma linha e associa o empreendedorismo ao individualismo sem se circunscrever a um tipo de território urbano específico. Já D’Andrea (2020) relaciona o empreendedorismo à individualidade e à busca pela prosperidade, elementos que o autor associa a um discurso contemporâneo.



3 Metodologia

Para o cumprimento do objetivo deste trabalho, foi realizada uma pesquisa de natureza exploratória e abordagem qualitativa, a partir do método do estudo de casos múltiplos (Godoy, 1995; Eisenhardt, 1989; 2021), quando mais de um caso é estudado para a compreensão do fenômeno (Eisenhardt, 1989; 2021). Nesse sentido, buscou-se inicialmente compreender o universo de negócios de impacto socioambiental em periferias para a atribuição de critérios teóricos (Eisenhardt, 1989). Por isso, foram seguidos os seguintes critérios para a seleção dos casos: a) organizações fundadas e atuantes nas periferias da cidade de São Paulo; b) organizações reconhecidas como negócios de impacto socioambiental pela Articuladora de Negócios de Impacto da Periferia (NIP); c) organizações de diferentes setores de atuação e; d) negócios acessíveis aos pesquisadores para a coleta de dados.

A partir do *site* da NIP, foi possível compreender o universo de negócios de negócios de impacto socioambiental em periferias. Considerando os negócios que já foram apoiados pela articuladora e constavam em seu *site*, foram selecionados os setores de alimentação, mobilidade e ecoturismo, literatura marginal e formação, educação e tecnologia para a busca de casos. Em cada um desses setores, foi feita uma checagem preliminar de informações para garantir que atendessem aos critérios “a”, “c” e “d” estabelecidos para a seleção dos casos. A partir dessa análise preliminar, um caso de cada um desses setores foi abordado para checar a disponibilidade de coleta de dados primários, considerados fundamentais para o presente estudo, e dois dos negócios abordados responderam afirmativamente à participação na pesquisa: Jaubra, do setor de mobilidade, e Enjoy, do setor de alimentação.

3.1 Coleta e tratamento dos dados

Para a pesquisa, foram coletados dados secundários e primários, possibilitando a sua recomendada triangulação (Eisenhardt, 1989; 2021). Para a coleta de dados secundários, foram utilizados os *sites* institucionais dos negócios estudados, bem como matérias jornalísticas mapeadas. Já para a coleta de dados primários, foram realizadas entrevistas em profundidade, tendo como instrumento de coleta um roteiro semiestruturado (Eisenhardt, 1989; 2021; Martins & Theóphilo, 2006). Esse roteiro era composto por perguntas divididas em quatro blocos, sendo o primeiro dedicado a compreender as particularidades de se idealizar e gerir um negócio de impacto socioambiental na periferia; o segundo focado em compreender se há identificação com o conceito de negócios de impacto socioambiental; o terceiro dedicado a compreender a aderência das características dos negócios de impacto socioambiental aos casos estudados; e o quarto orientado para compreender se as características dos negócios de impacto socioambiental são aderentes ao contexto dos territórios populares periféricos.

No caso da Jaubra, a entrevista foi realizada com uma de suas fundadoras. Já no caso da Enjoy, a entrevista foi realizada com a fundadora. Com autorização dos participantes, as entrevistas foram gravadas e transcritas. Na análise de cada caso e entre casos, todo o conteúdo das entrevistas, em conjunto com o dos dados secundários, foi dividido por temas de acordo com o referencial teórico em 101 unidades de registro, conforme proposta de Bardin (2007), posteriormente agrupadas na árvore de codificação segundo o modelo de Gioia, Korley e Hamilton (2012). Foram definidas 52 categorias de primeira ordem que, após refinamento, foram consolidadas em 23 categorias na primeira ordem de conceitos. O agrupamento seguinte foi feito em 8 grupos de segunda ordem de conceitos e em 3 dimensões agregadas, apresentadas na Figura 1.



Figura 1

Árvore de Codificação dos Dados.



