

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA**

ROSANA MARIA VIEIRA CAYRES

**PARTICIPAÇÃO DE STAKEHOLDERS NA BRICOLAGEM SOCIAL VOLTADA À
AGRICULTURA FAMILIAR**

São Paulo

2024

Rosana Maria Vieira Cayres

**PARTICIPAÇÃO DE STAKEHOLDERS NA BRICOLAGEM SOCIAL VOLTADA À
AGRICULTURA FAMILIAR**

**STAKEHOLDER PARTICIPATION IN SOCIAL BRICOLAGE AIMED AT FAMILY
FARMING**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Doutora em Administração**.

Orientador: Prof. Dr. Edmilson de Oliveira Lima

São Paulo

2024

Cayres, Rosana Maria Vieira.

Participação de stakeholders na bricolagem social voltada à agricultura familiar. / Rosana Maria Vieira Cayres. 2024.

120 f.

Tese (Doutorado) - Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2024.

Orientador (a): Prof. Dr. Edmilson de Oliveira Lima.

1. Empreendedorismo social. 2. Bricolagem social. 3. Participação de stakeholders. 4. Agricultura familiar. 5. Modelo explicativo.

I. Lima, Edmilson de Oliveira. II. Título.

CDU 658

PARTICIPAÇÃO DE STAKEHOLDERS NA BRICOLAGEM SOCIAL VOLTADA À AGRICULTURA FAMILIAR

Por:

Rosana Maria Vieira Cayres

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Doutora em Administração**, sendo a banca examinadora formada por:

Prof. Dr. Edmilson de Oliveira Lima – Universidade Nove de Julho – UNINOVE

Prof. Dr. Diego Queiroz – Universidade Federal do Ceará - UFC

Prof. Dr. Mário Vasconcellos Sobrinho – Universidade da Amazônia - UNAMA

Prof. Dra. Cristina Dai Prá Martens – Universidade Nove de Julho – UNINOVE

Prof. Dr. Roberto Lima Ruas – Universidade Nove de Julho – UNINOVE

RESUMO

Houve um crescente interesse por questões relacionadas à participação de *stakeholders*, no sentido de contribuir para que empreendimentos sociais da agricultura familiar desempenhassem suas atividades, cumprissem seu papel econômico e social, e, além disso, colaborassem com o alcance dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS). Com base na teoria da bricolagem social, esta pesquisa propôs o desenvolvimento de um modelo mostrando como os empreendedores da agricultura familiar fazem uso da participação de *stakeholders* para realizar a bricolagem social em situações de restrição de recursos. Realizando três estudos complementares e sequenciais, a pesquisa traz inicialmente uma revisão sistemática de literatura, responsável por apresentar o estado da arte em relação ao que vem sendo produzido na ciência sobre a participação de *stakeholders* no contexto da bricolagem. No estudo seguinte, explica como acontece a participação dos *stakeholders* na bricolagem social em associações da agricultura familiar. No terceiro estudo, foi feita uma análise sobre as formas de colaboração dos *stakeholders* para potencializar as oportunidades para os empreendimentos da agricultura familiar. Finalmente, no último capítulo da tese, são apresentadas as considerações finais, com um quadro que consolida os estudos e apresenta o modelo da participação de *stakeholders* para associações de agricultura familiar, respondendo ao problema de pesquisa. Os achados contribuem, teoricamente, para a compreensão da participação dos *stakeholders* na teoria da bricolagem social. Empiricamente, a pesquisa oferece um modelo para empreendimentos da agricultura familiar obterem melhores resultados em suas atividades.

Palavras-chave: empreendedorismo social, bricolagem social, participação de *stakeholders*, agricultura familiar, modelo explicativo.

ABSTRACT

There has been a growing interest in issues related to stakeholder participation, particularly in supporting social enterprises in family farming to carry out their activities, fulfill their economic and social roles, and contribute to the achievement of the Sustainable Development Goals (SDGs). Grounded in the theory of social bricolage, this research proposes the development of a model demonstrating how family farming entrepreneurs leverage stakeholder participation to implement social bricolage in contexts of resource constraints. Conducting three complementary and sequential studies, the research begins with a systematic literature review, which presents the state of the art regarding stakeholder participation in the context of bricolage. The second study explains how stakeholder participation occurs in social bricolage within family farming associations. The third study analyzes the forms of stakeholder collaboration that enhance opportunities for family farming enterprises. Finally, the last chapter of the dissertation presents the final considerations, including a framework that consolidates the studies and introduces the model of stakeholder participation for family farming associations, addressing the research question. The findings contribute theoretically to the understanding of stakeholder participation within the theory of social bricolage. Empirically, the research provides a model for family farming enterprises to improve their performance and outcomes.

Keywords: social entrepreneurship, social bricolage, stakeholder participation, family farming, explanatory model.

Dedico esta tese os nossos antepassados,
aqueles que se tornaram encantados,
que se fundiram às matas, às águas e a
toda forma de vida...
essa, que nunca se encerra com o adeus;
antes, se eterniza no amor e no saber
ancestral.

AGRADECIMENTOS

Chegar até aqui foi uma jornada intensa, cheia de desafios, aprendizados e momentos que testaram minha paciência, minha resistência e minha fé na humanidade. Mas, felizmente, eu não caminhei sozinha. Essa tese carrega um pedaço de cada pessoa que cruzou meu caminho, me apoiou, me incentivou, me fez rir quando minha vontade era chorar e, claro, teve que lidar com minhas perturbações ao longo do processo.

Minha filha, Ada, meu maior amor e minha maior inspiração. Tu me ensinas todos os dias sobre coragem, sensibilidade e força. Nada que eu escreva aqui traduz a gratidão que sinto por ter a honra de ser tua mãe. Essa conquista é tão tua quanto minha.

Minha mãe, Rosa, que sempre foi meu alicerce. Seu amor e sua força me guiaram em cada passo, e eu jamais teria chegado até aqui sem o exemplo que a senhora me deu.

À minha irmã Guilhermina e ao meu cunhado West, agrônomos apaixonados pela agricultura familiar. Além do carinho e do apoio, vocês me ensinaram mais do que eu poderia imaginar, compartilhando conhecimento, vivências e a paixão genuína pelo que fazem.

À minha irmã Izaura e às minhas sobrinhas Mariana, Iara e Maria Clara, bem como a todos os familiares que torceram por mim nessa jornada.

Aos meus amigos do PPGA, que tiveram a paciência de me aturar e tornaram essa caminhada menos solitária e mais divertida: Adriana, Alex, Bete, Camila, Donizete, Fabiano, Luciana, Raphael e Robson.

Ao amigo Alex, que acompanhava as visitas a campo pra eu não dormir no caminho, me ajudava na organização das notas e digitalizava os registros. Sem ti, eu estaria perdida.

À minha amiga Joyce, minha eterna dupla do mestrado, com quem compartilhei tantas reflexões científicas. Obrigada por sempre me instigar a pensar além e por me dar forças para seguir em frente quando eu mais precisava.

Aos professores do PPGA, que me guiaram com conhecimento e paciência. Meu profundo respeito e gratidão ao meu orientador e incentivador, Edmilson de Oliveira Lima, que acreditou no meu trabalho e me ajudou a dar forma a essa pesquisa. Às diretoras do curso, Priscila Rezende da Costa e Cristina Dai Prá Martens, por todo apoio ao longo do processo.

Aos amigos de infância, de juventude e da vida adulta, que fazem parte da minha história e da minha sanidade (ou do que restou dela). Aos amigos do teatro e do stand-up, que me fizeram rir nos momentos mais difíceis – vocês não têm ideia do quanto isso me salvou.

Ao Madson e ao Junior, do Instituto Amazônia Saúde e Bem-Estar, por zelarem pela minha saúde física. Ao Lucas e ao Paulo, por cuidarem da minha saúde mental.

Aos associados e cooperados de todos os empreendimentos pesquisados, que, sem me conhecer, abriram suas casas, dividiram suas histórias e me ensinaram muito mais do que eu poderia imaginar. Um agradecimento especial às lideranças que me mostraram que liderar é muito mais do que coordenar um grupo – é sobre resistência, compromisso e dedicação: Alana, Antonia, Enizey, Magno, Michelly, Rosa e Roselma.

A todos que aceitaram ser entrevistados, aos que facilitaram contatos, indicaram caminhos, viabilizaram encontros e, de alguma forma, inspiraram esta pesquisa: meu sincero agradecimento.

Aos professores que participaram da minha banca de defesa, contribuindo com sua experiência e avaliações fundamentais para o aprimoramento deste trabalho: Diego Queiroz, Mário Vasconcellos Sobrinho, Cristina Dai Prá Martens e Roberto Lima Ruas.

À UNINOVE, pelo apoio e pela bolsa de estudos. À Capes, pelo suporte essencial para que esta pesquisa fosse possível.

Cada um de vocês, de alguma forma, me ajudou a chegar até aqui. Essa tese não é só minha – ela é de todos nós.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	16
1.1.1	Questão Central de Pesquisa.....	18
1.2	OBJETVOS.....	18
1.2.1	Objetivo Geral.....	18
1.2.2	Objetivo Geral.....	18
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	18
2	ESTUDO 1: EXPLORANDO A PARTICIPAÇÃO DE STAKEHOLDERS EM PROCESSOS DE BRICOLAGEM.....	22
2.1	INTRODUÇÃO.....	22
2.2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	23
2.2.1	Bricolagem Empreendedora.....	23
2.2.1.1	Dimensões da bricolagem empreendedora.....	24
2.2.1.2	Características da bricolagem empreendedora.....	25
2.3	BRICOLAGEM SOCIAL.....	27
2.3.1	Participação dos <i>Stakeholders</i> na Bricolagem Social.....	28
2.4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	29
2.5	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	31
2.6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
3	ESTUDO 2: FAZENDO MUITO COM POUCO NA PRODUÇÃO FAMILIAR DA AMAZÔNIA LEGAL COM BRICOLAGEM NO EMPREENDEDORISMO SOCIAL.....	40
3.1	INTRODUÇÃO.....	40
3.2	BRICOLAGEM SOCIAL.....	41
3.2.1	Componentes da Bricolagem Social.....	41
3.3	BRICOLAGEM SOCIAL E DESENVOLVIMENTO NA AMAZÔNIA LEGAL	42
3.4	MÉTODOS.....	43
3.5	ANÁLISE DE DADOS.....	45
3.6	RESULTADOS: FOCO NA PARTICIPAÇÃO DOS STAKEHOLDERS.....	50
3.7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	58

APÊNDICES.....	59
4 ESTUDO 3: COLABORAÇÃO E PARCERIAS SUSTENTÁVEIS NA BRICOLAGEM SOCIAL PARA A AGRICULTURA FAMILIAR.....	61
4.1 INTRODUÇÃO.....	61
4.2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	63
4.2.1 Colaboração de <i>Stakeholders</i> para a Agricultura Familiar e seu Papel para o Alcance dos ODS.....	63
4.2.2 Bricolagem Social: Resiliência e Inovação na Agricultura Familiar.....	64
4.3 METODOLOGIA.....	66
4.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	68
4.4.1 Apresentação do Modelo de Colaboração para Parcerias Sustentáveis.....	68
4.4.2 Formas de Colaboração e Acesso a <i>Stakeholders</i> da Agricultura Familiar.....	73
4.4.3 Contribuição dos Empreendimentos de Agricultura Familiar para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)	75
4.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	76
APÊNDICES.....	77
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	79
5.1 ETAPAS DE MATURIDADE DOS EMPREENDIMENTOS.....	81
5.1.1 Etapa 1: Superação de Desafios e Fortalecimento da Bricolagem.....	82
5.1.2 Etapa 2: Fortalecimento da Gestão para a Profissionalização.....	82
5.1.3 Etapa 3: Impulsionamento do Empreendimento para Destaque Social.....	82
5.2 COMPONENTES DA BRICOLAGEM SOCIAL DE ACORDO COM O GRAU DE MATURIDADE DOS EMPREENDIMENTOS DA AGRICULTURA FAMILIAR.....	83
5.2.1 Criação de Valor Social.....	84
5.2.2 Persuasão.....	86
5.2.3 Improvisação	87
5.2.4 Rejeição às Limitações	90
5.2.5 Virar-se com o que se Tem.....	92
5.3 APRESENTAÇÃO DO MODELO DA PARTICIPAÇÃO DE STAKEHOLDERS NOS EMPREENDIMENTOS DA AGRICULTURA FAMILIAR NA AMAZÔNIA LEGAL.....	93
5.3.1 Etapa 1: Superação de Desafios e Fortalecimento da Bricolagem.....	94

5.3.2	Etapa 2: Fortalecimento da Gestão para a Profissionalização.....	95
5.3.3	Etapa 3: Impulsionamento do Empreendimento para Destaque Social.....	97
5.3.4	Curvas Relacionadas à Participação dos <i>Stakeholders</i> nas Atividades Empreendedoras da Agricultura Familiar.....	98
5.3.4.1	Percepção do valor do empreendimento para os <i>stakeholders</i> , por parte dos empreendedores.....	99
5.3.4.2	Autonomia na realização das atividades empreendedoras.....	99
5.3.4.3	Oportunidades de parcerias e acordos colaborativos com <i>stakeholders</i>	99
5.3.5	Gestão de <i>Stakeholders</i> e Potenciais Ganhos Futuros.....	100
5.4	CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS DESTA TESE.....	103
5.5	LIMITAÇÕES DESTE TRABALHO.....	105
5.6	SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS.....	105
	REFERÊNCIAS.....	108

1 INTRODUÇÃO

Após a pandemia de Covid-19, as preocupações globais com as fragilidades do ser humano, tanto individuais quanto coletivas, aumentaram significativamente. Fome, desemprego, saúde, guerra, crises financeiras, desigualdades sociais e mudanças climáticas estão entre essas preocupações. Esse conjunto de questões tende a se agravar. Os dados das Nações Unidas (UN, 2019) indicam que a população mundial ultrapassará 9 bilhões até 2050, colocando o mundo em uma rota de desafios ainda mais complexos. Diante desse cenário, autoridades de diferentes países perceberam que apoiar os agricultores familiares pode ser uma estratégia essencial para o desenvolvimento sustentável (Medina, Gosch, & DelGrossi, 2021).

A agricultura familiar é um segmento que vive em um contexto de escassez de recursos e, mais recentemente, vem enfrentando novos desafios ambientais, como a degradação generalizada da terra e dos recursos hídricos (Food and Agriculture Organization of the United Nations [FAO], 2019). Mesmo assim, apresenta notória participação para o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Contudo, para que haja transformação inclusiva dos sistemas produtivos que envolvem os empreendimentos agroalimentares, de modo a potencializar sua contribuição, são necessárias iniciativas locais multiplicadas em todo o mundo (UN, 2021). Se, de um lado, os empreendimentos precisam de apoio, de outro, é necessário que se posicionem ativamente, defendendo seu protagonismo e amparando-se em soluções emancipatórias capazes de lhes garantir governança e autonomia (Vasile & Duncan, 2017), de modo a tornarem-se os principais agentes de transformação desses sistemas (FAO, 2019).

No Brasil, a agricultura familiar é o segmento da agropecuária com maior relevância na produção de alimentos consumidos internamente, composta por pequenos produtores rurais, povos e comunidades tradicionais, assentados da reforma agrária, silvicultores, aquicultores, extrativistas e pescadores (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento [MAPA], 2020). Nesse mesmo sentido, a Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006 (2006) define agricultor familiar e empreendedor familiar rural como a pessoa que pratica atividades no meio rural em área de no máximo quatro módulos fiscais¹. Pelo menos a metade das atividades do

¹ O módulo fiscal é uma unidade de medida agrária utilizada no Brasil para determinar o tamanho mínimo de uma propriedade rural economicamente viável. Ele é expresso em hectares e varia de acordo com o município, considerando fatores como: 1 - Tipo de exploração predominante na região (pecuária, lavoura permanente, lavoura temporária, entre outras); 2 - Rendimento médio das explorações agrícolas locais; 3 - Outras condições ambientais e econômicas que impactam a produção rural A definição oficial está na Lei nº 6.746/1979.

empreendimento precisam ser conduzidas pela própria família, e a renda familiar tem que ser proveniente das atividades relacionadas à agricultura no mínimo 50%. Além disso, a direção do empreendimento precisa estar em mãos da própria família (Lei nº 11.326, 2006).

Dada tamanha diversidade de atividades, sistemas produtivos e formas organizativas abrangidas pelo guarda-chuva da agricultura familiar, e considerando as dimensões territoriais continentais brasileiras, mostra-se interessante a investigação sobre o tema apresentado nesse país. A partir da década de 80, tornou-se mais comum a organização de grupos de agricultores rurais em associações sem fins lucrativos, no intuito de combater a precariedade de suas condições de trabalho e buscar melhorias em seus processos de produção e comercialização (Medeiros, 2001). Nesse contexto, associação é um arranjo organizativo que permite melhorar a atuação no mercado e, portanto, o desempenho econômico (Sangalli, Da Silva, Da Silva, & Schlindwein, 2015). No entanto, com o desenvolvimento das práticas de cooperação, as cooperativas também emergiram como uma forma eficaz de organização coletiva, promovendo uma integração ainda maior dos agricultores familiares com o mercado e ampliando suas oportunidades de desenvolvimento. O cooperativismo se diferencia das associações principalmente pelo papel mais estruturado e robusto que exerce na organização dos pequenos agricultores. As cooperativas não apenas oferecem os mesmos benefícios das associações, como o apoio mútuo e a melhoria nas condições de trabalho, mas também proporcionam aos seus membros o acesso a novas tecnologias, linhas de crédito, mercados mais competitivos e um maior poder de barganha (Andrade & Alves, 2013). Além disso, as cooperativas fortalecem a capacidade dos pequenos agricultores de se manterem em mercados complexos, oferecendo maior estabilidade financeira e organizacional (Moraes & Schwab, 2019).

O estudo das cooperativas junto com as associações, torna-se necessário para entender como essas formas de organização contribuem para a sustentabilidade e o desenvolvimento da agricultura familiar. As cooperativas, por sua capacidade de mobilizar recursos, organizar a produção e promover o desenvolvimento econômico e social das comunidades, têm se mostrado um importante arranjo na melhoria das condições de vida dos agricultores familiares, gerando renda, segurança e prosperidade para suas propriedades (Oliveira & Bertolini, 2022). Dessa forma, a inclusão das duas formas organizativas amplia o entendimento sobre as estratégias coletivas de fortalecimento da agricultura familiar. Ambas permitem aos agricultores familiares promover de forma mais organizada suas atividades empreendedoras, bem como ampliar suas oportunidades de desenvolvimento. Esse tipo de empreendimento enquadra-se no empreendedorismo social.

Empreendedorismo social é uma atividade empreendedora voltada à mudança social, utilizando recursos econômicos, políticos e culturais para resolver problemas sociais (Peredo & McLean, 2006). Isso acontece em organizações criadas ou adaptadas para atender a necessidades sociais não atendidas (Austin, Stevenson & Wei-Skillern, 2006). De forma geral, os empreendimentos sociais são agentes de mudança que visam à criação de valor social e comercial de forma sustentável (Choi, Chang & Youn, 2021), assumindo um compromisso de melhorar a situação daqueles que se encontram excluídos, marginalizados ou em estado de sofrimento (Saebi, Foss, & Linder, 2019). Para otimizar os recursos locais e superar suas dificuldades, empreendedores sociais podem fazer uso da prática conhecida como bricolagem (Hota, Mitra, & Qureshi, 2019).

A bricolagem é o ato de explorar novos arranjos e combinações de recursos para criar novos produtos ou novas soluções (Baker & Nelson, 2005). Também pode ser entendida como uma prática multifacetada no campo do empreendedorismo, pois envolve atividades diversas relacionadas à criação de algo novo a partir de elementos disponíveis no ambiente (Cattani & Ferriani, 2008). Assim, quem faz uso da bricolagem são as pessoas presentes nesses ambientes, diante de uma demanda apresentada, ainda que não se disponha de uma solução pronta para tanto. Em outras palavras, é um processo cognitivo que envolve a criação de algo novo a partir de recursos disponíveis, com o uso de habilidades práticas e conhecimentos empíricos (Baker & Nelson, 2005; Cattani & Ferriani, 2008). Em seu espectro mais geral, é conhecida como bricolagem empreendedora, mas, quando aplicada no empreendedorismo social, é classificada como bricolagem social (Di Domenico, Haugh & Tracey, 2010).

A bricolagem social é a capacidade de aplicar recursos escassos e originalmente destinados a outras funções para criar soluções inovadoras para problemas sociais, muitas vezes com o apoio de parcerias colaborativas (Mair & Marti, 2009). É uma área da bricolagem que tem sido cada vez mais reconhecida para lidar com desafios sociais e ambientais, em contextos de recursos limitados e incertezas (Di Domenico et al., 2010; Nelson & Lima, 2020). Destaca-se a capacidade da bricolagem social em permitir que empreendedores sociais utilizem recursos disponíveis de forma criativa e flexível para resolver problemas sociais complexos (Di Domenico et al., 2010; Nelson & Lima, 2020). Cria-se, assim, valor tanto para os empreendedores, quanto para a sociedade. Desse modo, em meio à escassez de recursos, as restrições deixam de significar impedimentos impostos, já que a partir daquilo de que dispõe, os empreendedores passam a fazer o manejo necessário para gerar os resultados desejados. Muitas vezes, para isso, recombinam recursos, utilizando-os de modo diferente do propósito original (Di Domenico et al., 2010; Baker & Nelson, 2005).

No caso dos agricultores familiares, o uso da bricolagem social se mostra uma estratégia adequada, uma vez que tais empreendedores estão inseridos no âmbito da produção rural com poucos recursos, em um modelo de agricultura que marginaliza empreendedores de baixo capital e com pouco acesso à comercialização (Salgado, Dias, & Souza, 2020). Somam-se a essas questões os vazios institucionais, manifestados principalmente como desafios socioculturais, de política e de mercado (Hota et al., 2019). Assim, os agricultores familiares, enquanto empreendedores sociais, conduzem suas atividades da forma que lhes é possível, fazendo uso da bricolagem social, e, nesse contexto, dependem fortemente da participação dos *stakeholders* para superar suas limitações de recursos (Nelson & Lima, 2020; Foresto & Lima, 2020).

Stakeholder é um termo definido por Freeman (1984) que indica um indivíduo que afeta ou é afetado pelos objetivos de uma organização, podendo dela depender, a ela oferecer perigo, dominar, exigir, regular, controlar, colaborar, influenciar ou reivindicar (Heaton, Miles, & Duhan, 2012). De modo geral, são indivíduos ou grupos envolvidos dentro ou fora de uma organização, que influenciam ou são influenciadas por suas ações (Clarkson, 1995).

A pesquisa envolvendo *stakeholders* e sua participação na bricolagem social é ainda recente. O primeiro estudo identificado ocorreu em 2009, quando Mair e Marti (2009) apontaram que na grande parte dos países em desenvolvimento, empreendedores de baixa renda eram excluídos do mercado devido à fraqueza ou completa ausência de instituições de apoio. A partir de um estudo de caso na zona rural de Bangladesh, os autores chamaram a atenção de agências de desenvolvimento, formuladores de políticas e empresas sobre a importância e engajamento de diversos atores sociais para o combate à pobreza (Mair & Marti, 2009). Em 2020, Chowdhury (2020) mostrou a importância de *stakeholders* na área da saúde desenvolverem processos de transferência de conhecimento para empreendimentos em ambientes rurais de poucos recursos, no sentido de promover a melhoria de vida da população. Em 2021, Ciambotti, Sgrò, Bontis e Zaccone (2021) enfatizaram a importância da participação dos *stakeholders* em atividades empreendedoras do contexto africano. Por fim, Van der Gaast, Van Leeuwen e Wertheim-Heck (2021) desenvolveram um estudo na cidade-região de Almere, província de Flevoland, Holanda, chegando a apresentar um *framework* para demonstrar o papel do empreendedorismo no sistema alimentar mundial. Os autores relacionaram o empreendedorismo alimentar sustentável a um processo cíclico contínuo de mudança, alertando para a emergência de artefatos em um contexto de incertezas (Van der Gaast et al., 2021).

Diante dos desafios enfrentados pela agricultura familiar, torna-se evidente a necessidade de apoio e articulação entre diferentes atores para viabilizar sua sustentabilidade e

autonomia. O fortalecimento desse setor não depende apenas das iniciativas dos próprios agricultores, mas também do envolvimento de diversos *stakeholders*, como governos, organizações da sociedade civil, instituições financeiras e consumidores. Cada um deles pode, em alguma medida, contribuir para reduzir barreiras estruturais e ampliar as condições de produção, comercialização e inovação. No entanto, compreender como essa interação ocorre e quais estratégias podem ser adotadas para otimizar sua participação ainda representa um desafio.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Os *stakeholders* dos empreendimentos da agricultura familiar distribuem-se em um sistema fundiário complexo, marcado por desigualdade, exclusão social e pobreza estrutural, deixando à margem de acesso às oportunidades grande parte dos agricultores (Mattei, 2014). Esse cenário constitui-se, portanto, um forte empecilho ao desenvolvimento rural (Mattei, 2014). Para solucionar problemas sociais complexos para empreendimentos da agricultura familiar, De Oliveira Moscofian, Wegner e Cislaghi (2018) sugerem modelos de governança a partir de uma rede com múltiplos *stakeholders*. Esse caminho é razoável, já que, para sobreviver, esses agricultores precisam de articulação e apoio sob diferentes formas, adaptando-se a diversos contextos sociais, econômicos e políticos (Sangalli et al., 2015). Nelson e Lima (2020) esclarecem que a solução para problemas em negócios do empreendedorismo pode ser construída junto a agentes públicos, organizações e demais cidadãos. Assim, em uma realidade com poucos recursos para gerenciar produção, comercialização, distribuição e finanças, a resposta ao enfrentamento das dificuldades dos agricultores familiares pode vir da colaboração de múltiplos *stakeholders*.

A literatura científica revela um crescente interesse por questões relacionadas à participação de *stakeholders* no sentido de contribuir para que empreendimentos sociais da agricultura familiar desempenhem suas atividades, cumpram seu papel econômico e social, e ainda contribuam para o alcance dos ODS. Apesar disso, não foi identificado qualquer estudo que apresentasse um mecanismo concreto de apoio aos empreendimentos estudando a participação de *stakeholders* no âmbito da bricolagem social voltada à agricultura familiar.

A agricultura familiar é responsável por cerca de 80% das propriedades rurais e por quase 50% da produção de alimentos no mundo (FAO, 2023). No Brasil, desempenha um papel importante na promoção da segurança alimentar e na geração de emprego e renda em áreas rurais, posto que responde por 84,4% dos estabelecimentos rurais e é responsável por produzir

70% dos alimentos consumidos no país (Agência Brasil, 2019). Embora o país venha ganhando destaque mundial pelo desenvolvimento de seu setor agrícola, por suas políticas contra a fome e pelo apoio à agricultura familiar, o futuro dos pequenos agricultores familiares permanece incerto, sem a garantia de autonomia, inclusão e acesso aos mercados (Vasile & Duncan, 2017).

Atenção especial deve ser dada à região amazônica, sobretudo considerando o atual contexto das discussões internacionais sobre segurança alimentar e sustentabilidade, que tornou-se ainda mais evidente a partir da Conferência das Partes 27 (COP 27), ocorrida em novembro de 2022. A COP 27 ampliou o debate sobre as questões alimentares, destacando o protagonismo dos agricultores familiares em regiões como a Amazônia Legal, que desempenha um papel central no equilíbrio ambiental global (Costa, 2024). A região amazônica, além de abrigar a maior floresta tropical do mundo, abriga uma vasta diversidade biológica e cultural, com pequenos agricultores que dependem dos recursos naturais para sua subsistência (Costa, 2024).

