

Uma análise dos fatores críticos de sucesso dos negócios de impacto socioambiental aplicados ao agronegócio: um estudo multicaseos
An analysis of the critical success factors of social businesses applied to agribusiness: a multi-cases study
Un análisis de los factores críticos del éxito de las empresas sociales aplicadas a los agronegocios: un estudio de casos múltiples

Recebido: 08/04/2020 | Revisado: 22/04/2020 | Aceito: 27/04/2020 | Publicado: 29/04/2020

Marco Antonio Conejero

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9008-3473>

Universidade Federal Fluminense, Brasil

E-mail: marcoac@id.uff.br

Matheus de Arruda Rodrigues Alves

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8731-2722>

Universidade Federal Fluminense, Brasil

E-mail: alvesmatheus@id.uff.br

Suzane Campos de Lima

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5315-6952>

Universidade Federal Fluminense, Brasil

E-mail: suzanecamposkami@gmail.com

Resumo

A agricultura familiar tem um histórico de dependência de políticas públicas, cada vez mais escassas e pontuais, e coleciona casos malsucedidos de associativismo e cooperativismo. Ao mesmo tempo, a agricultura sustentável ou agricultura intensiva surge como uma tendência importante, porém um desafio para o produtor rural, seja ele familiar ou empresarial. Nesse sentido, o empreendedor social, por meio do desenvolvimento e aplicação de tecnologias verdes, aparece como um parceiro para enfrentar os desafios da inclusão social e sustentabilidade. Esse projeto procura discutir os fatores críticos dos negócios sociais aplicados ao agronegócio, considerando tanto o segmento da agricultura empresarial quanto familiar. Para tanto, o trabalho faz uso da pesquisa bibliográfica e documental assim como de um estudo multicaseos. Dentre os resultados, pode-se citar os fatores críticos de sucesso dos

casos estudados e as principais características que formam o perfil de liderança dos empreendedores.

Palavras-chave: Negócio Social; Agricultura Familiar; Fatores Críticos de Sucesso; Sustentabilidade.

Abstract

Family farming has a history of dependence on public policies and collects unsuccessful cases of associations and cooperatives. At the same time, sustainable agriculture or intensive agriculture emerges as an important trend, but also a challenge for all rural producers.

In this sense, the social entrepreneur, through the development and application of green technologies, appears as a partner to face the challenges of social inclusion and sustainability.

This project seeks to discuss the critical factors of social business applied to agribusiness, considering both the business and family agriculture segment. To this end, the work uses bibliographic and documentary research as well as a multi-case study. Among the results, we can mention the critical success factors of the cases studied and the main characteristics that form the leadership profile of the entrepreneurs.

Keywords: Social Business; Family farming; Critical Success Factors; Sustainability.

Resumen

La agricultura familiar tiene un historial de dependencia de las políticas públicas y recoge casos infructuosos de asociaciones y cooperativas. Al mismo tiempo, la agricultura sostenible o la agricultura intensiva surge como una tendencia importante, pero también un desafío para todos los productores rurales. En este sentido, el emprendedor social, a través del desarrollo y la aplicación de tecnologías verdes, aparece como un compañero para enfrentar los desafíos de la inclusión social y la sostenibilidad. Este proyecto busca discutir los factores críticos de los negocios sociales aplicados a los agronegocios, considerando tanto el segmento de negocios como el de agricultura familiar. Para este fin, el trabajo utiliza investigación bibliográfica y documental, así como un estudio de casos múltiples. Entre los resultados, podemos mencionar los factores críticos de éxito de los casos estudiados y las principales características que forman el perfil de liderazgo de los emprendedores.

Palabras clave: Negocios sociales; Agricultura familiar; Factores Críticos del Éxito; Sustentabilidad.

1. Introdução

O agronegócio é um setor econômico de grande destaque no Brasil, com expressiva participação na geração do PIB (23% do total), criação de empregos (74.811 novos postos de trabalho em 2016), e saldo positivo na balança comercial (48% das exportações totais, saldo de USD 73,1 bilhões) (CNA Brasil, 2017).

Porém, do desenvolvimento de importantes inovações ligadas ao campo por universidades, instituições de pesquisa e a Embrapa (Moreira & Teixeira, 2014; Castro, 2016) o produtor rural, ainda carece de atenção para fazer uso dessas tecnologias no campo. Isto é, para que a transferência de tecnologia realmente ocorra o produtor rural demanda uma maior assistência técnico-gerencial (Castro, 2015).

Sendo assim, surge espaço para a atuação do terceiro setor e, em especial, a figura do empreendedor social. Da mesma forma, o empreendedorismo social surge como uma opção para que o agronegócio possa enfrentar os desafios da sustentabilidade por meio do desenvolvimento e aplicação de tecnologias verdes.

De maneira geral, o empreendedor social é uma pessoa orientada a minimizar um problema social, de grande gravidade e urgência, por meio de um modelo de negócio social, que pode ou não gerar dividendos, ou simplesmente reaplicar os recursos obtidos pela comercialização de bens e serviços no próprio negócio social (Austin, Stevenson & Weiskiller, 2006; Petrini, Scherer & Back 2016).

Portanto, a missão dos empreendimentos sociais deve ser social, evidenciando que os empreendedores sociais primeiramente preferem estimular a transformação social à obtenção de lucro (Ashoka & McKinsey, 2001). Ademais, os negócios sociais possuem sustentabilidade financeira por meio de modelos de negócios que estão aliados a missão organizacional de propor transformação social, ou seja, o negócio social executa atividades que objetivam o lucro, porém o ganho é usado para alcançar os objetivos de transformação social pretendidos (Borzaga Depedri, & Galera, 2012; Iizuka, Varela & Larroudé, 2015). O Quadro 1 sintetiza essa perspectiva.

Quadro 1 - Diferenciação dos negócios sociais, filantropia e negócios tradicionais.

	Filantropia	Negócios Sociais	Negócios Tradicionais
Objetivos	Maximização do impacto social	Maximização do impacto social	Maximização dos lucros
Meios	Doações	Autossustentável	Autossustentável

Fonte: Incubadora Yunus Negócios Sociais (2018).

Como pode ser observado no Quadro 1, os negócios sociais estão no meio do caminho entre a filantropia e os negócios tradicionais. Ou seja, buscam a maximização do impacto social, mas também a sustentabilidade econômica dos negócios tradicionais.

Diante da dificuldade de sobrevivência da agricultura familiar e da sustentabilidade da agricultura empresarial, e o aparecimento dos negócios sociais como alternativa para minimizar o desafio, a presente pesquisa tem como problema de pesquisa as seguintes questões: Que fatores críticos garantem a sustentabilidade dos negócios de impacto socioambiental aplicados ao agronegócio?

A seguir segue a Fundamentação Teórica dividida em: Fatores Críticos de Sucesso para os Negócios de Impacto Social no Agronegócio e Modelos de Negócios de Impacto Social. Em seguida são apresentados os Procedimentos Metodológicos, os Resultados, as Considerações Finais e as Referências.

2. Fundamentação Teórica

2.1. Fatores Críticos de Sucesso para Negócios de Impacto Social no Agronegócio

Para que a organização obtenha sucesso em sua atividade é primordial que algumas características sejam atendidas em totalidade dentro de seu funcionamento, o que torna esses fatores críticos de sucesso como fundamentais para se atingir o sucesso em um termo amplo.

Existem quatro possíveis interpretações de fatores críticos de sucesso (FCS): os componentes necessários do sistema de gestão da organização; características únicas da organização; uma ferramenta heurística, visando afiar a percepção dos gestores a respeito da organização; uma descrição das qualificações cruciais e recursos necessários para alcançar o sucesso em um determinado mercado (Grunert & Ellegard, 1993).

De acordo com Wronka (2013, p. 600), os principais fatores de sucesso para os negócios sociais são: uma liderança forte; motivação e comprometimento de pessoas empregadas; ambiente legal / regulamentação clara; atratividade e clareza do conceito inovador; conhecimentos de gestão; qualidades pessoais fundamentais para a prestação de serviços eficaz; colaboração com o setor público; capital social; envolvimento da comunidade local e manter e distribuir registros financeiros precisos.