3.2 Apresentação dos casos

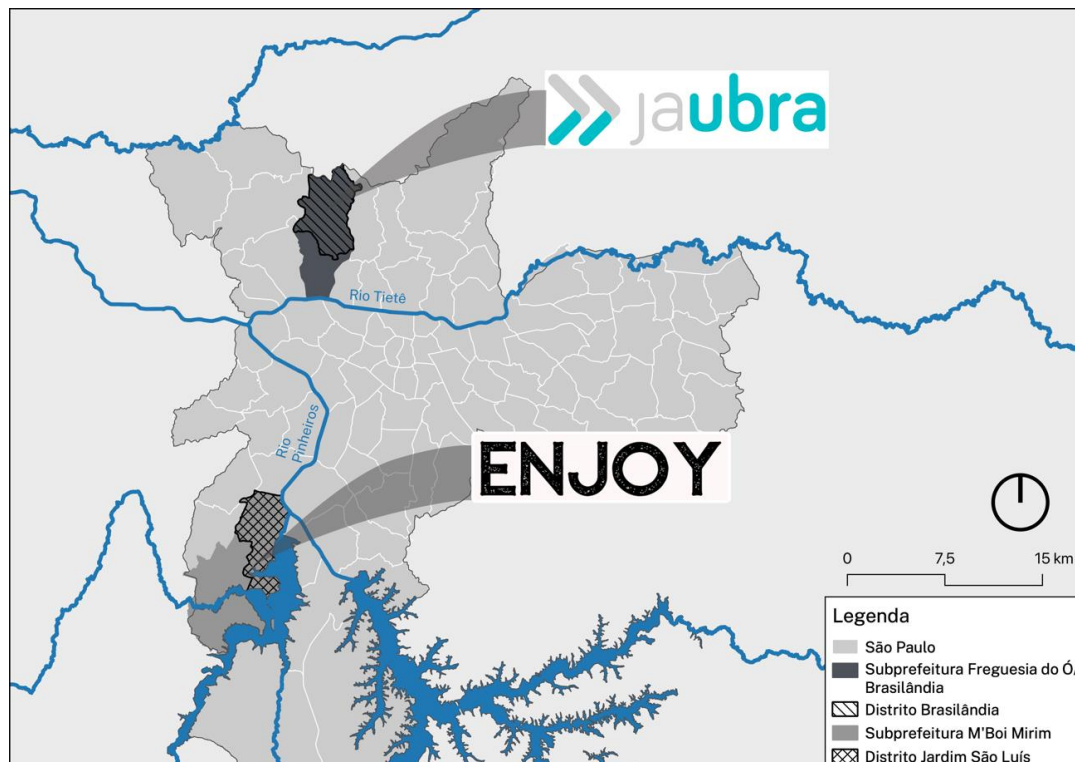
A Jaubra é uma empresa que operou até 2021 no setor de transporte de passageiros por meio de uma plataforma digital de mobilidade urbana. Criada em 2017 por um motorista de aplicativo (Sr. Alvimar) e sua filha Aline, foi idealizada como uma cooperativa denominada Ubra, sigla para União da Brasilândia, mas se consolidou como um negócio que reuniria motoristas da região para o atendimento exclusivo ao público da região. A Jaubra percebeu de início que as grandes empresas de transporte por aplicativo vetavam algumas localidades da cidade por entenderem que são locais de risco. A operação inicial foi possível devido a um investimento inicial retirado da rescisão de Aline, que trabalhava como bancária e, após participar de aceleradoras e ser selecionada, recebeu um aporte de US\$ 6 mil da Ford Fund Lab e da Artemisia.

Já a Enjoy Alimentação Orgânica teve início em 2017 como uma plataforma que entrega alimentos orgânicos nas periferias da zona sul, a partir de produtores locais de Parelheiros. Dessa experiência, foi criada também a Quebrada Orgânica, outra organização dos mesmos sócios. Enquanto o Quebrada Orgânica atua com práticas ambientais e de agricultura urbana, a Enjoy Alimentação Orgânica distribui alimentos orgânicos na periferia e na cidade de São Paulo.

A Figura 2 apresenta a localização dos casos no município de São Paulo.

Figura 2

Mapa com localização dos empreendimentos.



4 Análise dos resultados

A análise a seguir será apresentada a partir das 3 dimensões agregadas. É válido destacar que, em todo o processo, foi realizada uma análise de cada caso e comparativa entre os casos, conforme se verifica a seguir.

4.1 O empreendedorismo nas periferias

Notamos que os residentes das periferias estudadas, sejam eles empreendedores ou clientes, têm pouco conhecimento formal sobre o que é empreender. Ainda mais quando se trata do empreendedorismo socioambiental ou dos negócios de impacto, cujos conceitos intrínsecos são bem mais familiares para moradores de fora das periferias. As empreendedoras dos dois casos estudados admitiram não se verem como negócios de impacto socioambiental no início das atividades da Enjoy e da Jaubra. Elas também sinalizaram a dificuldade de conseguirem reconhecimento da população da Brasilândia e do extremo sul de São Paulo enquanto negócios de impacto. Não surpreende que as demandas dos investidores e o trabalho de aceleradoras — atores que em geral são de fora das periferias — muitas vezes aproximam a temática pela primeira vez das favelas e dos bairros afastados. Além da falta de formação empreendedora, o pouco reconhecimento da população periférica acerca do valor socioambiental dos negócios nos territórios populares também se destaca. Em situações de escassez de empregos e de grandes dificuldades de obtenção de renda, estimular que as pessoas moldem seus negócios ou que consumam com base no impacto socioambiental parece uma tarefa ingrata.

Como mencionado acima, existem leituras sobre as periferias que, em vez de descreverem esses territórios como lugares de escassez, interpretam-nos como *loci* de potência (Barki et al. 2020a; 2023; Lyra, 2018; Meirelles & Athayde, 2014). A última visão vai ao encontro de um fato relatado nas entrevistas: os moradores periféricos conhecem melhor do que os atores de bairros ricos as falhas de mercado nos territórios populares. Como a não oferta de transporte por aplicativos na Brasilândia, que gera uma demanda reprimida por ações como a da Jaubra. Ou como o mercado inexplorado de alimentos orgânicos no extremo sul de São Paulo, que cria oportunidades para a Enjoy/Quebrada Orgânica. Naturalmente, existem razões para tais falhas; contudo, o conhecimento de atores locais pode ser um trunfo que auxilia na expansão dos mercados mesmo em situações adversas.