Os agricultores familiares da Amazônia desempenham um papel significativo no fornecimento de alimentos para a população global e, ao mesmo tempo, na proteção dos recursos naturais da região. Segundo o relatório da COP 27, a agricultura familiar é um componente vital para a segurança alimentar mundial, e seu fortalecimento é crucial para mitigar os impactos das mudanças climáticas (Miranda et al., 2023). A Amazônia, com sua vasta biodiversidade e importância no equilíbrio climático, está no centro das discussões sobre desenvolvimento sustentável e preservação ambiental. A COP 30, prevista para ocorrer em Belém em 2025, reforçará ainda mais esse debate, trazendo a Amazônia para o foco das atenções internacionais, uma vez que sua preservação é essencial para o futuro do planeta (Costa, 2024).

Estudos recentes destacam a necessidade de integrar os conhecimentos tradicionais dos povos amazônicos com práticas científicas modernas para promover um desenvolvimento sustentável e inclusivo. Esse enfoque não apenas é capaz de garantir a preservação da floresta, mas também pode fortalecer as comunidades locais e promover a autonomia dos agricultores familiares, que ajudam a zelar pela biodiversidade da região (Penna & Figueiredo, 2021).

Diante deste cenário, optou-se por aprofundar a pesquisa sobre a participação de *stakeholders* na bricolagem social aplicada aos empreendimentos da agricultura familiar na Amazônia Legal. A presença de múltiplos atores — como comunidades locais, governos, organizações internacionais e o setor privado — pode proporcionar um relacionamento mais vantajoso para todos os envolvidos, aumentando as chances de sucesso desses empreendedores e para a sociedade. O fortalecimento das cooperativas e associações de agricultores familiares

é uma estratégia que garante a resiliência econômica e social dessas comunidades, ao mesmo tempo em que contribui para a conservação ambiental da Amazônia (Miranda et al., 2023; Penna & Figueiredo, 2021).

1.1.1 Questão Central de Pesquisa

A partir da problemática apresentada, a presente tese foca em responder a seguinte questão desta pesquisa: Como os empreendedores responsáveis por empreendimentos da agricultura familiar na Amazônia Legal fazem uso da participação de *stakeholders* para realizar a bricolagem social e superar a restrição de recursos que enfrentam?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral definido para esta tese foi propor um modelo mostrando como os empreendedores da agricultura familiar na Amazônia Legal fazem uso da participação de *stakeholders* para realizar a bricolagem social e superar a restrição de recursos que enfrentam.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral, foram definidos três objetivos específicos, os quais serão alcançados a partir da realização de três estudos consecutivos. São eles:

- Compreender como ocorre a participação de *stakeholders* em diferentes contextos da bricolagem;
- Explicar a participação dos *stakeholders* como impulsionadora da bricolagem social em empreendimentos de agricultura familiar da Amazônia Legal;
- Analisar as formas de colaboração dos *stakeholders* para potencializar as oportunidades para os empreendimentos da agricultura familiar.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

A opção em estruturar a tese em estudos foi adotada, tendo em vista que cada um deles atende a uma necessidade específica para responder à questão de pesquisa desta tese (Figura 1).

Eles conectam-se de maneira complementar para fornecer uma visão abrangente sobre como os *stakeholders* participam e colaboram nos processos de bricolagem social em empreendimentos da agricultura familiar. Esta estrutura em estudos separados permite uma análise mais detalhada e específica dos desafios enfrentados pelos empreendimentos, facilitando a construção de um modelo robusto, baseado em dados empíricos e suporte teórico.

Na sequência deste capítulo, cada um dos três estudos é apresentado de forma individual, permitindo uma análise profunda de diferentes aspectos que contribuem para o entendimento da participação de *stakeholders* no contexto da bricolagem social. Os estudos levam à construção do modelo proposto mostrando como os empreendedores da agricultura familiar na Amazônia Legal fazem uso da participação de *stakeholders* para realizar a bricolagem social e superar a restrição de recursos que enfrentam, o qual será detalhado no último capítulo.

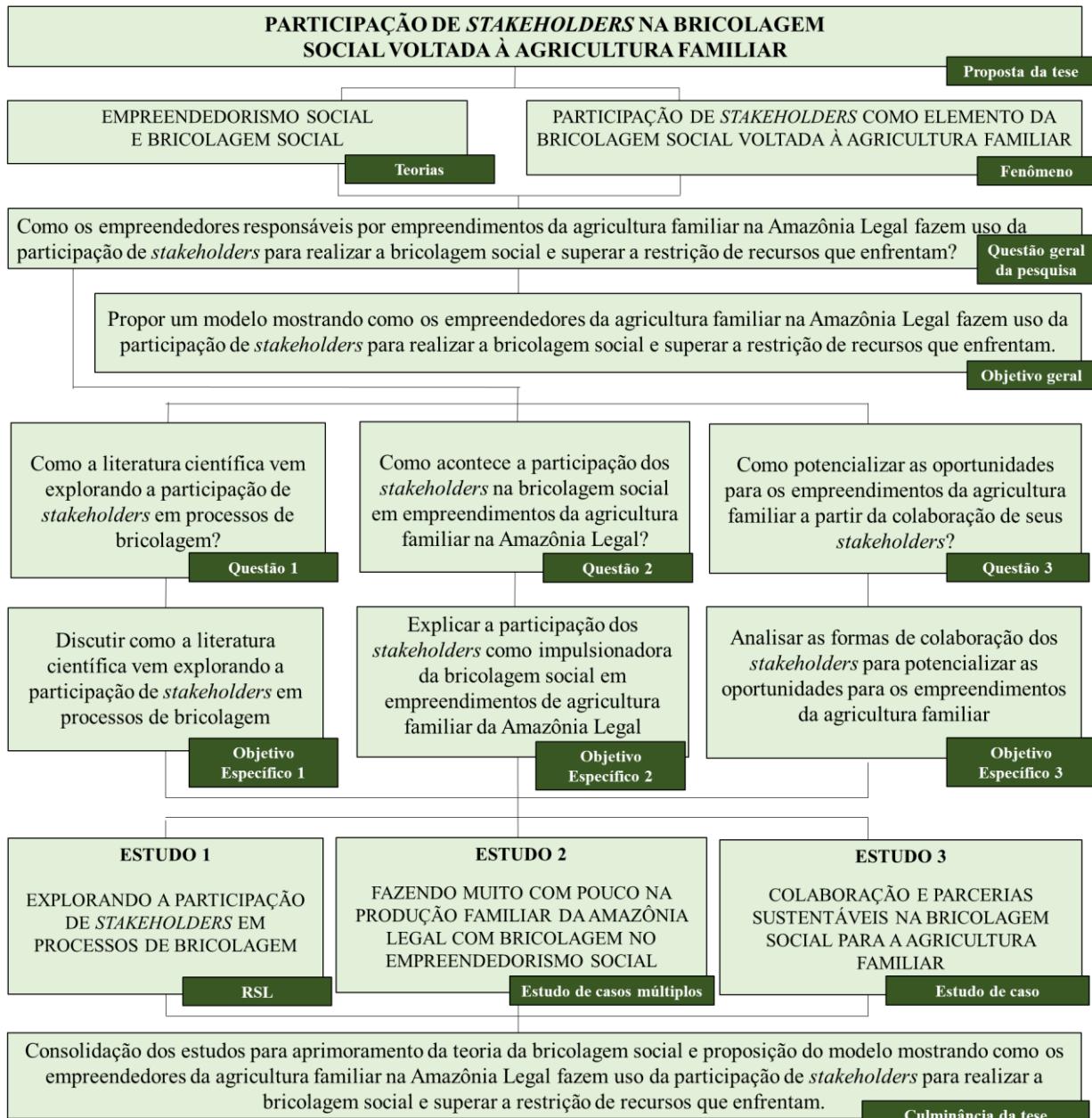


Figura 1: Estrutura da pesquisa

Fonte: Elaboração própria (2023)

Assim, classificam-se os estudos como múltiplos e interligados. Recomenda-se esse tipo de estrutura quando se evidencia a necessidade de sequência entre os diferentes materiais produzidos, para que, em conjunto, possam responder à questão de pesquisa (Da Costa, Ramos & Pedron, 2019). A Figura 2 apresenta uma visão panorâmica da pesquisa. Trata-se de uma matriz metodológica de amarração (MMA), cujo modelo foi proposto por Da Costa, Ramos e Pedron (2019). Nessa matriz, apresentam-se as justificativas de distinção e interdependência dos estudos, a questão de pesquisa e o objetivo geral da tese, bem como os objetivos de cada estudo, seguidos dos respectivos métodos, procedimentos de coleta e análise dos dados (Da Costa et al., 2019).

QUESTÃO CENTRAL DE PSQUISA		OBJETIVO GERAL		JUSTIFICATIVA DE DISTINÇÃO	
Como os empreendedores responsáveis por empreendimentos da agricultura familiar na Amazônia Legal fazem uso da participação de <i>stakeholders</i> para realizar a bricolagem social e superar a restrição de recursos que enfrentam?	Propor um modelo mostrando como os empreendedores da agricultura familiar na Amazônia Legal fazem uso da participação de <i>stakeholders</i> para realizar a bricolagem social e superar a restrição de recursos que enfrentam.	As pesquisas conectam-se entre si em uma questão e de um objetivo geral. Porém, são distintas, pois atendem a objetivos particulares, os quais exigem técnicas metodológicas específicas para serem atendidos.			
JUSTIFICATIVA DE INTERDEPENDÊNCIA					
Os estudos são complementares e sequenciais. A pesquisa inicia por uma revisão sistemática de literatura, responsável por apresentar o estado da arte em relação ao que vem sendo produzido na ciência sobre participação de <i>stakeholders</i> como elemento da bricolagem. A revisão sistemática de literatura servirá para aprofundar a compreensão sobre a teoria da bricolagem, justificando a necessidade de estudo empírico em empreendimentos da agricultura familiar. O segundo estudo diagnosticará Explicar a participação dos <i>stakeholders</i> como impulsionadora da bricolagem social em empreendimentos de agricultura familiar da Amazônia Legal. Isso culminará no terceiro estudo, onde serão analisadas as formas de colaboração dos <i>stakeholders</i> para potencializar as oportunidades para os empreendimentos da agricultura familiar. Ao final dos estudos, será desenvolvido um modelo explicativo para responder à questão central da pesquisa.					
Pesquisas sequenciais	Objetivos	Método	Procedimentos de coleta de dados	Procedimentos de análise de dados	Status
1 - Explorando a participação de <i>stakeholders</i> em processos de bricolagem	Discutir como a literatura científica vem explorando a participação de <i>stakeholders</i> em processos de bricolagem	Revisão sistemática de literatura (Tranfield, Denyer & Smart, 2003)	Pesquisa secundária em 63 artigos das bases científicas <i>Web of Science</i> e <i>Scopus</i> . Os artigos apresentam no título, resumo ou palavras-chave, os termos “BRICOLAGE” E “STAKEHOLDER*” ou “COLLAB*”. Além disso, citam Baker e Nelson (2005) e/ou Di Domênico et al.(2010) ao longo do documento.	Uso de Atlas TI para análise dos achados e de matriz de amarração no Excel, para classificação dos dados.	Aprovado no XLVIII Encontro da ANPAD – EnANPAD 2024
2 – Fazendo muito com pouco na produção familiar da Amazônia Legal com bricolagem no empreendedorismo social	Explicar a participação dos <i>stakeholders</i> como impulsionadora da bricolagem social em empreendimentos de agricultura familiar da Amazônia Legal.	Estudo de casos múltiplos (Eisenhardt, 1989)	A partir de revisão bibliográfica, a pesquisa investigou associações e cooperativas distribuídas nas regiões norte e nordeste do Brasil, com entrevistas junto às lideranças dos empreendimentos e análise documental.	Análise de conteúdo, com auxílio do Atlas TI; Relação de <i>stakeholders</i> com auxílio do Excel	Submetido à Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional (G&DR)
3 – Colaboração e parcerias sustentáveis na bricolagem social para a agricultura familiar	Analizar as formas de colaboração dos <i>stakeholders</i> para potencializar as oportunidades para os empreendimentos da agricultura familiar	Estudo de caso (Benbasat, Goldstein, & Mead (1987).	Revisão bibliográfica, análise documental e entrevistas com: <i>stakeholders</i> , para levantar serviços prestados às associações e cooperativas brasileiras, bem como os meios para acessá-los.	Análise de conteúdo, com auxílio da ferramenta Atlas TI. Elaboração de tabelas e quadros com auxílio do Excel.	Aprovado no XXII Simpósio Internacional de Gestão, Projetos, Inovação e Sustentabilidade - SINGEP 2024

Figura 2: Matriz metodológica de amarração (MMA) com a síntese do projeto de pesquisa

Fonte: adaptado de Da Costa et al. (2023)

2 ESTUDO 1: EXPLORANDO A PARTICIPAÇÃO DE STAKEHOLDERS EM PROCESSOS DE BRICOLAGEM

Resumo

O presente artigo buscou responder a seguinte questão desta pesquisa: Como a literatura científica vem explorando a participação de *stakeholders* em processos de bricolagem? A investigação mostrou-se relevante, em termos acadêmicos, para complementar a teoria da bricolagem em um de seus componentes fundamentais para permitir a criação de valor social: a participação dos *stakeholders*. Em termos práticos, a revisão caracteriza situações úteis em que a participação de *stakeholders* contribui para o desenvolvimento de atividades empreendedoras em contexto de recursos limitados. Tais aplicações podem servir de exemplo para outras organizações, em diferentes contextos. Para chegar aos resultados, foi necessário desenvolver uma revisão sistemática de literatura, que buscou nas bases científicas *Scopus* e *Web of Science* artigos em cujo título, resumo ou palavras-chave, constasse os termos “*stakeholder**” e “*collab**”, além do termo “*bricolage*”. Como resultado, chegou-se a um modelo que apresenta oito categorias em que se apresentou a participação de *stakeholders* em diferentes contextos de aplicação da bricolagem, a saber: cocriação de soluções, participação na tomada de decisão, consulta, mobilização, monitoramento e avaliação, e por fim, a disseminação de resultados.

Palavras-chave: Bricolagem, empreendedorismo, *stakeholders*, revisão sistemática de literatura.

2.1 INTRODUÇÃO

Países de todo o mundo vêm encontrando dificuldades para promover o crescimento econômico sustentado e cumprir os objetivos da Agenda 2030. O empreendedorismo é visto como um fator capaz de desenvolver empregos e promover o crescimento econômico (Sadiq, Nonthapot, Mohamad, Ehsanullah & Iqbal, 2021; Zahra, Gedajlovic, Neubaum & Shulman, 2009). Davidsson e Gordon (2016) afirmaram que, em momentos de crises, respostas alternativas surgem no empreendedorismo. Assim, gestores públicos vêm discutindo a promoção de atitudes empreendedoras como uma solução para responder a crises ocorridas no século XXI, capazes de promover valor social em atendimento a necessidades principalmente da parcela menos assistida das populações. Em circunstâncias desestabilizadoras, é preciso desenvolver uma capacidade de adaptação com formas alternativas, como a bricolagem, para manter as organizações funcionando e respondendo coerentemente a adversidades (Duymedjian & Rüling, 2010). A bricolagem oferece a possibilidade de ação resiliente capaz de superar situações de crise, resolvendo problemas caóticos com os recursos que se tem à mão (Weick, 1993).

No campo do empreendedorismo, a bricolagem pode ser definida como o processo de criar algo a partir de praticamente nada em situações de recursos restritos (Kannampuzha & Suoranta, 2016; Scuotto, Cicellin & Consiglio, 2023). Trata-se de uma importante forma de agir, capaz de responder a desafios encontrados em realidades com escassez de recursos (Baker & Nelson, 2005). Com a bricolagem, empreendedores fazem uso daquilo que já têm, combinando os recursos à disposição e, quando necessário, dando-lhes novas aplicações, otimizando seu uso em apoio à realização de atividades empreendedoras (Baker & Nelson, 2005). A bricolagem permite minimizar custos, otimizar recursos, e ainda criar valor social (Di

Domenico et al., 2010). Ao criar valor social para a sociedade, institui-se o segmento da bricolagem social, que evidencia a importância da participação de *stakeholders* (ou partes interessadas) no empreendedorismo social (Di Domenico et al., 2010; Nelson & Lima, 2020).

Stakeholders é um termo utilizado para caracterizar indivíduos ou grupos envolvidos com uma organização (Clarkson, 1995), possuindo, em maior ou menor grau, interesse nas atividades dela (Freeman, 1984). O papel colaborativo dos *stakeholders* é fundamental para os resultados de curto, médio e longo prazo das organizações (Clarkson, 1995) e pode gerar impactos determinantes para o desempenho delas (Martínez-Martínez, Madueño, Jorge, & Sancho, 2017).

Quando o propósito de uma organização é criar valor social, os *stakeholders* tendem a se multiplicar em número e variedade, resultando em maior complexidade da gestão dos relacionamentos da organização com eles (Kanter & Summers, 1987). Estudos recentes vêm investigando a participação de *stakeholders* na bricolagem social. Lumpkin e Bacq (2019), por exemplo, mostraram a importância da integração dos *stakeholders* para a construção da riqueza cívica de um território.

Para além da bricolagem social, Yachin e Ioannides (2020) apresentaram a bricolagem como uma estrutura que permite às empresas de turismo explorarem recursos locais minimizando os incômodos provocados por suas atividades empreendedoras a seus *stakeholders*. Ostertag, Hahn e Ince (2021) investigaram a integração de *stakeholders* nas estruturas dos negócios, para a obtenção de benefícios estratégicos e criação de valor sob a ótica da visão relacional. Mais recentemente, Yang, Bass, Pleggenkuhle-Miles e Ge (2022) demonstraram que, nas economias em rápido crescimento, o desempenho de empreendimentos sociais relaciona-se positivamente com a cocriação de valor com seus *stakeholders*, sejam eles doadores, beneficiários ou agências governamentais.

Entretanto, apesar da crescente produção científica sobre os *stakeholders* e a bricolagem, a pesquisa relacionando os dois temas ainda é muito incipiente, apesar de muito necessária. Com isso, o presente artigo busca responder a seguinte questão desta pesquisa: Como a literatura científica vem explorando a participação de *stakeholders* em processos de bricolagem? A investigação mostrou-se relevante, em termos acadêmicos, para complementar a teoria da bricolagem em um de seus componentes fundamentais para permitir a criação de valor social: a participação dos *stakeholders*. Em termos práticos, a revisão caracteriza situações úteis em que a participação de *stakeholders* contribui para o desenvolvimento de atividades empreendedoras em contexto de recursos limitados. Tais aplicações podem servir de exemplo para outras organizações, em diferentes contextos.

Este artigo está organizado da seguinte maneira: após a introdução, apresenta-se a segunda seção, na qual apresentam-se as bases teóricas necessárias à pesquisa. Na terceira seção, encontra-se a descrição de como foi estruturada a pesquisa. Na quarta seção, constam os resultados do estudo, bem como suas discussões. Por fim, a última seção apresenta as conclusões do artigo.

2.2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.2.1 Bricolagem Empreendedora

A bricolagem tem sido cada vez mais pesquisada, permitindo a compreensão de estratégias e práticas adotadas por empreendedores e organizações em contextos de recursos limitados e incertezas. No âmbito do empreendedorismo, ela refere-se à habilidade de empreendedores para utilizar recursos limitados para criar soluções inovadoras e resolver problemas em seus empreendimentos (Baker & Nelson, 2005; Park & Shin, 2021). Com a bricolagem, é possível construir protótipos, desenvolver novos produtos e serviços, além de

melhorar processos, e por consequência, resultados organizacionais. Empreendedores que praticam a bricolagem adaptam e experimentam diferentes ideias para combinar os recursos disponíveis, e assim, alcançar seus objetivos (Senyard, Baker & Davidsson, 2011; Park & Shin, 2021; Scuotto et al., 2023).

É uma prática que remonta a tempos antigos, em diferentes culturas. Exemplo disso é o desenvolvimento do papel e seu uso na escrita pelos antigos chineses. Os empreendedores do passado usaram recursos limitados para criar uma nova forma de escrita e comunicação, colocando a bricolagem como elemento fundamental para o desenvolvimento da tecnologia do papel, que se tornou um dos produtos mais importantes e valiosos do comércio chinês (Tsien & Needham, 1987).

Na literatura científica, a ideia de bricolagem foi trazida pela primeira vez em 1962, por Claude Lévi-Strauss, para descrever o relacionamento entre o indivíduo e o ambiente em que estava inserido, marcado sobretudo pela característica de extraer do segundo aquilo que se apresentava à disposição do primeiro para realizar o necessário (Duymedjian & Rüling, 2010; Aaoud et al., 2024). A ideia de Lévi-Strauss disseminou-se por várias áreas da ciência, como a antropologia, a tecnologia da informação, o empreendedorismo, a inovação e a teoria organizacional (Duymedjian & Rüling, 2010; Aaoud et al., 2024). A bricolagem, por muitas vezes, foi tratada na literatura com conotações relacionadas à malandragem e à astúcia, mas não pode ser associada a uma prática gerencial desprovida de método (Kincheloe, 2011; Baker & Nelson, 2005). Diferentemente disso, trata-se de uma abordagem que permite a empreendedores sem muitos recursos a gestão de suas atividades com criatividade e eficácia.

A partir do século XXI, a bricolagem ganhou espaço na teoria do empreendedorismo, sendo entendida como uma abordagem prática para lidar com situações em que os empreendedores não têm acesso aos recursos necessários para criar novos produtos ou implementar novas soluções (Baker & Nelson, 2005; Park & Shin, 2021; Gasparin et al.; 2021). A bricolagem empreendedora envolve a utilização de recursos disponíveis de maneira criativa, combinando elementos de diferentes origens para atender às necessidades do empreendedorismo (Baker & Nelson, 2005; Ghalwash & Ismail; 2024).

O marco para o estabelecimento da teoria da bricolagem foi a publicação do artigo "*Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage*" feita Ted Baker e Reed Nelson. O trabalho foi publicado em 2005 na revista *Administrative Science Quarterly* e apresentou a bricolagem como um processo de soluções criativas a partir de poucos recursos disponíveis (Baker & Nelson, 2005). Sua utilização mostrava-se necessária sempre que surgisse a necessidade de solucionar problemas sem acesso aos recursos necessários para tal ou para criar novas oportunidades (Baker & Nelson, 2005; Park & Shin, 2021). A partir de sua pesquisa, os autores definiram bricolagem empreendedora como virar-se com aquilo que se tem recombinação de recursos existentes para a resolução de novos problemas ou aproveitamento de novas oportunidades (Baker & Nelson, 2005). Na bricolagem, seria necessário buscar todos os recursos disponíveis, ainda que, à primeira vista, tenha uma aplicação distante da necessidade do momento (Baker & Nelson, 2005). Além disso, os autores sugeriram a combinação de recursos existentes, a adaptação dos recursos às necessidades do momento e a reconfiguração dos recursos para a criação de novas soluções (Baker & Nelson, 2005; Park & Shin, 2021).

2.2.1.1 Dimensões da bricolagem empreendedora

Baker e Nelson (2005) apontaram as três dimensões da bricolagem, quais sejam: virar-se com o que se tem, combinação criativa de recursos e recursos à mão.

Virar-se com o que se tem (*making do*) parte do pressuposto que empreendedores que adotam a bricolagem dispõem de recursos limitados para criar soluções inovadoras para novos

problemas (Baker & Nelson, 2005). Isso exige uma mentalidade de resolver os problemas enfrentados usando-se apenas o que se tem, em vez de esperar por recursos adicionais e/ou adequados. Um exemplo prático dessa dimensão pode ser observado no caso do empreendedor que precisa criar um *site* para sua nova empresa, mas não tem recursos financeiros para contratar desenvolvedores ou comprar um *software* de gerenciamento de conteúdo. Em vez disso, ele utiliza plataformas de criação de *sites* gratuitas, aprendendo a programação básica para personalizar o *site* de acordo ou pedindo ajuda de alguém que esteja disponível para tal. Outro exemplo seria um empreendedor que precise realizar um evento comercial, mas não dispõe de recursos para alugar um espaço compatível para o propósito. Ele pode recorrer à "bricolagem" de recursos, transformando o espaço disponível em sua própria casa ou escritório, com decoração e equipamentos emprestados de amigos e familiares. Esses são exemplos de como empreendedores podem utilizar recursos limitados para criar soluções e superar as limitações de recursos. Assim, virar-se com o que se tem mostra-se como um meio eficaz para empreendedores que precisam achar soluções com recursos limitados.

A combinação criativa de recursos (*recombination of resources for new purposes*) considera a capacidade dos empreendedores que utilizam a bricolagem de combinar recursos de maneiras criativas para criar soluções (Baker & Nelson, 2005). Um exemplo de combinação criativa de recursos seria um empreendedor que deseja abrir uma loja de roupas, mas não tem capital para investir em espaço físico, tampouco em um estoque para sua loja. Como alternativa, pode utilizar um modelo de remessa direta, conhecido por *dropshipping*, em que o cliente compra com um empreendedor (intermediário), mas o fornecedor expede a compra diretamente a ele, sem a necessidade de o empreendedor ter estoque. Para isso, o empreendedor costuma estabelecer um ciclo de recebimento menor que seu ciclo de pagamento. Desse modo, ainda que não disponha de recursos financeiros, consegue gerir suas operações financeiras de maneira equilibrada.

Outro exemplo é a reutilização de recursos para a produção de novas peças a serem vendidas (Baker & Nelson, 2005), como *pallets* velhos que poderiam ser reutilizados para criar móveis novos, como camas, estantes e sofás (De Araújo Campos, & Maciel, 2021). A combinação criativa de recursos na bricolagem empreendedora pode ser uma ótima maneira de reduzir custos, criando produtos únicos e sustentáveis.

A dimensão da bricolagem empreendedora conhecida como recursos à mão (*resources at hand*) consiste em utilizar os recursos que estão disponíveis no momento, incluindo os artefatos físicos que foram guardados para uso futuro (Baker & Nelson, 2005). Os empreendedores, nessa dimensão, guardam uma variedade de materiais, formando aquilo que muitos chamam de "tralha". Essa dimensão da bricolagem empreendedora está relacionada à criatividade e à capacidade de improvisar soluções utilizando recursos que estão disponíveis, em vez de buscar recursos adicionais externamente (Baker & Nelson, 2005). Além dos recursos materiais, essa dimensão também se aplica a habilidades e ideias acumuladas anteriormente pelos empreendedores, que podem ser usadas para lidar com desafios futuros. Um dono de restaurante que utiliza a bricolagem, por exemplo, pode utilizar sobras de alimentos não consumidos em um buffet para criar novos pratos e reduzir o desperdício de alimentos. Um artesão que trabalha com joias, pode utilizar peças antigas ou quebradas para criar novos designs e peças únicas. Utilizar habilidades e conhecimentos adquiridos em outras áreas ou experiências profissionais para iniciar novos projetos também pode ser considerado um exemplo de utilização de recursos disponíveis na bricolagem empreendedora.

2.2.1.2 Características da bricolagem empreendedora

Baker e Nelson (2005) identificaram cinco aspectos centrais que caracterizam a bricolagem: coletânea de recursos (*trove*), habilidades autodidatas, teste de limitações

institucionais, funções multiplex e uso de elementos físicos fora de padrão. Esses elementos foram descritos com mais detalhes por Nelson e Lima (2020), conforme a seguir.