Por conseguinte, de acordo com a pesquisa feita por Sharir e Lerner (2006, p. 10), oito fatores são primordialmente responsáveis, se atendidos, pelo sucesso de um negócio social, sendo eles: as redes sociais; a total dedicação ao empreendimento; o capital básico necessário;

a aceitação do risco da abertura do negócio perante a sociedade; a experiência administrativa anterior; a equipe do empreendimento; a cooperação ao longo do prazo com outras corporações; e o teste de mercado.

Para Eschker, Gold e Lane (2017, p. 285), dentro do âmbito rural, os FCS são: ter possuído anteriormente uma propriedade rural (experiência no ramo de atividade); usar poupança, fundos familiares ou externos; ser membro de grupos de redes de negócios; obter aconselhamento empresarial, seja ele, profissional, através de amigos, familiares ou pela internet; possuir um plano de negócios; e receber assistência de marketing. Combinados, esses fatores podem viabilizar o crescimento, o aumento do número de funcionários e a expansão das instalações de um empreendimento rural.

Com base nos trabalhos de Sharir & Lerner (2006), Wronka (2013) e Eschker et al. (2017), foi possível agregar os FCS conforme disposto no Quadro 2. Procurou-se também explicar na segunda coluna o racional por trás da junção dos fatores apresentados anteriormente.

Quadro 2 – Fatores Críticos de Sucesso dos Negócios Sociais Aplicados ao Agronegócio.

Fatores críticos de sucesso	Definição
Ambiente legal/ regulamentação clara	Esse item visa avaliar a situação do ambiente legal e regulatório, se é bem definido, e se a empresa está de acordo a regulamentação.
Atratividade e clareza do conceito inovador/ teste de mercado	Esse item visa avaliar a proposta de valor do negócio de impacto social e se ela é clara, inovadora, competitiva, adequada ao mercado e testável.
Liderança forte	Esse item visa avaliar a qualidade de liderança, principalmente no que tange: Sua aceitação ao risco; dedicação; capacidade de influenciar positivamente o clima da organização; conhecimento administrativo; experiência gerencial; saber resolver conflitos; identificar problemas sociais; iniciativa e conexões.
Equipe do empreendimento/ Qualidades pessoais para prestação de serviços/ Estrutura Organizacional bem definida	Esse item visa avaliar a qualidade da equipe/ pessoas do negócio e se estão aptas prestação do serviço e se existe uma estrutura organizacional bem definida e se recebem treinamentos
Motivação/ Comprometimento das pessoas/Clima Organizacional/ Metas	Esse item visa avaliar a motivação, comprometimento, dedicação, o clima organizacional e o desenvolvimento de metas que contribuam para a motivação de funcionários
Redes/ Parcerias/ Capital Social/ Colaboração com Setor Público/ Cooperação cm outras Organizações/ Envolvimento da Comunidade Local	Esse item visa avaliar a rede de parceiros/ <i>stakeholders</i> e como o empreendedor/ empreendimento estão envolvidos com eles.
Capital básico/ Capital próprio ou de terceiros	Esse item visa avaliar a disponibilidade de recursos financeiros para iniciar/ operar o negócio.
Comunicação externa/ Marketing / Transparência e Precisão dos registros financeiros	Esse item visa avaliar a comunicação externa, a divulgação das ações, marketing, a prestação de contas e o desenvolvimento de uma identidade/marca.
Relatórios gerenciais e indicadores de desempenho adequados	Este item visa avaliar os relatórios gerenciais e o desenvolvimento de indicadores financeiros, sociais e/ou ambientais, assim como metas para a organização.

Fonte: Elaborado pelos autores.

2.2. Modelos de Negócios de Impacto Social

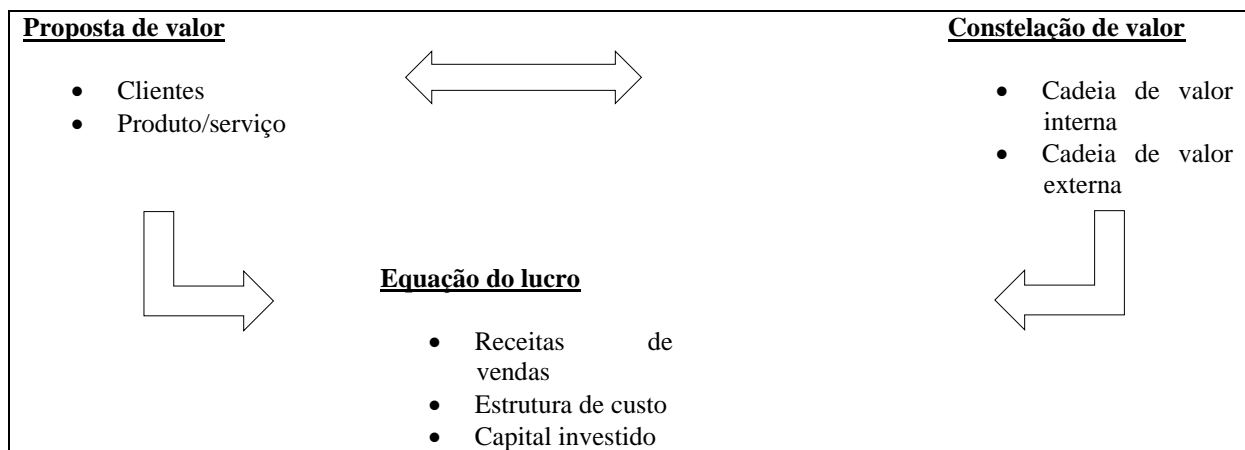
Dando continuidade à discussão iniciada nos fatores críticos de sucesso, é necessário entender como esses fatores se relacionam para compor o sucesso. Nesse trabalho, entende-se que a forma como os fatores se relaciona entre si compõe o que é chamado de modelo de negócios.

Na visão de Osterwalder & Pigneur (2011, p. 14) “um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização.”. Segundo a

cartilha do SEBRAE (2013), modelo de negócios é a possibilidade de visualizar a descrição do negócio, das partes que o compõem, de forma que a ideia sobre o negócio seja compreendida.

Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega (2010) entendem que o modelo de negócio tem três elementos: (i) proposição de valor; (ii) constelação de valor; e (iii) equação de lucro, conforme disposto na Figura 1.

Figura 1 – Modelo de Negócio Convencional.



Fonte: Yunus et al. (2010).

Já Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, para facilitar a construção de modelos de negócios, desenvolveram o modelo CANVAS. Para Osterwalder & Pigneur (2011, p. 42) o modelo em formato de quadro “[...] é uma ferramenta prática e útil que promove o entendimento, discussão, criatividade e análise.”. O modelo é apresentado a seguir no Quadro 3.

Quadro 3 - Modelo Canvas.

Parcerias principais	Atividades-chave	Proposta de valor	Relacionamento com Clientes	Segmentos de Clientes
	Recursos principais		Canais	
Estrutura de custos		Fontes de receita		

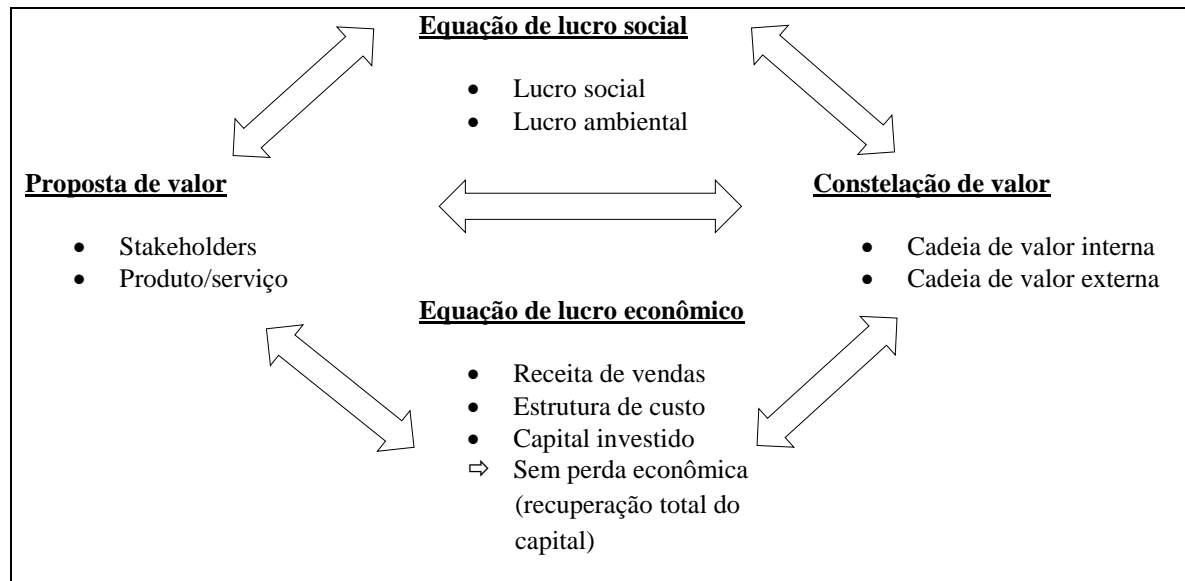
Fonte: Osterwalder & Pigneur (2011).

