



**INSTITUTO FEDERAL DE MINAS GERAIS CAMPUS SABARÁ  
TECNOLOGIA EM PROCESSOS GERENCIAIS**

MARIA LUIZA NAZARÉ GONÇALVES

**EMPREENDEDORISMO SOCIAL E SEUS DESAFIOS NA GESTÃO  
ADMINISTRATIVA EM GRUPOS DE HORTAS COMUNITÁRIAS NO MUNICÍPIO  
DE SABARÁ**

Sabará - MG

Dezembro de 2016

Maria Luiza Nazaré Gonçalves

**EMPREENDEDORISMO SOCIAL E SEUS DESAFIOS NA GESTÃO  
ADMINISTRATIVA EM GRUPOS DE HORTAS COMUNITÁRIAS NO MUNICÍPIO  
DE SABARÁ**

Trabalho de Conclusão de Curso a ser apresentado ao Curso de Tecnologia em Processos Gerenciais do Instituto Federal de Minas Gerais – Campus Sabará, como requisito parcial à obtenção do título de Tecnólogo em Processos Gerenciais.

Área de Concentração: Empreendedorismo

Orientadora:

Prof.<sup>a</sup> M<sup>a</sup> Aline Campos Figueiredo – conteúdo

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Camila Cristina de Paula Pereira –  
construção e estruturação

Sabará - MG

Dezembro de 2016

Gonçalves, Maria Luiza Nazaré

G635e Empreendedorismo social e seus desafios na gestão administrativa em grupos de horta comunitária no município de Sabará [manuscrito]. / Maria Luiza Nazaré Gonçalves. - 2016.  
44 f.

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Aline Campos Figueiredo.

Monografia (Tecnologia em Processos Gerencias) – Instituto Federal de Minas Gerais, *Campus* Sabará.

1. Empreendedorismo social. – Monografia. 2. Empreendedores. – Monografia. 3. Horticultura – Aspectos sociais. – Monografia. I. Figueiredo, Aline Campos. II. Instituto Federal de Minas Gerais, *Campus* Sabará, Tecnologia em Processos Gerencias. III. Título.

CDU 005.342

ATA DE DEFESA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO de **MARIA LUÍZA NAZARÉ GONÇALVES**

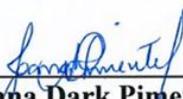
No dia 22 do mês dezembro do ano de 2016, às 19:20 horas, os professores: **Aline Campos Figueiredo, Joana Dark Pimentel e Ludmila Nogueira Murta** compareceram para defesa pública do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Empreendedorismo Social e seus desafios na gestão administrativa em grupos de hortas comunitárias no município de Sabará**, requisito obrigatório para a obtenção do título de Tecnólogo em Processos Gerenciais. Após a apresentação e as observações dos membros da banca avaliadora, ficou definido que o trabalho foi considerado:

() Aprovado ( ) Reprovado.

O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pelo Professor Orientador. Nada mais havendo a tratar, o Professor Orientador a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da banca avaliadora.

Observações: aprovada condicionada às correções sugeridas pela banca.

  
\_\_\_\_\_  
**Aline Campos Figueiredo**  
Professora Orientadora

  
\_\_\_\_\_  
**Joana Dark Pimentel**  
Membro da Banca Examinadora

  
\_\_\_\_\_  
**Ludmila Nogueira Murta**  
Membro da Banca Examinadora

  
\_\_\_\_\_  
**Maria Luíza Nazaré Gonçalves**  
Aluna

*Dedico esse trabalho ao IFMG Campus Sabará, onde tive o privilégio de estudar e a todos que contribuíram para que esse trabalho fosse concluído da melhor forma possível.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente ao Pai Maior por ter me proporcionado viver momentos como esse;

Agradeço em especial ao IFMG Campus Sabará, que me acolheu com todo carinho durante minha trajetória acadêmica e profissional;

Agradeço em especial às docentes Aline Campos, Joana Dark Pimentel e Ludmila Nogueira Murta pelo apoio, atenção, carinho, conselhos, dedicação e ensinamentos durante a vida acadêmica; como também ao César e Tiago (equipe da biblioteca).

Agradeço aos meus colegas de classe, em especial as amigas Alessandra, Blenda, Geovana e Simone pela amizade, auxílio, paciência e dedicação durante o curso;

Agradeço a todos que pude conviver no Campus Sabará, que conseqüentemente me transformaram numa pessoa melhor;

Agradeço a minha família pelo amor, afeto, carinho e incentivo aos mais diversos conhecimentos.

## RESUMO

O presente trabalho analisa a formação, a organização administrativa e a inserção econômica de dois grupos de hortas comunitárias presentes no município de Sabará. Para isso, foram realizados estudos bibliográficos e empíricos para entender como as hortas funcionam, bem como analisar as contribuições sociais e econômicas. Os estudos realizados foram apresentados de forma analítica através da entrevista semiestruturada, na qual observou-se alguns desafios vividos por esses grupos. Nisso, foi possível compreender a situação local empreendedora das hortas comunitárias entrevistadas e concluir que as relações existentes entre o empreendedorismo social juntamente com a economia solidária e gestão de negócios são fundamentais para o sucesso dos negócios sociais, além de subsidiar e propor parcerias educacionais para formar profissionais que atuam ou que queiram atuar na área do empreendedorismo social.

**Palavras-chave:** Empreendedor social, empreendedorismo social, economia solidária, hortas comunitárias.

## **LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1 - Relações existentes sobre o empreendedor .....	18
QUADRO 2 - Entendimentos acerca do empreendedorismo .....	20

## LISTA DE ABREVIATURAS

CIDAC	Centro de Intervenção para o Desenvolvimento Amílcar Cabral
CSA	<i>Community Supported Agriculture (Comunidade que sustenta a agricultura)</i>
EMATER	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural
EPI	Equipamento de Proteção Individual
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
ONG	Organização Não Governamental
PANC	Plantas Alimentícias Não Convencionais
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2. PROPOSIÇÃO DO PROBLEMA E JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>12</b>
2.1. Problema.....	12
2.2. Justificativa.....	13
<b>3. OBJETIVOS.....</b>	<b>14</b>
3.1. Objetivo Geral .....	14
3.2. Objetivos Específicos.....	14
<b>4. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>15</b>
4.1. Empreendedorismo Social .....	15
4.2. Empreendedor tradicional e empreendedor social.....	16
4.3. Economia solidária.....	21
4.4. Gestão de negócios .....	22
<b>5. METODOLOGIA .....</b>	<b>24</b>
<b>6. DESENVOLVIMENTO E ANÁLISE DAS ENTREVISTAS .....</b>	<b>26</b>
6.1. 1ª Horta entrevistada: Horta comunitária do bairro Morada da Serra .....	26
6.2. 2ª Horta entrevistada: Horta comunitária do bairro Ravena .....	29
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>33</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>36</b>
<b>ANEXO A.....</b>	<b>42</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O empreendedorismo social tem como essência fazer o bem coletivo, com seu lucro não concentrado apenas nos resultados financeiros. O importante dentro desse tipo de empreendedorismo é a promoção do bem-estar social. Nesta modalidade de se fazer negócio, as oportunidades nascem de necessidades identificadas a partir de problemas sociais. Na visão de empreendedores sociais, onde existe um problema social, é possível abrir uma empresa para resolvê-lo. Nisso, negócios sociais podem ser criados a fim de mudar uma realidade vivida pelas pessoas, que podem estar satisfeitas ou insatisfeitas socialmente. Como os negócios sociais podem surgir de diferentes formas de se organizar e uma que se destaca é a possibilidade de se trabalhar em grupos que compartilham espaços, ideais e mercado com o objetivo de se fortalecerem; como por exemplo, as associações de profissionais, cooperativas, grupos informais de hortas comunitárias, grupos de trabalho conjunto, entre outros. Nisso, despertou-se a atenção em analisar e compreender como as hortas comunitárias encontradas nos bairros Morada da Serra e Ravena se organizam, se estruturam e quais os desafios enfrentados na busca por um posicionamento empreendedor e sustentável.

Inicialmente o problema pautado se mostra de forma clara, para que o leitor compreenda a justificativa, percebendo como os objetivos estarão expostos. Os objetivos específicos apresentados darão suporte para melhor entendimento do objetivo geral, na qual as análises das entrevistas feitas de maneira semiestruturada mostram em especial como os setores de uma organização podem ser mais bem aproveitadas com a atuação de líderes ou empreendedores.

## **2. PROPOSIÇÃO DO PROBLEMA E JUSTIFICATIVA**

Nesse capítulo será apresentado o contexto principal do problema e a justificativa de abordagem do tema principal do trabalho.