4.2 Reconhecimento como negócio de impacto socioambiental

As empreendedoras entrevistadas citam a participação em processos comandados pelos territórios centrais e de alta renda ou que seguem sua lógica, como a captação de recursos e a aceleração. Durante a construção de pontes, os moradores dos territórios populares, entendidos *a priori* como beneficiários dessa entrada, também contribuem com o estabelecimento desses ecossistemas. As trocas entre atores de bairros não periféricos e das periferias enriquece o ecossistema empreendedor periférico, uma vez que leva a tais territórios uma nova forma de se enxergarem. A ideia de que são um mercado em potencial, aliada à possibilidade de geração de valor socioambiental local, está muitas vezes inconscientemente presente nos residentes das periferias e pode ser trazida à tona por atores do ecossistema como aceleradoras, investidores e consumidores dos bairros de maior renda. Além disso, a formação de redes dentro de territórios populares e entre essas áreas e bairros centrais de maior renda pode amplificar a geração de



valor econômico e socioambiental para diversos atores, como a empreendedora da Enjoy explicou ao mencionar a aliança entre a Enjoy, negócio de Parelheiros que encontra mercado em bairros “nobres”, e a Quebrada Orgânica, iniciativa voltada para moradores do extremo sul paulistano. Essa visão sobre o fortalecimento de ecossistemas e construção de pontes entre áreas de alta renda e a periferia é convergente ao exposto por Barki et al. (2020a).

4.3 Características dos negócios de impacto socioambiental

A seguir, são discutidas as características dos negócios de impacto socioambiental a partir das suas aplicações nos casos selecionados.

4.3.1 Intencionalidade de impacto

Ambos os negócios explicitam a sua intencionalidade em suas missões ou propósitos. Foi interessante notar, inclusive, que, no caso da Jaubra, há mais de uma forma de expor a sua intencionalidade, visto que a empresa detalha seu propósito, seu manifesto e sua motivação. Já no caso da Enjoy, a intencionalidade é formalizada em uma missão, embora ela não seja compartilhada com seus *stakeholders*. Adicionalmente, a empreendedora da Enjoy destacou a importância de se ter a intencionalidade explícita e compartilhada entre a equipe, uma vez que passa a orientar a tomada de decisões dentro da organização.

Com relação à percepção de resultados adicionais, os negócios identificam outros benefícios proporcionados aos seus públicos e que podem servir como motivadores e direcionadores para o negócio além da busca pelo lucro, corroborando Yunus (2008), Yunus et al (2010) e Gonçalves et al (2016). No caso da Enjoy, foram mencionados como resultados adicionais, além do consumo de um produto mais saudável, uma mudança no comportamento de consumo e redução de desperdício pela possibilidade de se comprar apenas a quantidade a ser consumida. Ademais, vale destacar a redução da pegada de carbono e a geração de renda para os agricultores e para a comunidade como um todo. Já no caso da Jaubra, foram mencionadas: (1) a melhora no acesso a serviços de saúde devido à maior oferta de transporte para acompanhamentos médicos; (2) a geração de renda para os motoristas; e (3) a circulação da riqueza dentro do próprio bairro, estabelecendo parcerias com comércios locais.

Os diversos resultados adicionais mencionados reforçam também a pluralidade da intencionalidade contemplando diferentes áreas de impacto e *stakeholders* (Wilson & Post, 2013). No caso da Enjoy, há uma percepção de resultados ambientais além dos sociais, especialmente relacionados à atuação da Quebrada Orgânica, e tanto Enjoy quanto Jaubra destacam o seu impacto para consumidores e para fornecedores, sendo eles, no caso da Jaubra, os motoristas. Entretanto, essa pluralidade não é percebida na intencionalidade que está explícita.

Adicionalmente, ambos os negócios estabelecem parcerias para a entrega de suas missões, corroborando Goyal et al (2014). No caso da Enjoy, foi necessária a parceria com a Quebrada Orgânica, para atender a um público que não teria condições de comprar os produtos, e com os produtores da região de Parelheiros, para garantir o fornecimento dos produtos orgânicos. No caso da Jaubra, além da parceria com os motoristas, foram estabelecidas parcerias para redução de custos na área de tecnologia e *marketing*.