O modelo presente no Quadro 3 apresenta de maneira bastante organizada, os pontos

principais a serem analisados em um negócio tradicional. Por meio do preenchimento do quadro é possível visualizar de maneira rápida e lógica o funcionamento do negócio.

Seguindo a literatura sobre os modelos de negócios, chegamos em Yunus et al. (2010) onde é proposto uma estrutura analítica para o modelo de negócio social, apresentada na Figura 2.

Figura 2 – Modelo de Negócio Social



Fonte: Yunus et al. (2010).

Nesse modelo, a proposição de valor deve ser direcionada não apenas para os clientes, mas principalmente para todos os stakeholders alvo do negócio social. Além disso, o modelo considera a existência de um quarto elemento, que é a equação de lucro social, a qual depende da combinação dos demais elementos. E, por fim, a equação de lucro econômico, onde a distribuição de lucros deve ser capaz apenas de devolver o capital investido, não sendo possível distribuir valores além disso.

De maneira complementar, alguns autores, com base no quadro do modelo Canvas, apresentaram diferentes propostas para se construir o modelo de negócio social, sendo eles: *Social Business Model Canvas I* (The Young Foundation, 2013), *Social Business Model Canvas II* (Stanford University, 2014) e o modelo de negócios com impacto social de Petrini et al. (2016).

O *Social Business Model Canvas* disponível no quadro 4 foi criado pela *The Young Foundation* (2013) propõe uma estrutura bastante similar ao tradicional modelo Canvas. De forma abrangente, inclui-se no modelo de negócio, o ponto de vista social, tornando explícita

a proposta de valor para os usuários/ beneficiários e clientes, e principalmente, tornando possível mensurar o impacto social do empreendimento. Também dá um destaque especial aos excedentes e como eles serão utilizados (reinvestimento no negócio ou distribuição de dividendos).

Quadro 4 - Social Business Model Canvas I.

<p>Recursos-chave <i>Quais recursos você vai precisar para executar suas atividades?</i> Pessoal, financeiros, acessos?</p>	<p>Atividades-chave <i>Quais atividades serão executadas pela sua organização?</i></p>	<p>Tipo de Intervenção <i>Qual o formato da sua intervenção? Um produto? Um serviço?</i></p>	<p>Segmentos Beneficiários: <i>Quem se beneficia com a sua intervenção?</i> <i>Clientes: Quem são as pessoas ou organizações que irão pagar para resolver esse problema?</i></p>	<p>Proposição de valor <i>Proposição de valor ao usuário</i> <i>Medidas de Impacto: Como você irá mostrar que você está criando impacto social?</i> <i>Proposição de valor ao cliente: O que seus clientes querem obter a partir desta iniciativa?</i></p>
<p>Parceiros + Stakeholders-chaves <i>Quais são os grupos essenciais que você precisa envolver para entregar seu valor? Você precisa de acesso especial ou permissões?</i></p>		<p>Canais <i>Como você vai atingir seus usuários e clientes?</i></p>		
<p>Estrutura de custo <i>Quais são suas maiores áreas de despesas? Como elas mudam à medida que o seu negócio cresce?</i></p>		<p>Excedentes <i>Onde você planeja investir seus lucros?</i></p>	<p>Receita <i>Quais são suas fontes de receita em %?</i></p>	

Fonte: The Young Foundation (2013).

Outro modelo foi o construído pelo *Social Entrepreneurship Hub* da Universidade de Stanford (2014) e que está disponível no Quadro 5. Nesse modelo, o ideal de impacto social é o mesmo do modelo anterior, porém traz um foco maior sobre a influência de fatores macroeconômicos que atingem o negócio, a concorrência com outras organizações sociais, e as estratégias de marketing e vendas.

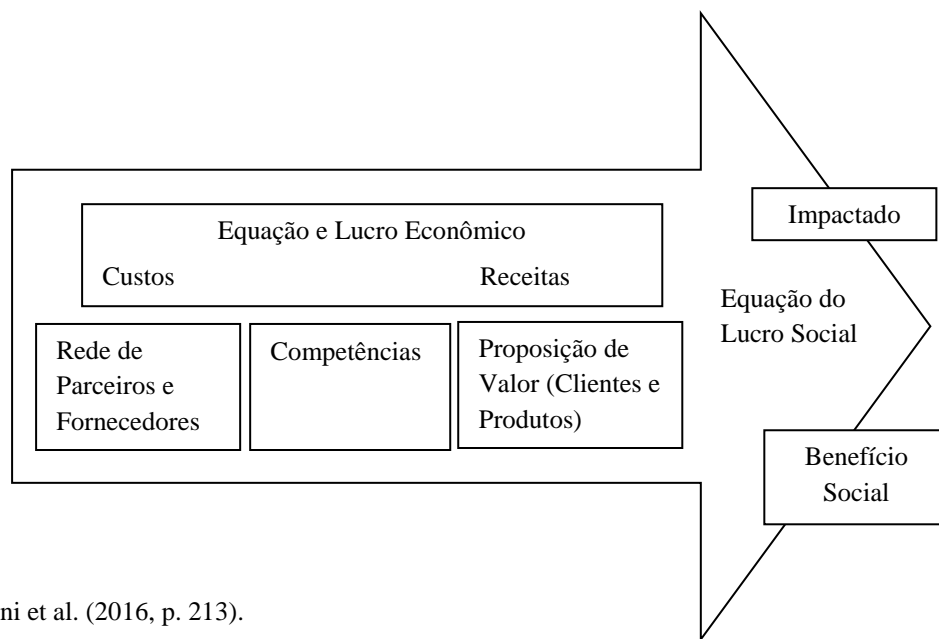
Quadro 5 – Social Business Model Canvas II.

Segmento de Clientes <i>Quem são as pessoas que irão pagar por seu produto/serviço? Quem são as pessoas que irão se beneficiar?</i>	Ambiente macro econômico <i>Qual é o mercado (geográfico) alvo? Quais são as mudanças econômicas, sociais e tecnológicas que afetam seu mercado agora e no futuro?</i>	Proposta de valor <i>Qual problema você está tentando resolver? Qual é a falha de mercado? Qual valor você distribuirá para os beneficiários? ...para os clientes? ...para os financiadores/doadores? Como você irá mensurar o impacto social?</i>	Parceiros <i>Quem ajuda você a fazer seu modelo de negócio funcionar (fornecedores, distribuidores, parceiros estratégicos)?</i>	Atividades + recursos <i>Quais atividades seu negócio foca para ser bem-sucedido? O que você pessoalmente faz em um dia típico de trabalho? Quais recursos (físico, intelectual, humano e financeiro) você tem ou vai precisar adquirir/desenvolver?</i>
	Concorrentes <i>Quem mais “compete” no seu mercado? Por que sua solução é melhor ou atende uma necessidade não atendida?</i>		Vendas + marketing <i>Qual é seu plano de vendas e marketing? Como você alcança os beneficiários? Como você alcança os clientes? Que tipo de relacionamento cada segmento de cliente espera/necessita?</i>	
Estrutura de custo <i>Quais são seus maiores direcionadores de custos?</i>		Fluxos de receita <i>Quem paga por isso? Doações vs. Vendas/ Rendimentos?</i>		

Fonte: *Social Entrepreneurship Hub/Stanford University* (2014).