### **2.1. Problema**

Em Sabará, duas hortas comunitárias se destacam por serem comunitárias e de agricultura orgânica. Dados extraídos pelo Ministério da Agricultura (MAPA) em 2016 indicam que a agricultura orgânica pode ser desenvolvida em larga ou pequena escala, e em pequena escala pode ocorrer através de hortas particulares ou de outro tipo; que podem ter as mesmas potencialidades de produção em larga escala. Como a produção em pequena escala foi difundida no meio acadêmico e científico a partir da década de 70, na qual os conceitos da relação de confiança entre produtor e consumidor e o controle de qualidade foram fundamentais na produção orgânica. Sua importância traz para as relações sociais e de trabalho um ciclo que começa na produção da cadeia produtiva até chegar ao consumidor final. O fator cíclico dessa cadeia busca por melhoria contínua da qualidade de vida, onde variáveis como uso saudável e responsável do solo, da água, do ar e da biodiversidade (fauna e flora) são importantes, mas sempre procurando sobretudo reduzir a contaminação e desperdício. Além disso, pode atuar como gerador de renda em comunidades locais, aumentando a possibilidade de ser um atrativo de mercado. No campo de atuação do empreendedorismo, encontra-se uma vertente voltada para a área social, que busca mudanças para a sociedade; na qual os empreendedores trabalham em prol de melhorias positivas e contínuas. Como o cenário econômico atual brasileiro se modifica à maneira que os empreendedores passam a identificar uma série de oportunidades e nichos de negócios promissores, é daí que se percebe iniciativas em aliar esforços para suprir necessidades, não abrindo mão dos lucros e da dinâmica empresarial.

O entendimento pelos negócios sociais se baseia nos empreendimentos que focam o negócio principal na solução, ou minimização, de um problema social ou ambiental de uma coletividade. Assim, a base do trabalho será em analisar a formação

e organização das hortas comunitárias dos bairros Morada da Serra e Ravena, mostrando a importância do empreendedorismo e da figura do empreendedor dentro das hortas comunitárias.

## **2.2. Justificativa**

Também de acordo com dados extraídos em uma reportagem do MAPA em 2015<sup>1</sup>; o crescimento contínuo dos produtos orgânicos no mercado e da implantação de hortas comunitárias no Brasil fez a autora encontrar a necessidade de investigar se os modelos de hortas existentes em Sabará estão suficientemente organizados. Nisso, a expectativa maior foi de entender melhor como as organizações sociais funcionam e também conhecer alguns desafios enfrentados pelos grupos de hortas comunitárias que estão presentes em Sabará, observando se os mesmos grupos exploram as oportunidades advindas do comércio da agricultura urbana, juntamente com o empreendedorismo social e aplicar os conhecimentos adquiridos durante o curso de Tecnologia em Processos Gerenciais, identificando dentro universo da amostra pesquisa como as hortas comunitárias dos bairros Morada da Serra e Ravena estão caracterizadas.

Para a autora, a contribuição do trabalho para Sabará tem como propósito estimular melhor o empreendedorismo social e difundir a troca de experiências entre vários tipos de hortas comunitárias existentes, inclusive investir em pessoas que trabalham dentro dos negócios sociais; com o intuito de proporcionar formação profissional através do ensino básico, técnico e tecnológico oferecidos por instituições de ensino como o IFMG.

---

<sup>1</sup> Matéria completa em <<http://www.agricultura.gov.br/comunicacao/noticias/2015/03/numero-de-produtores-organicos-cresce-51porcento-em-um-ano>>

### **3. OBJETIVOS**

Neste capítulo serão apresentados os objetivos gerais e específicos, que norteará a execução da referida pesquisa aqui apresentada. Além disso, aqui se concentrará o raciocínio de identificação da presença dos setores administrativos, financeiros, comerciais e logísticos presente nos negócios sociais.

#### **3.1. Objetivo Geral**

Analisar a formação, a organização administrativa e a inserção econômica dos grupos de hortas comunitárias presentes no município de Sabará.

#### **3.2. Objetivos Específicos**

- Mapear os grupos de horta comunitária existentes em Sabará;
- Analisar como são organizadas as atividades departamentais;
- Identificar os desafios vividos por esses grupos com relação à administração de conflitos em busca pela sobrevivência do negócio;
- Identificar como é feita a inserção desses grupos na economia do município.

## 4. REFERENCIAL TEÓRICO

### 4.1. Empreendedorismo Social

O empreendedorismo é conhecido como um estudo voltado para desenvolver competências e habilidades para criações de projetos (que podem ser técnicos, científicos ou empresariais). Sua essência se baseia em realizar, fazer ou executar. Pode ser compreendido de diversas formas, não se restringindo a uma única definição (OLIVEIRA, 2004, p.09).

Também pode ser considerado um fenômeno econômico importante que aproveita oportunidades, frequentemente exploradas através da criação de novos empreendimentos. Entretanto, a identificação de uma oportunidade não constitui o fato ou motivo preponderante da capacidade de um indivíduo tornar-se empreendedor/criador de uma empresa. (KIRZNER, 1982; ALDRICH, 2009, apud VALE, 2015, p. 590).

Tais empreendimentos buscam incentivar o consumo responsável e sustentável, sem gastos excessivos. Os negócios do tipo sociais surgiram a partir da premiação de Yunus, no Nobel da Paz em 2006, onde foi reconhecido pelo seu trabalho em oferecer e implantar microcréditos, na busca de solucionar problemas de pessoas pobres em Bangladesh. Nisso surgiu um modelo de organização híbrida que procurou unir as competências do setor privado com os conhecimentos de gestão social do Terceiro Setor, com o objetivo de resolver e solucionar problemas sociais (BACK; PETRINI; SCHERER; 2016). Todavia, a participação efetiva dos indivíduos num negócio social tem papel fundamental na redução de custos, no melhor serviço prestado aos clientes, no aumento da criatividade, no encorajamento dos colaboradores para uma comunicação construtiva. Logo, o intuito maior de reforçar o argumento de que todos tenham responsabilidades nas tarefas designadas e que conheçam os objetivos e a missão organizacional trazem disposição para mudanças de atitudes e comportamentos dos envolvidos no negócio (VALLADARES; FILHO, 2003).

Assim, em uma perspectiva semelhante, os negócios sociais são aqueles que causam um impacto positivo em uma comunidade ampliando as perspectivas de vida

em prol da melhoria contínua, aliada à possibilidade da geração de renda compartilhada e autonomia financeira para os indivíduos de classes baixa é uma ótima linha de pensamento em relação ao empreendedorismo (SEBRAE, 2014).

Porém, para conhecer como as hortas comunitárias abordadas nesse trabalho estão organizadas, é importante ater-se à identificação de seu tipo jurídico. Saber como se organizam socialmente pode causar incertezas ou sucesso do tipo de negócio. Essa organização se baseia em um tipo de qualificação ou título que se concede a uma entidade privada, sem fins lucrativos; para que ela possa receber alguns benefícios legais do poder público (dotações orçamentárias, isenções fiscais, etc.), para realização de seu fim, de acordo com os interesses da comunidade. Os grupos associativos devem ser constituídos com a ideia de cooperar entre si, num processo de construção permanente, com a continuidade de ações em busca de sustentabilidade, em prol do desenvolvimento. A sociedade, legalizada com certo tipo de figura jurídica (cooperativa, associação, condomínio, sociedade empresarial), deve ser constituída baseada em princípios que possam garantir o bom funcionamento (BRASIL, 2010). Juridicamente, a constituição das associações se dá pela união de pessoas que se organizam para fins não econômicos (BRASIL, 1999).

Em outras palavras, as organizações sociais são qualquer iniciativa formal ou informal que agrupam pessoas físicas ou jurídicas com um mesmo objetivo; que é de visar e superar dificuldades, gerando benefícios para os envolvidos. Qualquer que seja o tipo de associação, ela sempre será uma forma jurídica de legalizar a união de pessoas em torno de necessidades e objetivos comuns (SEBRAE, 2014). Contudo, a importância de investigação do tipo jurídico desse tipo de negócio também é de suma importância para que suas operações administrativas, comerciais, financeiras e logísticas fiquem mais óbvias.

#### **4.2. Empreendedor tradicional e empreendedor social**

Partindo do raciocínio que Dornelas (2007) entende a respeito do empreendedorismo, percebe-se que provavelmente a função do empreendedor é tão antiga como o intercâmbio e o comércio entre os indivíduos na sociedade. Tudo indica que na era do sistema feudal na economia europeia foi quando o empreendedorismo

começou a ganhar destaque; e o sistema de empreendedorismo evoluía com base nas classes dos comerciantes e na ascensão das cidades.

Já no século XVII, o empreendedor tradicional estava ligado à uma pessoa responsável e que tomava decisões. Posteriormente no início do século XVIII, o conceito foi entendido de forma que o empreendedor era uma pessoa criativa e que tomava “as rédeas” do empreendimento. A atividade empreendedora se expandiu ao longo séculos XVI e XVII, devido à intensificação da especialização do conhecimento, descoberta de oportunidades comerciais e a atividade empreendedora no século XVIII. A continuidade da evolução sofreu expansão e a figura da pessoa empreendedora ficou mais evidente.