A coletânea de recursos (*trove*), refere-se ao aglomerado de objetos sem destino imediato, mas que podem ser utilizados como recursos em momentos futuros. Os empreendedores, nesse caso, procuram adquirir esses recursos sem custo ou a um custo baixo, os quais podem, inclusive, ter sido descartados por terceiros. Essa coletânea compõe-se de uma variedade de objetos não padronizados, que podem variar em tamanho e diversidade, dependendo do ramo de atividade dos empreendedores (Baker & Nelson, 2005; Nelson & Lima, 2020). No Brasil, de forma coloquial, alguns poderiam chamar essa coletânea de “tralha”, um conjunto de objetos aparentemente sem valor, mas que podem fazer parte de soluções criativas, a depender da aplicação de habilidades e conhecimentos dos empreendedores que fazem uso da bricolagem (Baker & Nelson, 2005; Lima, Nelson & Lopes, 2020). Dependendo do ramo de atividade, essa “tralha” pode ser armazenada em fundos de oficinas, quintais de residências, sótãos ou porões. A composição também varia, podendo incluir peças de roupas usadas, restos de materiais de construção, livros, revistas e jornais velhos, eletrônicos quebrados, brinquedos e jogos antigos, peças de móveis objetos de decoração descartados, ferramentas diversas, como martelos, chaves de fenda, serras, alicates, entre outros itens, que variam de acordo com o interesse e a conveniência do empreendedor.

A segunda característica da bricolagem empreendedora descrita por Nelson e Lima (2020), é que os empreendedores que a praticam costumam aprender fazendo, em vez de buscar treinamento formal ou certificações reconhecidas no mercado em que atuam. Isso significa que eles tendem a desenvolver habilidades amplas e adquiridas por meio de experiências empíricas, a partir de tentativas e erros. As habilidades e conhecimentos adquiridos ao longo do tempo tornam os empreendedores mais flexíveis e adaptáveis a diferentes situações e desafios. Algumas das habilidades amplas que podem ser adquiridas através do autodidatismo na bricolagem empreendedora incluem as habilidades manuais, habilidades de resolução de problemas, habilidades de comunicação (ainda que não tenham estudo formal), habilidades de liderança, dentre outras. Tais habilidades permitem aos empreendedores que sejam criativos e resilientes, aproveitando as oportunidades que encontram ao longo do caminho.

A terceira característica da bricolagem empreendedora é o teste de limitações institucionais (Baker & Nelson, 2005; Nelson & Lima, 2020), que se baseia na ideia de que os empreendedores que praticam a bricolagem tendem a desconsiderar ou ser pouco exigentes em relação à conformidade com códigos, normas, regras e regulamentos. Eles entendem que não podem ser limitados por instituições formais, como agências governamentais ou associações profissionais. Nesse sentido, tendem a agir de forma criativa e adaptável, ajustando e modificando as formalidades existentes.

O teste de limitações institucionais envolve, portanto, uma avaliação dos limites e das restrições impostas pelas instituições e uma busca de alternativas para lidar com essas restrições. Por exemplo, o dono de um restaurante pode precisar contornar as regras de zoneamento para operar em um determinado bairro onde esse tipo de empreendimento não seja permitido, buscando, para isso, uma permissão especial. O mesmo pode ocorrer para um empreendedor que opera uma oficina mecânica, e em caso de não conseguir tal permissão, o mesmo pode desconsiderar as normas de segurança e proteção ao meio ambiente, utilizando produtos químicos tóxicos e despejando resíduos de forma inapropriada.

Outro exemplo a ser citado poderia ser o de um empreendedor que deseja atuar no ramo de cosméticos artesanais em uma rede solidária de comerciantes. Ele pode precisar contornar as normas de comércio justo para acessar novos mercados, aumentar sua margem de lucro ou negociar com determinado cliente. Embora essa abordagem possa ser vista como uma forma de desrespeito às instituições formais, os empreendedores que praticam a bricolagem encontram, nessas práticas, meios para viabilizar suas atividades, superando limitações que impediria seu

funcionamento. Nesta perspectiva, Scuotto, Cicellin e Consiglio (2022) esclarecem que por não depender de limitações institucionais, a bricolagem permite desenvolver novas abordagens. Permite, assim, atrair recursos relevantes e possibilita identificar mercados carentes, oferecendo produtos e serviços adaptados. Dessa forma, a capacidade dos empreendedores em fornecer soluções inovadoras depende diretamente do quanto eles utilizam a bricolagem.

A próxima característica da bricolagem empreendedora diz respeito à capacidade dos empreendedores que praticam a bricolagem de desempenhar várias funções ao mesmo tempo, misturando as funções de vendedor, gerente, entregador, produtor, entre outras (Baker & Nelson, 2005; Nelson e Lima, 2020). Essa mistura de atividades pode ser vista como uma vantagem da bricolagem empreendedora, pois permite que os empreendedores assumam uma variedade de tarefas e tomem decisões mais rapidamente, sem precisar passar por hierarquias burocráticas. No entanto, isto pode apresentar alguns desafios, como a falta de recursos ou habilidades para realizar todas as tarefas necessárias, já que ninguém é autossuficiente. Como o empreendedor desenvolve todos os papéis, ele também é o responsável por negociar com familiares e amigos, o que torna difícil separar as relações pessoais e profissionais. A bricolagem necessita de adaptabilidade e resiliência, o que, na prática, mostra-se mais importantes do que a eficiência estrutural (Di Domenico *et al.*, 2010; Scuotto *et al.*, 2022).

A última característica da bricolagem empreendedora é o uso de elementos físicos fora de padrão (Baker & Nelson, 2005; Nelson & Lima, 2020). Trata-se da prática de utilizar materiais e recursos não convencionais ou não destinados a um determinado fim para novos propósitos (Baker & Nelson, 2005). Esses elementos são armazenados na coletânea do empreendedor, conhecida por alguns como tralha, e, como já visto, podem ser de diferentes tipos, como objetos usados, materiais reaproveitados, partes de equipamentos antigos, entre outros. Essa prática de utilizar elementos físicos fora de padrão economiza recursos financeiros, pois normalmente esses materiais são adquiridos a preços mais baixos ou até mesmo gratuitamente. Apesar disso, o uso de elementos físicos fora de padrão pode apresentar alguns desafios e riscos para os empreendedores. Por exemplo, pode haver problemas de qualidade ou segurança associados a esses materiais, que podem comprometer a qualidade do produto ou solução final. Além disso, pode ser necessário adaptar ou improvisar técnicas para lidar com esses materiais não convencionais, o que pode ser um desafio para empreendedores sem tanta habilidade ou experiência prévia nesse tipo de trabalho. Essa característica pode ser observada, por exemplo, em um empreendedor que cria joias a partir de peças de relógios antigos. No mesmo sentido, evidencia-se essa característica da bricolagem empreendedora no trabalho de um estilista que faz uso de tecidos de roupas antigas para criar novas peças, ou utiliza materiais descartados, como sacolas plásticas ou papelão para criar acessórios. Em entrevistas realizadas na pesquisa desenvolvida por Ghalwash & Ismail (2024) foi possível verificar que os empreendedores no Egito criaram produtos e serviços do nada, usando recursos inexplorados e recombinação de recursos baratos para criar valor. Essa pesquisa foi ao encontro do estudo de Di Domenico et al. (2010) sobre bricolagem em empresas sociais no Reino Unido. Quando empreendedores passam a desempenhar um papel de agente de transformação social, assumindo a missão de criar e sustentar valor social, estabelece-se a bricolagem social (Dees, 2001; Di Domenico et al., 2010).

2.3 BRICOLAGEM SOCIAL

A bricolagem social foi introduzida na literatura científica como construto teórico a partir do artigo Social Bricolage: Theorizing Social Value Creation in Social Enterprises, elaborado por Di Domenico, Haugh e Tracey (2010). Desde então, o conceito passou a ser utilizado para descrever práticas criativas, improvisadas e adaptadas à realidade por empreendedores sociais na criação de valor social (Di Domenico et al., 2010). A bricolagem

social foi definida por esses autores como o processo de geração de valor social em ambientes de poucos recursos, onde organizações desenvolvem soluções a partir da prática de "virar-se com o que se tem", rejeitando limitações, persuadindo e improvisando, sempre contando com a participação ativa de stakeholders.

Pesquisas científicas exploraram a bricolagem social em diversos contextos, evidenciando seu papel na superação de desafios socioeconômicos. Por exemplo, Nelson e Lima (2020) analisaram como essa abordagem foi utilizada na recuperação de desastres naturais, demonstrando que empreendedores sociais empregam recursos disponíveis e redes de apoio locais para criar soluções imediatas e sustentáveis. Oliveira (2018) investigou a bricolagem social no trabalho de catadores de materiais recicláveis, destacando como associações e cooperativas estruturam processos produtivos a partir de recursos limitados e da colaboração entre os trabalhadores. Já Abdelkafi et al. (2020) exploraram como empresas sociais adaptam suas operações em períodos de crise econômica e institucional, utilizando estratégias de bricolagem para manter a geração de impacto social.

Além desses contextos específicos, a bricolagem social também tem sido analisada no âmbito da inovação social e do desenvolvimento sustentável. Howaldt e Kopp (2017) discutiram sua importância em projetos que envolvem a adaptação de tecnologias e práticas sociais para lidar com desafios ambientais complexos. Heeks (2012) reforça essa ideia ao destacar que a bricolagem social é essencial em comunidades de baixa renda, onde a improvisação e a adaptação de recursos disponíveis são fundamentais para enfrentar problemas sociais e ambientais de forma eficaz.

As práticas efetivas da bricolagem social incluem a mobilização de redes comunitárias para o desenvolvimento de soluções colaborativas, o uso criativo de materiais reaproveitados para reduzir custos operacionais e a adoção de modelos de gestão flexíveis que permitem adaptações rápidas às mudanças do ambiente externo. Além disso, empreendedores sociais frequentemente persuadem *stakeholders* a contribuir com conhecimento, infraestrutura e apoio logístico, ampliando as capacidades organizacionais sem demandar grandes investimentos financeiros. Essas práticas demonstram que a bricolagem social não apenas permite a resolução de problemas imediatos, mas também cria oportunidades sustentáveis de impacto social e econômico (Di Domenico et al., 2010; Oliveira, 2018; Abdelkafi et al., 2020).

Ao explorar diferentes aplicações do conceito, as pesquisas vêm contribuindo para consolidar a bricolagem social como uma abordagem estratégica para empreendedores que operam em contextos de escassez de recursos. Dessa forma, essa abordagem expande o conhecimento sobre soluções inovadoras e promove a criação de novas oportunidades para iniciativas empreendedoras com impacto social significativo.

2.3.1 Participação dos Stakeholders na Bricolagem Social

A participação dos *stakeholders* é um dos pilares da bricolagem social, visto que a colaboração e a interação com diversos atores sociais são fundamentais para a resolução de problemas em contextos de escassez de recursos e alta incerteza (Lima, 2022). Sem essa participação, o acesso a mercados e oportunidades para pessoas e empreendimentos que operam em ambientes de restrições severas torna-se muito mais difícil (Mair & Marti, 2009). Isso se aplica tanto ao consumo quanto ao fornecimento de matérias-primas e serviços essenciais à produção. Ao se engajarem com os empreendimentos sociais, os *stakeholders* podem contribuir para a criação de soluções inovadoras e para a superação de desafios estruturais, promovendo o desenvolvimento sustentável (Innes & Booher, 1999; Lima, & Nelson, 2020; Lima, & Nelson, 2021).

Freeman (1984) define *stakeholders* como os atores sociais dos quais a organização depende para sobreviver, variando em interesses, porte, formas e intensidade de relacionamento. Assim como as organizações respondem de diferentes maneiras às limitações

impostas pelos recursos disponíveis (Nelson & Lima, 2020), elas também possuem diferentes graus de dependência dos *stakeholders* para sua sobrevivência e crescimento. A colaboração dos *stakeholders* pode ocorrer de diversas formas, incluindo suporte financeiro, técnico e institucional, além de proporcionar credibilidade e reconhecimento público às iniciativas de bricolagem social (Nelson & Lima, 2020).

Além da identificação de desafios e oportunidades, a atuação dos *stakeholders* pode fortalecer a sustentabilidade e a legitimidade das iniciativas de bricolagem social. Redes de apoio, como cooperativas, associações comunitárias e parcerias público-privadas, desempenham um importante papel na viabilização de projetos sociais que dependem da participação coletiva para seu sucesso (Nelson & Lima, 2020; Lima, & Nelson, 2021). Assim, a participação ativa dos *stakeholders* não apenas amplia o impacto das iniciativas, mas também possibilita a evolução das soluções criadas, tornando-as mais resilientes e escaláveis em ambientes de incerteza e restrição de recursos.

A bricolagem social frequentemente envolve uma diversidade de *stakeholders* que compartilham não apenas recursos financeiros e materiais, mas também conhecimentos e habilidades. Lima e Nelson (2021) destacam que, em cenários de crise, como desastres naturais, a articulação entre empreendedores sociais e seus *stakeholders* pode gerar sinergias inesperadas, permitindo que soluções improvisadas se transformem em estratégias de longo prazo para o desenvolvimento local. Esse engajamento pode ocorrer tanto de maneira espontânea, por meio da mobilização social, quanto por meio de redes estruturadas que coordenam esforços para mitigar os desafios enfrentados pelas comunidades afetadas.

O envolvimento dos *stakeholders* na bricolagem social pode ser visto como um mecanismo de inovação contínua, pois facilita a adaptação e a transformação de soluções à medida que novas necessidades surgem. No contexto do empreendedorismo de estilo de vida, por exemplo, Lima, Nelson e Lopes (2020) apontam que a colaboração entre empreendedores e seus *stakeholders* cria um ambiente dinâmico, onde a experimentação e a flexibilidade se tornam elementos essenciais para a sustentabilidade das iniciativas. Assim, ao fomentar a interação entre diferentes atores e incentivar o uso criativo de recursos disponíveis, a bricolagem social se fortalece como um processo essencial para a resiliência e a inovação social (Chowdhury, 2020).

2.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A base para o desenvolvimento desta pesquisa está no protocolo de Revisão Sistemática da Literatura (RSL) apresentado por Tranfield, Denyer e Smart (2003). Esse protocolo é amplamente utilizado em estudos acadêmicos por proporcionar um método rigoroso e transparente para a seleção, análise e síntese de literatura científica relevante sobre um determinado tema. A RSL busca minimizar vieses ao garantir que todas as etapas do processo de revisão sejam bem estruturadas e documentadas, permitindo que os resultados sejam replicáveis e confiáveis.

O protocolo adotado representa um consenso entre os modelos recomendados pelo *The Cochrane Collaboration's Cochrane Reviewers' Handbook* (Clarke & Oxman, 2001), uma das principais referências metodológicas para revisões sistemáticas. (Figura 1). A adoção desse protocolo na presente pesquisa garante que as informações analisadas sejam fundamentadas em literatura científica robusta e criteriosamente selecionada.

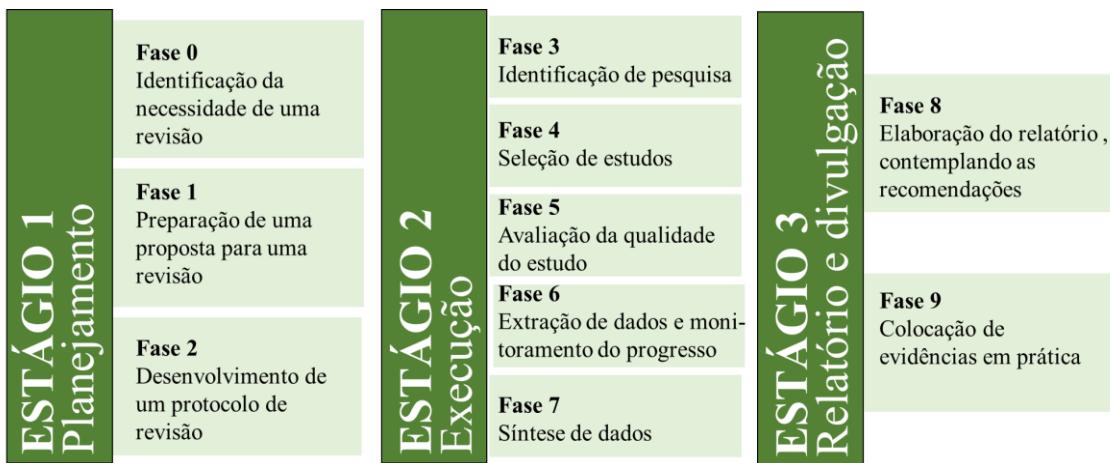


Figura 1. Modelo de revisão sistemática
Fonte: adaptado de Tranfield, Denyer & Smart (2003)

Inicialmente, houve o planejamento da revisão, identificando-se, na literatura existente, a necessidade da pesquisa. Para a seleção dos artigos, foram utilizadas como ferramentas, as bases científicas *Scopus* e *Web of Science*. A consulta nessas bases ocorreu em junho de 2023 e buscou documentos em cujo título, resumo ou palavras-chave, constasse os termos “*stakeholder**” ou “*collab**”, além de “*bricolage*”. A busca restringiu-se apenas a artigos científicos.

A pesquisa resultou em 139 artigos na base Scopus e 146 artigos na base Web of Science. Identificados 103 documentos repetidos nas duas bases, o saldo foi de 182 para serem analisados individualmente, nos quais foram aplicados os critérios de exclusão, que orientava o descarte daqueles que não fizessem qualquer menção a Baker e Nelson (2005) ou a Di Domenico et al. (2010), obras mais relevantes da literatura sobre bricolagem. Somente ao fim desse processo, chegou-se à base de 66 documentos, de onde seriam extraídas as informações necessárias para responder à questão de pesquisa. A Figura 2 apresenta os critérios de inclusão, a Figura 3, os critérios de exclusão, e a Figura 4, o processo de busca e seleção da pesquisa.

CRITÉRIOS DE INCLUSÃO		
No.	Critério	Razão para inclusão
1	Tipo de publicação	Artigo científico, devido à maior credibilidade acadêmica dos documentos
2	Foco da pesquisa	As palavras-chave definidas para a busca envolvem pesquisas com base na teoria da bricolagem, evidenciando a participação dos <i>stakeholders</i>
3	Período de publicação	Sem limite inferior, pois pretende-se avaliar desde o primeiro estudo até os trabalhos publicados em 2022, de modo a permitir a replicação da pesquisa.
4	Unidade de análise	Artigos teóricos e empíricos que, de algum modo, incluíram, no contexto da bricolagem, a participação de <i>stakeholders</i> .

Figura 2 Critérios de inclusão
Fonte: Elaboração própria (2023)

CRITÉRIO DE EXCLUSÃO		
No.	Critério	Razão para exclusão
!	Base teórica	Estudos empíricos que não apresentam como base teórica a pesquisa de Baker e Nelson (2005) ou a pesquisa de Di Domenico et al. (2010).

Figura 3 Critérios de exclusão
Fonte: Elaboração própria (2023)

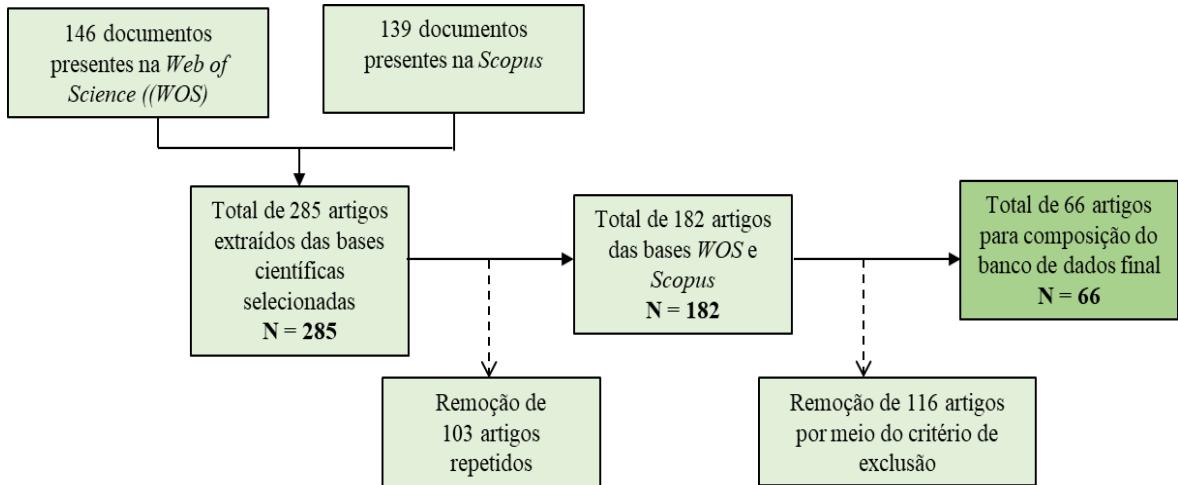


Figura 4. Processo de busca e seleção dos artigos da RSL

Fonte: Elaboração própria (2023)

Após esta etapa, foram realizadas a extração e a síntese dos dados, para relato dos resultados. A organização dos achados foi feita a partir de uma matriz de amarração, adaptada de Mazzon (2018). Como ferramentas de apoio, foram utilizados os softwares Microsoft Excel e AtlasTI.

2.5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a leitura dos artigos, foi possível observar que a revista *Journal of Social Entrepreneurship* publicou três artigos, enquanto as demais apresentaram apenas uma publicação, cada. Observou-se também, dos 66 artigos não se referem ao empreendedorismo social, e apenas 28 deles são estudos teóricos

Em relação à predominância de textos empíricos em relação aos teóricos, pressupõe-se que isso ocorre devido ao estudo de *stakeholders* no contexto da bricolagem que ainda está em fase incipiente. Assim sendo, é compreensível que existam mais artigos empíricos do que teóricos. Ora, esta área teórica ainda está em fase de desenvolvimento e, portanto, muitas questões precisam ser exploradas empiricamente para testar e refinar o que já foi desenvolvido por autores como Baker e Nelson (2005); Baker (2007), Nelson e Lima (2020), Di Domenico et al. (2010) e Lima e Nelson (2021). Além disso, ao aplicar a teoria a contextos específicos ou em verificar sua validade em diferentes situações, pesquisadores também se permitem ao desenvolvimento da teoria existente. A produção de artigos teóricos também requer uma análise e síntese cuidadosa dos conceitos e ideias envolvidos na teoria, o que pode ser mais complexo e demandar mais tempo do que a condução de uma pesquisa empírica. No entanto, conforme a teoria se desenvolve e é refinada, é possível que haja um aumento na produção de artigos teóricos na literatura científica.

Outro ponto a se destacar é que, embora a participação de *stakeholders* seja uma característica da bricolagem social, há 14 estudos que investigam empreendimentos não comprometidos com a criação de valor social, e apesar disso, precisam do apoio dos *stakeholders* para desenvolver suas atividades empreendedoras. Isso ocorre porque, como definido por Freeman (1984) e ressaltado por Nelson e Lima (2020), os *stakeholders* são os grupos de interesse envolvidos nas atividades do empreendimento, como clientes, fornecedores, colaboradores, investidores e a comunidade local. O envolvimento desses atores pode contribuir para o sucesso do empreendimento, seja por meio da identificação de oportunidades de mercado, melhoria da qualidade do produto ou serviço, aumento da satisfação do cliente ou obtenção de recursos financeiros. Além disso, a participação dos *stakeholders* pode contribuir

para a legitimidade do empreendimento perante a sociedade e para o fortalecimento de sua imagem e reputação. Todos esses benefícios potenciais, proporcionados pelos *stakeholders*, bem como os malefícios que podem ser ocasionados a partir de conflitos de interesses, não são exclusividade de empreendimentos sociais.

A partir da leitura e categorização dos artigos, chegou-se a um modelo indicando os diferentes tipos de participação dos *stakeholders* em empreendimentos que fazem uso da bricolagem, variando de acordo com o contexto e objetivo da ação (Figura 5).



Figura 5. Formas da participação de *stakeholders* na bricolagem social

Fonte: Elaboração própria (2023)

Ressalta-se que este modelo considera inclusive os empreendimentos que não estão situados no empreendedorismo social, utilizando, portanto, outros tipos de bricolagem, como Weatherbee e Sears (2022), que a partir do conceito de Baker e Nelson (2005) aplicam a bricolagem para a resolução de problemas de marketing, ou Yachin e Ioannides (2020), que exploram a bricolagem espacial e sua aplicabilidade ao empreendedorismo turístico. Para isso, associam o espaço geográfico como recurso disponível e estabelecem um relacionamento como desenvolvimento sustentável (Yachin & Ioannides, 2020). Já Molecke e Pinkse (2017), embora desenvolvendo um estudo no âmbito da bricolagem social, explora a Bricolagem ideacional, utilizando o conceito desenvolvido por Baker (2007) que a define como o processo pelo qual as organizações recombinam elementos de crenças antigas para criar novas crenças servindo a novas funções. Os autores defendem que tal abordagem pode ser combinada à bricolagem material, nos moldes do que preconiza Baker e Nelson (2005).

A maior incidência de artigos foi na categoria cocriação de soluções (Figura 6), que tem por base o envolvimento dos *stakeholders*, que pode ocorrer desde a concepção da iniciativa até seu desenvolvimento, colaborando com ideias e recursos para a concepção da solução proposta de forma colaborativa. Na sequência, a Figura 7 mostra exemplos da participação de *stakeholders* em outras categorias, na bricolagem. É possível observar que há trabalhos que categorizados em diversos tipos, posto que a bricolagem é um processo sistêmico e não ocorre de forma pontual nas organizações. Antes, aplica-se conforme a necessidade surge (Baker & Nelson, 2005), de resolver um novo problema, ou de aproveitar uma nova oportunidade. Exemplos disso, têm-se nos trabalhos de Di Domenico et al. (2010) e Lima e Nelson (2021).