Por fim, vale comentar ainda o modelo de negócios com impacto social proposto por Petrini et al. (2016), representado na Figura 3. Esse modelo está organizado em cinco dimensões dispostas de maneira sequencial.

Figura 3 - Modelo de negócios com impacto social.



Fonte: Petrini et al. (2016, p. 213).

Primeiro tem-se a rede de parceiros e fornecedores, seguido pelas competências internas – que representa a forma como os recursos chaves são utilizados nas atividades chaves -, e chegando na proposição de valor – que depende dos produtos oferecidos e como eles atendem as necessidades dos clientes. Esses três elementos combinados, apresentam custos e podem ser fontes de receita, o que está representado pela equação de lucro econômico. E pretende-se que todo esse esforço gere a equação de lucro social, representada pelos benefícios sociais gerados e pelas pessoas impactadas por eles.

Com base nos modelos apresentados anteriormente (Yunus et al., 2010; *The Young Foundation*, 2013; *Stanford University*, 2014; Petrini et al. 2016), procurou-se compilar e definir os elementos/ componentes do modelo de negócio que serão investigados durante a análise documental dos negócios sociais existentes no Brasil dedicados ao agronegócio. O Quadro 6 apresenta essa compilação.

Quadro 6 – Componentes do modelo de negócio social aplicado ao agronegócio.

Componentes	Definição
Ambiente de Negócios	Aqui deve-se investigar a realidade política, econômica, tecnológica, social, ambiental em que está imersa o negócio social, dando destaque a aspectos que podem influenciar positiva ou negativamente o desempenho do negócio.
Proposta de Valor	Na proposta de valor deve-se especificar claramente que são os clientes atendidos pelo projeto, dividindo-os entre beneficiários, compradores, financiadores/ doadores. E detalhar como esses clientes são atendidos com produtos e serviços, dando destaque aos canais de acesso e as formas de relacionamento.
Parcerias/ Fornecedores	Nesse item, especificar quem são os parceiros e fornecedores e como cada um agrega valor ao negócio social.
Competências	Nas competências, por ser difícil especificar claramente os recursos chaves (físicos, intelectuais, humanos e financeiros) disponíveis assim como as atividades chaves envolvidas, deve-se apresentar a percepção de alguns dos fatores críticos de sucesso detalhados no quadro 2 da seção anterior, sendo eles: <ul style="list-style-type: none">- Liderança/ empreendedor (experiência)- Existência de um plano de negócios- Equipe (tamanho, diversidade, experiência)- Práticas de gestão de pessoas (motivação)- Estratégia de captação de recursos financeiros- Uso das redes sociais- Disponibilidade de informações no site institucional (transparência)- Capacidade para lidar com diferentes stakeholders
Concorrentes	Deve-se ficar com o radar atento aos “concorrentes”, organizações sociais com propostas similares à oferecida pelo negócio social, procurando boas ideias que podem servir de benchmark a organização foco. Além disso, conhecer os concorrentes fornece a possibilidade de entender como sua organização pode se diferenciar.
Excedentes	Por fim, também por ser difícil detalhar todos os custos e receitas, pode-se investigar apenas as suas principais fontes, e o que feito com os excedentes, se existe alguma política de reinvestimento e/ou distribuição de lucros. Se possível, analisar os excedentes sociais e ambientais resultantes da atuação da organização.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Como pôde-se observar, no quadro apresentado, com base na leitura dos trabalhos identificou-se grande importância a análise do Ambiente de Negócios, Proposta de Valor, Parceiros/Fornecedores, Competências, Concorrentes e Excedentes. O componente Competência, foi construído com base nos FCS já apresentados anteriormente no Quadro 2.

3. Metodologia

Essa pesquisa pode ser classificada como exploratória por buscar um maior entendimento sobre a aplicação do conceito de negócio de impacto social e ambiental ao agronegócio. Também pode ser enquadrada em descritiva por tentar descrever os fatores críticos dos negócios sociais trabalhados no agronegócio. Da mesma forma, essa pesquisa é qualitativa, por tratar de maneira qualitativa os resultados desse levantamento, o que depende

de pesquisas, processos de interpretação e de categorização de dados, e pressupostos teóricos que orientam a investigação do objeto de pesquisa deste trabalho (Gil, 2002; Marconi & Lakatos, 2007).

Inicialmente, foi realizado uma pesquisa bibliográfica (*desk research*), o que envolve o estudo e a análise de documentos de domínio científico, tais como livros, periódicos, ensaios teóricos e demais artigos científicos, com a contribuição de diferentes autores sobre o tema, atentando para as fontes secundárias (Oliveira, 2007).

Na sequência, procurou-se realizar uma análise documental no Brasil de casos de negócios sociais em portais de organizações de fomento ao empreendedorismo social como Artemisia (Brasil), *Social Good* Brasil (Brasil), *Worth a Million* (Brasil), Yunus Negócios Sociais (Brasil), Pipe Negócio Social (Brasil) e Neest Brasil (Brasil).

Por meio de pesquisa nos portais das organizações de fomento ao empreendedorismo social no Brasil, os casos mais relevantes foram selecionados para posteriormente serem analisados seus sites oficiais e documentos relevantes relacionados a eles. Em um primeiro levantamento nos portais das organizações de fomento ao empreendedorismo social foram identificados 49 negócios de impacto social aplicados no Agronegócio.

Por meio da análise documental, foi priorizado os negócios sociais que possuem site institucional com informações atualizadas bem como notícias relacionadas nos portais de notícias. Também foi verificado a disponibilidade de meios de contato (e-mail, páginas nas redes sociais, telefone) com os empreendedores sociais e ao final foram selecionados 28 negócios de impacto social.

Uma vez definido os negócios sociais disponíveis e os contatos dos empreendedores sociais, a tentativa foi a de realizar uma pesquisa de levantamento de dados (*survey*) com aplicação de um questionário online para capturar a opinião dos empreendedores quanto aos fatores críticos. O questionário foi construído baseando-se nos quadros 2 e 6.

Foram obtidas 5 respostas, tendo gerado assim 5 casos. Com relação a uma pesquisa com múltiplos casos, uma quantidade de 4 a 10 casos parece ser suficiente, adicionando-se novos casos, até o instante em que se alcança a saturação teórica (Eisenhardt, 1989). Nesse sentido, atende-se o critério mínimo com a disponibilidade de 5 estudos de casos. O perfil dos respondentes e dos negócios sociais relacionados são apresentados no Quadro 7.

Quadro 7 – Perfil dos respondentes e os casos analisados.

CASO	Perfil do Respondente			Negócio Social
	Idade	Formação Acadêmica	Experiência Profissional (anos)	Ramo de Atuação
A	53	Economista	32	Tecnologia Verde
B	53	Técnico em Agropecuária e políticas ambientais/Administrador de empresas	30	Tecnologia Verde/ Fomento à Agricultura Familiar
C	33	Engenheira agrônoma	9	Fomento à Agricultura Familiar
D	28	Design gráfico	7	Tecnologia Verde
E	31	Mestre em Engenharia de materiais	7	Tecnologia Verde

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com base no levantamento de dados feito na seção anterior, foi utilizado a análise de conteúdo proposta por Bardin (2011) para analisar os resultados. O método consiste em três fases: pré-análise, exploração do material e, por fim, o tratamento dos resultados.

4. Resultados e Discussão

4.1. Análise Individual dos Casos

4.1.1 O Caso “A”

Trata-se de uma organização de pequeno porte, fundada em 2005, com fins lucrativos. A sede da empresa fica em Itajubá-MG, onde seus fundadores fazem parte da diretoria e presidência da empresa. Além dos 16 funcionários diretos, estima-se também que haja mais de 150 indiretos (GVces, 2014). Em síntese, sua missão principal é trazer transparência ao agronegócio através do rastreamento ativo de produtos produzidos no ambiente rural, proporcionando ao consumidor o conhecimento sobre a procedência desses alimentos.