Autores como Jean Baptiste Say (1767-1832) acreditavam que o empreendedor tradicional tinha um papel de coordenador onde consistia em combinar fatores como terra, capital e indústria humana de produção onde poderiam empreender; enquanto Fillion (1999) visualiza o empreendedor como “uma pessoa que imagina, realiza, desenvolve e realiza visões”.

Dornelas (2007) ainda explicita que no final do século XIX e início do século XX, os empreendedores tradicionais foram confundidos com gerentes e administradores, e diferenças foram surgindo entre esse empreendedor e o empreendedor social.

Quanto às suas diferenciações, o campo das ciências sociais<sup>2</sup> direciona seus interesses no empreendedor como um indivíduo, investigando suas obras e traços de personalidade; enquanto nas ciências econômicas<sup>3</sup> o empreendedor é visto como um ator racional e persistente que pode produzir, trocar ou vender bens e serviços em um mercado competitivo e impessoal constituído por atores anônimos (VERGA E SILVA, 2014).

---

<sup>2</sup> Esse campo estuda as origens, do desenvolvimento e da organização das sociedades e culturas atuais; como também os fenômenos, as estruturas e as relações que caracterizam as organizações sociais, culturais, econômicas e políticas. Analisa os movimentos e os conflitos sociais, a construção das identidades e a formação das opiniões.

<sup>3</sup> Esse campo estuda a produção e a distribuição de bens e serviços na sociedade em geral, entre os indivíduos, empresas ou nações. Pode se dedicar tanto a grandes questões, nacionais ou mundiais, quanto a problemas de pequenas empresas ou investidores individuais; analisando projeções para o futuro.

Para contextualizar as diferentes abordagens, o Quadro 1 mostra as relações existentes sobre o empreendedor em algumas áreas:

QUADRO 1 - Relações existentes sobre o empreendedor

<b>ÁREA/ABORDAGEM</b>	<b>O EMPREENDEDOR</b>	<b>A EMPRESA OU A ORGANIZAÇÃO</b>	<b>O AMBIENTE OU O MEIO TERRITORIAL</b>
<b>ANTROPOLÓGICA E PSICOLÓGICA OU BEHAVIORISTA</b>	Suas Características (origens, cultura, educação, formação)	Pessoal e Centralizada (dependência do empreendedor no início)	Pessoal ou não considerado
<b>SOCIOLÓGICA</b>	Um Criador de Organização	Associada a outras e à sociedade, ela é mais importante que o próprio empreendedor	A organização é parte do tecido industrial e do desenvolvimento da região: gera empregos e produtos
<b>GEOGRÁFICA OU DE ECONOMIA REGIONAL</b>	Um dos principais atores, mas não o único	Elementos de diversificação ou não	Fortes laços com o meio e vice-versa
<b>ECONÔMICA</b>	Simple agente econômico	Parte da estrutura setorial e resposta às necessidades do mercado	O dinamismo da empresa parte da conjuntura e outros ciclos econômicos de médio e longo prazo
<b>ADMINISTRAÇÃO</b>	Agente identificador/criador de oportunidades economicamente viáveis	Combinação de esforços voltado para um objetivo	Exerce influência na gestão devido a propensão a atividade empreendedora

Fonte: Verga e Silva, 2014 (adaptado).

As diferenças de concepção sobre o empreendedor entre os países refletem duas vertentes: os empreendimentos “de oportunidade” e os “de necessidade”. Um empreendimento é “de oportunidade” quando o empreendedor iniciou ou investiu em um negócio a fim de aproveitar uma oportunidade percebida no mercado, e “de necessidade” quando se trata da melhor opção de trabalho disponível. Seguindo esse raciocínio, Schumpeter (1982) foi quem associou o papel essencial do empreendedor no desenvolvimento econômico. Ele entende que o empreendedor é inspirado por uma ideia de negócio que se pretende realizar com a ajuda de dinheiro emprestado, na qual ele é o agente transformador, “destruindo o velho para construir o novo.”.

Nisso, o papel do empreendedor em desenvolver economicamente um local pode envolver mais do que apenas um aumento de produção e renda per capita; seria iniciar e constituir mudanças na estrutura do negócio e da sociedade, que são acompanhadas pelo crescimento e por maior produção, o que permite que mais riqueza seja dividida pelos vários participantes (HISRICH; PETERS; SHEPHERD; 2009).

Se o empreendedor trabalha para conseguir lucro, na busca por estabelecer medidas e estratégias a fim de obter bons resultados, o empreendedor social trabalha para obter bons resultados dentro de uma sociedade, estabelece medidas e estratégias, ocasiona retorno social e ambiental positivo.

De acordo com dados extraídos pelo site EcoDesenvolvimento em 2010, o empreendedorismo social surgiu na França; mas foi utilizado pela primeira vez em inglês entre as décadas de 60 e 70; contudo veio a se destacar durante as décadas de 80 e 90 através do fundador da Ashoka Empreendedores Sociais.

Oliveira (2004) compreende que “Os empreendedores sociais se destacam por mostrar conhecimentos, habilidades, competências e posturas. ”. Para as redes ASTA (2012) e ARTEMISIA (2010); o empreendedor social deve contribuir para a diminuição da desigualdade social fortalecendo empreendimentos produtivos por meio de fácil acesso a mercados, conhecimentos e criação de redes de grupos associativos.

O empreendedor social deve envolver todas as funções, atividades e ações associadas à identificação de oportunidades e à criação de organizações. Para melhor compreensão do entendimento mundial acerca do empreendedor, o quadro 2 aborda diferentes entendimentos acerca do empreendedorismo:

## QUADRO 2 - Entendimentos acerca do empreendedorismo

Instituição	Compreensão
<b>School Social Entrepreneurship - SSE, Uk-Reino.</b>	"É alguém que trabalha de uma maneira empresarial, mas para um público ou um benefício social, em lugar de ganhar dinheiro. Empreendedores sociais podem trabalhar em negócios éticos, órgãos governamentais, públicos, voluntários e comunitários [...] Empreendedores sociais nunca dizem 'não pode ser feito'."
<b>Canadian Center Social Entrepreneurship - CCSE, Canadá.</b>	"Um empreendedor social vem de qualquer setor, com as características de empresários tradicionais de visão, criatividade e determinação, e empregam e focalizam na inovação social [...] Indivíduos que [...] combinam seu pragmatismo com habilidades profissionais, perspicácias." e empregam e focalizam na inovação social [...] Indivíduos que [...] combinam seu pragmatismo com habilidades profissionais, perspicácias."
<b>Foud Schwab, Suíça.</b>	"São agentes de intercambiação da sociedade por meio de: proposta de criação de ideias úteis para resolver problemas sociais, combinando práticas e conhecimentos de inovação, criando assim novos procedimentos e serviços; criação de parcerias e formas/meios de auto sustentabilidade dos projetos; transformação das comunidades graças às associações estratégicas; utilização de enfoques baseados no mercado para resolver os problemas sociais; identificação de novos mercados e oportunidades para financiar uma missão social. [...] características comuns aos empreendedores sociais: apontam ideias inovadoras e veem oportunidades onde outros não veem nada; combinam risco e valor com critério e sabedoria; estão acostumados a resolver problemas concretos, é visionária com sentido prático, cuja motivação é a melhoria de vida das pessoas, e trabalham 24 horas do dia para conseguir seu objetivo social."
<b>The Institute Social Entrepreneurs - ISE, EUA.</b>	"Empreendedores sociais são executivos do setor sem fins lucrativos que prestam maior atenção às forças do mercado sem perder de vista sua missão (social) e são orientados por um duplo propósito: empreender programas que funcionem e estejam disponíveis às pessoas (o empreendedorismo social é base nas competências de uma organização) tornando-as menos dependentes do governo e da caridade."
<b>Ashoka, Estados Unidos.</b>	"Os empreendedores sociais são indivíduos com soluções inovadoras para os problemas sociais mais prementes da sociedade. São ambiciosos e persistentes, enfrentando as grandes questões sociais e propondo novas ideias de mudança em larga escala. "
<b>Erwing Marion, Kauffman Foundation.</b>	"Empreendimentos sem fins lucrativos são o reconhecimento de oportunidade de cumprimento de uma missão para criar e sustentar um valor social, sem se ater exclusivamente aos recursos."

Fonte: Oliveira, 2004 (adaptado).

Portanto, observa-se que o conceito de empreendedorismo ajuda a entender o papel do empreendedor no cenário social e econômico, visto que sua função depende das ações iniciadas e conjuntas, em prol da mudança de uma realidade vivida pela sociedade.

### **4.3. Economia solidária**

Visto como o empreendedorismo social funciona, é importante ressaltar a importância da economia solidária, pois é a partir dela que se pode entender como as organizações existentes no mundo influenciam o ambiente social na qual estão localizadas.