4.3.2 Solução de impacto como atividade principal do negócio

A sobreposição entre o modelo de negócio e o impacto pode assumir diferentes níveis (Alter, 2007; Comini, 2016), e foi isso o que os casos indicaram. No caso da Enjoy, há um modelo de operação de negócio em que o impacto pretendido é alcançado por meio das vendas dos alimentos orgânicos. Entretanto, para que o produto seja acessível a pessoas da periferia, a empresa adota estratégias diferentes de precificação e uma atuação complementar para fomentar a produção de orgânicos, por meio da Quebrada Orgânica. Essa atuação se iniciou orientada para o impacto social pretendido, uma vez que nem todos os consumidores poderiam comprar os produtos da Enjoy. Devido à diminuição de negócios durante a pandemia, foi possível perceber que o recurso captado pela Quebrada Orgânica manteve as operações dos empreendimentos, algo oposto ao cenário exposto por Alter (2007), no qual o recurso do negócio viabilizaria o impacto social. Em relação à Jaubra, há uma grande sobreposição entre a operação e o impacto, pois ele era proporcionado para os motoristas e moradores da Brasilândia por meio da prestação de serviços intermediada pela empresa. Entretanto, essa percepção do impacto gerado para esses diversos públicos foi se construindo com o tempo e de maneira informal no contato com motoristas e usuários.

A sobreposição entre impacto social e viabilidade financeira pode trazer desafios específicos para a gestão da Enjoy e da Jaubra (Battilana & Dorado, 2010; Battilana, 2019; Comini, 2016; Santos et al., 2015). No caso da Enjoy, foi possível identificar um desafio relativo à precificação, tanto dos produtos orgânicos, vendidos a um preço menor na periferia para permitir maior acesso e impacto social, como das composteiras, viabilizadas por meio de doações. No caso da Jaubra, foi evidenciado que um olhar para o impacto é importante para direcionar a atuação da empresa, mas ela precisa se sustentar financeiramente, e isso é um desafio para a viabilidade do negócio.

Ao se analisarem as adaptações necessárias no modelo de negócio e na cadeia de valor da Enjoy e Jaubra, foi possível compreender que ambas precisaram promover mudanças com seus fornecedores e prestadores de serviço, bem como no atendimento aos seus clientes (Wilson & Post, 2013). No caso da Enjoy, é necessária uma negociação diferente com os produtores para atendimento de pedidos pequenos e personalizados, o que pode até demandar arranjos no território com uma logística diferente. Já no caso da Jaubra, o contato com os motoristas no início era feito fora de uma plataforma unificada, o que demandava uma negociação de valores e direcionamento de corridas pela própria equipe empresária. Além disso, é interessante notar que, em ambas, as adaptações no modelo de negócio e na cadeia de valor eram decorrentes de características da localidade, por exemplo, a adoção do WhatsApp como ferramenta de comunicação com os clientes, a fim de que pudessem adquirir os produtos e serviços das empresas. Por fim, no caso da Jaubra, ainda foi possível identificar que outras formas de pagamento eram possíveis dada a realidade local, entre elas, o pagamento em dinheiro ou até mesmo em combustível diretamente para os motoristas.

4.3.3 Operação com a lógica de mercado

A operação com lógica do mercado pode demandar diversos modelos jurídicos para os empreendimentos (Alter, 2007; Comini, 2016; Yunus et al., 2010), e isso foi identificado também na análise dos casos. No caso da Enjoy, há a formalização como uma empresa MEI, mas a demanda de potenciais investidores em projetos da Quebrada Orgânica estimulou que ela



fosse formalizada como uma associação sem fins lucrativos. A empreendedora destaca, ainda, que estão em constante adaptação com relação ao modelo jurídico. A Jaubra, por sua vez, nasceu com a ideia de ser uma cooperativa, mas a formalização ocorreu como uma empresa. Portanto, tanto a Enjoy quanto a Jaubra são formalizadas como empresas, mas é interessante notar que diferentes momentos dos negócios e diferentes *stakeholders* podem influenciar a escolha do modelo jurídico a ser adotado.

Com relação às práticas de mercado adotadas pelos casos, é possível apontar práticas de gestão financeira, de *marketing* e vendas, de formalização e empreendedorismo em geral, por exemplo, a construção de modelos de negócio e apresentação de *pitches*, confirmando a visão de Yunus (2008) e Yunus et al. (2010) de que esses são negócios como qualquer outro. Ambos também têm a perspectiva de geração de receita pelo modelo de negócio e de distribuição dos resultados para os sócios. Por fim, é importante destacar que a Jaubra tinha a empresa de tecnologia que desenvolveu o aplicativo como sócia e com perspectiva de recebimento de dividendos. Esses achados não confirmam necessariamente a visão de Santos et al. (2015), Wilson e Post (2013) e Yunus et al. (2010), de que os negócios de impacto socioambiental podem ser eficientes e reinvestirem seus resultados no crescimento do próprio negócio, mas ampliam a discussão sobre a distribuição de dividendos para acionistas destacada por Comini (2016) e Defourny e Nyssens (2017). Por fim, foi possível identificar, no caso da Jaubra, que a adoção das práticas de mercado causou conflitos com o ritmo do empreendimento, mas permitiu a escala do negócio naquele momento, em contraponto ao exposto por Halme et al (2012).