Exemplos da participação de stakeholders na bricolagem de empreendimentos para a cocriação de soluções	Referência
Empresas turísticas dependem de stakeholders (funcionários públicos) para viabilizarem a entrega de seus produtos turísticos realizados em terra pública.	Yachin & Ioannides (2020)
A bricolagem social envolve a colaboração e o engajamento dos stakeholders desde a concepção da iniciativa, o que sugere que eles participaram ativamente no processo de criação de soluções, o que foi aplicado para enfrentar a crise provocada pela pandemia de COVID-19.	Duarte, Bressan, Kok, Sakellarios , Koresis, O'Shea, Buitrago Solis & Santoni (2021)
O estudo destaca a interação entre o empreendedor e a comunidade circundante em relação à construção de oportunidades e desenvolvimento de recursos, destacando a importância da cocriação de soluções para a promoção do empreendedorismo.	Björklund & Krueger (2016)
A cocriação de soluções permitiu que as iniciativas fossem desenvolvidas de forma mais participativa, colaborativa e sustentável, com maior potencial de gerar impacto positivo para a comunidade. Os stakeholders foram considerados como parceiros-chave nesse processo, contribuindo com diferentes habilidades, conhecimentos e recursos para a criação de soluções mais eficazes e adaptadas às necessidades locais.	Mzembe, Novakovi, Melissen & Kamanga (2019)
Alguns stakeholders colaboraram com ideias e recursos desde a concepção da iniciativa. A cocriação de soluções permite que as iniciativas sejam desenvolvidas de forma mais participativa.	Di Domenico, Haugh & Tracey (2010)
Membros da comunidade, organizações não governamentais locais e instituições governamentais colaboraram fornecendo ideias e recursos para a solução do problema.	Lima & Nelson (2021)
O artigo destaca que essa iniciativa impulsiona a criatividade e a colaboração, o que é uma forma de cocriação de soluções.	De Klerk & Hodge (2021)
A pesquisa indica que a participação dos stakeholders é essencial para o sucesso no desenvolvimento de soluções inovadoras para problemas sociais complexos.	Lubberink, Blok, V, van Ophem, van der Velde & Ompta (2018)
O artigo mostra como os empreendedores sociais colaboram de perto com os stakeholders para criar novos modelos de negócios em comunidades de baixa renda, enfatizando a importância de envolver os membros locais na concepção das iniciativas.	Steiner, Jack, Farmer & Steinerowska-Streb (2021)
As empresas implantam equipes de campo nas comunidades de baixa renda para criar novos negócios em estreita colaboração com as partes interessadas locais e consumidores. Isso resulta em um processo iterativo que envolve extensa tomada de decisão compartilhada, limites organizacionais pouco claros e objetivos conflitantes.	Duke (2016)
Evidencia-se a colaboração dos stakeholders na criação de valor compartilhado em parcerias com as empresas sociais. O estudo explora como as empresas sociais acessam redes de stakeholders para obter benefícios estratégicos e identifica os determinantes da criação de valor compartilhado por meio de parcerias com as empresas sociais. Os stakeholders mencionados são organizações sem fins lucrativos, instituições financeiras e governamentais, bem como outras empresas com objetivos sociais semelhantes.	Ostertag, Hahn & Ince (2021)
O estudo destaca a importância da colaboração entre comunidade, apoiadores e empreendedores na construção de capacidades e recursos para gerar mudanças positivas na sociedade. O artigo enfatiza ainda a importância do engajamento e da colaboração entre diferentes setores para alcançar um impacto significativo.	Lumpkin & Bacq (2019)
Há exemplos no artigo em que a população local foi envolvida na concepção da iniciativa, colaborando com ideias e recursos para melhorar a qualidade de vida da comunidade. Os moradores foram convidados a participar de oficinas e aulas para aprender habilidades que lhes permitissem criar suas próprias soluções para seus problemas.	Ince & Hahn (2020)
Os stakeholders mencionados no texto incluem doadores, beneficiários e agências governamentais, que trabalham juntos na cocriação de valor com a empresa social.	Yang, Bass, Pleggenkuhle-Miles & Ge (2022)

Figura 6. Exemplos da participação de stakeholders na bricolagem de empreendimentos para a cocriação de soluções

Fonte: Elaboração própria (2023)

Tipos de participação de stakeholders na bricolagem	Exemplos	Referência
Participação na tomada de decisão Os stakeholders podem desempenhar um papel importante na tomada de decisão na bricolagem social.	A articulação de conhecimento e a combinação de ações dependem da colaboração e envolvimento dos stakeholders. Além disso, os autores destacam que o feedback dos stakeholders é fundamental para que o empreendedor ajuste sua projeção e ações subsequentes relacionadas ao uso de suas redes sociais. Os membros da comunidade afetada pelo desastre desempenharam um papel importante para as tomadas de decisão, além dos representantes de organizações locais e instituições governamentais. A participação desses stakeholders na tomada de decisão permitiu que suas necessidades e preocupações fossem consideradas, levando a soluções mais eficazes e adaptadas aos interesses de todos. Porém, os interesses prevalecentes deveriam ser os da própria comunidade.	Obstfeld, Ventresca & Fisher (2020)
Consulta Busca de opinião e sugestões dos stakeholders para orientar a tomada de decisão.	A busca de opinião e sugestões dos stakeholders mostrou-se uma ferramenta valiosa para os empreendedores, permitindo que eles identifiquem as lógicas predominantes em sua tomada de decisões e desenvolvam habilidades em relação a outras lógicas. Além disso, a consulta aos stakeholders pode ajudar os empreendedores a entendê-los e alinhar os processos de tomada de decisão mútua.	Servantie & Hlady-Rispal (2021)
	Empreendedores sociais bem-sucedidos envolvem uma ampla gama de stakeholders como parceiros, buscando opiniões e sugestões de stakeholders para orientar a criação de valor e a realização da visão social. O texto evidencia a possibilidade dos stakeholders serem consultados para orientar a tomada de decisão na bricolagem social, ou seja, suas opiniões e sugestões são levadas em consideração, mas não necessariamente têm poder de decisão final. o artigo descreve como os stakeholders influenciam o desenvolvimento de uma inovação social, e como o modelo de negócios da empresa em estudo foi moldado pelas expectativas e recursos desses stakeholders. Com essa colaboração, a ação dos empreendedores sociais representa os interesses da comunidade, e o artigo ainda destaca e que é por meio de processos de resistência, negociação e colaboração que as ações das empresas sociais se tornam manifestações de processos sociais coletivos.	Sunduramurthy, Zheng, Musteen, Francis & Rhyne (2016)
Mobilização Engajamento dos stakeholders na divulgação e promoção da iniciativa.	Os membros da comunidade afetada pelo desastre, além das organizações locais. Eles foram engajados na divulgação e promoção das iniciativas para aumentar o envolvimento da comunidade e atrair mais apoio. o artigo destaca a importância das redes e relacionamentos criados pelo The Street Theatre para impulsionar o sucesso e a entrega das iniciativas criativas. A iniciativa atua como um mobilizador para os criativos, impulsionando a divulgação e promoção de suas criações Os stakeholders envolvidos são os usuários das bibliotecas públicas da Califórnia. O estudo mostra como é possível, com a parceria dos usuários, promover instituições com poucos recursos e oferecer valor para indivíduos, famílias, grupos, comunidades e a sociedade.	Di Domenico, Haugh & Tracey (2010) Newth (2016) Lima & Nelson (2021) De Klerk & Hodge (2021) Cole & Stenstrom (2021)

Figura 7. Exemplos da participação de *stakeholders* na bricolagem (continua)

Fonte: Elaboração própria (2023)

Tipos de participação de stakeholders na bricolagem	Exemplos	Referência
Fornecimento de recursos físicos	Os stakeholders (proprietários de terras) detém a posse de alguns ativos turísticos cujo acesso é necessário para o trabalho das empresas turísticas, as quais devem procurar meios de evitar a perturbação a tais stakeholders, de modo a evitar conflitos.	Yachin & Ioannides (2020)
	A pesquisa analisa como as características de personalidade dos membros de uma empresa familiar influenciam a capacidade de utilização de recursos existentes para proteger os stakeholders durante a pandemia da COVID-19.	Anwar & Clauss (2021)
	O estudo analisa a mobilização de recursos ao longo do tempo, o que implica a busca por recursos continuamente para apoiar as iniciativas sociais. A bricolagem social também envolve a participação dos stakeholders, como parceiros, investidores e comunidades locais, na mobilização de recursos para a criação de valor social.	Ghalwash & Ismail (2021)
	O empreendimento conseguiu desenvolver seu empreendimento em um ambiente de escassez de recursos, utilizando recursos próprios e de afiliados.	Park & Shin (2021)
	Os membros da comunidade, ao lado das organizações locais que forneceram recursos físicos para a execução das atividades necessárias a combater o desastre.	Lima & Nelson (2021)
	The Street Theatre atua como um acelerador criativo, fornecendo infraestrutura para o desenvolvimento de redes e a entrega bem-sucedida de projetos. Isso inclui recursos físicos, como o próprio espaço do teatro, que serve como um local de encontro e criação para os criativos envolvidos.	De Klerk & Hodge (2021)
Fornecimento de informações	Os stakeholders auxiliaram com informações para permitir às vinícolas locais registrarem histórias para fortalecer o marketing. O objetivo era evidenciar a legitimidade e autenticidade da participação dos stakeholders ao longo do desenvolvimento das atividades produtivas na região.	Weatherbee & Sears (2022)
	A comunidade se ajuda para resolver os problemas provocados pelo desastre trocando informações, bem como organizações, governos e instituições de comunicação. Além disso, também é mencionado no estudo que a experiência do autor na comunidade estreitou o acesso às informações dos stakeholders locais.	Lima & Nelson (2021)
	O The Street Theatre fornece infraestrutura e suporte para o desenvolvimento de redes criativas, o que inclui informações e recursos para impulsionar a criatividade.	De Klerk & Hodge (2021)
	Os stakeholders são descritos como colaborando com ideias e recursos	Gojny-Zbierowska & Zbierowski (2021)

Figura 7. Exemplos da participação de *stakeholders* na bricolagem (continua)

Fonte: Elaboração própria (2023)

Tipos de participação de stakeholders na bricolagem	Exemplos	Referência
Monitoramento e avaliação: O monitoramento e a avaliação garantem a eficácia das soluções desenvolvidas.	O monitoramento e avaliação é realizado tanto pelos próprios empreendedores sociais quanto pelos financiadores e investidores. No entanto, os autores destacam que a participação de outros stakeholders, como os beneficiários dos projetos e as comunidades locais, é fundamental para o sucesso do monitoramento e avaliação, pois eles fornecem informações importantes sobre os impactos dos projetos na vida das pessoas e na comunidade em geral.	Lima & Nelson (2021)
Disseminação de resultados: A disseminação de resultados é uma forma importante de participação dos stakeholders, pois permite que outras partes interessadas aprendam com as soluções desenvolvidas.	A disseminação de resultados apresentou potencial para gerar um maior engajamento dos stakeholders, incentivando-os a participar de futuras iniciativas de bricolagem social. O artigo destaca a contribuição da iniciativa para a compreensão do valor dessas instituições criativas, o que pode beneficiar futuras organizações e ajudar a direcionar o financiamento e suporte de políticas públicas.	Di Domenico, Haugh & Tracey (2010) De Klerk & Hodge (2021)
	O artigo menciona a participação de diversos atores, como teóricos, empreendedores sociais, organizações não governamentais, agências de desenvolvimento, formuladores de políticas públicas e investidores, na promoção da transformação rural-urbana no contexto de empreendedorismo social e inovação social. Além disso, o texto destaca a importância de modelos financeiros inovadores e de parcerias público-privadas no apoio a essas iniciativas.	Jia & Desa (2020)

Figura 7. Exemplos da participação de *stakeholders* na bricolagem (continuação)

Fonte: Elaboração própria (2023)

Como exemplos, na categoria cocriação de soluções, tem-se o estudo de Björklund e Krueger (2016), que destaca a interação entre o empreendedor e a comunidade em relação à construção de oportunidades e desenvolvimento de recursos, o estudo de Lima e Nelson (2021), onde membros da comunidade, organizações não governamentais locais e instituições governamentais colaboraram fornecendo ideias e recursos para a solução do problema, bem como o artigo de Lumpkin e Bacq (2019), que enfatiza a importância do engajamento e da colaboração entre diferentes setores para que se alcance um impacto significativo. Os resultados mostram que a cocriação de soluções permite que as iniciativas sejam desenvolvidas de forma mais participativa, colaborativa e sustentável, com maior potencial de gerar impacto positivo tanto para o empreendimento quanto para os *stakeholders*. Essa relação que gera benefícios mútuos é importante para gerar soluções em qualquer contexto, mas sobretudo em situações cuja restrição de recursos é evidente (Mair & Marti, 2009).

Os resultados indicam, ainda, que a colaboração entre diferentes setores é fundamental para alcançar um impacto significativo, até mesmo quando não se trata de empreendimentos sociais. Segundo Yachin & Ioannides (2020), empresas turísticas dependem de *stakeholders* para viabilizar a entrega de seus produtos turísticos. Já De Klerk & Hodge (2021) afirmam que essa iniciativa impulsiona a criatividade e a colaboração. No âmbito da bricolagem social, em que se enquadram a maioria dos artigos pesquisados, o estudo de Ostertag et al. (2021) destaca a importância de envolver organizações sem fins lucrativos, instituições financeiras e governamentais, bem como outras empresas com objetivos sociais semelhantes.

A segunda categoria destaca a importância da participação dos *stakeholders* na tomada de decisão, que pode levar a soluções mais eficazes e adaptadas aos interesses de todos os envolvidos, alinhando-se à teoria de Freeman (1984). Sua teoria dos *stakeholders* enfatiza a importância de envolver as partes interessadas relevantes nas decisões que afetam seus interesses e necessidades. O estudo de Obstfeld et. al (2020) também se ancora aqui, pois destaca que a colaboração e o envolvimento dos *stakeholders* são fundamentais para a articulação das atividades empreendedoras. Lima e Nelson (2021) também tomam assento nesta categoria pois destacam a importância de incluir os membros da comunidade afetada, além dos representantes de organizações locais e instituições governamentais, na tomada de decisão. Em sua pesquisa, os autores enfatizam que a participação desses *stakeholders* permitiu que suas necessidades e preocupações fossem consideradas, levando a soluções mais eficazes e adaptadas aos interesses de todos. Assim, conseguiram minimizar conflitos, tendo em vista que em ambientes com recursos escassos, qualquer economia de tempo, recursos e desgastes emocionais pode fazer diferença. Lima e Nelson (2021) também apontam que os interesses predominantes em uma situação de desastre natural devem ser os da própria comunidade, o que se alinha com Freeman (1984), que enfatiza a importância de levar em consideração os interesses de todas as partes interessadas relevantes, incluindo a comunidade local.

A terceira categoria, consulta, implica na busca de opinião e sugestões dos *stakeholders* e mostrou-se uma ferramenta valiosa para os empreendedores, permitindo que eles identifiquem as lógicas a partir do ponto de vista dos *stakeholders* e desenvolvam habilidades em relação a outras lógicas que não as suas próprias. Além disso, a consulta aos *stakeholders* pode ajudar os empreendedores a entendê-los e alinhar os processos de tomada de decisão mútua (Servantie & Hlady-Rispal, 2021). Empreendedores sociais bem-sucedidos envolvem uma ampla gama de *stakeholders* como parceiros, buscando suas opiniões para orientar a criação de valor (Sunduramurthy et al., 2016). Di Domenico et al. (2010) esclarecem que os *stakeholders* podem ser consultados para orientar a tomada de decisão na bricolagem social, ou seja, suas opiniões e sugestões são levadas em consideração, mas não necessariamente têm poder de decisão final.

Os estudos mostram que a consulta aos *stakeholders* pode ser utilizada para orientar a criação de valor e a realização da visão social dos empreendedores sociais. Sunduramurthy et al. (2016) destacam que empreendedores sociais bem-sucedidos envolvem uma ampla gama de

stakeholders como parceiros, buscando opiniões e sugestões para orientar suas ações. Di Domenico et al. (2010) afirmam que a bricolagem social permite que os empreendedores consultem os *stakeholders*, levando em consideração suas opiniões e sugestões, embora estes não necessariamente tenham poder de decisão final.

A categoria mobilização se concentra no envolvimento dos *stakeholders* na divulgação e promoção do empreendimento. A partir dos achados, é possível observar que a participação ativa dos *stakeholders* é fundamental para o sucesso e a entrega das iniciativas empreendedoras. Lima e Nelson (2021) mostram que os membros da comunidade afetada pelo desastre foram engajados na divulgação e promoção das iniciativas do empreendimento, no sentido de aumentar o envolvimento da comunidade e atrair mais apoio. Isso sugere que o envolvimento dos *stakeholders* na divulgação da iniciativa pode aumentar a visibilidade e o alcance do projeto, bem como melhorar sua aceitação pela comunidade.

A categoria de fornecimento de recursos físicos (incluindo financeiros) é fundamental para a execução das atividades empreendedoras. Como mostram os resultados, os empreendedores em contextos de poucos recursos precisam buscar continuamente elementos para apoiar suas iniciativas e desenvolver estratégias para evitar conflitos com os *stakeholders* que possuem ativos importantes para o empreendimento. Além disso, a mobilização de recursos físicos é frequentemente acompanhada pela participação dos *stakeholders* como parceiros, investidores, patrocinadores, financiadores e comunidades locais. A capacidade de utilizar recursos existentes, incluindo os próprios e os de terceiros, é condição imprescindível para o sucesso em um ambiente de escassez de recursos.

O resultado encontrado para a categoria monitoramento mostra que tal processo pode ajudar os empreendedores a identificar e corrigir possíveis problemas e desvios na implementação do projeto, garantindo a sua sustentabilidade. Como destacado por Lima e Nelson (2021), a participação de outros *stakeholders*, como beneficiários e comunidades locais, é indispensável para a realização do monitoramento e avaliação de um empreendimento de modo a mantê-lo sob controle. Isso pode envolver a coleta de informações sobre a eficácia das soluções desenvolvidas pelos empreendedores sociais a partir do ponto de vista dos *stakeholders*. Assim, é possível detectar desafios ou barreiras que precisam ser abordados para garantir os resultados desejados pelas atividades empreendedoras.

Na categoria disseminação de resultados, a participação dos *stakeholders* existe para compartilhar os resultados e aprendizados das soluções desenvolvidas. Os achados sugerem que a disseminação de resultados tem o potencial de gerar engajamento dos *stakeholders* e incentivar a participação em futuras iniciativas promovidas pelo empreendimento. Esse processo pode beneficiar a compreensão do valor das soluções desenvolvidas, bem como ajudar a direcionar o financiamento e o suporte de políticas públicas. Em estudos realizados por Di Domenico et al. (2010), a disseminação de resultados mostrou-se capaz de gerar maior engajamento dos *stakeholders* e incentivar a participação em futuras iniciativas de bricolagem social. De Klerk e Hodge (2021) destacam a contribuição da disseminação de resultados para a compreensão do valor das instituições criativas e seu papel na sociedade, o que pode beneficiar futuras organizações e ajudar a direcionar o financiamento e suporte de políticas públicas. Por fim, Jia e Desa (2020) destacam a importância da participação de diversos atores na disseminação de resultados, como teóricos, empreendedores sociais, organizações não governamentais, agências de desenvolvimento, formuladores de políticas públicas e investidores, na promoção da transformação social. A parceria entre esses *stakeholders* é fundamental para a implementação de soluções eficazes e para a disseminação de resultados para outras partes interessadas.

2.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou explorar a participação de *stakeholders* em processos de bricolagem, e após sua conclusão, torna-se uma ferramenta útil para a compreensão da teoria da bricolagem, explicitando como se apresenta o componente da bricolagem social “participação dos *stakeholders*” na literatura científica. Foi proposto um modelo que explica como se dá essa participação na bricolagem social e até mesmo naquela praticada por empreendimentos que não estão diretamente situados no contexto social. Esse modelo compõe-se de seis categorias, quais sejam: cocriação de soluções, participação na tomada de decisão, consulta, mobilização, monitoramento e avaliação, e por fim, a disseminação de resultados.

Como limitações, pode-se ressaltar primeiramente, que a pesquisa foi desenvolvida entre 2023 e 2024. Uma busca atualizada, possivelmente oferecerá um conjunto maior de artigos, os quais poderão, ou consolidar os achados aqui apresentados, ou até mesmo trazer outras informações complementares. Outro ponto a ser ressaltado é a possibilidade de categorizar os tipos de bricolagem mencionados nos estudos, a fim de contribuir de forma mais incisiva à teoria da bricolagem.

Entre vários tipos de bricolagem presentes nos estudos, considera-se que explorar a participação dos *stakeholders* na bricolagem social é importante porque pode ajudar a aprofundar a teoria e a compreender como a participação desses atores pode contribuir para o sucesso da abordagem em diferentes contextos. Além disso, a participação dos *stakeholders* está diretamente relacionada à sua capacidade de gerar impacto social e econômico em comunidades marginalizadas.

Sugere-se, para estudos futuros, a expansão de investigações empíricas em empreendimentos que fazem uso da participação de *stakeholders* como pilar da bricolagem social. Isso porque a bricolagem social apresenta especificidades que a diferenciam de outras formas de bricolagem. Os achados mostraram que estudos com base na teoria da bricolagem social dão luz à busca por soluções inovadoras para problemas sociais e econômicos em comunidades marginalizadas. Portanto, escolher aprofundar o estudo em bricolagem social pode contribuir para o desenvolvimento da teoria e para a identificação de práticas eficazes de empreendedorismo social em diferentes contextos. Além disso, pode ajudar a compreender as especificidades da abordagem e para identificar oportunidades para a criação de valor social e econômico a serem replicadas nos mais variados contextos.

3 ESTUDO 2: FAZENDO MUITO COM POUCO NA PRODUÇÃO FAMILIAR DA AMAZÔNIA LEGAL COM BRICOLAGEM NO EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Resumo

O objetivo deste artigo é explicar a participação dos *stakeholders* como impulsionadora da bricolagem social (BS) em empreendimentos de agricultura familiar e no desenvolvimento da Amazônia Legal. Esta pesquisa qualitativa usou entrevistas semiestruturadas, observações não participantes e análise documental para coleta de dados e estudo de quatro empreendimentos sociais que agrupam múltiplos agricultores. Dez aspectos principais que condicionam a BS foram descritos. Um quadro sistematiza a explicação de diferentes formas de participação e colaboração dos *stakeholders* que impulsionam o desenvolvimento regional e a BS. Os resultados mostram formas de se ampliar o acesso e o aproveitamento de recursos em situações de escassez. Podem ser úteis no fortalecimento do empreendedorismo e do desenvolvimento sustentável na Amazônia Legal e em geral.

Palavras-chave:, Empreendedorismo social, bricolagem social, agricultura familiar, participação de *stakeholders*, desenvolvimento, Amazônia Legal.

3.1 INTRODUÇÃO

Gestores públicos em todos os continentes buscam medidas para mais pessoas empreenderem com pouco mas criando muito valor para si mesmas e à sociedade. É a saída que vêm para enfrentar a pobreza e a falta de produtividade de grande parcela das populações, impulsionando o desenvolvimento também em regiões carentes e remotas, como as da Amazônia Legal (Miranda et al., 2023; Penna e Figueiredo, 2021). Essa área geográfica tem pouco mais de 50% do território brasileiro, além de riquezas humanas, minerais, de biodiversidade e culturais capazes de lançar o Brasil a patamares superiores de desenvolvimento e projeção internacional (IBGE, 2021). Em momentos críticos da história, o empreendedorismo tem sido chave para impulsionar o desenvolvimento socioeconômico (Kuckertz, 2021), principalmente o empreendedorismo social (Bornstein e Davis, 2010).

A principal característica distintiva do empreendedorismo social é a criação de valor social, ou seja, a solução de necessidades sociais das comunidades e populações (Saebi et al., 2019). Ele promove o desenvolvimento sustentável com processos contínuos de inovação, adaptação e aprendizado (Choi et al., 2021), ainda que sempre enfrente situações de falta de recursos demandando a bricolagem social (Janssen et al., 2018). A bricolagem refere-se a virar-se com os recursos já disponíveis, mesmo inadequados e escassos, na resposta a um novo problema ou uma nova oportunidade, rejeitando-se limitações (Baker e Nelson, 2005). Com ela, é possível enfrentar adversidades e criar impacto positivo, ainda que os recursos sejam limitados (Lima, 2022). A bricolagem social envolve também a criação de valor social, a

participação de *stakeholders*, a persuasão e a improvisação para se fazer muito com pouco (Di Domenico et al., 2010).

Fazer muito com pouco usando a bricolagem na área social para o desenvolvimento é recomendável em populações carentes, como as da Amazônia Legal, especialmente ao considerar a interação entre agentes locais, capacidades existentes e fontes de inovação para enfrentar os desafios econômicos e sociais da região (Monteiro, 2022). O emprego da bricolagem na agricultura de baixa renda destaca-se como meio para a geração de inovações frugais e de desenvolvimento (Musona, 2021). Esse modo de fazer muito com pouco se impulsiona com a promoção da participação dos *stakeholders* (Di Domenico et. al, 2010), segundo o que já mostraram Hota et al. (2019) no empreendedorismo social em zonas rurais.

Este artigo tem como objetivo explicar a participação dos *stakeholders* como impulsionadora da bricolagem social em empreendimentos de agricultura familiar da Amazônia Legal. A pesquisa foi feita com quatro empreendimentos sociais dessa região mostrando como agricultores familiares enfrentam muitas privações e conseguem fazer muito com pouco de modo a melhorar sua condição de existência e o desenvolvimento regional.

3.2 BRICOLAGEM SOCIAL

O conceito de bricolagem foi popularizado pelo antropólogo francês Lévi-Strauss em seu trabalho "La pensée sauvage" (1962), podendo ser entendido como uma forma de virar-se com o que se tem. O *bricoleur* (alguém que pratica bricolagem) opera a partir de um conjunto limitado de ferramentas e materiais que já possui, adaptando-os às necessidades e circunstâncias do momento. No campo do empreendedorismo, a bricolagem foi introduzida por Baker e Nelson (2005). Eles definem a bricolagem empreendedora como virar-se com o que se tem, aplicando-se combinações de recursos disponíveis (ainda que muito escassos ou pouco adequados) na resposta a novos problemas e novas oportunidades. Com isso, os autores sustentam que é possível fazer algo a partir de praticamente nada, ou fazer muito com pouco, no processo empreendedor.

O conceito de bricolagem social é uma adaptação feita por Di Domenico et al. (2010) a partir de Baker e Nelson (2005) com o acréscimo da criação de valor social e outros ajustes. A bricolagem social compreende o virar-se com o que se tem em face de uma escassez de recursos e é usada pelos empreendedores sociais para superarem tal escassez aproveitando, reconfigurando e adaptando aquilo que têm de maneira criativa, no sentido de construir soluções capazes de atender a objetivos sociais, gerando valor social (Di Domenico et. al., 2010). Pesquisas científicas têm explorado a bricolagem social aplicada a diversos contextos, como a recuperação de desastres naturais (Nelson e Lima, 2020), a inovação social (Howaldt e Kopp, 2017), e o desenvolvimento sustentável (Heeks, 2012). Ao explorar diferentes realidades do conceito, as pesquisas vêm mostrando práticas efetivas de bricolagem social para a solução de novos problemas e a criação de oportunidades no empreendedorismo.

3.2.1 Componentes da bricolagem social

A bricolagem social é composta por seis componentes que podem se manifestar total ou parcialmente, dependendo do contexto (Di Domenico et al., 2010). O primeiro componente, virar-se com o que se tem, refere-se à habilidade de os empreendedores adaptarem-se às circunstâncias e conseguirem soluções com recursos limitados. Isso exige criatividade, pois os recursos disponíveis muitas vezes são inadequados ou aparentemente insuficientes. Estudos mostram que empreendedores sociais, quando apaixonados pelo que fazem, conseguem transformar esses recursos limitados em soluções eficazes ao desenvolverem um senso de comunidade e percepção de oportunidades dentro de seu contexto (Ciambotti et al., 2023).

Trata-se de estar sempre alerta, de desenvolver a habilidade de reconhecimento das oportunidades estabelecidas no momento e no contexto da prática empreendedora (Li e Sarpong, 2024).

O segundo componente é a rejeição de limitações, que envolve a capacidade de não se deixar deter por dificuldades, podendo contar com soluções inusitadas. Isso é particularmente relevante em contextos de recursos tecnológicos escassos, como na pandemia de Covid-19, quando a inovação apoiada na bricolagem foi chave na resiliência organizacional (Santos e Neumeyer, 2023; Roloff, 2023). A improvisação, terceiro componente, consiste em desenvolver soluções enquanto as implementa, especialmente em situações imprevistas (Di Domenico et. al, 2010).