A empresa nasceu no ambiente universitário e recebeu investimento de um fundo de venture capital para alavancar seu desenvolvimento. Com diversas parcerias com universidades, centros de pesquisa, grandes empresas do setor alimentício e consultorias, a entidade tem se estabelecido no ramo, visando conquistar espaço no mercado, tanto nacional quando internacional, e estender a transparência para outras linhas de alimentos (GVces,

¹ Fundos de *Venture Capital*, são fundos de investimentos focados em fornecimento de capital para crescimento de pequenas e médias empresas.

2014; Branco, 2017). Atualmente, segundo o respondente, a organização se encontra em estágio de crescimento, e devido a crescente pressão por transparência nas indústrias alimentícias e difusão do conceito orgânico, esse crescimento tende a ser bastante expressivo (Branco, 2017).

Conforme os dados obtidos através do questionário, os fatores críticos de sucesso da empresa, listados pelo respondente, em ordem de importância, são:

1. Capacidade de relacionamento com clientes, beneficiários e patrocinadores
2. Diversidade de clientes
3. Ambiente legal e regulamentação clara
4. Empoderamento dos beneficiários
5. Parcerias com ONG's
6. Qualidade da equipe de colaboradores
7. Qualidade da liderança
8. Atratividade e clareza do conceito inovador.

Além disso, através do questionário, foi obtido um fator que o negócio não dispõe e que se faz necessário para a continuidade de seu crescimento, sendo ele: Utilização das mídias sociais. O Quadro 8 apresenta a síntese do caso A.

Quadro 8 – Síntese do caso A

Categorias	Subcategorias
Classificação Jurídica	<ul style="list-style-type: none">• Empresa S/A
Ambiente de Negócios	<ul style="list-style-type: none">• Atua no Brasil, em regiões onde a presença do agronegócio é forte, expandindo-se para o mercado internacional.
Proposta de Valor	<ul style="list-style-type: none">• Sua missão é promover transparência ao agronegócio;• A empresa tem como visão ser a principal plataforma de transparência de informações no Agronegócio;• Toma como valores a transparência e respeito às boas práticas de sustentabilidade;• Seus clientes, e ao mesmo tempo beneficiários, são fornecedores e clientes finais de alimentos;• Seus serviços oferecidos giram em torno de promover a responsabilidade social, a segurança alimentar e a rastreabilidade ativa, através de uma plataforma de informações sobre produtos comercializados no agronegócio;• Seus canais de acesso são a loja física (Itajubá-MG) e a plataforma online.
Parcerias/ Fornecedores	<ul style="list-style-type: none">• Seus parceiros são incubadoras, ONGs de proteção ambiental, empresas de auditoria, sistemas integrados de qualidade e agências promotoras de investimentos
Competências	<ul style="list-style-type: none">• Suas competências são: uso de plano de negócios, atendimento do ambiente legal, conceito inovador e proposta de valor, qualidade da liderança e colaboradores, parceria com ONGs, diversidade de clientes, empoderamento dos beneficiários e capacidade de relacionamento com os stakeholders.
Concorrentes	<ul style="list-style-type: none">• Não mencionado
Excedentes	<ul style="list-style-type: none">• Os lucros são distribuídos em forma de dividendos e/ou reinvestidos.

Fonte: Elaborado pelos autores.

4.1.2. O Caso “B”

Trata-se de uma organização não governamental, fundada em 2003, sem fins lucrativos, que funciona como um negócio social. Sua missão é levar a autossuficiência financeira e de gestão para os beneficiários dos projetos, permitindo que as populações produzam seu próprio alimento, promovendo também a educação e capacitação profissional na área agrícola (Catraca Livre, 2014).

O exercício da organização é promovido a partir de projetos que utilizam espaços públicos e particulares vazios em áreas urbanas para criar oportunidades de trabalho para pessoas em vulnerabilidade social e melhorar a situação alimentar e nutricional de crianças e adultos. Isso é possível através da criação de hortas comunitárias, onde toda a comunidade é envolvida no processo de plantio, colheita e uso dos alimentos, e hortas escolares, incentivando a cooperação de alunos, pais e professores na manutenção do projeto (Cidades Sem Fome, 2018).

Ela desenvolve projetos com estufas agrícolas, onde realiza a construção de forma mais barata que a tradicional, conseguindo baixar em até 50% o investimento e mantendo o resultado benéfico das instalações, que asseguram a safra durante todo o ano. Além disso, o projeto vem se adaptando a área rural, auxiliando produtores do interior do Rio Grande do Sul na diversificação de cultivos e novas oportunidades de negócios (Cidade Sem Fome, 2018).

Conforme os dados obtidos através do questionário, os fatores críticos de sucesso do caso, listados pelo respondente, em igual ordem de importância, são:

1. Atratividade e clareza do conceito inovador/ proposta de valor
2. Qualidade da liderança (empreendedor)
3. Envolvimento da comunidade local
4. Empoderamento dos beneficiários
5. Qualidade do site institucional

Além disso, através do questionário, foram obtidos os seguintes fatores que o negócio não dispõe e que se fazem necessários para a continuidade de seu crescimento, são eles: Ambiente Legal e Regulamentação Clara; Tamanho da equipe de colaboradores do negócio; Parcerias com o poder público. O Quadro 9 exposto a seguir, apresenta síntese do Caso B.

Quadro 9 – Síntese do caso B.

Categorias	Subcategorias
Classificação Jurídica	<ul style="list-style-type: none">• Organização não governamental
Ambiente de Negócios	<ul style="list-style-type: none">• Atua no Brasil, principalmente na cidade de São Paulo.
Proposta de Valor	<ul style="list-style-type: none">• Sua missão é levar a autossuficiência financeira e de gestão para os beneficiários dos projetos.• Seus clientes, e ao mesmo tempo beneficiários, é a população em um geral, principalmente as comunidades carentes.• Seus serviços são hortas comunitárias, escolares, estufas agrícolas e treinamento para pequenos agricultores familiares.• Seu canal de acesso para comunicação é a plataforma online.
Parcerias/ Fornecedores	<ul style="list-style-type: none">• Seus parceiros são fundações, Governo Estadual e empresas privadas com serviços aplicáveis à área de atuação do projeto.
Competências	<ul style="list-style-type: none">• Suas competências são: plano de negócios, conceito inovador, qualidade da liderança, envolvimento da comunidade local e empoderamento dos beneficiários, e qualidade do site institucional.
Concorrentes	<ul style="list-style-type: none">• Não mencionado
Excedentes	<ul style="list-style-type: none">• Não existe distribuição de lucros

Fonte: Elaborado pelos autores.

4.1.3. O Caso “C”

Trata-se de uma associação de pequenos produtores rurais, em estágio de crescimento, fundada em 1999, sem fins lucrativos, funcionando como um negócio social. Sua missão é promover o agroturismo através da organização de programas de visitas escolares e colônia de férias e programas de cicloturismo, fornecendo alimentação saudável, renda para os produtores e interação urbano-rural. Seu funcionamento é através das 180 famílias que oferecem hospedagens, passeios pelo campo, praticando e promovendo a agricultura orgânica como base do próprio trabalho, garantindo com isso uma alimentação saudável para as famílias e visitantes (Acolhida, 2018).

Segundo Fantini (2016), ao correlacionar solidariedade e valores comunitários ao turismo, o impacto nas propriedades rurais foi positivo e ganhou destaque nacional devidos aos benefícios promovidos aos agricultores e comunidades integrantes.

A empresa possui uma plataforma na qual é possível reservar os serviços, conhecer as propriedades e os programas. Além disso, também promove o artesanato e a culinária local, auxiliando os pequenos produtores na difusão de seus negócios (Acolhida, 2018). Conforme os dados obtidos através do questionário, os fatores críticos de sucesso do caso, listados pelo respondente, em ordem de importância, são:

1. Atratividade e clareza do conceito inovador/ proposta de valor
2. Empoderamento dos beneficiários
3. Qualidade do site institucional
4. Diversidade de clientes
5. Diversidade de patrocinadores/financiadores/doadores do negócio
6. Envolvimento da comunidade local
7. Capacidade de uso das mídias sociais

Além disso, através do questionário, foram obtidos os seguintes fatores que o negócio não dispõe e que se fazem necessários para a continuidade de seu crescimento, são eles: Realização de teste de mercado; tamanho da equipe de colaboradores do negócio; Disponibilidade de capital próprio para investimento. O Quadro 10 apresenta a síntese do caso C.