4.3.4 Compromisso com o monitoramento do impacto

Em relação ao compromisso com o monitoramento de impacto, em ambos os negócios, foi possível perceber que esse ainda é um tema incipiente e incentivado por investidores. Tanto a Enjoy quanto a Jaubra acreditavam que poderiam melhorar o acompanhamento de indicadores, feito por demanda de potenciais investidores em *pitches*, no caso da Jaubra, ou para prestação de contas, no caso de recurso filantrópico aportado na Quebrada Orgânica. Esse cenário confirma que o acompanhamento do resultado e do impacto dos negócios muitas vezes é motivado por *stakeholders* externos (Arena et al., 2015; Barraket & Yousefpour, 2013; Smith et al., 2013).

Da mesma forma, pode-se dizer que há pouca clareza dos resultados esperados pelos empreendimentos, um desafio apontado por Arena et al. (2015), Bagnoli e Megali (2011) e Comini (2016). Com isso, não foi possível identificar aprendizados decorrentes do monitoramento, e apenas um foco em melhor relacionamento com os investidores, o que não explora os pontos apresentados por Barraket e Yousefpour (2013) e Ormiston (2019).

5 Discussão dos resultados

Ainda que haja uma intencionalidade de impacto não formalizada, em negócios de impacto socioambiental periféricos, atores como aceleradoras, academia e investidores são relevantes para evidenciar, a tais empreendedores, que seus negócios proporcionam impacto socioambiental, favorecendo o acesso a redes, investimentos e oportunidades direcionadas para este perfil de empreendimento. Adicionalmente, em negócios de impacto socioambiental nas periferias, será importante compreender como os modelos de negócio e as cadeias de valor deverão ser adaptadas respeitando-se a cultura local. Nesse contexto, empreendedores locais podem ter maior conhecimento do mercado e maior legitimidade para que tais adaptações sejam



feitas nos modelos de negócio e cadeias de valor, evitando soluções prontas que entendam que seu impacto socioambiental reside apenas no atendimento a pessoas da periferia como clientes. Também é importante considerar que, na periferia, a narrativa que exalta o impacto social pode ser limitada pela necessidade de se obter retorno financeiro para sobrevivência do negócio e geração de renda para os empreendedores.

Os atores externos podem igualmente contribuir para aprimorar práticas de gestão e ampliar a legitimidade dos negócios de impacto socioambiental, a fim de que a própria periferia na qual os negócios atuam perceba a sua importância (Barki et al., 2020a; Bazanini et al., 2020). Afinal, os bairros de alta renda alimentam uma cultura empreendedora há mais tempo, seus empreendedores geralmente detêm mais conhecimento técnico e podem ter mais acesso a recursos, ainda que os modelos de negócios de bairros ricos sejam limitados nos territórios populares.

Por fim, sendo a comunidade local um dos *stakeholders* que podem demandar o monitoramento do impacto socioambiental e sendo, ao mesmo tempo, um público com quem os empreendedores podem e devem construir uma relação de legitimidade, um dos desafios percebidos em negócios de impacto socioambiental da periferia é a falta de recursos para o monitoramento constante dos seus resultados e impactos, o que faz com que esse reporte seja orientado apenas para investidores e em ocasiões específicas. A mensuração de impacto, portanto, parece ser uma exigência posta pelos que sustentam a cultura empreendedora de bairros de alta renda. Ademais, é necessário que os empreendedores reflitam sobre os impactos positivos e também negativos de suas atuações. A Jaubra, por exemplo, ao hipoteticamente reproduzir um modelo de parcerias com motoristas similar ao da Uber, pode gerar uma precarização do trabalho desses colaboradores, como relata Antunes (2018) em sua análise sobre as novas configurações do proletariado de serviços. Além disso, ao estimular o transporte individual motorizado, pode-se entender que a Jaubra desestimula o uso do transporte coletivo e menos poluente em São Paulo. Dessa forma, o desafio que se coloca é de serem desenvolvidas formas de acompanhamento de resultado e impacto com menor custo, bem como formas de comunicar esses resultados e impactos para diversos *stakeholders* dos negócios de impacto socioambiental em periferias.

A compreensão das características de um negócio de impacto socioambiental pode proporcionar aos empreendedores em periferias maior legitimidade perante diversos públicos. Nota-se, contudo, que, para que se apliquem os critérios propostos por atores em sua maioria de fora da periferia, são necessárias adaptações ao contexto do empreendedorismo em periferias, de forma que se respeitem a diversidade e a heterogeneidade dos seus moradores, como explicam Barki et al. (2023). A propósito, é importante destacar o papel de atores externos, que não habitam as periferias simbólicas da cidade — como definido por Mautner, (1999) —, na disseminação de conhecimento (Barki et al., 2020a). Com a atuação deles, os empreendedores podem se reconhecer como gestores de negócios de impacto socioambiental, e a comunidade pode perceber esses empreendimentos como relevantes para o desenvolvimento local, legitimando suas atuações. Por fim, acredita-se que, quando atores externos, empreendedores periféricos e a comunidade local passam a reconhecer esses negócios como soluções de impacto socioambiental, eles podem gozar de maior legitimidade. Há naturalmente autores que apontam o individualismo embutido no empreendedorismo e no processo de acumulação capitalista (D'Andrea, 2020; Antunes, 2018; Maricato, 2020), mas há quem veja com bons olhos o fortalecimento dos ecossistemas locais para o empreendedorismo social nas favelas, o que permitiria que os trabalhadores locais desenvolvessem as potências dos territórios