“A teoria da economia solidária se constrói a partir de três grandes pressupostos. As iniciativas articulam duas dimensões: econômica e política; elas não são apenas organizações privadas, mas incluem em seu repertório de ações o registro da expressão pública. Recorrem, portanto, a meios econômicos para atingir finalidades que tangem ao modelo de sociedade: justiça social, preservação ambiental, diversidade cultural, entre outros. Em outras palavras, sua ancoragem no espaço público modifica seu modelo econômico, pois elas procedem a uma hibridização de recursos (comerciais, redistributivos, recíprocos), visando à realização de um projeto coletivo”. (LAVILLE, 2016, p. 375)

Isso quer dizer, em outras palavras, que a Economia Solidária pode ser um jeito diferente de produzir, vender, comprar e trocar algo importante para sobrevivência do ser. Nessa economia os próprios trabalhadores ganham destaque por também serem donos. Na maioria das vezes, são eles quem tomam as decisões de como tocar o negócio, dividir o trabalho e repartir os resultados (BRASIL, 2015).

“A expressão economia solidária designa inúmeras experiências que incluem formas diversas de agricultura familiar; assentamentos do MST; empresas industriais ou rurais recuperadas por meio da autogestão; cooperativas; redes de catadores e recicladores; redes nacionais e internacionais de comércio justo; incubadoras de empresas; cooperativas populares; inúmeras experiências de finanças solidárias; clubes de trocas e as economias indígenas e dos quilombos.” (LISBOA, 2005, p. 109)

Para a CIDAC (2016), a Economia Solidária tem por objetivo criar atividades econômicas sustentáveis, geridas na base da cooperação entre os seus participantes, numa perspectiva de desenvolvimento local e de construção das relações sociais, emancipadoras e equitativas. Por conseguinte, essa economia visa um mundo

multidimensional, além de integrar fortemente a educação, a cultura, a ação política para a transformação social.

Polanyi (1992) afirma que a economia solidária é como um estudo de mutação do espaço ocupado pela economia na sociedade, na qual o processo econômico é institucionalizado, em diferentes lugares e épocas (apud VALE, 2015). Já Singer (2008) ressalta que “se toda economia fosse solidária, a sociedade seria muito menos desigual”, porque o princípio regente está voltado à propriedade coletiva ou associada do capital e o direito à liberdade individual, sem buscar o lucro máximo e individualizado. Para Gaiger (2015) o vetor solidário está ligado à autogestão, vincula à democracia, à participação e à autonomia dos envolvidos em processos de gestão, relacionando tanto os membros quanto a organizações e forças externas, com a forte interação da cooperação.

Logo, dentro das organizações sociais, a essência não se baseia na finalidade de lucro entre os sócios, mas de aproveitar coletivamente a partilha com demais agentes, com a contrapartida de reinvestir no futuro do negócio e analisar oportunidades que possam surgir.

#### **4.4. Gestão de negócios**

Com a atuação e participação mútua da sociedade, a gestão de negócios mostra em tese como os modelos de organizações são compostos (rede, cooperativa, associação, sociedades), destacando a posição que cada indivíduo deve ocupar. A título de definição, a gestão de negócios se baseia nas práticas participativas que melhoram a distribuição dos benefícios do trabalho e redistribui o poder na organização, além de envolver pessoas, processos, produção, qualidade e ambiente. Para praticar uma boa gestão, devem-se envolver ações de planejamento, com tomada de decisões que facilitem o processo do negócio. Para que o negócio prospere, é necessário que o gestor do negócio consiga aliar esses fatores aos objetivos do negócio.

Diversos estudos sobre tendências na gestão de negócios têm demonstrado que práticas gerenciais tradicionais não respondem mais às necessidades de melhor desempenho das organizações, na oferta de produtos e na prestação de serviços. As

práticas burocráticas, ainda muito comuns, têm dificultado o gerenciamento, por não mais conseguirem acompanhar a complexidade crescente das atividades coletivas e das mudanças ambientais. Valores que até então eram compartilhados pelas pessoas, tais como centralização administrativa, previsibilidade e estabilidade, não mais atendem às expectativas do mercado. Pelo contrário, hoje têm predominado a instabilidade, a imprevisibilidade, a incerteza e as relações complexas entre os agentes econômicos e sociais. (FILHO; VALLADARES, 2003).

Esse tipo de gestão conta com uma estrutura organizacional que pode evidenciar, mesmo que implicitamente a departamentalização de um negócio. Sua estrutura organizacional deve mostrar autoridade e responsabilidade, em prol de ampliar a comunicação entre as pessoas e grupos, inclusive em encontrar um alinhamento da divisão de trabalho e definição de responsabilidades, autoridade e hierarquia, ligadas pela comunicação. Oliveira (2002, p. 120) afirma que a "departamentalização é o agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade, das atividades e correspondentes recursos (humanos, financeiros, materiais e equipamentos) em unidades organizacionais". Isso significa que as funções de cada setor dentro de uma empresa (que pode ser social ou tradicional) variam de acordo com seu critério de classificação.

## 5. METODOLOGIA

Para obter as informações necessárias que pudessem atingir os objetivos propostos, a pesquisa realizada se caracteriza como descritiva, de forma a entender melhor o problema e traçar as consequências das ações observadas na investigação realizada. A importância dessa descrição tem como objetivo levantar opiniões, atitudes e crenças percebidas pelo tamanho da amostra, que consiste nos dois modelos de hortas comunitárias abordadas nos próximos capítulos. Porém, sua forma de abordagem é de modo qualitativo, que foca na riqueza de detalhes observados nos diálogos realizados com os envolvidos. Contudo, conforme Rodrigues (2007), “a pesquisa é uma atividade voltada para a solução de problemas, através do emprego de processos científicos. ”. Seu tipo é qualitativo, na qual pode ser frequentemente utilizado para indicar as diferentes áreas do conhecimento que se preocupam com os fenômenos sociais, econômicos, política, psicológicos, culturais e educacionais. Isso porque o objetivo de aplicar esse método se baseia em analisar os fatos do ponto de vista empírico, para confrontar a visão teórica com os dados da realidade (GIL, 2010).

O mapeamento amostral limitou-se apenas às hortas existentes com caráter urbano e rural, encontradas nos bairros Morada da Serra e Ravena. E um dos critérios adotados para conseguir reunir todas as informações para serem analisadas foi a realização da entrevista semiestruturada. Para melhor compreensão, a entrevista semiestruturada é um modo de investigação social composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado, (GIL, 2010). Com isso o pesquisador organiza um conjunto de questões (roteiro) sobre o tema que está sendo estudado, pode permitir ou incentivar que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal (GERHARDT, SILVEIRA, 2009).

A intenção da aplicação desse tipo de pesquisa contribui para uma boa análise do cenário do local estudado, bem como mostrar ao leitor os objetivos específicos do

presente trabalho, na qual os resultados possam ser compreendidos nas considerações finais.

## **6. DESENVOLVIMENTO E ANÁLISE DAS ENTREVISTAS**

Após o mapeamento e limitação da amostra a ser analisada, neste capítulo foram descritas as informações investigadas nas entrevistas realizadas com as hortas dos bairros Morada da Serra e Ravena. Assim, a intenção é contextualizar a realidade vivida das hortas com a hipótese de possível existência de modelos organizacionais sustentáveis e sociais, a fim de corresponder às expectativas desejadas pelo objetivo geral do trabalho.

### **6.1. 1ª Horta entrevistada: Horta comunitária do bairro Morada da Serra**

A entrevista foi realizada com D. Luci Oliveira, líder e uma das integrantes do grupo da horta comunitária do referido bairro. Essa já trabalha há cinco anos no local e declara gostar do que faz. Ensina, aprende, ouve e fala sobre plantas como ninguém. Me informou também que o quadro atual da horta comunitária é composto por seis famílias que trabalham em seu determinado “canteiro”. Grande parte dos produtores são aposentados e autônomos. Muitos foram parar na horta comunitária em busca de complementação de renda para ajudar no sustento de suas famílias.

Sobre a organização administrativa da horta onde trabalha, essa diz que não sabe dizer como funciona e informa que a responsável por essa parte é a Sra. Denise Figueiredo (atual membro da associação do bairro Morada da Serra) que atua na parte jurídica e de seleção das pessoas que irão trabalhar na horta. Ela destaca também que a prioridade é dada a pessoas que se encontram em maior vulnerabilidade social no bairro ou nas adjacências. A ajuda pública provém do subsídio da gestão atual da prefeitura de Sabará com a concessão de licença para funcionamento de 10 anos e ajuda no transporte dos produtores para a comercialização de seus produtos todas as sextas-feiras na feira “Agricultura familiar”, na Cidade Administrativa de Belo Horizonte. A prefeitura também ajuda com a água utilizada para irrigação das plantas. Também conta com o apoio de um engenheiro agrônomo da EMATER que realiza visitas periódicas para análise do solo e distribuição de sementes, visando enriquecer a horta dos produtores.