Quadro 10 – Síntese do caso C.

Categorias	Subcategorias
Classificação Jurídica	Associação sem fins lucrativos
Ambiente de Negócios	<ul style="list-style-type: none">• Atua no Brasil, em cidades de Santa Catarina e Rio de Janeiro, onde há forte presença de agricultores e propriedades rurais.
Proposta de Valor	<ul style="list-style-type: none">• Sua missão é promover o desenvolvimento do território/região rural e a agricultura familiar.• Seus clientes, e ao mesmo tempo beneficiários, são proprietários rurais, pequenos agricultores, artesãos e turistas.• A associação tem como visão a manutenção da agricultura familiar e adota os princípios de agroecologia, manutenção da diversidade local e resgate da diversidade cultural.• Seus serviços são hospedagem, refeição e passeios. Seu canal de acesso é a plataforma online.
Parcerias/ Fornecedores	<ul style="list-style-type: none">• Seus parceiros são fundações, incubadoras, Mistérios, Governo Estadual, empresas privadas, cooperativas e associações.
Competências	<ul style="list-style-type: none">• Suas competências são: conceito inovador, diversidade de parceiros e clientes, envolvimento da comunidade local e empoderamento dos beneficiários, capacidade do uso de mídias sociais e qualidade do site institucional.
Concorrentes	<ul style="list-style-type: none">• Não mencionado
Excedentes	<ul style="list-style-type: none">• Não existe distribuição de lucros

Fonte: Elaborado pelos autores.

4.1.4. O Caso “D”

Trata-se de uma empresa em estágio de crescimento, fundada em 2014. Sua missão é criar uma agricultura mais produtiva e sustentável ao permitir que produtores tomem melhores decisões e sejam mais resilientes às mudanças climáticas a partir das informações fornecidas sobre clima, manejo de irrigação e previsões de doenças e pragas.

A startup nasceu em um berço familiar e teve sua origem a partir de necessidades pessoais dos fundadores, que viram em suas experiências cotidianas dentro do agronegócio a carência de um monitoramento constante de suas lavouras de forma mais eficiente e tecnológica (Fonseca, 2016).

A partir disso, através do sistema de monitoramento criado pela empresa, é possível promover o cultivo inteligente, gerando análises climáticas, indicadores corporativos, sistemas de irrigação e previsão de pragas e doença, tudo para auxiliar o produtor rural (Agrosmart, 2018).

A empresa possui uma plataforma online onde é possível solicitar os serviços, conhecer mais sobre a entidade, entender a proposta e até mesmo se tornar um representante comercial.

Conforme os dados obtidos através do questionário, os fatores críticos de sucesso do caso, listados pelo respondente, em ordem de importância, são:

1. Atratividade e clareza do conceito inovador/ proposta de valor
2. Qualidade da equipe de colaboradores
3. Qualidade da liderança
4. Motivação e comprometimento dos colaboradores
5. Realização de testes de mercado

Além disso, através do questionário, foram obtidos os seguintes fatores que o negócio não dispõe e que se fazem necessários para a continuidade de seu crescimento, são eles:

- Ambiente legal e regulamentação clara
- Parcerias com o poder público
- Parcerias com ONGs
- Envolvimento da comunidade local
- Empoderamento dos beneficiários
- Existência de um plano de negócios
- Disponibilidade de capital próprio para investimento
- Divulgação de ações (prestação de contas)
- Divulgação de resultados (prestação de contas)
- Qualidade do site institucional
- Capacidade de relacionamento com clientes, beneficiários e patrocinadores
- Uso de indicadores de desempenho e relatórios gerenciais

Com base nas informações analisadas neste tópico, foi possível compilar o Quadro 11, que é exposto a seguir, e apresenta a síntese do caso D.

Quadro 11 – Síntese do caso D.

Categorias	Subcategorias
Classificação Jurídica	Empresa
Ambiente de Negócios	<ul style="list-style-type: none">• Atua no Brasil, e está em expansão para o mercado internacional
Proposta de Valor	<ul style="list-style-type: none">• Sua missão é criar uma agricultura mais produtiva e sustentável ao permitir que produtores tomem melhores decisões e sejam mais resilientes às mudanças climáticas a partir de nossas informações.• A empresa tem como visão se tornar a plataforma líder em agricultura digital na América Latina e referência mundial em agricultura tropical e oferta de soluções digitais para um cultivo mais inteligente, adotando como valores a paixão, personalidade, confiança no que se faz e nas pessoas.• Seus clientes, e ao mesmo tempo beneficiários, são os produtores rurais. Seus serviços são manejo de irrigação, monitoramento agroclimático, previsão de doenças e pragas e previsão do tempo.• Seus canais de acesso são a loja física (Campinas-SP), representantes e plataforma online.
Parcerias/ Fornecedores	<ul style="list-style-type: none">• Seus parceiros são institutos e empresas de tecnologia voltadas para o agronegócio.
Competências	<ul style="list-style-type: none">• Suas competências são: conceito inovador, realização de teste de mercado, qualidade da liderança (empreendedor), qualidade da equipe de colaboradores do negócio, comprometimento dos colaboradores, disponibilidade de capital de terceiros (bancos, fundos) para investimento e capacidade de uso das mídias sociais.
Concorrentes	<ul style="list-style-type: none">• Não mencionado
Excedentes	<ul style="list-style-type: none">• São distribuídos em forma de dividendos e/ou reinvestidos.

Fonte: Elaborado pelos autores.

4.1.5. O Caso “E”

Trata-se de uma empresa recém-iniciada, fundada em 2015. Sua missão é se inserir no mercado de alimentação no Brasil através do uso de proteína de insetos para alimentação humana, fabricando alimentos a partir dessas proteínas e inserindo-os no mercado.

As operações do empreendimento ocorrem através da criação de insetos para produção e comercialização da farinha e alimentos baseados em proteína (barras de proteína, whey protein, pães, macarrão, cookies, granola etc.) (Hakkuna, 2017).

A empresa está buscando a regulamentação da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) e do Ministério da Agricultura (MAPA) para poder comercializar seus produtos. Entretanto, também é preciso tratar do processo de difusão do consumo, visto que não é uma cultura muito presente no Brasil o consumo desses tipos de alimentos (Duarte, 2017).

Conforme os dados obtidos através do questionário, os fatores críticos de sucesso do caso, listados pelo respondente, em igual ordem de importância, são:

1. Motivação/Comprometimento dos colaboradores
2. Atratividade e clareza do conceito inovador/ proposta de valor
3. Realização de teste de mercado
4. Disponibilidade de capital próprio para investimento
5. Disponibilidade de capital de terceiros (bancos, fundos) para investimento
6. Ambiente legal e regulamentação clara
7. Qualidade da liderança (empreendedor)
8. Qualidade da equipe de colaboradores do negócio

Além disso, através do questionário, foram obtidos os seguintes fatores que o negócio não dispõe e que se fazem necessários para a continuidade de seu crescimento, são eles:

- Ambiente legal e regulamentação clara
- Parcerias com o poder público
- Portfólio de produtos e serviços
- Disponibilidade de capital próprio
- Disponibilidade de capital de terceiros (bancos, fundos) para investimento
- Capacidade de uso das mídias sociais.

Quadro 12 – Síntese do caso E.