A criação de valor social, outro componente, refere-se à capacidade de resolver problemas sociais, atendendo necessidades de comunidades e promovendo o bem-estar social. Desse modo, a criação de valor social não se encerra nos limites do empreendimento, mas expande-se para a sociedade. Por exemplo, o valor social pode desempenhar um papel determinante em cadeias produtivas para recuperação da cultura em regiões que já tiveram seu patrimônio cultural abandonado (Scuotto et al., 2023). A persuasão é o quinto componente e envolve a habilidade de convencer atores importantes, como patrocinadores e governos, a apoiar as iniciativas sociais. A persuasão é vital para garantir recursos e espaços necessários para a execução de projetos sociais (Park e Shin, 2021).

Por fim, a participação de *stakeholders* é essencial para a bricolagem social, pois impulsiona a colaboração de partes interessadas. Essa participação não só contribui para a solução de problemas, mas também aumenta o engajamento e o comprometimento com as soluções criadas (Di Domenico et. al, 2010). A participação dos *stakeholders* é um componente central da bricolagem social que facilita a criação de valor em empreendimentos de recursos limitados (Di Domenico et al., 2010; Lima e Nelson, 2021). *Stakeholders* incluem clientes, fornecedores, funcionários, gestores públicos e comunidades (Freeman, 1984). Baker e Nelson (2005) consideram os *stakeholders* como recursos disponíveis que fortalecem os empreendimentos sociais (Nelson & Lima, 2020). Os *stakeholders* fornecem conhecimento, habilidades e suporte financeiro, aplicando governança participativa (Moulaert et al., 2013) e sua participação é essencial para mobilizar recursos e promover o bem-estar social (Di Domenico et al., 2010).

3.3 BRICOLAGEM SOCIAL E DESENVOLVIMENTO NA AMAZÔNIA LEGAL

As práticas associadas ao desenvolvimento regional na Amazônia têm enfrentado desafios significativos ao longo das últimas décadas, como discutido por Kohlhepp (2023). Nesse cenário, a bricolagem social mostra-se uma estratégia eficaz para promover o desenvolvimento regional nessas áreas, caracterizadas por desafios de acesso a recursos e infraestrutura. Esta abordagem permite que comunidades locais aproveitem os recursos disponíveis de maneira criativa, estabelecendo novas oportunidades de colaboração com *stakeholders* (Nelson e Lima, 2020; Di Domenico et al., 2010). A gestão sustentável da Amazônia requer a combinação de práticas locais com a participação de *stakeholders* (parceiros etc.) externos, o que faz emergir soluções e inovações sociais (Penna e Figueiredo, 2021).

O desenvolvimento sustentável na Amazônia depende de uma visão integrada que conte com a diversidade de recursos naturais e humanos disponíveis, além de políticas públicas que facilitem essas interações (Miranda et al., 2023). Nesse sentido, a bricolagem social facilita o fortalecimento de redes de apoio comunitário e a criação de estratégias adaptativas, essenciais para lidar com as complexidades regionais, como argumentam autores como da Silva et al. (2021).

As práticas associadas à bricolagem social, em particular a participação de *stakeholders*, não só auxiliam na resolução de novos problemas surgidos nas comunidades, mas também contribuem para o desenvolvimento destas no longo prazo, tornando-as mais resilientes (Kohlhepp, 2023). Por permitir fazer muito com pouco usando os recursos escassos comumente pouco adequados à disposição, a bricolagem impulsiona o desenvolvimento sustentável e a resiliência das comunidades da Amazônia Legal (Gebara, 2019).

3.4 MÉTODOS

Para esta pesquisa, adotou-se o paradigma interpretativista, fundamentado na ideia de que a realidade não é completamente objetiva nem totalmente subjetiva, mas resulta da interação entre as características de um objeto e as compreensões socialmente construídas sobre ele, através da intersubjetividade (Saccò, 2009). Esse paradigma enfatiza a importância dos significados subjetivos e sociopolíticos, argumentando sobre a necessidade do processo interpretativo para a construção e reconstrução da realidade (Saccò, 2009; Chaebo & Guimarães, 2014). O paradigma interpretativista é adequado para pesquisas que buscam entender fenômenos complexos e multifacetados, onde a subjetividade dos atores e o contexto social desempenham papéis significativos (Saccò 2009). Assim, foi possível uma exploração aprofundada dos significados e contextos sociais. O protocolo para a condução da pesquisa tem como referência o protocolo de Lima (2005), demonstrado na Figura 1.

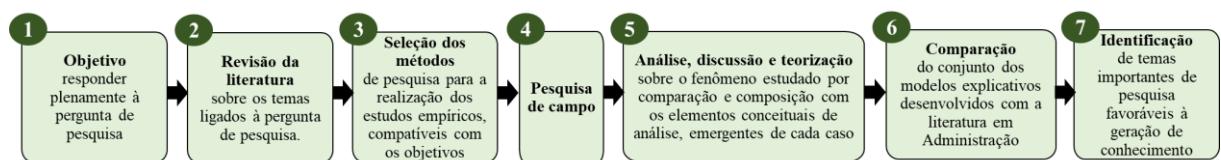


Figura 1. Etapas da pesquisa

Fonte: Adaptado a partir de Lima (2005)

Embora as etapas estejam apresentadas em sequência, salienta-se que o processo é iterativo e pode ocorrer de forma não linear (Lima, 2005; Lima, 2010). Ao longo da pesquisa, o pesquisador pode deparar-se com a necessidade de voltar às etapas 1 e 2 seja para rever a questão de pesquisa, bem como os objetivos estabelecidos, ou mesmo para efetuar um realinhamento do referencial teórico (Lima, 2005; Lima, 2010). Ademais, variáveis não controláveis podem surgir, como ocorreu, por exemplo, por ocasião da pandemia de coronavírus, sobretudo no período de 2020 e 2022, exigindo que pesquisadores se adequassem, por exemplo, mudando a coleta de dados presencial por uma a distância devido ao distanciamento social.

O estudo foi qualitativo e em grande parte indutivo por tratar de temas ainda não estudados em profundidade anteriormente e, assim, nem mesmo existir conhecimento disponível para fundamentar hipóteses de um estudo dedutivo e qualitativo. A pesquisa qualitativa permite uma análise detalhada e contextualizada dos dados coletados, assegurando uma compreensão profunda do fenômeno estudado (Miles et al., 2014). Um estudo qualitativo sobre bricolagem social em ambientes de agricultura familiar permite contribuir para o desenvolvimento teórico e prático da área, fornecendo *insights* valiosos sobre as práticas e estratégias utilizadas pelos empreendedores sociais.

Optou-se por um estudo de casos múltiplos, que permite a análise de casos cruzados, de forma detalhada e profunda, bem como a extensão das teorias, no sentido de produzir resultados mais abrangentes (Patton, 2014; Eisenhardt e Graebner, 2007; Benbasat et al., 1987). Estudos de casos múltiplos permitem a comparação entre casos para o desenvolvimento ou o aprimoramento de teorias (Eisenhardt, 1989). Esse método permite identificar padrões,

similaridades e diferenças explicativas entre os casos, contribuindo com o detalhamento e o rigor necessários para gerar avanços teóricos (Eisenhardt, 1989). A pesquisa é também explicativa por ter buscado identificar os fatores capazes de gerar ou contribuir para a ocorrência dos fenômenos estudados, explicando suas razões (Yin, 2009).

O universo compreende o segmento da agricultura familiar, que vem ganhando destaque pela geração de emprego, renda e produção de alimentos (Laurett et al., 2020). Além disso, é um setor que apresenta enorme potencial para combater os problemas ambientais, bem como levar os países ao encontro dos objetivos do desenvolvimento sustentável (ODS). O desenvolvimento desse tipo de empreendimento pode ser decisivo no desenvolvimento regional e para a criação de sistemas alimentares sustentáveis e na mitigação dos problemas globais gerados pelas mudanças climáticas (De Oliveira Marques et al., 2021). Mesmo com poucos recursos, a agricultura familiar vem consolidando esse papel essencial na cadeia de valor alimentar sustentável (Loconto e Fouilleux, 2019). No Brasil, a agricultura familiar apresenta-se como uma força motriz da sociedade, impactando diretamente nos ODS, pois contribui para a inclusão social, de modo a favorecer uma sociedade economicamente justa (Roder e Silva, 2013).

Considerando as associações e as cooperativas no setor de agricultura familiar como protagonistas desta pesquisa, será respeitada a definição de Freeman (1984) para *stakeholder*, como sendo grupos ou indivíduos que podem afetar ou serem afetados pelas organizações estudadas. Ao lado dessa definição, alinha-se o componente “participação de *stakeholders*” no composto de bricolagem social, de Di Domenico et al. (2010), entendendo-o como um componente necessário aos processos de bricolagem social das associações da agricultura familiar. Assim, no âmbito deste estudo serão considerados apenas aqueles *stakeholders* que colaboram com as associações em suas atividades empreendedoras. Serão descartados, portanto, quaisquer *stakeholders* que, ainda que se enquadrem na definição de Freeman (1984), tenham ação contraproducente ao empreendimento social estudado.

Para a definição da amostra, partiu-se da recomendação de Stake (2006), que sugere o uso de amostragem intencional multicaso de uso instrumental para gerar achados generalizáveis e compreender as mudanças nas práticas, programas e políticas. A amostra, portanto, contempla três associações e uma cooperativa, pois, estando desse modo formalizados juridicamente, criam para si condições de efetuar contratos formais com *stakeholders*. Os empreendimentos escolhidos localizam-se na Amazônia Legal, especificamente nas regiões Norte (Pará) e Nordeste (Maranhão), devido à maior escassez de recursos e restrições estruturais, como falta de direitos fundiários e terras insuficiente para produzir (Medina et al., 2021). Essas regiões apresentam um baixo acesso à energia elétrica, disponível apenas para 9% dos estabelecimentos no Norte e 19% no Nordeste (Souza et al., 2019). Além disso, essas áreas carecem significativamente de assistência técnica, com aproximadamente 95% dos agricultores sem acesso a esse serviço, o que muitas vezes os deixa dependentes de atravessadores (Souza et al., 2019). A escolha de dois empreendimentos no Pará (E1 e E2) e dois no Maranhão (E3 e E4) visou garantir uma representação equilibrada das condições desafiadoras enfrentadas na Amazônia Legal, proporcionando uma visão abrangente das práticas e estratégias de bricolagem social nesses contextos. Esses quatro empreendimentos formaram a amostra teórica. A saturação teórica, indicadora do fim do acréscimo de mais casos à amostra, foi obtida no momento em que o último caso trouxe informações suficientes para explicar o fenômeno estudado de forma robusta, produzindo elementos potenciais para a generalização dos achados (Eisenhardt, 1989; Lima, 2010).

A composição da amostra teórica oportunizou a ampliação dos achados a partir de variações entre conceitos e características dos sujeitos de pesquisa (Strauss e Corbin, 1998). Para compor a amostra, os empreendimentos teriam que ser formalizados na modalidade de associação ou cooperativa (tendo assim ligação direta com o empreendedorismo social), com

CNPJ, possuir DAP – declaração de aptidão ao PRONAF (Programa de Fortalecimento da Agricultura Familiar), ter pelo menos dois anos de existência que lhes permitissem ter um histórico de dados úteis para a pesquisa, empreender enfrentando a restrição de recursos e ter sido recomendados por especialistas da área (técnico e/ou pesquisador) atestando a seriedade das atividades empreendedoras. Esses critérios foram estabelecidos para assegurar a pertinência e o poder de contribuição para saturação teórica dos casos, permitindo uma análise aprofundada e robusta das práticas de bricolagem social e da participação dos *stakeholders* nos contextos desafiadores da Amazônia Legal.

A coleta de dados junto aos empreendimentos foi feita a partir de entrevistas nos quatro empreendimentos (E1, E2, E3, E4), com 19 entrevistados no total (E1_01, E1_02, E1_03, E1_04, E1_05, E2_01, E2_02, E2_03, E2_04, E3_01, E3_02, E3_03, E3_04, E3_05, E3_06, E4_01, E4_02, E4_03, E4_04), os quais eram associados ou cooperados que ocupavam cargos de gestão nos respectivos empreendimentos. Essa característica dos entrevistados foi o que garantiu um olhar qualificado sobre os desafios da bricolagem social e o papel da participação dos *stakeholders*. Além disso, foi adotada a observação não participante e a análise documental (estatuto, ata, contratos), de forma presencial, no local em que os participantes vivenciam o problema que está sendo estudado. As entrevistas foram semiestruturadas (APÊNDICE 01), permitindo uma flexibilidade para explorar temas emergentes enquanto mantinham um foco nos tópicos centrais da pesquisa (Patton, 2014). A observação não participante permitiu um entendimento contextual mais profundo, possibilitando a captura de nuances das práticas cotidianas e interações entre os membros dos empreendimentos e seus *stakeholders* (Yin, 2009).

Além das entrevistas e observações, a análise documental incluiu a revisão detalhada de estatutos, atas de reuniões, contratos e outros documentos relevantes, oferecendo uma visão abrangente sobre a estrutura organizacional, governança e práticas operacionais dos empreendimentos (Bowen, 2009). Essa abordagem múltipla garantiu a triangulação dos dados, aumentando a validade e confiabilidade das conclusões (Denzin, 1978).

A análise dos dados foi realizada com base nas recomendações de Miles et al. (2014) para as análises intra e inter casos, analisando cada caso individualmente com cruzamento posterior, de modo a estabelecer categorias para identificar similaridades e diferenças entre casos. Esse método permitiu uma compreensão detalhada dos fenômenos estudados em cada empreendimento, bem como a identificação de padrões recorrentes e divergentes entre casos (Eisenhardt, 1989).

Para gerenciar e analisar os dados qualitativos, foi utilizado o software Atlas-ti. Este software facilitou a organização e codificação dos dados, permitindo uma análise sistemática e rigorosa. As funcionalidades do Atlas-ti ajudaram a identificar temas e subtemas, realizar comparações de dados em cada caso e entre casos (análise intra e inter casos – Miles et al., 2014) e identificar relações entre as diferentes categorias (Friese, 2019). Essa abordagem analítica robusta assegurou que as conclusões fossem bem fundamentadas nos dados coletados, oferecendo insights valiosos sobre as práticas de bricolagem social e a participação dos *stakeholders* nos empreendimentos estudados.

3.5 ANÁLISE DE DADOS

Os dados obtidos revelaram um conjunto de 28 códigos de primeira ordem que foram posteriormente agrupados em dez temas principais, como mostram as Figuras 2 e 3. A seguir, cada tema é discutido.



Figura 2 -Temas e Códigos Identificados nos Empreendimentos de Agricultura Familiar
Fonte: Elaboração própria (2024)

1. Desafios de acesso ao mercado: abrange os obstáculos que os agricultores familiares enfrentam para acessar mercados mais amplos, para serem mais competitivos. Entre os códigos identificados estão isolamento geográfico, comercialização e barreiras comerciais. Esses desafios são citados pelos participantes de todos os empreendimentos, como disse o E1_05: “Aqui, a gente depende de atravessador porque não tem como escoar a produção direto para um mercado que paga preços melhores, pois a estrada é ruim e o transporte é caro” e a E4_01: “O transporte é muito caro, e a gente vai se virando, mandando um ofício para prefeitura, pro Estado, pedindo na comunidade, e alguém acaba disponibilizando um transporte”.

2. Bases para desenvolvimento: este tema aborda as capacidades e os recursos limitados disponíveis para os agricultores, essenciais para a sua autossuficiência produtiva e sua resiliência. Os códigos incluídos aqui são conhecimento empírico, recursos limitados, autossuficiência produtiva e resiliência. A E1_01 contou: “a mamãe trabalhou muito na agricultura. Assim, criou eu e meus dois irmãos. Ela só plantava mandioca. Quando veio uma crise, a gente olhou pro rio, que era o que tinha e fomos atrás de marisco. Depois, diversificamos para as hortaliças”. A E1_05 relatou: “Temos que nos virar com o que temos, produzir o que dá para sustentar a família e ainda vender um pouco pra comprar o que precisa pra nós”.

3. Redes sociais comunitárias: este tema foca na importância das redes de apoio e das relações comunitárias que sustentam os empreendimentos de agricultura familiar. Os códigos aqui incluídos são redes de apoio e relações comunitárias. Os entrevistados relataram a colaboração mútua entre os membros da comunidade como uma estratégia essencial para superar a escassez de recursos. “Quando não tem recurso, a gente vai fazendo bingo ou pedindo pra um e outro. Foi assim que conseguimos pagar o registro de nosso estatuto no cartório” (E01_03). Essa cooperação também se manifestou na criação da associação: “Teve um mutirão. Todas as famílias da comunidade começaram a juntar mexilhão pra vender. A saída para os problemas estava no rio. O dinheiro de toda aquela venda serviu para isso, um objetivo de todos. Depois começaram a vir os projetos” (E01_02). A união da comunidade foi um fator constante nos relatos: “A comunidade é muito unida; o que um não tem, o outro empresta ou ajuda a conseguir” (E02_03). A colaboração também resultou em melhorias significativas na infraestrutura local, como relatado por outro participante: “O poço foi resultado do trabalho da comunidade; nós nos juntamos para cavar o poço. Se hoje temos água para trabalhar, foi pela ajuda de todos” (E01_04). Além disso, a cooperação continua sendo um aspecto crucial no dia a dia dos agricultores: “Todo dia a gente precisa um do outro. Na última terça-feira, teve um imprevisto na produção e precisamos pedir um quilo de fécula e outro de açúcar emprestados à vizinha. Quando a gente voltasse do evento, íamos pagar” (E04_02). Esses relatos demonstram como as redes sociais e comunitárias propiciaram a sustentabilidade e a resiliência dos empreendimentos de agricultura familiar, permitindo o compartilhamento de recursos e o apoio mútuo em momentos de necessidade.

Figura 3 - Explicação e ancoragem empírica (continua)
Fonte: Elaboração própria (2024).

4. Recursos institucionais: este tema explora as interações com políticas públicas e as parcerias institucionais que influenciam a sustentabilidade dos empreendimentos. Os participantes relataram que, apesar das políticas serem "boas no papel", sua realização é um desafio, especialmente devido à distância e à falta de recursos. Entretanto, continuam buscando participar de mais projetos e parcerias para aproveitar oportunidades: "Estamos longe, não temos recursos, mas continuamos buscando participar de mais projetos, parcerias e oportunidades. Pra isso, precisamos entender cada vez mais sobre isso." (E04_03). Há também relatos de apoio contínuo de diversas instituições: "A SAF [Secretaria de Agricultura Familiar] tá sempre nos apoiando assim, levando a gente para feira fora de Itapecuru. A Embrapa oferece cursos e a rede LPF (Lavoura Pecuária Floresta) ajudou com a identidade visual. A prefeitura apoia na logística e na feira criada por eles" (E04_02). Outros participantes destacaram o papel do governo estadual e do municipal: "O governo estadual, através da SAF, nos apoia na logística e na venda dos produtos. A Embrapa desenvolve cursos e cria novas receitas. A LPF (Lavoura Pecuária Floresta) ajudou com a identidade visual" (E04_03). Também mencionaram o SENAR (Serviço Nacional de Aprendizagem Rural): "Depois do acompanhamento do SENAR, conseguimos nos desenvolver porque antes não tínhamos orientação. Agora, sabemos que há instituições que realmente representam o agricultor, especialmente os pequenos como nós" (E01_04).

5. Orientação ambiental: aqui, o foco é a adoção de práticas sustentáveis e a consciência ambiental entre os agricultores familiares. Os códigos incluem práticas sustentáveis e consciência ambiental. E02_04 destacou a importância do açaí para a comunidade quilombola: "O açaí é parte da nossa história, da nossa cultura. Cuidando da natureza, ela também cuida da gente". E01_05 mencionou o compromisso com a preservação ambiental: "Zelar pela limpeza do rio, mesmo que o pessoal encha de lixo, é uma forma de cuidar da nossa comunidade e preservar nosso modo de vida. Eles podem sujar mil vezes, que a gente vai limpar mil e uma vezes". E01_04 relatou as mudanças no ecossistema local: "Quando eu era criança, os caranguejos subiam isso aqui tudinho e entravam nas casas, hoje é preciso ir lá longe pra pegar e daqui a um tempo pode não ter mais, como não tem mais peixe e o camarão tá diminuindo". E01_05 destacou as práticas sustentáveis no cultivo do cacau: "Mesmo produzindo o cacau e tirando dele o sustento, ele tá preservando a natureza. Ninguém vai roçar nem queimar, a gente vai fazer as leiras de 1 metro de largura tirando as árvores pequenas e deixando as grandes. Ele vai crescer naquela área preservando e sendo preservado pela sombra. Todos ganham com isso". Esses relatos enfatizam a integração entre o sustento econômico e a preservação ambiental, demonstrando a importância de práticas sustentáveis.

6. Formação profissional: Este tema destaca a importância da educação formal, do acesso à tecnologia e da educação continuada para a profissionalização dos agricultores familiares. Os códigos relacionados incluem educação formal, acesso à tecnologia e educação continuada. Uma entrevistada ressaltou a importância do SEBRAE na transformação das atividades locais: "Se não fosse a parceria do SEBRAE pra mostrar que outra forma de viver do babaçu seria possível, até hoje, a gente estaria quebrando amêndoas e arriscando a nossa saúde" (E3_02). Além disso, a colaboração da EMBRAPA e da UFMA tem sido essencial para o desenvolvimento de novos produtos, como explica outra entrevistada: "A EMBRAPA tá sempre junto, trazendo capacitações com outros parceiros, como a UFMA, que ajuda a desenvolver os novos produtos e melhorar o que já temos. A gente tem que estudar é muito" (E3_04). Outro depoimento reforça o papel da educação na formação de novas lideranças quilombolas: "A gente aproveita as poucas oportunidades que aparecem pra incentivar a educação de todos os quilombolas porque o sistema não nos favorece. É só assim que conseguimos nos movimentar e formar novas lideranças" (E2_04). A entrevistada E3_02 também falou sobre o impacto das tecnologias tradicional e moderna: "A tecnologia que a gente tem muita é das nossas mães e avós. Mas agora a internet tá boa e conseguimos acessar muita coisa, tanto pra aprender, como pra divulgar o que a gente faz e ser valorizada." Outro entrevistado apontou a dificuldade de estudar em regiões remotas: "Quero continuar estudando porque eu gosto muito de agricultura. Mas tem que ser presencial e só em outro município. A internet ainda é muito ruim aqui. Às vezes funciona. Mas bom mesmo é na cidade" (E1_01).

Figura 3 - Explicação e ancoragem empírica (continua)

Fonte: Elaboração própria (2024).

7. Ajuste fino de serviços: Este tema enfoca a importância do conhecimento de mercado, da gestão de riscos e das iniciativas sociais para a sustentabilidade dos empreendimentos. As falas dos entrevistados mostram as dificuldades em equilibrar as responsabilidades operacionais diárias com a necessidade de buscar novas oportunidades e parcerias estratégicas. Um dos entrevistados destacou a falta de tempo para buscar editais e parcerias devido ao trabalho constante, e também o desinteresse dos associados em atividades fora da produção imediata: "Sei que tem muita coisa acontecendo, muito edital abrindo, muita parceria que podia ser nossa, mas é difícil parar o trabalho pra ir atrás dessas oportunidades, até porque os associados não vêem isso com bons olhos" (E3_05). Essa percepção é reforçada por outro depoimento que menciona a falta de compreensão da comunidade sobre a importância dessas atividades para o crescimento do negócio: "O problema é que pra sair daqui e ir pra capital atrás de outros órgãos que podiam tá nos ajudando não dá, porque tem gente que começa a falar bobagem, não entendem que é trabalho importante, acham logo que é passeio" (E1_02). A importância da profissionalização e do fortalecimento das parcerias também foi evidenciada por um participante que está atualmente envolvido em um curso promovido pela Fundação Vale: "Agora mesmo eu tô fazendo um curso aí promovido pela Fundação Vale. Eles vão juntar todos os negócios das quebradeiras das áreas que eles apoiam aqui no Maranhão e fazer um trabalho pra ajudar a aumentar o mercado, levando nossos produtos a mais pessoas" (E3_03). O apoio comunitário é visto como fundamental, com um dos entrevistados destacando que o compromisso da associação vai além dos membros, abrangendo toda a comunidade: "Os membros da comunidade nos apoiam sempre que necessário. O propósito de nossa associação não é beneficiar apenas quem é associado. Temos a missão de melhorar o bem-estar de todos na comunidade" (E2_01). Esses relatos demonstram a complexidade da gestão estratégica em empreendimentos de agricultura familiar, nos quais é preciso balancear atividades operacionais, desenvolvimento de parcerias e inovação para garantir a continuidade e o crescimento do negócio.

8. Infraestrutura: Os códigos aqui incluídos são desafios de infraestrutura e acesso à tecnologia para a agricultura. Os entrevistados relataram as dificuldades para construir uma infraestrutura adequada que permitisse o crescimento de seus empreendimentos. Um deles comentou: "O preço do produto comercializado dá pra gente sobreviver, mas não dá pra formar uma infraestrutura do jeito que tem que ser, com lonas apropriadas pra proteger a produção, equipamentos pra melhorar o processamento... a gente vai improvisando, mas falta muito ainda" (E1_01). A dificuldade de competir com grandes produtores também foi mencionada: "Nós somos pequenos. É difícil competir porque os grandes produtores têm máquinas avançadas de plantio e colheita. Então é complicado pra nós porque tudo é muito caro e não temos os recursos pra comprar. Nossa trabalho é muito maior, mas é como dá" (E1_05). Outro entrevistado destacou as barreiras para expandir a comercialização devido à falta de certificação e equipamentos: "Temos dificuldades pra colocar alguns produtos nas redes de supermercado, como por exemplo, o arroz. O que nós produzimos aqui é de excelente qualidade, mas não tem padrão pra certificar e ampliar o mercado. Precisaria de equipamentos específicos que hoje não temos como comprar" (E1_06). Essas falas evidenciam a necessidade de melhorias na infraestrutura e no acesso a tecnologias apropriadas, fundamentais para a viabilização e expansão das atividades da associação.

9. Aspectos socioculturais: Este tema abrange os saberes ancestrais, a cultura local e a dinâmica familiar, recursos disponíveis que influenciam no trabalho da associação. Os códigos aqui incluídos são saberes ancestrais, cultura local e dinâmica familiar. A dinâmica familiar e o envolvimento comunitário são essenciais para sustentar a agricultura local. "Eu, minha esposa e meus filhos, todos trabalhamos juntos na agricultura, que é o que sustenta nossa família. Contei com a ajuda da associação, da Emater e da CONAB, além do apoio da prefeitura e da secretaria de ação social. Mas quem tá do meu lado em todo o momento é só a família" (E1_05). Essa fala revela como a agricultura é um esforço coletivo, que mobiliza todos os membros da família para garantir a subsistência e o bem-estar. Além disso, a cultura local e os saberes ancestrais desempenham um papel fundamental na sobrevivência da comunidade. "O babaçu é muito mais que um fruto; é parte da nossa vida e da nossa história. Cada pedaço da palma tem um valor para a gente: da casca ao óleo, tudo é aproveitado. É o que nos alimenta, nos dá força, une e sustenta a comunidade" (E3_01). Outro complementa: "Por mais que os meios de produção melhorem e a gente use novas técnicas, a gente carrega a história do coco babaçu na carne. É um trabalho que nossos antepassados fizeram e que a gente continua. Passamos isso pros nossos filhos, e eles vão passar para os filhos deles." (E3_02). Essa continuidade garante que a tradição e o conhecimento sejam transmitidos de geração em geração, mantendo viva a herança cultural da comunidade. Os saberes ancestrais também são vitais em momentos de crise, como quando a venda do açaí caiu. "Foi o saber dos mais anciões que salvou nossa comunidade. Eles nos ensinaram técnicas de artesanato que tinham aprendido com seus pais e avós, usando o que a gente tinha por perto, sem precisar de muito. Foi assim que ganhamos visibilidade com as cerâmicas e hoje somos muito conhecidos por isso." (E2_04).