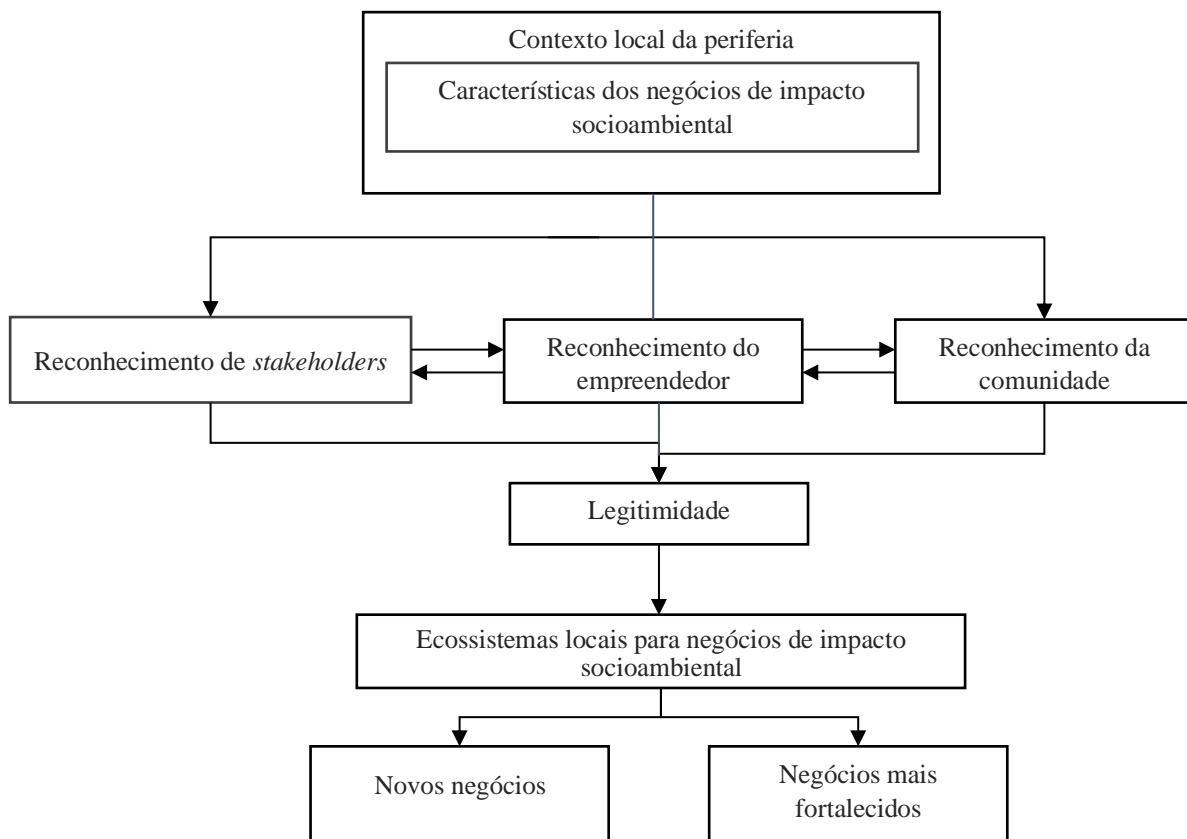


periféricos (Barki et al., 2023; Barki et al., 2020a; Lyra, 2018; Meirelles & Athayde, 2014), fortalecendo inclusive a identidade territorial por meio do empreendedorismo (Neves & Davel, 2021).

A Figura 3 sintetiza os principais achados da presente pesquisa para o desenvolvimento do campo do empreendedorismo socioambiental em periferias. Reconhece-se a injeção nas periferias de uma cultura empreendedora de fora das periferias, o que pode ser visto como uma prática colonizadora — uma discussão válida e que merece ser abordada a fundo em trabalhos futuros. Entretanto, o reconhecimento dos hábitos que muitos moradores de favelas e periferias já vêm praticando independentemente da nomenclatura pode contribuir para a geração de renda local. Entende-se, finalmente, que o empreendedorismo socioambiental pode ser uma ferramenta importante nas favelas e periferias, desde que praticado criticamente pelos residentes locais, destacando-se a consciência sobre as ações coloniais incidentes, os impactos negativos à qualidade do trabalho, a preservação do meio-ambiente, entre outras questões.