Sobre a organização administrativa e financeira da horta, D. Luci Oliveira diz que não existe divisão de trabalho e nem determinação de função para cada produtor, pois “cada um tem sua rotina e cuida do que é seu”.

O funcionamento do processo de gestão, custos, divulgação dos resultados financeiros e da política de pagamento dos fornecedores e recebimentos de clientes; praticamente não existe; só os custos associados ao investimento de manutenção da horta, como ferramentas e EPI que são inteiramente dos produtores. O retorno sobre as vendas para a comunidade local é muito pouco, visto que a renda fixa na qual podem confiar provém do desempenho da comercialização das sextas-feiras na feira da Cidade Administrativa; mas não há informações sobre o faturamento pessoal de cada produtor. Os preços de venda cada produto varia de R\$ 2,00 a R\$ 5,00. Os produtos comercializados dentro da horta são hortaliças como aipo, alfaces, acelgas, couves, almeirões, brócolis, mostardas, couve-flor, berinjelas, pimentas, salsas, cebolinhas, tomates, hortelãs e até as PANC, como a serralha, taioba, etc.

Como não é feito um diagnóstico e nem avaliação da necessidade de execução de treinamentos dos produtores, percebe-se que a iniciativa vem dos próprios produtores em conhecer novas técnicas e modos de lidar o plantio, visto também que o relacionamento do grupo quanto à troca de informações e aprendizados com outros grupos de agricultura familiar é dinâmica.

A área logística e comercial é entendida da seguinte forma: para controle de entrada e saída, os produtores utilizam uma espécie de “caderno”, em que podem controlar sua produtividade. No que se refere a perdas, por exemplo, quando as vendas estão em baixa, eles usam uma estratégia de “liquidação” para não terem que voltar com os produtos para casa.

Não existe monitoramento de concorrência, pois na feira todos os grupos vendem pelo mesmo preço e com a mesma qualidade (orgânicos). Existe uma boa relação entre os grupos de hortas comunitárias dentro dessa feira, pois ambos cooperam com os fornecedores e distribuidores.

A entrevistada também relata boa relação entre o grupo e a EMATER, uma parceira que ajuda no cuidado e no cultivo das plantas da horta. Os canais de distribuição se dão por meio do site Agência Minas e pelo tradicional “boca-a-boca” com a comunidade local.

As vendas diretas são feitas todos os dias, de segunda a segunda de 07h00min até 11h30min; com exceção da sexta-feira. O transporte é realizado pela Prefeitura de Sabará, que disponibiliza o transporte de ida/volta para os produtores; reduzindo assim um custo de transporte que poderia ficar em torno de R\$ 180,00 semanais.

A horta comunitária está localizada na Rua Serra Grande, na altura do número 80 e está alocada em um espaço de aproximadamente 802 m<sup>2</sup>. Seu arranjo físico se dá por meio de 40 canteiros de aproximadamente 40 x 1,4m e existem atualmente cerca de seis trabalhadores com seus respectivos canteiros cultivando hortaliças e plantas aromático-medicinais. O plantio e colheita dependem de cada planta, tomando cuidado para colher num tempo “certo”. Não existe um planejamento de como cada muda será plantada, mas as épocas favoráveis para uma muda “pegar” são empiricamente respeitadas e não há nenhuma observância de perdas.

Pode-se perceber com os dados investigados que a ausência de pessoas dotadas de conhecimentos de gestão dentro desse negócio social, inclusive com a vivência de incerteza sobre a organização mostra a ineficiência da responsabilidade da pessoa que responde pela administração dessa horta. O modelo de negócio observado não mostra explicitamente se existe ou não alguma departamentalização, visto que dentro da horta comunitária a interação entre os demais produtores é restrita.

## 6.2. 2ª Horta entrevistada: Horta comunitária do bairro Ravena

A entrevista acontece com Sr. Júlio Bernardes, funcionário público ativo e atual gestor da CSA Minas. Segundo o Sr. Júlio, a sigla CSA significa “Comunidade que Sustenta a Agricultura”, sendo uma iniciativa de sociedade civil organizada que conta com o apoio da Prefeitura Municipal de Sabará e da EMATER/MG. É um movimento social que reúne mais de 100 famílias da Região Metropolitana de Belo Horizonte, numa comunidade que conecta diretamente agricultores e consumidores de alimentos livres de agrotóxicos; com a missão de aumentar a oferta de alimentos saudáveis e valorizar a agricultura familiar de base agroecológica, ampliando as relações de produção e consumo por meio de práticas de comércio justo e dignidade alimentar. A ideia preserva a reversão do êxodo rural, inibição da expansão urbana desordenada, e a preservação do meio ambiente, reduzindo gastos com a saúde pública.

O Sr. Júlio na condição de líder, tinha grande interesse em trabalhar com a agricultura familiar. Com isso, decidiu realizar um curso na cidade de São Paulo sobre a CSA (termo original de *Community Supported Agriculture*), motivando-o a trazer esse modelo para Sabará. Para replicar essa ideia, precisou pensar bem e contar com a ajuda de uma pessoa que tivesse um terreno adequado para plantio e que gostasse de atividades agrícolas. Enfim, após buscas por parcerias, em dezembro de 2014; Sr. Júlio começa a colocar seu sonho em prática através do apoio do Sr. Mateus - morador do bairro Ravena, que disponibilizou seu terreno sem ônus, calculado em aproximadamente 20000 m<sup>2</sup> para plantio, que teve importância no sucesso do negócio. Além do Sr. Mateus ter pleno conhecimento e vivência com agricultura, ele sozinho não conseguiria trabalhar para dar conta de atender cerca de 40 famílias por mês – posteriormente trouxe seus dois filhos, que eram assalariados, para trabalharem juntos na horta em busca de renda fixa mensal.

Então, o Sr. Júlio e o Sr. Mateus foram os pioneiros do negócio. Um plantava e o outro formava o grupo. Foi estimada para o final do ano de 2014 uma meta de formação de um grande grupo de produtores; mas em torno de 20 dias, Júlio conseguiu uma equipe de 34 produtores para começar a trabalhar, pois o mesmo já havia pensado na estratégia de marketing dos produtos que iria comercializar para os coprodutores. Atualmente sua equipe de produtores é composta por 63 produtores

que atuam nos bairros de Ravena e Borges, e para ser filiado é necessário que o mesmo tenha terreno disponível para plantio. Nisso, foi elaborado a cesta individual e a cesta familiar, que incluiria algumas frutas, legumes e verduras orgânicas; sendo que a forma de pagamento seria inicialmente por meio de depósitos bancários em uma conta corrente criada pelo Sr. Júlio. O valor inicial de matrícula para fornecimento das cestas varia entre R\$ 80,00 a R\$ 150,00; com a mensalidade em torno dos mesmos valores citados acima. Conseqüentemente, a estratégia deu tão certo que o número de coprodutores interessados em adquirir as cestas superou as expectativas do Sr. Júlio e de sua equipe.

Os canais de comunicação para adquirir as cestas alimentícias da CSA se dão meio de *site*, *e-mail*, telefone e via *WhatsApp*. Pelo site da CSA, verificou-se que sua filosofia consiste em fazer com que consumidores deixam de ser simples compradores para investirem na agricultura familiar local, tornando-se parceiros dos agricultores, conhecidos como coprodutores. Percebe-se que a CSA busca parcerias e envolvimento com consultores competentes, universidades e ONG's nacionais e internacionais. E nessa horta, o Sr. Júlio atua como mentor de algumas atividades que envolvem a organização da horta; delegando também outras funções para o grupo, como planejamento, orçamento, etc. As decisões sobre o que cada membro deve fazer em cada setor é tomada em grupo e por meio de reuniões presenciais ou via *WhatsApp*, onde não há informações precisas sobre as funções de cada membro.

Os mesmos pagam um valor fixo mensal, garantindo assim uma renda fixa mensal aos agricultores da CSA. Após o agendamento e pagamento feito pelos coprodutores; a confirmação é feita pelo Sr. Júlio e assim, os coprodutores aos sábados conseguem retirar suas cestas encomendadas, ou podem receber em casa sob taxa de frete para entrega, sendo que as entregas também acontecem por meio dos veículos dos próprios produtores. O valor da mensalidade é pró-rata (se você receber sua primeira cesta no terceiro sábado do mês pagará apenas a metade do valor), com as mensalidades subsequentes vencem sempre antecipadamente, no dia primeiro de cada mês. Conforme o resultado da colheita, os coprodutores dividem riscos e benefícios com os produtores; que precisam dessa renda para sobreviverem.