Figura 3 - Explicação e ancoragem empírica (continua)

Fonte: Elaboração própria (2024).

10. Aperfeiçoamentos: Essa categoria refere-se à capacidade de os agricultores se adaptarem às mudanças e inovarem para garantir a sustentabilidade de seus empreendimentos. "O melhor desse processo de desenvolvimento dos produtos é que, por mais que a professora venha com uma ideia, a gente discute pra ver o que vai ser melhor para os associados, se realmente eles vão aceitar. E tem muitas vezes que não aceitam, e aí a gente tem que respeitar" (E1_04). Essa fala destaca o processo de decisão coletiva e a importância de considerar o contexto e as necessidades dos associados, garantindo que qualquer inovação seja bem recebida e aplicável. A criação do hambúrguer de babaçu é um exemplo marcante de como a inovação pode fortalecer a posição de um produto no mercado e agregar valor. "Com o apoio da Embrapa e da UFMA, a gente conseguiu criar o hambúrguer de babaçu. Foi uma ideia que surgiu da nossa necessidade de valorizar o que a gente já produz, mas só virou realidade por causa da ajuda técnica que eles ofereceram. Agora, além de sustentar a nossa comunidade, a gente também leva um pouquinho da nossa cultura e inovação para muito mais pessoas" (E4_03). Outro exemplo da importância da inovação aparece no impacto do hambúrguer no mercado: "Hoje somos conhecidas pelo hambúrguer de babaçu, e as pessoas valorizam muito esse produto, por isso podemos cobrar um bom valor, dependendo do evento. Se esse produto que chama atenção deu retorno, queremos ir melhorando sempre nossos produtos, porque sempre tem parceiro pra apoiar" (E4_02). A localização também influencia na capacidade de inovação. "Isso é porque estamos num território cortado pela estrada de ferro, então sempre vem contrapartida pra nos ajudar a manter nosso negócio e nossa tradição" (E4_02).

Figura 3 - Explicação e ancoragem empírica (continuação)

Fonte: Elaboração própria (2024).

A análise dos códigos de 1^a ordem e dos temas de 2^a ordem revela que a bricolagem social é necessária para a sobrevivência e o desenvolvimento dos empreendimentos em situação de escassez, comum na agricultura familiar da Amazônia Legal. Embora Baker e Nelson (2005) e Di Domenico et al.(2010) não tenham discutido diretamente o empreendedorismo na agricultura familiar, seus conceitos sobre bricolagem social são aplicáveis a este contexto. Os agricultores usaram a bricolagem social ao se adaptarem a condições adversas, aproveitando recursos locais materiais, sociais e culturais, transformando-os em soluções para seus desafios . A reutilização de materiais e a adaptação de técnicas tradicionais para novas formas de produção ilustram a recombinação e o reaproveitamento de recursos escassos característicos da bricolagem social (Janssen et al., 2018).

Além disso, o componente de rejeição de limitações é perceptível na forma como os agricultores e as lideranças comunitárias lidam com restrições financeiras e de infraestrutura. Com as soluções criativas e a mobilização de recursos locais apoiadas na bricolagem social, eles se mantêm resilientes, impulsionando o desenvolvimento regional, com a força coletiva da comunidade. Como visto nos dados, os *stakeholders* contribuem com suporte financeiro, material e conhecimento, fortalecendo as iniciativas e a resiliência das comunidades. Os *stakeholders* (que incluem desde moradores locais até instituições externas) desempenham papéis cruciais na bricolagem social. A colaboração entre esses diversos atores é vital para a mobilização eficaz de recursos e o fortalecimento das localidades, como argumentado há décadas por Freeman (1984).

A criação de valor social e o desenvolvimento regional beneficiam-se da bricolagem social. Empreendimentos locais não apenas geram renda, mas também preservam e promovem práticas culturais e saberes ancestrais, elementos vitais para a sustentabilidade e a identidade das comunidades (Scuotto et al., 2023; Ghalwash e Ismail, 2024). A pesquisa de observação indicou que muitos *stakeholders* se envolvem com os empreendimentos por seu compromisso com a sustentabilidade e o impacto social positivo. Este fato ganha mais relevância com a proximidade da COP30, a Conferência das Nações Unidas sobre Mudanças Climáticas que ocorrerá em 2025 em Belém, dando mais visibilidade para iniciativas sustentáveis da Amazônia Legal.

Os resultados também indicaram diferenças nos ecossistemas de apoio entre os estados analisados. No Maranhão, há uma maior coesão entre os *stakeholders*, enquanto no Pará, apesar da fragmentação, há uma tendência de fortalecimento das redes de apoio em preparação para a

COP30. Essa dinâmica destaca como o alinhamento dos *stakeholders* para a colaboração pode ser um impulsionador crítico da bricolagem social em contextos de agricultura familiar.

3.6 RESULTADOS: FOCO NA PARTICIPAÇÃO DOS STAKEHOLDERS

A análise integrada da Figura 4 revela padrões, similaridades e diferenças nos quatro casos estudados, destacando a participação dos *stakeholders* como um importante elemento para impulsionar a bricolagem social nos empreendimentos estudados. A participação dos *stakeholders* locais foi uma constante em todos os casos analisados. Membros das comunidades, como associados, vizinhos e outros grupos locais, demonstraram forte engajamento, oferecendo suporte material e logístico. Por exemplo, em situações de necessidade de transporte e materiais para eventos, os membros da comunidade se organizaram para emprestar insumos, oferecer mão de obra para o carregamento e apoiar nas atividades de logística. Conforme observado, a colaboração local é uma das sustentações da bricolagem social, com as comunidades utilizando seu capital social para mobilizar rapidamente recursos e mitigar dificuldades de acesso. Outro padrão observado foi o papel dos *stakeholders* externos fornecendo capacitação e suporte técnico, auxiliando os empreendimentos em várias áreas da gestão, incluindo controle financeiro, produção e marketing. *Stakeholders* externos também ajudaram a introduzir boas práticas produtivas em três empreendimentos, e sistemas de monitoramento que reforçaram a sustentabilidade dos negócios em outro deles. A colaboração e a criação de redes entre *stakeholders* locais e externos foram recorrentes, fortalecendo a resiliência dos empreendimentos. Essa interação criou um ecossistema coeso e colaborativo, favorável ao desenvolvimento regional e sustentável. A sinergia, inclusive com *stakeholders* internacionais, viabilizou novos mercados, como discutido por Cuéllar-Gálvez et al. (2018).

Embora existam muitas similaridades, também foram identificadas diferenças significativas entre os casos. Por exemplo, no Maranhão, observou-se um ecossistema de apoio mais coeso, no qual *stakeholders* locais e externos já têm uma tradição de colaboração. No Pará, por outro lado, embora haja um esforço recente para melhorar a coesão, em parte motivado pela proximidade da COP30, o ecossistema de apoio ainda está em desenvolvimento. Por exemplo, um empreendimento no Pará (E02) recebeu pouco apoio inicial, mas a liderança local, com preparação progressiva, mantém-se empenhada por direitos e melhorias para os produtores.

Essas observações indicam que, para maximizar o impacto da bricolagem social, é importante que os *stakeholders* se alinhem, buscando encaixar bem seu auxílio com as necessidades dos produtores. Quando os *stakeholders* conseguem se alinhar, a rede de colaboração se expande, permitindo que recursos que estavam disponíveis, mas ocultos ou subutilizados, sejam revelados e/ou mais bem aproveitados. Facilita-se assim o uso e o acesso a recursos, além de combinações entre eles e inovações que antes não eram vislumbradas, ampliando o desenvolvimento dos empreendimentos, das comunidades e das regiões.

Um ponto crítico que emerge da análise é o protagonismo dos agricultores nas suas interações com *stakeholders* externos. Frequentemente, esses empreendedores são procurados por instituições externas que desejam colaborar com seus empreendimentos, mas há uma lacuna significativa no aproveitamento pleno de recursos e oportunidades disponíveis. Baker e Nelson (2005) destacam que os recursos que os empreendedores da bricolagem utilizam são aqueles mais acessíveis e conhecidos por eles.

No entanto, nossa análise sugere que existem outras possibilidades de recursos e apoio que permanecem desconhecidos e inexplorados, muitas vezes porque as lideranças locais não têm o tempo, a remuneração adequada ou a preparação necessária para tratar desses recursos. Aqui se encontra uma contribuição relevante: a necessidade de fortalecer o papel das lideranças comunitárias, garantindo que elas tenham não apenas o tempo, mas também o incentivo financeiro e a preparação para desempenhar as atividades de prospecção e exploração de

recursos e alianças. Isso implica que, além de responder às demandas externas, as lideranças precisam ser capacitadas e incentivadas a buscar ativamente novas possibilidades de colaboração e financiamento, ampliando a bricolagem social.

Situação	Problemas de falta de recursos no empreendimento	Stakeholders que ajudaram a superar o problema	O que os stakeholders fizeram para resolver o problema	Benefícios gerados pela participação de stakeholders com a bricolagem
A associação precisava alterar a ata para participar de um edital da Conab, indicado pelo Emater, que já apoiava a associação quando a mesma precisava de acesso a computador e internet	<ul style="list-style-type: none"> Falta de dinheiro para taxas de cartório. 	Associados e outros moradores da comunidade	Organizaram um mutirão de coleta e venda de mexilhão para levantar os recursos necessários.	<ul style="list-style-type: none"> Os recursos puderam ser reunidos e a regularização necessária para a participação em editais foi feita, abrindo portas para novas oportunidades de desenvolvimento da produção dos agricultores e comercialização de produtos.
As condições de acesso terrestre estavam precárias, necessitando de melhorias.	<ul style="list-style-type: none"> Precariedade das vias de acesso, dificultando a mobilidade e transporte e falta de recursos próprios para resolver um problema que deveria ser resolvido pela gestão pública. 	Prefeitura do município vizinho de Curuçá, cujo contato já existia por parte de um associado.	Realizaram obras de terraplanagem para melhorar as vias durante a época de inverno em troca de terra para utilização em obras municipais	<ul style="list-style-type: none"> Melhor acessibilidade durante o inverno, facilitando o transporte e logística, vital para a continuidade das atividades econômicas da associação em qualquer época do ano, uma vez que na região, só há duas estações: verão (quando chove menos) e inverno (quando chove mais).
Necessidade de máquinas agrícolas para preparo do solo, plantio e colheita.	<ul style="list-style-type: none"> Falta de equipamento adequado para a agricultura familiar. 	Prefeitura local (Marapanim)	Disponibilizou tratores e outras máquinas agrícolas.	<ul style="list-style-type: none"> Melhoria do preparo das áreas de plantio, aumento da produtividade agrícola, e redução do esforço físico necessário nas operações agrícolas.
Oportunidade de participar de um edital do PAA, mas falta de conhecimento sobre como elaborar projetos e prestar contas de recursos públicos	<ul style="list-style-type: none"> Falta de experiência e conhecimento técnico para a escrita de projetos e prestação de contas. 	Emater (unidade Marapanim)	Um técnico ajudou a presidente na elaboração do projeto, e após aprovado, na prestação de contas.	<ul style="list-style-type: none"> A associação foi contemplada no edital, resultando em acesso a recursos com a venda garantida e oportunidades para melhorar as operações e sustentabilidade financeira da ACOPRAEXCA.
Necessidade de transporte para a capital do Estado (Belém) para esclarecimento de dúvidas junto à CONAB.	<ul style="list-style-type: none"> Falta de veículo próprio para transporte a longas distâncias. 	Igreja local	Emprestou um veículo para transporte da presidente.	<ul style="list-style-type: none"> Facilitou o transporte essencial para a participação em atividades necessárias à aprovação do primeiro projeto, ajudando a associação a cumprir com os requisitos do edital e garantir a continuidade dos benefícios obtidos com a contemplação.

Figura 4 - Participação dos stakeholders na bricolagem social (continua)

Fonte: Elaboração própria (2024).

Situação	Problemas de falta de recursos no empreendimento	Stakeholders que ajudaram a superar o problema	O que os stakeholders fizeram para resolver o problema	Benefícios gerados pela participação de stakeholders com a bricolagem
Resgate da prática do artesanato a partir do declínio na venda de produtos agrícolas	<ul style="list-style-type: none"> Falta de recursos financeiros devido à queda na renda, pela baixa venda de produtos agrícolas Falta de técnicas apropriadas para a produção artesanal Falta de materiais para a produção de novos produtos 	Membros da associação e outros moradores da comunidade	Compartilhamento de saberes ancestrais pelos membros mais velhos, uso de técnicas simples e produção de ferramentas/equipamentos a partir de recursos disponíveis na própria comunidade	<ul style="list-style-type: none"> Revitalização da prática artesanal Preservação da cultura Geração de renda alternativa Fortalecimento da identidade cultural Maior visibilidade ao empreendimento com a criação de um novo produto diferenciado
Melhoria da qualidade do produto (artesanato, com foco na cerâmica)	<ul style="list-style-type: none"> Necessidade de aumentar a qualidade dos produtos artesanais para melhorar a competitividade diante de produtos concorrentes Sem acesso à educação formal em design 	SEBRAE	Assessoria técnica em qualidade e design	<ul style="list-style-type: none"> Melhoria na qualidade dos produtos artesanais Aumento da competitividade no mercado Incremento nas vendas e na geração de renda
Participação em eventos	<ul style="list-style-type: none"> Logística insuficiente, com dificuldade de transporte dos produtos artesanais devido à falta de mão de obra, veículos e equipamentos adequados. Falta de recursos financeiros para cobrir os custos de participação, transporte e hospedagem. Falta de itens de estoque para a participação com uma quantidade significativa de artesanato para maximizar as vendas nos eventos. 	Membros da associação e outros moradores da comunidade Organizadores dos eventos (Governo do Estado do Pará – SEASTER / Sebrae / Prefeituras / Sharp Eventos)	Os membros da associação e outros moradores da comunidade esforçam-se coletivamente para produzir, transportar e organizar os produtos. Os organizadores dos diversos eventos (Governo do Estado do Pará – SEASTER / Sebrae / Prefeituras / Sharp Eventos) disponibilizam apoio logístico e, quando possível, suporte financeiro de parceiros para cobrir custos de participação	<ul style="list-style-type: none"> Aumento da visibilidade dos produtos, pois a participação em eventos regionais e nacionais costuma trazer maior visibilidade para os produtos artesanais da comunidade. Expansão do mercado, já que a presença em eventos permite a entrada em novos mercados e o contato com um público mais amplo. Novas parcerias e oportunidades para futuros negócios e novas formas de colaboração.
Participação em editais	<ul style="list-style-type: none"> Falta de recursos financeiros para ampliação do empreendimento 	Governo do Estado do Pará Instituto MDS IPHAN (Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional) SEMAS (Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Sustentabilidade) TNC (The Nature Conservancy)	O edital lançado pelo Governo do Pará, no âmbito do Programa Cobra Criada, ofereceu apoio financeiro e técnico. O edital do Instituto MDS forneceu capacitação e financiamento. O edital do IPHAN, propiciou suporte técnico e financeiro. O edital da SEMAS forneceu apoio financeiro para a comunidade. A TNC é uma organização internacional que trabalha com conservação ambiental e apoia projetos de desenvolvimento sustentável, fornecendo apoio financeiro.	<ul style="list-style-type: none"> Expansão da capacidade produtiva, com a melhoria da infraestrutura de produção, aquisição de novos equipamentos/ferramentas e desenvolvimento de habilidades e capacitação Fortalecimento da identidade cultural e preservação do patrimônio, com a valorização dos saberes tradicionais e técnicas ancestrais Aumento da renda e melhoria da qualidade de vida, pois com aporte de recursos financeiros, foi possível a diversificação das fontes de renda para a comunidade (artesanato e produtos agrícolas), assim como a melhoria das condições de vida e bem-estar dos membros da comunidade.

Figura 4 - Participação dos stakeholders na bricolagem social (continua)

Fonte: Elaboração própria (2024).

Situação	Problemas de falta de recursos no empreendimento	Stakeholders que ajudaram a superar o problema	O que os stakeholders fizeram para resolver o problema	Benefícios gerados pela participação de stakeholders com a bricolagem
Formalização do Turismo de base comunitária	<ul style="list-style-type: none"> Necessidade de formar, desenvolver e habilitar as rotas turísticas da comunidade. Necessidade de cumprir todos os requisitos exigidos pelo Ministério do Turismo (MTur). 	Universidade Federal Fluminense	<p>Apoio na formação e desenvolvimento dos membros da comunidade para atuação com o turismo de base comunitária. Habilitação de rotas turísticas no Ministério do Turismo (MTur), atendendo aos requisitos necessários.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento do turismo comunitário, com atração de visitantes interessados em vivenciar experiências autênticas e culturais. Aumento da renda, a partir da diversificação da economia local com o turismo, o que proporcionou um aumento de receita para a comunidade. Valorização das tradições locais, com a preservação e promoção das práticas culturais e históricas, fortalecendo a identidade cultural e o patrimônio imaterial da comunidade.
Alteração da forma de trabalho predominante no empreendimento com a diversificação do uso do coco babaçu	<ul style="list-style-type: none"> Falta de ferramentas adequadas, pois as utilizadas eram rudimentares (machado ou facão e foice, para cortar a vegetação ao redor dos babaçuais) Condições insalubres de trabalho, devido à falta de equipamentos de proteção à exposição prolongada ao ambiente natural (inclusive o contato com o chão) e esforço físico intenso Acesso limitado ao mercado, pois só vendiam as amêndoas extraídas na própria comunidade Utilização incompleta do coco, o que gerava desperdício Restrições financeiras, pois o produto não tinha valor agregado 	SEBRAE	<p>Formação e capacitação em novos usos do coco babaçu, incluindo a produção de sorvete.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Diversificação do uso do coco babaçu (de coleta de amêndoas à fabricação de sorvetes, biscoitos e bolos). Isso trouxe aumento de renda, melhoria das condições de trabalho (de atividades físicas e repetitivas a atividades que podem ser realizadas em ambientes mais controlados), redução de riscos à saúde (pois na atividade de coleta, eram expostas a riscos ergonômicos, dermatológicos, ginecológicos, acidentes com ferramentas, bem como exposição a agentes biológicos), bem como abertura de novas áreas de mercado, já que os novos produtos possibilitavam o atendimento às comunidades e municípios vizinho. Houve também incentivo à sustentabilidade, utilizando melhor a matéria prima extraída da natureza e diminuindo a extração rudimentar, posto que passaram a adquirir insumos de outras comunidades. Além disso, ao agregar valor ao coco babaçu, a associação promoveu o desenvolvimento local.
Expansão do mercado consumidor com a participação no Programa de Aquisição de Alimentos da CONAB.	<ul style="list-style-type: none"> Uso de ferramentas inadequadas para a produção de sorvete, com equipamentos caseiros e rudimentares, limitando a eficiência na produção e a qualidade do produto final. Condições higiênicas precárias nas cozinhas das residências, aumentando o risco de contaminação dos produtos, além dos riscos à saúde física. Acesso limitado ao mercado, já que o acesso à comunidade é remoto 	Prefeitura de Itapecuru-Mirim, Companhia Nacional de Abastecimento Superintendência Regional do Maranhão (CONAB-MA),	<p>A Prefeitura ofereceu suporte na identificação de novos consumidores, beneficiários do Programa, auxiliando na logística para a entrega dos produtos.</p> <p>A CONAB-MA possibilitou o acesso ao Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), garantindo a venda programada da produção realizada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Aumento do acesso ao mercado, com a inclusão no PAA, ampliando o mercado consumidor (venda com recebimento de recursos federais, com a intermediação da Conab MA) e consumo de pessoas beneficiárias de instituições locais, sem fins lucrativos, além de ampliação da visibilidade dos produtos e do trabalho da Associação. Ocorreu melhoria na qualidade de vida no trabalho e na diversificação dos produtos, beneficiando tanto os consumidores quanto os produtores, pois com recursos a receber já programados, foi possível investir na melhoria dos processos produtivos da associação. Com o acesso a um mercado mais amplo e estável, houve um incremento na renda dos associados.

Figura 4 - Participação dos stakeholders na bricolagem social (continua)

Fonte: Elaboração própria (2024).

Situação	Problemas de falta de recursos no empreendimento	Stakeholders que ajudaram a superar o problema	O que os stakeholders fizeram para resolver o problema	Benefícios gerados pela participação de stakeholders com a bricolagem
Empréstimos de insumos para produção de estoque extra para participação em eventos	<ul style="list-style-type: none"> Falta de dinheiro para manter estoque adequado Falta de insumos essenciais para produção em larga escala, necessários para cumprir compromissos no fornecimento para eventos e demais encomendas. 	Membros da comunidade	Membros da comunidade emprestam insumos essenciais, possibilitando a produção de estoque adicional.	<ul style="list-style-type: none"> Garantia de produção contínua, capacidade de participar em eventos e atender encomendas, reforço do apoio comunitário e solidariedade.
Criação da agroindústria	<ul style="list-style-type: none"> Falta de espaço adequado para a produção e armazenamento dos novos produtos derivados do coco babaçu, o que limitava a expansão das operações. 	Prefeitura de Itapecuru Mirim, Vale e BNDES.	A Vale e o BNDES financiaram a construção inicial da agroindústria e a Prefeitura de Itapecuru Mirim, providenciou fundos adicionais aprimorar a capacidade produtiva.	<ul style="list-style-type: none"> A ampliação da capacidade produtiva e de armazenamento permitiu à associação não apenas aumentar a produção, mas também melhorar a qualidade dos produtos, facilitando o acesso a novos mercados e aumentando a sustentabilidade econômica da comunidade.
Elaboração de projetos	<ul style="list-style-type: none"> Desafios na elaboração de projetos para acessar recursos do PAA e demais fontes de financiamento para investimentos na melhoria do empreendimento. 	Técnicos da EMBRAPA	Apóio na escrita de projetos para o PAA (política pública operada pela CONAB) e elaboração de projetos submetidos pela EMBRAPA a parceiros financeiros.	<ul style="list-style-type: none"> Acesso a políticas públicas e financiamentos, promoção do desenvolvimento sustentável do empreendimento, e fortalecimento da capacidade de gestão de projetos.
Desafios de marketing nas redes sociais	<ul style="list-style-type: none"> Dificuldades na utilização eficaz das redes sociais para promoção e venda dos produtos derivados do babaçu. Distância dos consumidores, impedindo a ampliação da quantidade de clientes 	Conecta Brasil 360	O Conecta Brasil 360 colaborou com a associação para melhorar a presença online, desenvolvendo a identidade visual dos produtos e fornecendo apoio para melhoria do marketing digital.	<ul style="list-style-type: none"> Melhoria na visibilidade e no alcance de mercado dos produtos derivados do babaçu através das redes sociais, aumento do reconhecimento da marca e potencial aumento nas vendas.
Investimentos internacionais na agroindústria	<ul style="list-style-type: none"> Necessidade de equipamentos adicionais e de melhoria na qualidade e na diversificação dos produtos derivados do coco babaçu. 	Agência de Cooperação Alemã GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit)	Apóio técnico nas atividades produtivas, fornecimento de equipamentos e ferramentas; contratação da Conecta Brasil 360 para ampliar a assessoria em marketing.	<ul style="list-style-type: none"> Incremento na qualidade e na diversidade dos produtos oferecidos, o que permitiu acesso a novos mercados e melhoria na sustentabilidade econômica da associação; aumento da visibilidade e valorização dos produtos no mercado, fortalecendo a presença da associação em feiras e eventos.

Figura 4 - Participação dos stakeholders na bricolagem social (continua)

Fonte: Elaboração própria (2024).

Situação	Problemas de falta de recursos no empreendimento	Stakeholders que ajudaram a superar o problema	O que os stakeholders fizeram para resolver o problema	Benefícios gerados pela participação de stakeholders com a bricolagem
Desenvolvimento de novos produtos	<ul style="list-style-type: none"> Necessidade de desenvolver produtos inovadores e diversificados para aumentar a competitividade no mercado. 	Universidade Federal do Maranhão e EMBRAPA	As instituições forneceram apoio técnico para o desenvolvimento de novos produtos derivados do coco babaçu, integrando o conhecimento tradicional das quebradeiras.	<ul style="list-style-type: none"> Expansão do portfólio de produtos para biscoitos, bolos, farinha de mesocarpo e outros, valorização do saber tradicional, aumento da competitividade no mercado, e diversificação de fontes de renda, bem como a ampliação da possibilidade de participação em eventos para comercialização de produtos e divulgação do trabalho da associação.
Desafios na obtenção de certificação agroecológica	<ul style="list-style-type: none"> Dificuldades na obtenção de certificação agroecológica para os produtos derivados do coco babaçu, o que possibilitaria a comercialização dos produtos fora do Estado do Maranhão. 	Governo do Estado do Maranhão, Universidade Federal do Maranhão e Embrapa	O Governo do Estado do Maranhão fornece suporte financeiro e técnico para implementar práticas sustentáveis em toda a cadeia produtiva. A Universidade Federal do Maranhão (UFMA) promove treinamentos e pesquisas. A EMBRAPA coordena as diversas iniciativas entre stakeholders, fornecendo assistência técnica e orientação especializada.	<ul style="list-style-type: none"> O esforço conjunto na adoção de práticas sustentáveis em toda a cadeia produtiva vem melhorando significativamente a qualidade ambiental e a saúde da comunidade, proporcionando um ambiente de trabalho mais seguro e produtos de maior qualidade, mas é um processo que ainda está em evolução. A obtenção da certificação agroecológica ainda não ocorreu, mas possibilitará a participação em novos mercados, permitindo que os produtos alcancem nichos de mercado que valorizam altamente a sustentabilidade e a ética na produção, resultando em preços premium e aumento da receita. Essas práticas também promovem a capacitação contínua e o desenvolvimento de habilidades, aumentando a independência e a autossuficiência da comunidade nas práticas de produção orgânica.
Dificuldade em vender os itens disponíveis em estoque	<ul style="list-style-type: none"> Produtos perecíveis em estoque sem compradores devido à baixa visibilidade no mercado local. Dificuldade em vender os itens disponíveis em estoque 	Instituto Vale	Promoção de uma feira para funcionários da empresa, no intuito de colaborar para que a associação pudesse vender os itens que tinham em seus estoques.	<ul style="list-style-type: none"> Redução do estoque, Geração imediata de receita Aumento da visibilidade dos produtos da associação entre novos consumidores potenciais.
Necessidade de melhorar a infraestrutura e expandir a produção de derivados de coco babaçu.	<ul style="list-style-type: none"> Falta de recursos financeiros para adquirir equipamentos e ferramentas essenciais. 	Agência de Cooperação Alemã GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit)	Ofereceu suporte técnico e financeiro à cooperativa, facilitando a aquisição de equipamentos, além da assessoria técnica para o bom uso dos recursos investidos e sustentabilidade do negócio (econômica, social e ambiental), conforme requisito da GIZ	<ul style="list-style-type: none"> Melhoria de qualidade e variedade: A aquisição de novos equipamentos permitiu aprimorar os produtos e diversificar a produção, gerando itens de maior valor, Expansão de mercado: Com produtos melhorados e práticas de gestão aprimoradas, a cooperativa alcançou novos nichos de mercado. Fortalecimento da sustentabilidade: Introdução de boas práticas e monitoramento assegurou melhorias na qualidade e expansão de mercado. Novas oportunidades: A conexão com novas redes deu acesso a mercados e parcerias.