Categorias	Subcategorias
Classificação Jurídica	<ul style="list-style-type: none">• Empresa em criação
Ambiente de Negócios	<ul style="list-style-type: none">• Atua no Brasil
Proposta de Valor	<ul style="list-style-type: none">• Sua missão é se inserir no mercado de alimentação no Brasil através do uso de proteína de insetos para alimentação humana, contribuindo para a sustentabilidade e diminuição da emissão de gases de efeito estufa.• Sua visão é ser a maior produtora de insetos e farinha de insetos do Brasil e ser a marca líder no país da produção baseada em insetos, tomando como princípios a ética, transparência, qualidade, sustentabilidade e lucro. Seus clientes serão a população em um geral.• Seus serviços são farinha de insetos e alimentos baseados em proteína de insetos.• Seu canal de acesso é somente a plataforma online, por enquanto.
Parcerias/ Fornecedores	<ul style="list-style-type: none">• Sua principal parceria é com uma aceleradora especializada em soluções para negócios em ciências da vida.
Competências	<ul style="list-style-type: none">• Suas competências são: plano de negócios, ambiente legal e regulamentação clara, atratividade e clareza do conceito inovador, qualidade da liderança e da equipe de colaboradores do negócio, comprometimento dos colaboradores, disponibilidade de capital próprio para investimento e capital de terceiros (bancos, fundos)
Concorrentes	<ul style="list-style-type: none">• Não mencionado
Excedentes	<ul style="list-style-type: none">• São distribuídos em forma de dividendos e/ou reinvestidos.

Fonte: Elaborado pelos autores.

4.2. Análise Conjunta dos Casos

4.2.1. Estilo de liderança do empreendedor social

No que tange o estilo de liderança dos empreendedores sociais, foi solicitado aos respondentes que apresentassem os atributos que melhor caracterizam o estilo de liderança do principal fundador do negócio social. A Tabela 1 apresenta cada característica e quais delas são mais presentes nos respondentes.

Tabela 1 – Atributos do estilo de liderança dos empreendedores sociais.

Atributos	No. de respostas em um total de 5
Aceitação de risco	4
Disciplina/dedicação	2
Capacidade de influenciar positivamente o clima organizacional	3
Conhecimento teórico	1
Conhecimento administrativo	1
Experiência gerencial	2
Saber resolver conflitos	2
Capacidade de identificar problemas sociais	1
Iniciativa/atitude	5
Conexões/relacionamentos	3

Fonte: Elaborado pelos autores.

4.2.2. Fatores críticos disponíveis e demandados

A partir dos fatores críticos de sucesso listados a partir de Sharir & Lerner (2006), Wronka (2013) e Eschker et al. (2017), percebe-se que alguns fatores são encontrados com maior frequência nos casos analisados, enquanto outros não são citados pelos respondentes. A Tabela 2 mostra o total de respostas a cada fator crítico existente nos negócios sociais estudados.

Tabela 2 - Fatores críticos existentes nos casos analisados.

Fator	Nº de respostas (total de 5)
Ambiente legal e regulamentação clara	2
Atratividade e clareza do conceito inovador	5
Realização de teste de mercado	2
Qualidade da liderança (empreendedor)	4
Qualidade da equipe de colaboradores do negócio	3
Tamanho da equipe de colaboradores do negócio	0
Motivação/Comprometimento dos colaboradores	2
Parcerias com o poder público	0
Parcerias com ONGs	1
Portfólio de produtos e serviços	0
Diversidade de patrocinadores/financiadores/doadores do negócio	1
Diversidade de clientes	2
Envolvimento da comunidade local	2
Empoderamento dos beneficiários	3
Existência de um plano de negócios	0
Disponibilidade de capital próprio para investimento	1
Disponibilidade de capital de terceiros (bancos, fundos) para investimento	1
Capacidade de uso das mídias sociais	1
Divulgação das ações (prestação de contas)	0
Divulgação de resultados (prestação de contas)	0
Qualidade do site institucional	2
Capacidade de relacionamento com clientes, beneficiários e patrocinadores	1
Uso de indicadores de desempenho e relatórios gerenciais	0

Fonte: Elaborado pelos autores.

A partir dos dados presentes na Tabela 2, percebe-se que os fatores críticos considerados como de maior importância nos negócios sociais estudados são: atratividade e clareza do conceito inovador, qualidade da liderança (empreendedor), qualidade da equipe de colaboradores do negócio, e empoderamento dos beneficiários.

Obteve-se também, por meio dos respondentes, os fatores críticos que os casos analisados não dispõem, mas que são necessários para a continuidade do negócio. A tabela 3 mostra o total de respostas para cada fator crítico que o negócio social não dispõe, mas é necessário para o crescimento.

Tabela 3 - Fatores críticos não disponíveis, porém necessários para os casos analisados.

Fator	Nº de respostas (total de 5)
Ambiente legal e regulamentação clara	3
Atratividade e clareza do conceito inovador	0
Realização de teste de mercado	1
Qualidade da liderança (empreendedor)	0
Qualidade da equipe de colaboradores do negócio	0
Tamanho da equipe de colaboradores do negócio	0
Motivação/Comprometimento dos colaboradores	2
Parcerias com o poder público	3
Parcerias com ONGs	1
Portfólio de produtos e serviços	2
Diversidade de patrocinadores/financiadores/doadores do negócio	0
Diversidade de clientes	0
Envolvimento da comunidade local	1
Empoderamento dos beneficiários	1
Existência de um plano de negócios	1
Disponibilidade de capital próprio para investimento	3
Disponibilidade de capital de terceiros (bancos, fundos) para investimento	1
Capacidade de uso das mídias sociais	2
Divulgação das ações (prestação de contas)	1
Divulgação de resultados (prestação de contas)	1
Qualidade do site institucional	1
Capacidade de relacionamento com clientes, beneficiários e patrocinadores	1
Uso de indicadores de desempenho e relatórios gerenciais	1

Fonte: Elaborado pelos autores.

Da mesma forma, por meio dos dados apresentados na tabela 3, conclui-se que os fatores críticos considerados pelos respondentes como não disponíveis, mas de maior importância para a continuidade do crescimento dos negócios estudados são: ambiente legal e regulamentação clara, parcerias com o poder público e disponibilidade de capital próprio para investimento.

4.2.3. Ciclo de vida (estágio) do negócio

Com relação ao ciclo de vida ou estágio dos negócios sociais analisados, pode-se verificar que quatro casos se consideram em estágio de crescimento, independentemente do tempo de atividade, enquanto apenas um se encontra em estágio vital recém-iniciado. Em função da evolução do ciclo de vida do negócio, pode-se esperar que o número de fatores críticos existentes aumente em detrimento daqueles que são necessários para o crescimento do negócio, mas não disponíveis por enquanto.

4.2.4. Modelo de negócio social aplicado ao agronegócio

Por meio dos resultados obtidos com os estudos de casos, é perceptível semelhanças e diferenças entre os modelos de negócios estudados. Dentre os casos estudados, três são empresas com fins lucrativos, e os outros dois se caracterizam como uma associação e uma ONG, ambos sem fins lucrativos.

Confrontando os modelos com e sem fins lucrativos, percebe-se que nos negócios com fins lucrativos os fatores críticos considerados mais importantes para o sucesso dos negócios giram em torno da qualidade da liderança e da equipe de colaboradores. Enquanto isso, nos negócios sem fins lucrativos, esses fatores se concentram no empoderamento dos beneficiários e envolvimento da comunidade local. A semelhança mais forte entre ambos é a importância reconhecida da atratividade e clareza do conceito inovador.

Por conseguinte, os negócios com fins lucrativos não dispõem atualmente em sua maioria, mas consideram importantes para o crescimento contínuo, a capacidade de uso das mídias sociais e a disponibilidade de capital próprio para investimento. Já os negócios sem fins lucrativos, tem essa perspectiva principalmente sobre o tamanho da equipe de colaboradores.

5.Considerações Finais

O presente trabalho teve como objetivo geral discutir os fatores críticos dos negócios sociais aplicados ao agronegócio, considerando tanto o segmento da agricultura empresarial quanto familiar, e específico de entender os conceitos relacionados a empreendedorismo rural, empreendedorismo social, modelos de negócio social, identificar os casos existentes no Brasil relacionados à agricultura empresarial e familiar e apresentar os fatores críticos existentes ou desejados nos casos pesquisados.

O método utilizado foi de uma pesquisa exploratória, de caráter qualitativo, utilizando-se a princípio da análise documental e pesquisa do tipo *survey*, sendo essa última substituída pelo uso do estudo multicase devido às limitações encontradas.