A produção semanal é variável, da mesma forma que a sazonalidade, condições climáticas e a resposta das plantas aos métodos de controle de pragas acontecem. Os agricultores são orientados por agrônomos da EMATER, onde

recebem instruções de manejo do solo e do manejo integrado de pragas e doenças. Uma tática do grupo é a implantação de um “pássaro gigante” feito de madeira em pontos estratégicos da horta, para inibir visitas indesejadas de insetos e aves.

Sobre a área comercial e financeira, têm prioridade para compra aquelas pessoas que já confirmado o pagamento da taxa de matrícula, aguardando assim o início da colheita das suas cestas. Os valores das cestas semanais (antigas cestas familiares) são de R\$150,00 de matrícula + R\$150,00 de mensalidade; enquanto a cesta quinzenal (antiga cesta individual) é de R\$80,00 de matrícula + R\$80,00 de mensalidade. Critérios foram adotados para atender melhor os clientes e a demanda de produção, como: o pagamento das mensalidades inicia-se somente quando você começar a receber as cestas; no primeiro mês o valor da mensalidade é pró-rata (se você receber sua primeira cesta no terceiro sábado do mês pagará apenas a metade do valor); as mensalidades subsequentes vencem sempre antecipadamente, no dia primeiro de cada mês.

Os pontos locais de entregas de cestas acontecem simultaneamente nos bairros Cidade Jardim (sábados, de 09h00min as 12h00min) e na Pampulha (sábados, de 09h30min às 12h30min). Além disso, novos pontos de entrega em Belo Horizonte estão sendo estudados (locais como Santa Teresa e na Cidade Administrativa). Se caso algum coprodutor desejar receber em casa sua cesta, esse deve efetuar um pagamento para taxa de entrega de R\$50,00 mensais, dentro do perímetro do anel rodoviário (esse custo também é avaliado pelos produtores). Quando alguma cesta não é retirada, um aviso é dado num grupo no *WhatsApp* onde os coprodutores interagem e se ajudam. Caso algum deles não possa, eventualmente, retirar sua cesta, as mesmas abandonadas são vendidas ou doadas.

Pode-se perceber com os dados investigados que o gestor possui vasta experiência na área pública e social. Já atuou na área agroecológica, como coordenador das hortas comunitárias de Sabará e sempre busca conhecer e aprender coisas novas na área.

Segundo o Sr. Júlio, a família do Sr. Mateus já sonhava com essa ideia de reunir pessoas para trabalharem com agricultura, mas devido ao fato destes não terem formação e vivência profissional na área para iniciar um negócio desse tipo, desistiram por um tempo, até conhecerem a CSA Minas; o que deixa claro que o incentivo à

formação profissional voltada para os produtores seria importante para o desenvolvimento do negócio; visto que nesse caso os mesmos atuam como uma empresa.

Pelo modelo da CSA ser de sucesso, o relacionamento interpessoal dos produtores da horta ganha certo destaque em Sabará, uma vez que todos gostam de trabalhar com esse tipo de atividade e se sentem satisfeitos com o ambiente agroecológico onde estão inseridos. A função do empreendedor social ocasiona a inserção do cliente no ambiente agroecológico, proporcionando uma experiência que traga benefícios para os próprios coprodutores, atraindo assim mais clientes.

Dessa forma, os conceitos que caracterizam qual o papel do empreendedor social na sociedade mostra na prática que sem esses preceitos talvez não seria possível o Sr. Júlio dar segmento às suas atividades juntamente com os produtores.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na primeira horta entrevistada do bairro Morada da Serra, percebe-se que a produtora com maior vivência na área agroecológica atua como líder operacional. Pelas informações adquiridas, percebe-se que a presidente da associação citada como a administradora do negócio social, que seria responsável por cuidar da parte jurídica e tributária quase sempre se encontra ausente. Pelo fato da maioria dos produtores não possuírem formação específica e nem experiência profissional para lidar com as atividades que não fazem parte somente do plantio, cultivo e colheita dos produtos orgânicos; o trabalho que era para ser em conjunto acaba sendo individual. As funções de cada setor, inicialmente são executadas informalmente; e o desafio enfrentado por cada produtor é realmente a estruturação das atividades ligadas aos departamentos. Nessa horta comunitária o desafio maior se volta para a sobrevivência de cada produtor, que trava o funcionamento do ciclo das atividades e da atuação em conjunto.

Já na segunda horta entrevistada do bairro Ravena, a atuação do líder social foi de suma importância para mudar a realidade local, ambiental e econômica. A forte interação do ciclo que foi criado pelo Sr. Júlio ocasionou uma série de benefícios no processo, que fortaleceu envolveu um número considerável de produtores para trabalharem em prol de um ideal comunitário que valoriza as relações humanas, agroecológicas e econômicas.

Como muitos produtores não recebem incentivo e apoio educacional para se organizarem melhor, o crescimento do negócio fica restrito, deixando de ter lucro e expansão mercadológica. Em relação ao tipo de produto comercializado, que se encaixa na condição de orgânico; percebeu-se a falta de um bom planejamento estratégico eficaz para garantir uma produção variada e de qualidade. O medo da mudança de gestão política da cidade contribui para o insucesso da boa administração do negócio das duas hortas. Sobreviver em um cenário precário de boas parcerias e investimentos é o que importa para alguns, e a falta de noção da relação quantidade versus qualidade é problemática. A questão é que com a busca de oportunidades sempre direcionadas para Belo Horizonte, a cidade de Sabará se empobrece, pois, leva o dinheiro que deveria ser circulado aqui para outros lugares. O diferencial de qualidade dos produtos provém exclusivamente do cultivo orgânico, que atualmente

ganha destaque no mercado, mas ainda não é fomentado pela população local. Os mercados locais da própria cidade, como exemplo; procuram parcerias com fornecedores de outras cidades, devido ao baixo custo dos produtos.

Contudo, foi possível observar que ambas têm cunho voltado para trabalhar questões sociais e recebem apoio da Prefeitura de Sabará e da EMATER para darem continuidade às atividades agroecológicas da região, com o intuito de fomentar a importância do plantio, cultivo e consumo dos produtos orgânicos; levando em consideração também a sazonalidade dos produtos, que podem trazer prejuízos à plantação e ao desempenho das atividades agroecológicas.

Diante de toda bibliografia consultada para construção do trabalho, dois autores se destacam pela essência do empreendedor, na qual trazem pontos de vista interessantes que se complementam. Schumpeter (1982) já previa desde cedo um típico cenário econômico social instável para futuras gerações. As relações inovadoras, criações de novos mercados e o contato direto do produtor com o comprador ocorreriam com frequência nesse novo mercado. A substituição das necessidades individuais para a preocupação das necessidades coletivas seria o grande passo que os empreendedores poderiam conquistar. As relações de trabalho com a presença dos líderes motivadores, sonhadores e decisivos contribuiriam para o sucesso nos negócios, inclusive a boa interação social que poderia alavancar a economia de um local. Fillion (1999) já queria dizer em outras palavras que a ideia de empreendedorismo seria a criação de empresas que constituiria uma peça chave no desenvolvimento de toda sociedade e a base de criação de sua riqueza; na qual o meio mais apropriado de valorizar a maior riqueza natural seria através dos recursos humanos.

Contextualizando esse cenário observado dentro das hortas entrevistadas com a realidade atual de Sabará, a autora observou durante a construção deste trabalho que os envolvidos entrevistados demonstram características positivas de um bom empreendedor, que luta por ideais coletivos e que deseja melhorias para o bem-estar comum. Mesmo diante de uma realidade que não é tão confortável para alguns, uma mudança de realidade que preserva valores éticos e morais dos produtores têm sua importância para o desenvolvimento do trabalho. Muitos destes não conhecem a importância do que esse negócio social pode transformar e fomentar economicamente a cidade.

Quanto ao âmbito acadêmico, a realização do presente trabalho foi importante para entender como a presença de um gestor de processos gerenciais pode contribuir na construção, execução e formalização de um negócio, seja ele social ou não. Cada setor que foi abordado dentro desse curso deixou claro para a autora a importância das organizações e de sua função dentro de uma organização. Assim, a autora pôde analisar e concluir que o negócio social das hortas comunitárias em Sabará poderia investir parte de seus recursos autossustentáveis nas forças de trabalho comunitárias, com a ideia da criação de negócio social que fomente a economia da cidade e possibilitando o desenvolvimento de ações de melhoria nas atividades realizadas pelos produtores.

Tendo em vista que as hortas comunitárias analisadas ainda carecem de uma melhora em sua organização, desenvolver um ambiente saudável e harmonioso pode atrair mais pessoas empreendedoras e experientes nessa área. Uma sugestão para pesquisas futuras através desse trabalho seria inserir o tema empreendedorismo social em projetos de pesquisa e extensão do IFMG dos cursos técnicos e superiores, a fim de agregar valor com solidariedade do instituto com a sociedade; estimulando tanto alunos quanto ex-alunos a praticarem o lado social que pode ser capaz de transformar “pequenas empresas em grandes negócios”.