Figura 4 - Participação dos stakeholders na bricolagem social (continua)

Fonte: Elaboração própria (2024).

Situação	Problemas de falta de recursos no empreendimento	Stakeholders que ajudaram a superar o problema	O que os stakeholders fizeram para resolver o problema	Benefícios gerados pela participação de stakeholders com a bricolagem
A cooperativa foi criada para alavancar suas atividades empreendedoras, pois anteriormente trabalhavam em outra associação e queriam ter sua própria cooperativa.	<ul style="list-style-type: none"> Limitações iniciais para diversificar a produção e aumentar o valor agregado dos produtos de babaçu, enfrentando dificuldades para acessar novos mercados e gerar maior renda. 	SEBRAE	Considerando a realidade local e os recursos disponíveis, ofereceu um curso de capacitação para a produção de pães e biscoitos de babaçu, utilizando técnicas profissionais que asseguram a qualidade do produto	<ul style="list-style-type: none"> Diversificação de produtos, aumento do valor agregado, acesso a novos mercados, ampliação da renda dos cooperados.
Falta de recursos para logística e materiais para produção e participação em eventos	<ul style="list-style-type: none"> Falta de recursos financeiros para transporte e participação em eventos. Escassez de matérias-primas para produção. Escassez de mão de obra para apoio logístico e produtivo. 	Membros da comunidade	Apoiam com mão de obra para transporte e logística, emprestam matérias-primas e ajudam nas atividades de carregamento.	<ul style="list-style-type: none"> Manutenção das atividades produtivas e logísticas da cooperativa. Garantia de presença em eventos, aumentando a visibilidade e as oportunidades de mercado. Fortalecimento do espírito comunitário e colaboração entre os membros.

E01

E02

E03

E04

Figura 4 - Participação dos stakeholders na bricolagem social (continuação)

Fonte: Elaboração própria (2024).

A crítica frequente que essas lideranças enfrentam, muitas vezes vistas como afastadas das operações cotidianas ou até mesmo criticadas por desviarem-se das atividades práticas, precisa ser revisada. Em vez disso, é necessário um reconhecimento, entre os próprios associados e moradores das comunidades, de que a busca por parcerias externas é necessária para o desenvolvimento local e a sustentabilidade dos empreendimentos. Com a proximidade da cop30 em 2025, que trará maior visibilidade às práticas sustentáveis na amazônia, a importância desse protagonismo se torna ainda mais evidente. A atenção global que será dirigida à região pode abrir novas portas e criar novas oportunidades, mas somente se as lideranças locais estiverem prontas e capacitadas para aproveitar essas chances. Portanto, o aprimoramento da bricolagem social não depende apenas de usar os recursos existentes de forma eficiente, mas também de expandirativamente as fronteiras do que é considerado possível, com lideranças e produtores mais preparados, pró-ativos e engajados.

3.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo explicar como a participação dos *stakeholders* atua como impulsionador da bricolagem social em empreendimentos de agricultura familiar na Amazônia Legal. Especificamente, buscou-se identificar as formas de colaboração dos *stakeholders*, os desafios enfrentados e as oportunidades geradas por essa interação. Os resultados revelaram que a importância da contribuição dos *stakeholders* para fortalecer os empreendimentos da agricultura familiar, sobretudo aqueles em contextos de escassez de recursos. Observou-se que uma rede colaborativa de *stakeholders*, entre atores locais e externos, desempenha um papel importante no fornecimento de suporte técnico, financeiro, social e logístico, facilitando a resiliência e o desenvolvimento sustentável desses empreendimentos.

Os resultados revelaram que os agricultores identificaram dez aspectos principais que refletem a realidade de seus empreendimentos e as questões com as quais convivem rotineiramente. Esses aspectos incluem: desafios de acesso e mercado, capacidades e recursos locais, redes sociais e comunitárias, políticas e parcerias institucionais, sustentabilidade e meio ambiente, formação profissional, gestão estratégica e negócios, infraestrutura e tecnologia, aspectos culturais e sociais, e por fim, inovação e adaptação.

Conceitualmente, o estudo amplia o entendimento da bricolagem social ao demonstrar que, além de utilizar os recursos disponíveis conhecidos, deve-se também considerar os recursos existentes, porém desconhecidos ou inacessíveis aos empreendedores. Baker e Nelson (2005) e Di Domenico et al. (2010) enfatizam a utilização dos recursos disponíveis no ambiente imediato dos empreendedores, mas limitam essa visão aos recursos que são conhecidos por eles. No contexto da agricultura familiar, existem recursos que, apesar de estarem disponíveis, são tratados como "indisponíveis" porque os agricultores não têm conhecimento de sua existência ou não sabem como acessá-los.

Desta forma, a bricolagem social deve englobar não apenas a pergunta "O que nós temos?" mas também "O que existe disponível que ainda não temos acesso, seja por desconhecimento ou por não compreendermos as formas de acesso?". Essa abordagem expande o conceito tradicional da bricolagem social, introduzindo a ideia de buscarativamente e criar novas oportunidades de colaboração e acesso a recursos ocultos, maximizando o impacto positivo nos empreendimentos e ampliando as possibilidades de desenvolvimento sustentável.

Na prática, o estudo contribui ao oferecer uma ferramenta útil para a formulação de políticas públicas, orientando gestores sobre como criar ambientes mais propícios para a colaboração entre agricultores, familiares e demais *stakeholders*. Essa ferramenta inclui um quadro sistematizado (Figura 3), que apresenta as diferentes formas de participação e colaboração dos *stakeholders* nos empreendimentos estudados, bem como a Figura 2, que sintetiza visualmente esses processos, favorecendo a gestão e auxiliando na tomada de decisão.

Juntas, essas representações permitem identificar lacunas de conhecimento e acesso, além de promover iniciativas que ampliem a conscientização dos agricultores sobre os recursos e suportes disponíveis. Além disso, o estudo destaca a importância de incentivar empreendimentos de agricultura familiar, que não apenas geram renda e impulsionam a economia local, mas também contribuem diretamente para a sustentabilidade ambiental, a preservação da cultura e o fortalecimento das comunidades rurais.

A valorização de empreendimentos da agricultura familiar é essencial para as nações, pois esses empreendimentos são fundamentais para a segurança alimentar, a preservação da biodiversidade, e o desenvolvimento socioeconômico equilibrado. Portanto, os gestores públicos devem dar especial atenção a esses empreendimentos, promovendo políticas e programas que fortaleçam as redes de colaboração e ampliem o acesso a recursos. A promoção de parcerias sustentáveis e o apoio contínuo a esses empreendimentos podem contribuir significativamente para o cumprimento dos ODS, especialmente em contextos de alta vulnerabilidade, como é o caso da Amazônia Legal.

O estudo destaca que as parcerias sustentáveis, alinhadas ao ODS 17, são cruciais para garantir o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos da agricultura familiar, contribuindo para a erradicação da pobreza, a segurança alimentar, e a resiliência socioeconômica na Amazônia Legal. Durante a pesquisa, observou-se que, a partir do segundo empreendimento, muitos depoimentos começaram a se repetir, o que se manteve até o último caso estudado. Esse padrão sugere que, dado o contexto similar entre esses empreendimentos, a realidade enfrentada pelos agricultores familiares em outras localidades da Amazônia Legal pode ser equivalente.

Recomenda-se, para estudos futuros, a investigação mais aprofundada de outros ODS para os quais a agricultura familiar pode contribuir, além do mapeamento de *stakeholders* adicionais e formas de acesso a esses recursos. Além disso, sugere-se explorar como as mudanças nas políticas públicas e o uso de tecnologias emergentes podem impactar a eficácia das colaborações entre *stakeholders* e agricultores familiares. Essas análises poderão fornecer uma compreensão mais ampla e profunda de como essas parcerias podem ser otimizadas para alcançar os ODS de forma ainda mais eficaz.

APÊNDICES

Apêndice 1 – Roteiro de entrevista (com lideranças dos empreendimentos)

1^a parte: Introdução:

- Apresentação Pessoal | - Apresentação do Trabalho | - Estrutura da entrevista
(Esclarecer os fins da entrevista, quanto a confidencialidade e solicitar permissão para a gravação)

2^a parte: Apresentação do entrevistado:

Qual é o seu nome? Qual é a sua profissão? Quais seus interesses / experiências na área? | Você se considera um(a) empreendedor(a)? Por quê? | Como começou a trabalhar com produtos da agricultura familiar? Como começou a agricultura familiar no empreendimento? | Quais os principais produtos da agricultura familiar? O que é vendido coletivamente? O que é vendido individualmente? | Como é o processo de trabalho coletivo? | Quais as outras atividades da associação (sociais / produtivas)? O que você acha que precisa para desenvolver ainda mais a atividade da agricultura no seu empreendimento?

3^a parte: Sobre o empreendimento:

Quantos membros atualmente tem o empreendimento? Qual a finalidade? Quantos associados atuam na atividade da agricultura familiar? Qual a participação da agricultura familiar em relação ao total do empreendimento ? Você acredita que o empreendimento cumpre com um

papel social dentro dos serviços que ela presta? Por que? Quais os benefícios que a associação presta à comunidade? E ao município? Você vê outros benefícios além desses? Quais os processos necessários para o funcionamento da associação?

4^a parte: Sobre bricolagem social:

Dentro da prestação de serviço de vocês, vocês chegam a ter restrições de recursos? Como vocês lidam com a restrição de recursos? Você poderia exemplificar em que vocês precisavam de mais recursos para desenvolver determinada atividade, mas que acabaram fazendo o que precisava ser feito apenas com o que tinham à mão? Você entende que essa ação foi uma forma de não aceitar a realidade de não possuir aqueles recursos necessários? Que outros fatos a realidade apresenta pra vocês, mostrando que não é possível levar o empreendimento adiante, mas mesmo assim, vocês passam por cima e seguem em frente? Como vocês fazem isso? Existem momentos em que vocês precisam “dar um jeitinho” e improvisar pra fazer as atividades acontecerem? Existe alguma preocupação ou efeito com o meio ambiente a partir das atividades de vocês? Você acredita que precisa usar da persuasão para convencer associados e outras pessoas de fora da associação para desempenharem ou colaborarem com as atividades empreendedoras? De que forma isso é feito?

5^a parte: Sobre a participação de *stakeholders*:

Há momentos em que outras partes são envolvidas para colaborar com as atividades? Como você vê a participação dessas pessoas e instituições? Quem são essas pessoas e instituições? Como começou esse relacionamento? Como vocês fazem para envolver-los e convencê-los a colaborar? De que forma eles colaboram? Você poderia citar exemplos dessas iniciativas de colaboração, e quais resultados vocês tiveram? Você poderia colocar esses colaboradores em uma ordem, começando com quem mais colabora até aqueles que menos colaboram? E quem são aquelas pessoas ou instituições, que, em vez de colaborar, prejudicam as atividades empreendedoras da associação? Como começou esse relacionamento? De que forma eles prejudicam? Você poderia elencar essas pessoas e/ou instituições que você relacionou, em uma ordem, começando com quem mais prejudica até aqueles que menos prejudica? Você poderia citar exemplos desses malefícios gerados, e quais resultados vocês tiveram? Como vocês fazem para envolvê-los e convencê-los a parar com as ações que estavam prejudicando o empreendimento? Já houve casos em que vocês conseguiram reverter alguém ou alguma instituição que estava com ações prejudiciais, convertendo essas pessoas em colaboradores? E o inverso, já aconteceu? No caso, pessoas ou instituições que inicialmente estavam colaborando com vocês, mas que depois passaram a lhes prejudicar? Você já ouviu falar de outras pessoas ou outras instituições que podem colaborar com as atividades empreendedoras do empreendimento? Se sim, onde teve conhecimento? Que tipo de colaboração pode vir a partir daí? Você já estabeleceu algum contato com esse potencial colaborador? Se sim, qual o resultado e quais os encaminhamentos? Se não, pretende fazê-lo?

6^a parte: Encerramento:

Dentre tudo que conversamos, gostaria de acrescentar algo que vê com relevante neste momento?

Apêndice 2 – Roteiro de Pesquisa de observação não participante

- 1 Organização do trabalho: Distribuição de tarefas e tomada de decisão.
- 2 Uso de recursos: Reutilização e adaptação de materiais locais.
- 3 Participação de *stakeholders*: Tipos de *stakeholders* e formas de apoio.
- 4 Elementos da bricolagem social: Virar-se com o que se tem, rejeição às limitações, improvisação, criação de valor social, persuasão, participação de *stakeholders*!
- 5 Desafios e soluções: Limitações enfrentadas e soluções adotadas.
- 6 O que mais houver: Outros aspectos relevantes observados.

4 ESTUDO 3: COLABORAÇÃO E PARCERIAS SUSTENTÁVEIS NA BRICOLAGEM SOCIAL PARA A AGRICULTURA FAMILIAR

Resumo

O objetivo principal deste estudo foi analisar as formas de colaboração dos *stakeholders* para potencializar as oportunidades dos empreendimentos da agricultura familiar, identificando *stakeholders*, suas formas de acesso, e propondo um modelo explicativo dessas interações na Amazônia Legal. A pesquisa amplia o entendimento sobre bricolagem social na agricultura familiar, destacando a colaboração dos *stakeholders* para superar limitações de recursos e promover o desenvolvimento sustentável. O estudo também oferece um modelo prático para guiar essas colaborações. Foi utilizada uma abordagem qualitativa, incluindo um estudo de caso na Amazônia Legal. Foram realizadas entrevistas semi estruturadas com agricultores familiares e *stakeholders*, complementadas por análise documental, para explorar as formas de colaboração e acesso aos recursos disponíveis. Os resultados mostraram que a colaboração entre *stakeholders* é essencial para potencializar as oportunidades dos empreendimentos da agricultura familiar. Foram identificadas sete categorias de interação e apresentado um quadro com tipos e formas de acesso, destacando suporte técnico, financeiro e políticas públicas. O estudo amplia a compreensão da bricolagem social, demonstrando como a colaboração entre *stakeholders* potencializa as oportunidades na agricultura familiar. Metodologicamente, oferece um modelo de análise que pode ser aplicado a outros contextos de empreendedorismo social. O estudo contribui para a gestão ao fornecer um modelo prático para orientar colaborações entre *stakeholders* e agricultores familiares. Socialmente, fortalece a sustentabilidade, promovendo a segurança alimentar, a erradicação da pobreza e a resiliência socioeconômica na Amazônia Legal.

Palavras-chave: bricolagem social, colaboração, parcerias sustentáveis, participação de *stakeholders*, agricultura familiar

4.1 INTRODUÇÃO

Diante da natureza complexa dos problemas sociais e da necessidade urgente de um movimento global rumo ao alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) propostos pelas Organizações das Nações Unidas (ONU), as iniciativas de colaboração entre as organizações vêm crescendo e se fortalecendo em todo o mundo (Kosmyrin, 2021). O caminho rumo ao desenvolvimento sustentável, ao mesmo tempo que culminará em uma cooperação vantajosa para países em todas as partes do mundo, também dependerá do esforço colaborativo de instituições públicas, autoridades regionais e locais, sub-regionais, internacionais, universidades, organizações filantrópicas, grupos de voluntários e outros (United Nations [UN], 2015). A colaboração, definida como um processo voluntário para atingir objetivos comuns ou de assistência mútua (Castañer & Oliveira, 2020), mostra-se presente no início, no meio e no fim dessa jornada, sendo essencial sobretudo para empreendimentos de baixa renda que operam com recursos limitados (Baker & Nelson, 2005; Di Domenico, Haugh & Tracey, 2010). A ausência de colaboração pode levar ao fracasso desses empreendimentos, exacerbando problemas sociais e aumentando a pobreza, principalmente em países em desenvolvimento (Austin, Stevenson, & Wei-Skillern, 2006).

Dentre os empreendimentos que contribuem diretamente para vários dos ODS, destaca-se o trabalho dos agricultores familiares, fundamental para manter a segurança alimentar,

erradicar a fome e a pobreza, promover a agricultura sustentável e garantir a sustentabilidade ambiental (Bizikova, Jungcurt, McDougal, & Tyler, 2020). As práticas de agricultura sustentável contribuem para padrões de consumo e produção responsáveis, um aspecto central dos ODS. Além disso, o empoderamento e o apoio aos agricultores familiares impulsionam o crescimento econômico e a equidade social, componentes essenciais do desenvolvimento sustentável. Portanto, compreender e apoiar as necessidades e desafios enfrentados pelos agricultores familiares não é apenas uma questão de interesse econômico, mas também uma abordagem estratégica para alcançar objetivos globais de sustentabilidade mais amplos.

Os empreendimentos da agricultura familiar gerenciam suas atividades com recursos escassos (Baiardi, & Alencar, 2014) e, para isso, fazem uso da bricolagem social, uma prática do empreendedorismo que pode ser entendida como um processo utilizado por empreendimentos sociais que operam em meio à escassez e a adversidades, utilizam os recursos que têm disponíveis de maneira criativa para atingir seus objetivos sociais (Di Domenico et al., 2010). Na prática, é a aplicação de seis elementos, de forma isolada ou combinada, quais sejam: criação de valor social, rejeição de limitações, virar-se com o que se tem em mãos, improvisação, participação de *stakeholders* e persuasão (Di Domenico et al, 2010).

A colaboração dos *stakeholders*, nesse contexto, é fundamental para a sobrevivência dos empreendimentos em questão. Por essa razão, pesquisadores vêm estudando a colaboração entre *stakeholders* e sua importância para a sustentabilidade e o desenvolvimento dos empreendimentos da agricultura familiar. Estudos como o de Oliveira Moscofian et al. (2018) exploram como a participação ativa de *stakeholders* pode influenciar positivamente a resiliência dos sistemas agrícolas familiares, enquanto Pepeka et al. (2022) investigam as perspectivas dos *stakeholders* rurais sobre o acesso à terra e a segurança alimentar em Angola, destacando a importância da terra como um recurso essencial para a sustentabilidade. Além disso, Trap e Blanchart (2023) discutem os desafios e as oportunidades de colaboração entre diferentes *stakeholders* em projetos de desenvolvimento agrícola, enfatizando a necessidade de políticas públicas que facilitem a interação e o suporte mútuo entre esses *stakeholders*.

Portanto, faz-se necessário um estudo que estabeleça uma conexão entre os diferentes *stakeholders*, fazendo com que os agricultores familiares conheçam aquilo que lhes é disponível em termos de colaboração, para que possam ter facilitadas suas atividades empreendedoras. Alguns estudos foram realizados, mas sem apresentar essa preocupação. Diante desta lacuna, este estudo procurou responder à seguinte questão de pesquisa: Como potencializar as oportunidades para os empreendimentos da agricultura familiar a partir da colaboração de seus *stakeholders*? O objetivo geral deste artigo, portanto, foi analisar as formas de colaboração dos *stakeholders* para potencializar as oportunidades para os empreendimentos da agricultura familiar. Como objetivos específicos, tinha-se, também, identificar quais os *stakeholders* capazes de auxiliar as atividades empreendedoras dos agricultores familiares, bem como, quais as formas de acessá-los. Além disso, buscava-se um modelo explicativo que pudesse estruturar e clarificar essas interações, uma ferramenta capaz de orientar tanto os agricultores quanto os *stakeholders* em suas colaborações, maximizando o impacto social, econômico e ambiental desses empreendimentos. O lócus para a realização deste estudo foi a Amazônia Legal, abrangendo dois empreendimentos no Pará e dois no Maranhão.

Esses empreendimentos são caracterizados por agricultores que integram o saber tradicional a novas práticas agrícolas, criando uma sinergia que pode contribuir substancialmente para superar os desafios estratégicos do desenvolvimento sustentável na Amazônia Legal brasileira. A união desses conhecimentos promove a inovação e resiliência nos sistemas agrícolas, permitindo uma adaptação mais eficaz às mudanças climáticas e às demandas socioeconômicas, além de fortalecer a sustentabilidade ambiental e social da região.

Este estudo traz contribuições significativas para as discussões acadêmicas recentes sobre o desenvolvimento sustentável na Amazônia Legal, com um foco específico na

colaboração entre agricultores familiares e seus *stakeholders*. O artigo expande o entendimento sobre como a sinergia entre o saber tradicional e a colaboração de *stakeholders* pode superar desafios estratégicos e promover a resiliência e inovação nos empreendimentos da agricultura familiar, destacando a importância de políticas públicas que facilitem a interação e suporte mútuo entre *stakeholders*. Além disso, fornece um modelo gráfico que auxiliará, de forma prática, empreendedores da agricultura familiar, para que possam compreender os recursos que atualmente lhe são disponíveis.

4.2 REFERENCIAL TEÓRICO

4.2.1 Colaboração de *stakeholders* para a agricultura familiar e seu papel para o alcance dos ODS

Stakeholders referem-se a todos os indivíduos e entidades que têm interesse, direta ou indiretamente, em uma organização ou empreendimento (Freeman, 1984). No contexto da agricultura familiar, os *stakeholders* incluem agricultores, membros da comunidade local, governos, organizações não governamentais (ONGs), empresas e consumidores. A colaboração desses *stakeholders* representa uma abordagem estratégica para que os empreendimentos em questão possam superar desafios e potencializar suas oportunidades. A interação entre diferentes *stakeholders* pode levar a sinergias que beneficiam não apenas os agricultores familiares, mas também toda a comunidade e o ecossistema envolvente (Gray, 1989; Pache & Santos, 2010).

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) são um conjunto de 17 metas globais estabelecidas pela Organização das Nações Unidas (ONU) em 2015 (Figura 01), com o objetivo de erradicar a pobreza, proteger o planeta e assegurar prosperidade para todos até 2030 (Berchin et al., 2019). No contexto da agricultura familiar, a colaboração entre diferentes *stakeholders* é fundamental para que os empreendimentos rurais contribuam efetivamente para o alcance desses objetivos.



Figura 01. Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

Fonte: United Nations (2015)

Neste sentido, os empreendimentos sociais da agricultura familiar mostram-se atores fundamentais para o alcance de diversos ODS, conforme ilustrado na Figura 01. Esses objetivos

abrangem áreas como a erradicação da pobreza, a promoção da agricultura sustentável, o trabalho decente e o crescimento econômico, a ação contra as mudanças climáticas, e o fortalecimento de parcerias para o desenvolvimento sustentável. A agricultura familiar insere-se em várias dessas metas, contribuindo para a sustentabilidade ambiental, a segurança alimentar e o desenvolvimento econômico inclusivo.

A colaboração dos *stakeholders* é fundamental para enfrentar os desafios impostos pelas mudanças climáticas e pela volatilidade dos mercados agrícolas. Mancini e Paulino (2024) discutem esses desafios e as oportunidades para o alcance dos ODS, ressaltando a importância de estratégias integradas que considerem as especificidades regionais. Tartaruga et al. (2024) examinam o desempenho dos municípios no cumprimento da Agenda 2030, destacando a necessidade de políticas públicas que incentivem a colaboração intersetorial e a participação ativa dos *stakeholders* locais.

No Brasil, cerca de 67% de todo o pessoal ocupado na agropecuária atua na agricultura familiar, totalizando mais de 10 milhões de pessoas (IBGE, 2017). Em relação à produção, 23% de toda produção agropecuária brasileira provém desse sistema, representando R\$ 107 bilhões (IBGE, 2017). Embora o país tenha ganhado destaque mundial pelo desenvolvimento de seu setor agrícola, por suas políticas contra a fome e pelo apoio à agricultura familiar, o futuro dos pequenos agricultores familiares permanece incerto, sem a garantia de autonomia, inclusão e acesso aos mercados (Vasile & Duncan, 2017).

Na Amazônia Legal, a agricultura familiar desempenha um papel crucial na sustentabilidade e no desenvolvimento regional (Hurtienne, 2005). Esta região, que abrange nove estados brasileiros, enfrenta desafios únicos devido à sua vasta extensão territorial e biodiversidade. A agricultura familiar na Amazônia é caracterizada pela adoção de sistemas agroflorestais tradicionais e práticas agrícolas diversificadas, que incluem culturas permanentes e temporárias, como mandioca, banana, abacaxi e cupuaçu (Hurtienne, 2005; Farias, 2020). Essas práticas sustentáveis são essenciais para a preservação ambiental e a segurança alimentar na região. A agricultura familiar contribui significativamente para a economia regional, representando cerca de 80% da produção de alimentos na Amazônia (Costa, 2001; Hurtienne, 2004). Além disso, os agricultores familiares na Amazônia tendem a ajustar suas práticas agrícolas às condições ambientais locais, promovendo a resiliência e a sustentabilidade dos sistemas de produção (Hurtienne, 2005).

A integração de saberes tradicionais com inovações tecnológicas pode aumentar a produtividade e a resiliência dos sistemas agrícolas, contribuindo para a segurança alimentar e o desenvolvimento econômico das comunidades rurais. A colaboração entre *stakeholders* é essencial para garantir que os agricultores familiares tenham acesso aos recursos e conhecimentos necessários para desenvolver suas atividades empreendedoras, implementando práticas agrícolas sustentáveis e, assim, cumprir seu papel no alcance dos ODS.

Neste contexto, estudos recentes têm explorado como a bricolagem social, definida por Di Domenico et al. (2010) como a capacidade de "virar-se com aquilo que se tem" para a criação de valor social, pode ser uma estratégia eficaz para os agricultores familiares que operam em contextos de escassez de recursos, utilizando a criatividade e a inovação para superar limitações e maximizar o uso dos recursos disponíveis.

4.2.2 Bricolagem Social: Resiliência e Inovação na Agricultura Familiar

A bricolagem social é uma abordagem utilizada por organizações que buscam a criação de valor social, operando em ambientes desafiadores e com recursos limitados (Bojica et al., 2018). Para isso, empreendem com aqueles recursos que têm à disposição. Trata-se de uma resposta dinâmica aos desafios enfrentados pelos empreendimentos sociais, permitindo-lhes superar obstáculos e criar soluções inovadoras (Desa & Basu, 2013). A bricolagem social é

caracterizada por seis elementos principais, conforme descritos por Di Domenico, Haugh e Tracey (2010):

- Criação de Valor Social: A bricolagem social prioriza a geração de valor social ante ao valor econômico. Os empreendedores sociais utilizam recursos disponíveis para criar impacto positivo nas comunidades e resolver problemas sociais.
- Rejeição de Limitações: Em vez de aceitar as limitações impostas pela falta de recursos, os empreendedores sociais que praticam a bricolagem social encontram formas alternativas de superar esses obstáculos. Eles rejeitam a ideia de que recursos escassos impedem o progresso e procuram maneiras criativas de alcançar seus objetivos.
- Virar-se com aquilo que se tem: A bricolagem social envolve o uso criativo e eficiente dos recursos que estão disponíveis, muitas vezes reutilizando e reconfigurando objetos e equipamentos que outros consideram sem tanto valor. Entende-se, como recursos disponíveis, também, os conhecimentos existentes, as redes de contatos e outros recursos não convencionais.
- Improvisação: A habilidade de improvisar permite aos empreendedores sociais que adaptem rapidamente suas estratégias em resposta às mudanças no ambiente, encontrando soluções criativas para problemas emergentes.
- Persuasão: Os empreendedores sociais que praticam a bricolagem social são hábeis em persuadir e mobilizar outros para apoiar suas causas. Eles utilizam a persuasão para atrair recursos e engajar *stakeholders*, de modo a convencê-los para que possam colaborar para a execução de suas atividades empreendedoras.
- Participação de *Stakeholders*: A bricolagem social envolve a mobilização e o engajamento de diferentes *stakeholders*. Isso inclui a construção de redes de apoio que podem fornecer recursos, conhecimentos e assistência para a implementação de iniciativas sociais.