Com essa pesquisa, obtiveram-se os principais fatores críticos dos negócios estudados e os mais demandados, as características de perfil de liderança presentes nesses empreendedores e entendimento dos modelos de negócios sociais dos casos estudados. Também foi possível fazer uma revisão teórica sobre os modelos de negócios sociais aplicados ao agronegócio e seus fatores críticos de sucesso.

Durante o processo de pesquisa, percebeu-se uma grande dificuldade de obtenção dos dados, visto que as informações disponibilizadas eram escassas e obtiveram-se poucas respostas ao questionário aplicado. Outra limitação percebida foi quanto à essência do trabalho. Isso ocorre pelo fato de a pesquisa ter uma tratativa qualitativa e utilizar do estudo de casos, o que torna limitado a generalização das informações.

Posto isso, toma-se como sugestão para futuros estudos sobre o assunto aqui tratado o uso de pesquisas de campo, visitas técnicas aos casos, obtenção de parcerias com incubadoras e associações para estímulo do estudo e aplicação de questionário (*survey*) a amostras mais representativas para obter um panorama ainda mais geral da problemática tratada.

Agradecimento

Os autores agradecem à Faperj pelo auxílio financeiro/ bolsas aos autores, o que tornou possível a realização da pesquisa.

Referências

Acolhida. (2018) *Perfil*. Santa Rosa de Lima. Disponível em <<https://www.facebook.com/Acolhida-na-Colonia-310255658989002/>>. Acesso em: 23/04/2020.

Acolhida. (2018) *Turismo pedagógico*. Santa Catarina. Disponível em <<http://acolhida.com.br/sobre-nos/principios/>>. Acesso em: 23/04/2020.

Agrosmart. (2018) *Plataforma de Agricultura Digital*. Disponível em <<http://rh.agrosmart.com.br/>>.

Ashoka, Empreendimentos Sociais; Mckinsey & Company Inc. (2001). *Empreendimentos Sociais Sustentáveis: Como Elaborar Planos de Negócios para Organizações Sociais*. São Paulo: Editora Petrópolis.

Austin, J., Stevenson, H. & Wei-Skillern, J. (2006) Social and commercial entrepreneurship: Same, Different, or Both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), p. 1-22.

Bardin, L. (2011) *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

Borzaga, C., Depedri, S. & Galera, G. (2012) Interpreting social enterprises. *Revista de Administração (São Paulo)*, 47(3) p. 398-409.

Castro, C. N. (2015) Desafios da agricultura familiar: o caso da assistência técnica e extensão rural. *Boletim regional, urbano e ambiental do IPEA*, nº12, p. 49-59.

Castro, C. N. (2016) Pesquisa agropecuária pública brasileira: histórico e perspectivas. *Boletim regional, urbano e ambiental do IPEA*, n °15, p. 45 – 52.

Catraca Livre (2014). *ONG Cidades Sem Fome Desenvolve Projetos de Hortas Urbanas em SP*. Disponível em <<https://catracalivre.com.br/geral/cidadania/indicacao/ong-cidades-sem-fome-desenvolve-projetos-de-hortas-urbanas-em-sao-paulo/>>. Acesso em: 23/04/2020.

Cidade sem Fome (2018). *Trabalho, Renda e Garantia de Alimentação: Tudo Começa com Uma Horta*. São Paulo, 2018. Disponível em <<https://cidadessemfome.org/pt-br/>>. Acesso em: 23/04/2020

CNA Brasil (2017). *Balanço 2016, Perspectivas 2017*. Brasília: CNA Brasil. Disponível em: <<https://data.gessulli.com.br/file/2016/12/08/H104033-F00000-M637.pdf>>. Acesso em: 23/04/2020.

Eisenhardt, K. M. (1989) Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), p. 532-550.

Eschker, E., Gold, G. & Lane M. D. (2017) Rural entrepreneurs: what are the best indicators of their success? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(2), 278–296.

Fonseca, M. (2016) Como três brasileiros chamaram a atenção do Google e da NASA. *Revista Exame*. Disponível em <<https://exame.abril.com.br/pme/como-tres-brasileiros-chamaram-a-atencao-do-google-e-da-nasa/>>. Acesso em 23/04/2020.

Branco, L. (2017) De onde veio o bife que você comeu no almoço? *Revista Exame*. Disponível em <<https://exame.abril.com.br/revista-exame/de-onde-veio-o-bife-que-voce-comeu-no-almoco/>>. Acesso em: 23/04/2020.

Fantini, A. (2016) *Agroturismo e orientação aos circuitos curtos de comercialização dos alimentos orgânicos: estudo do caso “acolhida na colônia”* (Dissertação de Mestrado) Florianópolis. Universidade Federal de Santa Catarina.

Gil, A. C. (2002) *Como elaborar Projetos de Pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.

Grunert, K. G., & Ellegaard, C. (1993). The concept of key success factors: Theory and method. In M. Baker (Ed.), *Perspectives on Marketing Management*, Vol. III (pp. 245-274). Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

GVces. (2014) *Casos 2014*. Disponível em <<http://www.gvces.com.br/casos-2014?locale=pt-br#safe%20trace>>. Acesso em: 23/04/2020.

Hakkuna (2017). *Produtos*. Disponível em <<http://hakkuna.com/sobre>>. Acesso em 23/04/2020.

Iizuka, E. S., Varela, C. A. & Larroudé, E. R. A. (2015) Social business dilemmas in Brazil: Rede Asta case. *Revista de Administração de Empresas*, 55(4) p. 385-396.

Lakatos, E. M. & Marconi, M. A. (2007) *Técnicas de Pesquisa*. (6a ed.). São Paulo: Atlas.

Moreira, G. C. & Teixeira, E. C. (2014) Política pública de pesquisa agropecuária no Brasil. *Revista de Política Agrícola*, Brasília, n. 3, p. 5-14.

Oliveira, M. M. (2007). *Como fazer pesquisa qualitativa*. Petrópolis: Vozes.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011) *Business model generation: inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários*. Rio de Janeiro: Alta Books.

Petrini, M., Scherer, P., & Back, L. (2016) Modelo de negócios com impacto social. *Revista de Administração de Empresas*, 56(2) p. 209–225.

Pipe Social (2017) *1º Mapa de Negócios de Impacto Social + Ambiental*. Disponível em: <http://www.pipe.social/mapa2017>>. Acesso em: 23/04/2020

Duarte, D. (2017) Fazendeiros de Insetos fabricam Barra de Cereal com Farinha de Grilo. *Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios*. Disponível em <https://revistapegn.globo.com/Banco-de-ideias/Alimentacao/noticia/2017/05/fazendeiros-de-insetos-fabricam-barra-de-cereal-com-farinha-de-grilo.html>>. Acesso em: 23/04/2020.

Sebrae (2013) *Cartilha: o Quadro de Modelo de Negócios*. Brasília.

Sharir, M. & Lerner, M. (2006) Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs. *Journal of World Business*, 41(1), 6–20, 2006.

Stanford University (2014) *The Social Business Model Canvas*. Center of Innovation. Disponível em: http://sehub.stanford.edu/sites/default/files/Social%20Business%20Model%20Canvas_1.pdf>. Acesso em: 23/04/2020.

The Young Foundation (2013) *Introducing the Social Business Model Canvas*. 2013. Disponível em < <https://youngfoundation.org/social-innovation-investment/introducing-the-social-business-model-canvas-2/>>. Acesso em: 23/04/2020.

Wronka, M. (2013) Analyzing the success of social enterprises - critical success factors perspective. *Management, Knowledge and Learning International Conference*, (1), 593–605.

Yunus, M. *Criando um negócio social: Como iniciativas economicamente viáveis podem solucionar os grandes problemas da sociedade*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010) Building social business models: lessons from the Grameen experience. *Long Range Planning*, 43(2-3), p.308-325.

Yunus Negócios Sociais (2018). *O que são Negócios Sociais*. Disponível em:
<<https://www.yunusnegociossociais.com/o-que-so-negcios-sociais>> Acesso em: 23/04/2020.

Porcentagem de contribuição de cada autor no manuscrito

Marco Antonio Conejero – 33,4%

Matheus de Arruda Rodrigues Alves – 33,3%

Suzane Campos de Lima – 33,3%