## REFERÊNCIAS

ÂNGELO, Eduardo Bom. Empreendedorismo: a revolução do novo Brasil. **Revista de Economia & Relações Internacionais**, v. 1, n. 2, p. 37-48, 2003. Disponível em: <[http://www.faap.br/revista\\_faap/rel\\_internacionais/empreendedorismo.htm](http://www.faap.br/revista_faap/rel_internacionais/empreendedorismo.htm)> Acesso em: 09/12/16.

BOMBARDIER, Rogers-J.A. Um roteiro para desenvolver o empreendedorismo. **Louis Jacques Fillion. Cadeira de empreendedorismo**. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/37701-Um-roteiro-para-desenvolver-o-empreendedorismo-louis-jacques-fillion-cadeira-de-empreendedorismo-rogers-j-a-bombardier-hec-montreal.html>> Acesso em: 07/11/16.

BRASIL. **Decreto nº 9790** de 23 de março de 1999. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. Palácio do Planalto, Brasília, DF, 23 de março de 1999. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9790.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9790.htm)> Acesso em: 15/08/2016.

CARDOSO, Univaldo Coelho; CARNEIRO, Vânia Lúcia Nogueira; RODRIGUES, Édna Rabêlo Quirino. **Associação: Série Empreendimentos Coletivos** – Brasília: SEBRAE, 2014. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/central-de-negocios-s,92487e0805b1a410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em: 17/04/16.

CASAQUI, V. **A construção do papel do empreendedor social: mundos possíveis, discurso e o espírito do capitalismo**. Galaxia (São Paulo, Online), n. 29, p. 44-56, jun. 2015. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1590/1982-25542015120109>> Acesso em: 18/06/16.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Petrópolis: Vozes, 2006. Disponível em: <<http://periodicos.puc-campinas.edu.br/seer/index.php/reeducacao/article/viewFile/180/163>> Acesso em: 15/08/2016.

CIDAC. **O que fazemos**. Disponível em: <<https://www.cidac.pt/index.php/o-que-fazemos/comercio-e-desenvolvimento/economia-solidaria/>> Acesso em: 28/11/16.  
COLOMBO, Fabrício. **Globalização**. 2013. Disponível em: <<http://f1colombo-geografando.blogspot.com.br/2013/08/14globalizacao.html>> Acesso em: 20/05/2016.

CORRÊA, Rúbia Oliveira; TEIXEIRA, Rivanda Meira. Redes sociais empreendedoras para obtenção de recursos e legitimação organizacional: estudo de casos múltiplos com empreendedores sociais. São Paulo: **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 1, p. 62-95, 2015. Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/4994/5248>> Acesso em: 15/08/16.

CORREIA, Maria da Conceição Batista. **A observação participante enquanto técnica de investigação.** Pensar Enfermagem, Vol. 13 N. 2, 2009. Disponível em: <[http://pensarenfermagem.esel.pt/files/2009\\_13\\_2\\_30-36.pdf](http://pensarenfermagem.esel.pt/files/2009_13_2_30-36.pdf)> Acesso em: 15/08/16.

DE MELO LISBOA, Armando. Economia solidária e autogestão: imprecisões e limites. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 3, p. 109-115, 2005. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37266/36031>> Acesso em 15/08/16.

DIB, Alcino Amed. Sociedade Capitalista: " Passado, Presente E Futuro". **Clube de Autores**, 2015. 93 p. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?id=pAuxCQAAQBAJ&pg=PA18&dq=sociedade+capitalista+e+as+peessoas&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjXqN\\_t9OHPAhUEFpAKHQFQCo4Q6AEILTAD#v=onepage&q=sociedade%20capitalista%20e%20as%20peessoas&f=false](https://books.google.com.br/books?id=pAuxCQAAQBAJ&pg=PA18&dq=sociedade+capitalista+e+as+peessoas&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjXqN_t9OHPAhUEFpAKHQFQCo4Q6AEILTAD#v=onepage&q=sociedade%20capitalista%20e%20as%20peessoas&f=false)> Acesso em: 17/10/16.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo na prática.** Elsevier Inc., Rio de Janeiro, 2007.

ECODESENVOLVIMENTO. **EcoD Básico: Empreendedorismo Social**, 2010. Disponível em: <<http://www.ecodesenvolvimento.org/noticias/ecod-basico-empreendedorismo-social#ixzz4Rzkdz4ZQ>> Acesso em: 05/12/2016.

EDITORA ABRIL. **Guia do estudante. Profissões: Ciências Econômicas.** Disponível em: <<http://guiadoestudante.abril.com.br/profissoes/ciencias-economicas/>> Acesso em: 21/11/2016.

EDITORA ABRIL. **Guia do estudante. Profissões: Ciências Sociais.** Disponível em: <<http://guiadoestudante.abril.com.br/profissoes/ciencias-sociais/>> Acesso em 21/11/2016.

FARIA, Maria Helena de; SILVA, Carlos ES da. Elementos de educação empreendedora no contexto da Engenharia de Produção: a universidade estimulando novos negócios. **Anais do XIII SIMPEP–Bauru, SP, Brasil, v. 6, 2011.** Disponível em:<[http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/836.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/836.pdf)> Acesso em 13/08/16.

FILION, L. J. Diferenças Entre Sistemas Gerenciais de Empreendedores e Operadores de Pequenos Negócios. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 4, out-dez, 1999. Acesso em 25/05/16.

FILION, L. J. Empreendedorismo e Gerenciamento: Processos Distintos, Porém Complementares. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, jul-set, p.2-7, 2000. <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902000000300013>> Acesso em 25/05/16.

FILION, L. J. Visão e Relações: Elementos para um Metamodelo Empreendedor. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 6, nov-dez, p.50-61, 1993. Acesso em 25/05/16.

FRANÇA, F. C. O. et al. Mudanças dos hábitos alimentares provocados pela industrialização e o impacto sobre a saúde do brasileiro. **Anais do I Seminário Alimentação e Cultura na Bahia, 2012**. Disponível em: <<https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&q=Mudan%C3%A7as+dos+h%C3%A1bitos+alimentares+provocados+pela+industrializa%C3%A7%C3%A3o+e+o+impacto+sobre+a+sa%C3%BAde+do+brasileiro&btnG=&lr=>>> Acesso em 13/08/16.

FROES, César; MELO NETO, Francisco de Paulo de. **Empreendedorismo social: a transição para a sociedade sustentável**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

FURQUIM, Giovana et al. Hortas comunitárias como mecanismo de organização social e geração de renda. In: **XLIII CONGRESSO DA SABER “Instituições, Eficiência, Gestão e Contratos no Sistema Agroindustrial”**. Ribeirão Preto. 2005. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/3B8B806CF584452C8325749B0056E2C1/\\$File/NT00038BCE.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/3B8B806CF584452C8325749B0056E2C1/$File/NT00038BCE.pdf)> Acesso em 07/04/16.

GAIGER, Luiz Inácio Germany. A economia solidária diante do modo de produção capitalista. **Caderno CRH, Salvador**, n. 39, 2003. Disponível em: <[http://www.ufpa.br/itcpes/documentos/eco\\_sol\\_mod\\_cap.pdf](http://www.ufpa.br/itcpes/documentos/eco_sol_mod_cap.pdf)> Acesso em: 28/11/16.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. Métodos de pesquisa. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: **Editora da UFRGS**, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>> Acesso em: 29/11/16.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184 p.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Rev. adm. empres**. vol.35 no.3 São Paulo May/June 1995. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901995000300004](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901995000300004)> Acesso em: 14/08/16.

LAVILLE, Jean-Louis. Repensando o espaço público e a economia: contribuição da economia solidária à teoria da democracia. **Organizações & Sociedade (O&S)**, v. 23, n. 78 (2016). Disponível em: <<https://portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/11827>> Acesso em: 28/11/16.

MARTES, Ana Cristina Braga. Weber e Schumpeter: a ação econômica do empreendedor. **Rev. Econ. Polit.** vol.30 no.2 São Paulo Apr./June 2010. Disponível

em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-31572010000200005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-31572010000200005&lng=en&nrm=iso) Acesso em: 21/11/16.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA. **Número de produtores orgânicos cresce 51,7% em um ano.** Brasília, 2015. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/comunicacao/noticias/2015/03/numero-de-produtores-organicos-cresce-51porcento-em-um-ano>> Acesso em: 12/08/16.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA. **Orgânicos.** Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/desenvolvimento-sustentavel/organicos>> Acesso em: 12/12/2016.

MINISTÉRIO DO TRABALHO. **Economia Solidária.** Brasília, 2015. Disponível em: <<http://trabalho.gov.br/trabalhador-economia-solidaria>> Acesso em: 28/11/2016.