Figura 3

Síntese dos achados da pesquisa



6 Considerações Finais

Este trabalho permitiu compreender a relevância do contexto local em periferias para o fomento ao empreendedorismo social em tais regiões. Como contribuição acadêmica, espera-se ter explorado os conceitos dos negócios de impacto socioambiental na literatura, ressaltando-se a falta de um consenso sobre a temática. Ademais, a aplicação da teoria em casos práticos

pode contribuir para a evolução de futuros modelos aplicáveis a realidades específicas. Do mesmo modo, buscou-se entender a adesão do conceito nas periferias e seu rebatimento nesse território. Portanto, a investigação igualmente reforça a necessidade de pesquisas com olhares próprios para soluções das e para as periferias (Barki et al., 2020a; Barki et al., 2023). Já como contribuição gerencial, apresentam-se reflexões para o reconhecimento de empreendedores periféricos como empreendedores de negócios de impacto socioambiental. Adicionalmente, a partir desse reconhecimento, é possível potencializar a legitimidade de negócios e empreendedores locais, favorecendo o fortalecimento de negócios. Como contribuição social, destaca-se o papel de atores externos no fomento do campo dos negócios de impacto socioambiental em periferias (Barki et al., 2020a), estimulando parcerias intersetoriais, inclusive do poder público, a fim de novos ecossistemas de inovação social sejam desenvolvidos nas periferias brasileiras, desde que com o respeito à escolha dos moradores em aderir ou não e de que forma. Em contrapartida, apresentou-se uma visão crítica quanto aos potenciais impactos negativos destes negócios nos territórios populares.

Como limitações do estudo, pode-se apontar que o método não permite generalização dos resultados, e o fato de os casos estudados serem exclusivamente da cidade de São Paulo. Com isso, recomenda-se, como investigação futura, a replicação da pesquisa em outras periferias do Brasil, ampliando o número de casos e comparando os resultados a partir de diversos contextos locais. Finalmente, é possível avançar na teoria sobre o tema, a partir de estudos descritivos com um número maior de negócios de impacto socioambiental em periferias, com vistas a avaliar a aplicação das características ou aprofundar características específicas.

Referências

- Alter, K. (2007) Social Enterprise Typology. *Virtue Ventures LLC*, 1–31. <http://rinovations.edublogs.org/files/2008/07/setypology.pdf>.
- Antunes, R. (2018). *O privilégio da servidão: O novo proletariado de serviços na era digital*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2018.
- Arena, M.; Azzone, G. & Bengo, I. (2015). Performance Measurement for Social Enterprises. *Voluntas*, 26(2), 649–672;
- Austin, J.; Stevenson, H. & Wei-Skillern, J. (2006) Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1–22, Jan.
- Bagnoli, L. & Megali, C. (2011). Measuring performance in social enterprises. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(1), 149–165.
- Barki, E. (2015) Negócios de impacto: tendência ou modismo? *GV-Executivo*, 14(1), 14.
- Barki, E.; de Campos, J. G. F.; Lenz, A. K.; Kimmitt, J.; Stephan, U.; Naigeborin, V. (2020a). Support for social entrepreneurs from disadvantaged areas navigating crisis: Insights from Brazil. *Journal of Business Venturing Insights*, 14, 1-9.



- Barki, E.; Rodrigues, J. & Comini, G. M. (2020b). Negócios de Impacto: Um Conceito em Construção. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 9(4), 477.
- Barki, E., Salusse, M. A. Y., de Campos, J. G., Rocha, T. N., & Stephan, U. (2023). In Search of Inclusive Social Entrepreneurship. *Stanford Social Innovation Review*. https://ssir.org/articles/entry/in_search_of_inclusive_social_entrepreneurship.
- Barraket, J. & Yousefpour, N. (2013) Evaluation and Social Impact Measurement Amongst Small to Medium Social Enterprises: Process, Purpose and Value. *Australian Journal of Public Administration*, 72(4), 447–458.
- Battilana, J. & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419–1440.
- Bazanini, R., Da Silva, J. R., & Biffi, M. A. (2020). Empreendedorismo Social em Redes Interorganizacionais: o Fluxo Mimétrico como Absorção Adaptativa na Formação de Competências para o Empoderamento Social. *Gestão & Regionalidade*, 36(109).
- Bocken, N. M. P.; Fil, A. & Prabhu, J. (2016). Scaling up social businesses in developing markets. *Journal of Cleaner Production*, 139, 295–308.
- Comini, G. M. (2016). Negócios sociais e inovação social: um retrato de experiências brasileiras (*Tese de Livre-Docência em Administração*).
- Comini, G. M.; Barki, E. & Aguiar, L. (2012). A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis. *Revista de Administração* (São Paulo), 47 (3), 385-397.
- D’Andrea, T. (2020). Contribuições para a definição dos conceitos periferia e sujeitas e sujeitos periféricos. *Novos estudos CEBRAP*. São Paulo, 39(1), 19-36, jan-abr.
- Defourny, J. & Nyssens, M. (2017). Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise Models. *Voluntas*, 28 (6), 2469–2497.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories From Case Study Research. *Academy of Management Review*. v. 14, n.4, pp. 532- 550, 1989.
- Eisenhardt, K. M. (2021). What is the Eisenhardt Method, really? *Strategic Organization*, 19(1), 147-160.
- Fischer, R. M. (2002). *Desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresa e terceiro setor*. São Paulo: Editora Gente.
- Fischer, R. M. (2014). Negócios Sociais. In *Dicionário para a Formação em Gestão Social* (pp. 125–127).