NAIGEBORIN, Vivianne. **Negócios sociais: um modelo em evolução.** São Paulo. Artemisia, 2010. Disponível em: <[https://scholar.google.com.br/scholar?q=Neg%C3%B3cios+sociais%3A+um+modelo+em+evolu%C3%A7%C3%A3o&btnG=&hl=pt-BR&as\\_sdt=0%2C5](https://scholar.google.com.br/scholar?q=Neg%C3%B3cios+sociais%3A+um+modelo+em+evolu%C3%A7%C3%A3o&btnG=&hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5)> Acesso em: 15/05/16.

OLIVEIRA, Edson Marques. Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios—notas introdutórias. **Rev. FAE, Curitiba, v.7, n.2, p.9-18, jul./dez. 2004.** Disponível em: <[http://cac.php.unioeste.br/projetos/casulo/docs/art\\_fae.pdf](http://cac.php.unioeste.br/projetos/casulo/docs/art_fae.pdf)> Acesso em: 15/05/16.

OLIVEIRA, Paulo de Sales. Entrevista com Paulo Singer em “Estudos Avançados 22 (2008)”. **Estud. av. vol.22 no.62 São Paulo Jan./Apr. 2008.** Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-40142008000100020&script=sci\\_arttext&tlng=pt%C3%AF%C2%BF%C2%BD%C3%83%C5%93](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-40142008000100020&script=sci_arttext&tlng=pt%C3%AF%C2%BF%C2%BD%C3%83%C5%93)> Acesso em: 15/05/16.

PETRINI, Maira; SCHERER, Patrícia; BACK, Léa. Modelo de negócios com impacto social. **Rev. adm. empres. vol.56 no.2 São Paulo mar./abr. 2016.** Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020160207>> Acesso em: 17/04/2016.

PREZOTTO, Leomar Luiz. Programa de Agroindustrialização da Produção da Agricultura Familiar. Manual de orientações sobre formas associativas e redes de agroindústrias da agricultura familiar. **Ministério do Desenvolvimento Agrário,** Brasília, 2010. Disponível em: <[http://www.mda.gov.br/sitemda/sites/sitemda/files/user\\_arquivos\\_64/6\\_-\\_Manual\\_sobre\\_rede\\_de\\_agroind%C3%BAstrias.doc](http://www.mda.gov.br/sitemda/sites/sitemda/files/user_arquivos_64/6_-_Manual_sobre_rede_de_agroind%C3%BAstrias.doc)> Acesso em: 17/04/2016.

REDES para o desenvolvimento sustentável. **Associação, cooperativa ou empresa: qual escolher na hora de empreender.** Disponível em: <<http://www.programaredes.hospedagemdesites.ws/associacao-cooperativa-ou-empresa-qual-escolher-na-hora-de-empreender/>> Acesso em: 15 abr. 16.

RODRIGUES, William Costa. Metodologia Científica. **FAETEC/IST,** Paracambi, 2007. Disponível em:

<[http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33851445/metodologia\\_cientifica.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1481327129&Signature=jWH%2B0s2RkVsJGTKpzPqx3YBHMBI%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DMetodologia\\_Cientifica\\_Conceitos\\_e\\_Defin.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33851445/metodologia_cientifica.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1481327129&Signature=jWH%2B0s2RkVsJGTKpzPqx3YBHMBI%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DMetodologia_Cientifica_Conceitos_e_Defin.pdf)> Acesso em: 01/12/16.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo, 1997. Disponível em: <[http://www.ufjf.br/oliveira\\_junior/files/2009/06/s\\_Schumpeter\\_-\\_Teoria\\_do\\_Developolvimento\\_Econ%C3%B4mico\\_-\\_Uma\\_Investiga%C3%A7%C3%A3o\\_sobre\\_Lucros\\_Capital\\_Cr%C3%A9dito\\_Juro\\_e\\_Ciclo\\_Econ%C3%B4mico.pdf](http://www.ufjf.br/oliveira_junior/files/2009/06/s_Schumpeter_-_Teoria_do_Developolvimento_Econ%C3%B4mico_-_Uma_Investiga%C3%A7%C3%A3o_sobre_Lucros_Capital_Cr%C3%A9dito_Juro_e_Ciclo_Econ%C3%B4mico.pdf)> Acesso em: 15/04/16.

SEBRAE. **O que são negócios de impacto social**, 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/o-que-sao-negocios-de-impacto-social,1f4d9e5d32055410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em: 15 abr. 16.

SEBRAE. **Cartilha do empreendedor**, 2015. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/cartilha-do-empendedor,1edb26ad18353410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em: 17/ abr. 2016.

SEBRAE. **O mercado para os produtos orgânicos está aquecido**, 2015. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-mercado-para-os-produtos-organicos-esta-aquecido,5f48897d3f94e410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em: 13 de ago. 16.

SERTEK, Paulo. **Empreendedorismo**. 5. ed. rev., atual. e ampl. Curitiba: IBPEX, 2011. 237 p.

SINGER, Paulo. **Introdução à Economia solidária**. Fundação Perseu Abramo, São Paulo, 2002, 125 p.

VALE, Gláucia Maria Vasconcellos. Fatores condicionantes do empreendedorismo: redes sociais ou classes sociais? **Organ. Soc. vol.22 no.75 Salvador Oct./Dec. 2015**. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-92302015000400583](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302015000400583)> Acesso em: 20/05/2016.

VALE, Gláucia Vasconcelos; WILKINSON, John; AMÂNCIO, Robson. Empreendedorismo, inovação e redes: uma nova abordagem. **RAE electron. vol.7 no.1 São Paulo Jan./June 2008**. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1676-56482008000100008](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482008000100008)> Acesso em: 20/05/16.

VALLADARES, Angelise; LEAL FILHO, José Garcia. Gestão contemporânea de negócios: dimensões para análise das práticas gerenciais à luz da aprendizagem e da participação organizacionais. **Revista FAE, v. 6, n. 2, p. 85-95, 2003**. Disponível em:

<[https://scholar.google.com.br/scholar?q=gest%C3%A3o+contempor%C3%A2nea+d+e+neg%C3%B3cios&btnG=&hl=pt-BR&as\\_sdt=0%2C5](https://scholar.google.com.br/scholar?q=gest%C3%A3o+contempor%C3%A2nea+d+e+neg%C3%B3cios&btnG=&hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5)> Acesso em: 20/05/16.

VERGA, Everton; DA SILVA, Luiz Fernando Soares. Empreendedorismo: Evolução Histórica, Definições e Abordagens. **REGEPE-Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas-v. 3, n. 3, 2014**. Disponível em: <<http://www.regepe.org.br/index.php/regepe/article/view/regepe33001/pdf>> Acesso em: 20/05/16.

## ANEXO A

### ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA

#### **Sobre as atividades administrativas e financeiras:**

- Como é composto o quadro de profissionais que respondem pela direção do negócio?
- Como o grupo se formou e qual o apoio obteve na constituição desse negócio?
- Qual é a trajetória profissional (histórico das atividades profissionais) dos gestores/administradores da organização?
- Como são divididas as atividades administrativas (divisão do trabalho) e como são definidos os papéis (funções) dos empregados?
- Como são organizados juridicamente (MEI, Microempresa, associação, cooperativa)?
- Há emissão de nota fiscal e ou recolhimento de algum imposto?
- A empresa faz diariamente o fluxo de caixa e também o leva em consideração como instrumento de gestão?
- Quais as ferramentas de gestão financeiras são utilizadas no negócio? (Orçamento, projeção de caixa, investimentos, etc.?)
- Quais as formas de pagamento disponíveis ao consumidor?
- Como são administradas as cobranças de contas a receber?
- Como são divulgados os demonstrativos financeiros com os envolvidos com o negócio?
- Qual preço médio dos produtos? Qual o custo em comparação ao mercado?

#### **Sobre as atividades comerciais e logísticas:**

- Como é diagnosticada a necessidade e a execução de treinamento das pessoas que trabalham no negócio?
- Como é feito o controle de produção e saída das mercadorias?
- Como é feito o controle de perdas da produção?
- O que é considerado para elaborar o planejamento de vendas? Como é feita a identificação do potencial do mercado-alvo?
- Como o negócio e os produtos são divulgados?
- Como é monitorada a concorrência?
- Existe um sistema de cooperação com os fornecedores e distribuidores, com vistas a desenvolver e fornecer novos produtos? Como funciona?
- Como é desenvolvido o relacionamento com os fornecedores e distribuidores?
- Quais são os pontos levados em consideração para a determinação da logística de distribuição dos produtos?
- Quais os desafios enfrentados na logística de distribuição?
- Quais os meios de acesso dos consumidores aos produtos ofertados pelo negócio?

- Como o negócio atende à comunidade de Sabará?
- De um modo geral quais são os desafios enfrentados na manutenção e sustentabilidade do negócio? (Produto, consumidores, perdas, mão-de-obra, espaço, consumidores, expansão do negócio, acesso a tecnologias, comunicação, financeiros, etc.)