- Goia, D. A.; Korley, K. G. & Hamilton, A. L. (2012). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa Qualitativa – tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3), mai/jun, 20-29.
- Gonçalves, C. P.; Carrara, K. & Schmittel, R. M. (2016). The Phenomenon of Social Enterprises: Are We Keeping Watch on This Cultural Practice? *Voluntas*, 27(4), 1585–1610.
- Goyal, S.; Bruno, S. & Kapoor, A. (2014). Understanding the Key Characteristics of an Embedded Business Model for the Base of the Pyramid. *Markets, Economics and Sociology*, 7(4), 26-40.
- Halme, M.; Lideman, S. & Linna, P. (2012). Innovation for Inclusive Business: Intrapreneurial Bricolage in Multinational Corporations. *Journal of Management Studies*, 49(4), 743–784.
- ICE & Pipe Social (2019). O que são negócios de impacto: características que definem empreendimentos como negócios de impacto. *Instituto de Cidadania Empresarial - ICE*, 56. <https://aliancapeloimpacto.org.br/wp-content/uploads/2020/03/ice-estudo-negocios-de-impacto-2019-web.pdf>.
- Kowarick, L. (1980). *A espoliação urbana*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Lyra, E. (2018) *Da favela para o mundo: Não importa de onde você vem, mas para onde você vai*. São Paulo: Buzz Editora.
- Maricato, E. (2015). *Para entender a crise urbana*. São Paulo: Editora Expressão Popular, 2015.
- Maricato, E. (2020). “O Coronavírus e um plano de emergência para as cidades. In Borges, A. & Marques, L. (orgs.). *Coronavírus e as cidades no Brasil: reflexões durante a pandemia*. Rio de Janeiro: Outras Letras.
- Meirelles, R. & Athayde, C. (2014). *Um país chamado favela: A maior pesquisa já feita sobre a favela brasileira*. São Paulo: Editora Gente.
- Martin, R. & Osberg, S. (2007). Social Entrepreneurship: The Case for Definition. *Stanford Social Innovation Review*, 29-39, 2007.
- Martins, G. A. & Teóphilo, C. R. (2007). *Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas – São Paulo: Atlas*.
- Mautner, Y. (1999). “A periferia como fronteira de expansão do capital”. In: Deák, C. & Schiffer, S. R. *O processo de urbanização no Brasil*. São Paulo: Edusp.



- Neves, J. N. dos R., & Davel, E. P. B. (2021). A Territorialidade do Empreendedorismo: Perspectivas e Desafios para o Empreendedorismo Cultural. *Gestão & Regionalidade*, 37(112).
- Oliveira, E. M. (2004). Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios – notas introdutórias. *Rev. FAE, Curitiba*, 7(2), 9-18, jul./dez.
- Ormiston, J. (2019). Blending practice worlds: Impact assessment as a transdisciplinary practice. *Business Ethics*, 28(4), 423–440.
- Prahalad, C. K. & Hart, S. L. (2002). “The Fortune at the Bottom of the Pyramid.” *Strategy + Business*, 1 (26).
- Santos, F.; Pache, A. C. & Birkholz, C. (2015). Making hybrids work: Aligning business models and organizational design for social enterprises. *California Management Review*, 57(3), 36–58.
- Singer, P. (2002). *Introdução à economia solidária*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo.
- Smith, W. K.; Gonin, M. & Besharov, M. L. (2013). Managing Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 23(3), 407–442.
- Villaça, F. (2001). *Espaço intra-urbano no Brasil*. São Paulo, Studio Nobel.
- Wilson, F. & Post, J. E. (2013). Business models for people, planet (& profits): Exploring the phenomena of social business, a market-based approach to social value creation. *Small Business Economics*, 40(3), 715–737.
- Yunus, M. (2008). Creating a world without poverty: social business and the future of capitalism. *Global Urban Development*, 4(2), Nov.
- Yunus, M.; Moingeon, B. & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: Lessons from the grameen experience. *Long Range Planning*, 43(2–3), 308–325.

ⁱ Doutorando em Administração pela FEA-USP (São Paulo / SP); mestre em Administração pela FEA-USP (São Paulo / SP); especialista em Administração Estratégia pela FIA (São Paulo / SP); graduado em Comunicação Social com habilitação em publicidade e propaganda pela ESPM (São Paulo / SP).

ⁱⁱ Doutorando em Planejamento Urbano e Regional pela FAU-USP (São Paulo / SP); mestre em Planejamento Urbano pela Columbia University – Graduate School of Architecture, Planning and Preservation (New York / NY); graduado em Arquitetura e Urbanismo pela FAU-USP (São Paulo / SP).

ⁱⁱⁱ Doutorando em Economia das Organizações pela FEA-USP (São Paulo/SP); mestre em ciências pelo departamento de Administração da FEA-USP (São Paulo/SP); graduado em Ciências Econômicas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (São Paulo/SP).