No âmbito deste estudo, destaca-se a participação de *stakeholders*, pois é nesse elemento que está presente a colaboração de atores externos ao empreendimento e como ela ocorre, podendo abranger o compartilhamento de recursos e conhecimentos, suporte técnico, acesso a mercados e políticas públicas que incentivem práticas sustentáveis (Trap & Blanchart, 2023). Oliveira Moscofian et al. (2018) enfatizam que o engajamento dos *stakeholders* pode melhorar a resiliência dos sistemas agrícolas ao integrar conhecimentos tradicionais e novas práticas sustentáveis. Pepeka et al. (2022) complementam essa visão ao identificar o acesso à terra como um recurso crítico para a segurança alimentar e sustentabilidade agrícola, destacando como a colaboração entre *stakeholders* pode facilitar esse acesso, sobretudo em regiões onde a posse da terra é frequentemente contestada ou onde as práticas agrícolas tradicionais estão em risco devido a pressões econômicas e ambientais.

A participação de *stakeholders*, como parte integrante da Bricolagem Social, envolve diversos atores, desde membros da comunidade até parceiros comerciais e gestores públicos. Na agricultura familiar, a participação colaborativa dos *stakeholders*, bem como a interação criativa e sinérgica entre eles, não apenas enriquece a capacidade de resposta da comunidade agrícola, mas também contribui para o alcance de objetivos sociais e econômicos mais amplos (Oliveira Moscofian et al., 2018; Pepeka et al., 2022).

4.3 METODOLOGIA

Esta pesquisa seguiu uma abordagem qualitativa, na qual foram examinadas as percepções para obter um entendimento profundo das atividades, fundamentado na interpretação dos fenômenos e na atribuição de significados aos dados obtidos. Essa abordagem é adequada para explorar fenômenos complexos, onde o conhecimento está em constante processo de construção e cada caso envolve múltiplas dimensões, permitindo uma compreensão mais rica e detalhada da realidade sob diversas óticas (Collis & Hussey, 2005). A pesquisa qualitativa emprega diferentes estratégias de investigação, como coleta e análise de dados, com o pesquisador atuando como o principal instrumento no desenvolvimento do estudo (Yin, 2009).

A pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso único, conforme definido por Creswell (2007), em que se busca explorar em profundidade um fenômeno delimitado no tempo e no espaço. Neste caso, o fenômeno investigado foi a colaboração de *stakeholders* com os empreendimentos da agricultura familiar, sendo o setor da agricultura familiar o próprio caso único analisado. A escolha desse método justifica-se pela necessidade de compreender detalhadamente as interações, desafios e formas de acesso aos recursos dentro desse setor específico, respeitando suas particularidades socioeconômicas e institucionais (Eisenhardt, 1989; Yin, 2009).

Foram investigados quatro empreendimentos situados no Pará e no Maranhão, representando diferentes realidades dentro da agricultura familiar. Durante a coleta de dados, observou-se que, a partir do segundo empreendimento analisado, muitos depoimentos começaram a se repetir, e essa repetição persistiu até o quarto empreendimento, quando foi atingido o ponto de saturação teórica (Glaser & Strauss, 1967). Isso sugere que os desafios e interações identificados podem ser comuns a outros empreendimentos da agricultura familiar em contextos similares, embora não se possa afirmar que essa dinâmica seja generalizável para todo o setor ou outras regiões.

Pretendia-se, além de aprofundar os conhecimentos sobre o fenômeno estudado, construir uma proposição teórica a partir do modelo explicativo desenvolvido, permitindo estruturar e clarificar as interações entre *stakeholders* e agricultores familiares (Benbasat, Goldstein & Mead, 1987). O estudo seguiu o percurso metodológico apresentado na Figura 02.

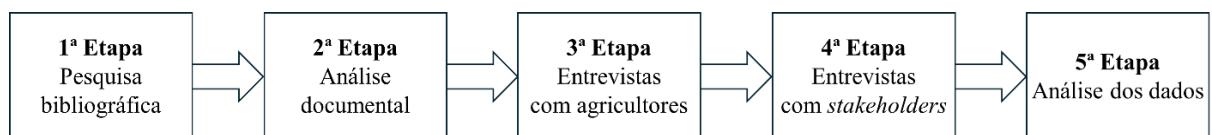


Figura 02. Percurso metodológico da pesquisa
Fonte: Elaboração própria (2024)

Após a realização da pesquisa bibliográfica, foram selecionados para análise os documentos oficiais dos *stakeholders* identificados, incluindo sites, cartilhas, legislações e publicações oficiais. O levantamento de dados documentais é reconhecido como uma fonte valiosa de informações e evidências, abrangendo uma variedade de materiais institucionais, sejam eles públicos, privados, oficiais ou extraoficiais, e que contribuem significativamente para a compreensão do contexto estudado (Vergara, 1998; Mazucato, 2018). Seguiu-se, então, à 3^a etapa, onde foram entrevistados associados de empreendimentos da agricultura familiar, a partir de questões dispostas no Apêndice 1, conforme Figura 03.

Entrevistado(a)	Empreendimento	Localização	Código
Agricultor(a) 01	Associação 01	Pará	EA01
Agricultor(a) 02	Associação 01	Pará	EA02
Agricultor(a) 03	Associação 01	Pará	EA03
Agricultor(a) 04	Associação 01	Pará	EA04
Agricultor(a) 05	Associação 01	Pará	EA05
Agricultor(a) 06	Associação 02	Pará	EA06
Agricultor(a) 07	Associação 02	Pará	EA07
Agricultor(a) 08	Associação 02	Pará	EA08
Agricultor(a) 09	Associação 02	Pará	EA09
Agricultor(a) 10	Associação 03	Maranhão	EA10
Agricultor(a) 11	Associação 03	Maranhão	EA11
Agricultor(a) 12	Associação 03	Maranhão	EA12
Agricultor(a) 13	Associação 03	Maranhão	EA13
Agricultor(a) 14	Associação 03	Maranhão	EA14
Agricultor(a) 15	Associação 03	Maranhão	EA15
Agricultor(a) 16	Cooperativa 01	Maranhão	EA16
Agricultor(a) 17	Cooperativa 01	Maranhão	EA17
Agricultor(a) 18	Cooperativa 01	Maranhão	EA18
Agricultor(a) 19	Cooperativa 01	Maranhão	EA19

Figura 03. Entrevistados – Agricultores familiares

Fonte: Elaboração própria (2024)

A partir dessas entrevistas, partiu-se para a 4ª etapa (entrevistas com *stakeholders*). Nesse momento, destacou-se o método conhecido por “bola de neve”. Os sujeitos tiveram a possibilidade de indicar outros *stakeholders* que julgassem importantes para o desenvolvimento das atividades dos empreendimentos de agricultura familiar. Essa técnica é um dos métodos na pesquisa qualitativa, no qual os pesquisadores iniciam com um número inicial de contatos iniciais que devem se enquadrar nos critérios pré-estabelecidos da pesquisa (Parker, Scott & Geddes 2019). Foram selecionados profissionais da área técnica para responder pelas instituições identificadas como *stakeholders*.

Para que o processo tivesse êxito, tais indivíduos foram convidados a participar da pesquisa, e uma das questões referia-se à recomendação de outros participantes que também se encaixam nos critérios da pesquisa (Handcock & Gile, 2011). Assim, além da amostra inicial, composta pelas indicações dos agricultores na 3ª etapa, foram sendo agregados representantes de outras instituições que participassem de forma colaborativa com atividades empreendedoras dos empreendimentos da agricultura familiar. A cada iteração do processo foi necessário avaliar se o ponto de saturação já havia sido atingido. A Figura 04 indica os entrevistados dessa etapa.

Entrevistado(a)	Stakeholder (Cód. Stakeholder)	Tipo	Localização	Abrangência	Código
Stakeholder01.01	Membros da Comunidade Local (S01)	Pará	Local	ES01	
Stakeholder01.02	Membros da Comunidade Local (S01)	Maranhão	Local	ES02	
Stakeholder02	Organizações Não Governamentais (ONGs) (S02)	Maranhão	Internacional	ES03	
Stakeholder03	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) (S03)	São Paulo	Nacional	ES04	
Stakeholder04	Ministério do Meio Ambiente (MMA) (S04)	Brasília	Nacional	ES05	
Stakeholder05	Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) (S05)	Pará	Nacional	ES06	
Stakeholder06	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA) (S06)	Pará	Nacional	ES07	
Stakeholder07	Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB) (S07)	Pará	Nacional	ES08	

Stakeholder08	Governos Estaduais (S08)	Pará	Estadual	ES09
Stakeholder09	Governos Municipais (S09)	Maranhão	Municipal	ES10
Stakeholder10	Universidades e Institutos de Pesquisa (S10)	Maranhão	Local	ES11
Stakeholder11.01	Empresa Privada 01 (S11)	Pará	Local	ES12
Stakeholder11.02	Empresa Privada 02 (S11)	Maranhão	Local	ES13
Stakeholder12	Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) (S12)	Pará	Nacional	ES14
Stakeholder13	Cooperativas Locais (S13)	Maranhão	Local	ES15
Stakeholder14	Cooperativas de 2º Grau (S14)	Brasília	Nacional	ES16
Stakeholder15	Bancos que operam financiamento para agricultores (S15)	São Paulo	Nacional	ES17
Stakeholder16	Sindicatos (S16)	Pernambuco	Local	ES18
Stakeholder17	Igrejas e Organizações Locais (S17)	Pará	Comunidade	ES19
Stakeholder18	Organizações Internacionais (S18)	Maranhão	Internacional	ES20
Stakeholder19	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) (S19)	Maranhão	Nacional	ES21
Stakeholder20	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE)	Pará	Nacional	ES22
Stakeholder21	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR)	Maranhão	Nacional	ES23

Figura 04. Entrevistados – *Stakeholders*

Fonte: Elaboração própria (2024)

Caso houvesse discordância entre o que havia sido apurado anteriormente e a nova coleta, novas entrevistas seriam realizadas, até o ponto de saturação. Para análise dos dados, foi utilizado o software Atlas TI. Os dados referentes aos *stakeholders* foram organizados com auxílio do software Excel.

4.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES

A colaboração de parcerias sustentáveis na bricolagem social para a agricultura familiar refere-se à maneira como a interação colaborativa e sustentável entre diferentes *stakeholders* permite que agricultores familiares, em contextos de escassez de recursos, não apenas sobrevivam e cresçam, mas também adotem práticas que promovem o desenvolvimento socioeconômico e ambiental de suas regiões. Este conceito enfatiza que a colaboração estruturada e estratégica entre esses atores é fundamental para superar as limitações impostas pela falta de recursos, maximizando o impacto social e ambiental dos empreendimentos agrícolas e contribuindo para o alcance dos ODS. Este conceito vai além da simples combinação de esforços, sugerindo que a ação coletiva e a integração de recursos de diferentes fontes criam um efeito multiplicador que potencializa as oportunidades para os agricultores familiares, promovendo práticas sustentáveis que garantem a resiliência e a sustentabilidade a longo prazo.

Esta seção inicia-se pela apresentação das interações entre *stakeholders* e agricultores familiares, passando pela aplicação prática dessas interações, culminando no entendimento de como suas ações contribuem para o alcance dos ODS.

4.4.1 Apresentação do modelo de colaboração para parcerias sustentáveis

As categorias identificadas neste estudo emergiram a partir da análise das falas dos entrevistados, organizando-se de forma induativa conforme os padrões e temas recorrentes foram sendo identificados. Durante as entrevistas, os agricultores e *stakeholders* relataram diferentes tipos de suporte e interações, que, posteriormente, foram agrupados conforme suas semelhanças e funções desempenhadas na colaboração com os empreendimentos da agricultura familiar. À medida que os dados foram sendo analisados, tornou-se evidente que as interações entre

agricultores familiares e *stakeholders* poderiam ser categorizadas de acordo com cada dimensão da colaboração. Assim, as categorias não foram pré-definidas, mas emergiram organicamente do próprio conteúdo das entrevistas, refletindo a realidade dos participantes e a complexidade das interações analisadas.

O modelo de colaboração para parcerias sustentáveis, então, estrutura as interações entre agricultores familiares e *stakeholders* na Amazônia Legal. Essas categorias são fundamentais para fortalecer os empreendimentos agrícolas e promover a sustentabilidade na região. Baseado no ODS 17, que promove parcerias globais para o desenvolvimento sustentável (UN, 2015), o modelo identifica sete categorias. A primeira categoria é o suporte técnico e educacional, que envolve a provisão de conhecimento, capacitação, pesquisa e desenvolvimento para melhorar as práticas agrícolas e promover a inovação. A segunda categoria, relacionada às políticas públicas e regulação, abrange a criação, implementação e fiscalização de políticas e regulamentos que facilitem a operação dos empreendimentos e garantindo que suas práticas estejam em conformidade com as exigências legais. Já o financiamento e suporte econômico formam a terceira categoria, proporcionando o apoio financeiro necessário para que os agricultores possam investir em melhorias e expandir suas atividades. A quarta categoria, representação e defesa de direitos, inclui a defesa dos interesses dos agricultores familiares em negociações coletivas e na formulação de políticas públicas.

Além disso, o suporte social e comunitário, a quinta categoria, oferece suporte social e comunitário, fortalecendo as comunidades agrícolas e promovendo a coesão social. A sexta categoria refere-se às parcerias internacionais, que trazem programas de desenvolvimento sustentável e apoio à segurança alimentar, oferecendo recursos adicionais e expertise que beneficiam os agricultores familiares. Nesta categoria, percebe-se uma grande preocupação dos *stakeholders* com o alcance dos ODS a partir das atividades da agricultura familiar. Por fim, a comercialização e logística, a sétima categoria, facilita o acesso dos agricultores aos mercados, garantindo que possam vender seus produtos de maneira eficiente e lucrativa. Essas interações estão alinhadas ao conceito de bricolagem social, onde os *stakeholders* desempenham um importante papel ao apoiar os agricultores na utilização criativa dos recursos disponíveis para superar desafios (Di Domenico et al., 2010). Assim, o modelo apresentado na Figura 05 demonstra como essas parcerias sustentáveis atuam no desenvolvimento dos empreendimentos da agricultura familiar.

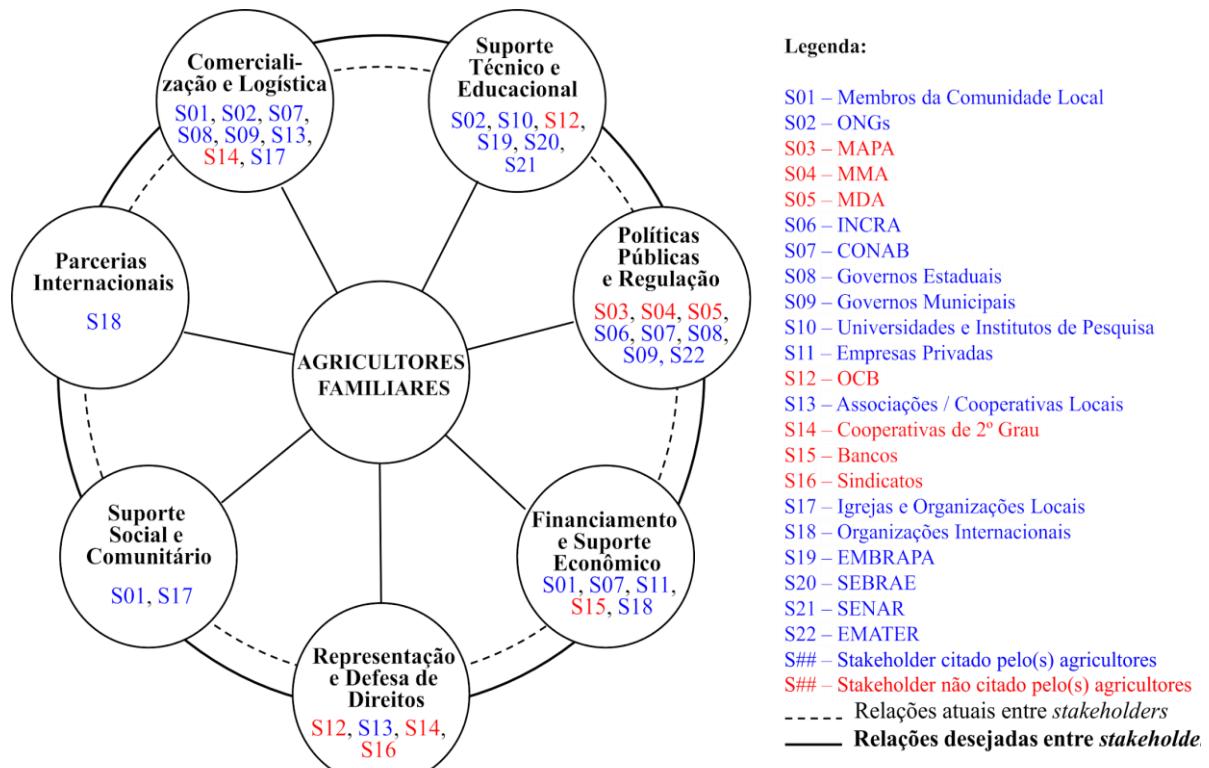


Figura 05. Modelo de colaboração para parcerias sustentáveis
Fonte: Elaboração própria (2024)

O modelo de colaboração para parcerias sustentáveis desenvolvido neste estudo estrutura as interações entre agricultores familiares e *stakeholders* na Amazônia Legal em sete categorias principais. Essas categorias foram organizadas a partir da análise das falas dos entrevistados, à medida que os relatos evidenciavam diferentes formas de suporte e acesso aos recursos disponíveis. Com base no método "bola de neve", novos *stakeholders* foram identificados ao longo da pesquisa, sendo analisados em localidades onde possuem maior atuação. No modelo, os *stakeholders* destacados em vermelho foram aqueles citados diretamente pelos agricultores familiares, enquanto os destacados em azul foram mencionados por outros stakeholders como parte da rede de colaboração.

A Figura 05 também representa as relações entre esses *stakeholders*. As linhas sólidas indicam interações já estabelecidas, enquanto as linhas tracejadas representam relações desejadas, que ainda precisam ser fortalecidas para ampliar o suporte aos agricultores. Baiardi e Alencar (2014) destacam que a gestão eficiente de recursos escassos depende da capacidade dos *stakeholders* de atuar de forma integrada, facilitando o acesso a informações, financiamento, suporte técnico e oportunidades de mercado. Embora as categorias sejam apresentadas de forma distinta no modelo, na prática, elas se sobrepõem e interagem constantemente, reforçando a necessidade de um alinhamento mais efetivo entre os diversos atores envolvidos. A falta de conexões sólidas entre alguns *stakeholders* pode limitar o impacto de políticas públicas e iniciativas de fomento à agricultura familiar, tornando essencial a articulação dessas relações para maximizar as oportunidades e garantir a sustentabilidade dos empreendimentos.

Diante desse cenário, a estruturação das interações entre agricultores familiares e *stakeholders* permite compreender como diferentes formas de suporte se complementam para fortalecer os empreendimentos da agricultura familiar. A articulação desses atores é fundamental para ampliar o acesso a recursos, reduzir barreiras institucionais e impulsionar a sustentabilidade econômica e ambiental do setor. No modelo apresentado, cada categoria

representa um eixo estratégico de colaboração, conectando agricultores a diferentes tipos de apoio. A seguir, detalham-se as sete categorias identificadas, demonstrando como cada uma delas contribui para o fortalecimento das parcerias sustentáveis.

Suporte Técnico e Educacional: Esta categoria inclui *stakeholders* como ONGs (S02), universidades e instituições de pesquisa (S10), a OCB (S12), a EMBRAPA (S19), o SEBRAE (S20) e o SENAR (S21), que fornecem conhecimento e capacitação para os agricultores familiares. Conforme destacado por Mancini e Paulino (2024), o conhecimento técnico é essencial para a adoção de práticas inovadoras e sustentáveis. A agricultora EA10 contou que “o SEBRAE foi essencial pra abrir nossos olhos e fazer nós ver a possibilidade de explorar outros produtos com o coco babaçu; sem eles, nós tava vivendo só da amêndoas até agora”. O EA04 relatou que “graças ao SENAR nós aprendemos a técnica mais moderna de como adubar a terra, plantando sem perder a produção pra chuva e pragas”. Entretanto, a agricultora EA04 lembrou que nessa ocasião, “tinha gente que não concordava com os técnicos do SENAR em alguns pontos, então decidiram em comum acordo plantar dos dois jeitos, pra só depois decidir o que dava mais certo com a técnica deles e o que era melhor continuar fazendo do jeito dos nossos pais”. Nesse mesmo sentido, a técnica ES21 destacou que “é fundamental, em qualquer intervenção, respeitar o saber tradicional, pois nesse caso, só unindo conhecimentos ancestrais e novas técnicas é que se chega a soluções inovadoras aplicáveis”. Isso corrobora com a teoria de bricolagem de Baker e Nelson (2005), para quem a recombinação de recursos (incluindo saberes) existentes é fundamental para a execução das atividades empreendedoras em contextos de escassez de recursos. No entanto, como observado em várias entrevistas, muitos agricultores desconhecem a existência ou o acesso a esses recursos, o que limita seu potencial de inovação e sustentabilidade. Sem conhecimento adequado sobre esses *stakeholders*, a bricolagem se torna limitada.

Políticas Públicas e Regulação: Este grupo envolve os *stakeholders* responsáveis pela criação e implementação de políticas que impactam diretamente a agricultura familiar. O *stakeholder* mais citado, nesta categoria, foi a CONAB (S07), pois dos 19 agricultores entrevistados, 11 produziam pelo menos algum produto para comercializar com tal *stakeholder*, no Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), que segundo ES08, “é um programa que garante a compra da produção previamente aprovada de alimentos produzidos pela agricultura familiar, destinando-as para beneficiários carentes, de forma gratuita”, informação confirmada no site da instituição. Os agricultores entrevistados que ainda não participam do programa o conhecem e têm interesse em participar nos próximos editais. Tartaruga et al. (2024) afirmam que políticas públicas bem estruturadas são essenciais para a sustentabilidade dos empreendimentos, mas sua eficácia depende da participação ativa dos agricultores, que muitas vezes estão desconectados desses processos. Além disso, a falta de alinhamento entre as políticas locais e as necessidades dos agricultores pode criar barreiras adicionais. A agricultora EA01 afirmou que “como a CONAB, outros órgãos também tem políticas públicas que podem beneficiar a associação, mas a gente não conhece tudo, e muitas vezes não tem como parar pra ir atrás, porque a gente tem que trabalhar”. EA02 falou que “O que a gente consegue, é na raça mesmo, porque condição, não tem”. Essa realidade traduz na prática o que Di Domênico et al. (2010) argumentam em relação à rejeição de limitações, pois empreendedores sociais, a seu modo, encontram diversas formas de superar seus obstáculos.

Financiamento e Suporte Econômico: Aqui estão incluídos desde membros da comunidade local, que emprestam desde recursos financeiros a matérias primas para a produção quando é necessário (conforme relatado por EA12, EA13 e EA17), até bancos (S15) e organizações internacionais (S14), que fornecem o suporte financeiro necessário para o desenvolvimento dos empreendimentos. Baiardi e Alencar (2014) discutem a importância da inclusão financeira para o fortalecimento da agricultura familiar, mas a pesquisa revelou que o acesso ao crédito e ao suporte econômico ainda é um grande desafio para muitos agricultores.

O desconhecimento sobre os mecanismos de financiamento disponíveis limita a capacidade dos agricultores de expandirem suas atividades e investirem em melhorias, e foi destacado por ES15: “Muitos agricultores não sabem que podem contar com linhas de crédito específicas, como o PRONAF, que oferece condições facilitadas para a agricultura familiar, ou mesmo o FNO Rural, que pode viabilizar projetos de infraestrutura e modernização das propriedades rurais”. O site desse *stakeholder* assegura que a instituição busca “ampliar o acesso ao crédito e oferecer soluções financeiras que contribuam para a sustentabilidade dos empreendimentos agrícolas na região”.

Representação e Defesa de Direitos: São os *stakeholders* responsáveis pela defesa dos direitos dos agricultores. Foram os menos citados nas entrevistas com os agricultores. Hurtienne (2005) observa que a defesa eficaz desses direitos é vital para a resiliência e a sustentabilidade das práticas agrícolas. Contudo, infere-se que as necessidades básicas dos agricultores ainda não foram plenamente atendidas, o que faz com que a preocupação com a representação e a defesa de direitos não seja uma prioridade no momento. A ausência de um foco mais intenso nessa questão sugere que os agricultores estão mais preocupados em garantir a subsistência e a continuidade de suas atividades do que em se organizarem para a defesa de seus direitos.

Suporte Social e Comunitário: Envolve igrejas e organizações locais (S17). Di Domenico et al. (2010) destacam que esses *stakeholders* são fundamentais para a criação de valor social, que, em sua essência, caracteriza o propósito do empreendedor social (Bojica et al., 2018). EA01 relatou que "já usamos muitas vezes o carro da igreja para fazer viagens para a capital quando precisava resolver questões de burocracia da papelada da associação". Além disso, EA05 mencionou que o comércio local "faz a maior propaganda da associação, hoje nós somos reconhecidos no município graças a tudo o que falam de bom do nosso trabalho por aí".

Parcerias Internacionais: Inclui organizações internacionais (S18) que trazem recursos adicionais e expertise. Di Domenico et al. (2010) enfatizam que a participação ativa dos *stakeholders* é essencial para a criação de valor social. Com a proximidade de 2030 e a necessidade de cumprir os ODS, muitas organizações internacionais têm voltado o olhar para a Amazônia, buscando colaborar com os agricultores familiares. No entanto, os agricultores ainda não possuem um domínio significativo sobre esse mercado, e o acesso a esses recursos permanece escasso, geralmente intermediado por outros *stakeholders*. Apenas os agricultores EA06, EA07, EA08 e EA09 relataram contato direto. EA01, EA02, EA03, EA04 e EA05 tiveram contato por intermédio da EMATER (S22), enquanto EA10, EA11, EA12, EA13, EA14, EA15, EA16, EA17, EA18 e EA19, o fizeram por meio da EMBRAPA (S21).

Comercialização e Logística: Abrange *stakeholders* que facilitam o acesso ao mercado. Hurtienne (2005) argumenta que a comercialização eficiente é vital para a viabilidade econômica dos empreendimentos. Este ponto foi o mais citado pelos agricultores como o maior desafio enfrentado, ressaltando a necessidade de uma integração mais eficaz entre os *stakeholders* para ajudar a escoar a produção para o mercado, agregando valor aos produtos. Por exemplo, EA11 comentou: "Quem nos ajuda na comercialização são vários, mas a EMBRAPA dá muita força orientando nós, tem a UFMA também, a Mandu, que tá ajudando, a Conecta360 que tá fazendo toda a parte de rede social, embalagem, marketing como um todo." Isso ilustra a importância de uma colaboração integrada entre diferentes *stakeholders* para superar as barreiras de comercialização. Outra agricultora, EA12, destacou: "Pra vender pra prefeitura, a gente que foi atrás, já o governo do estado, eles conheceram a gente através de projetos que a gente mandava pra lá, e o secretário quis conhecer a comunidade. E aí quando eles descobriram que tinham outros grupos que faziam trabalho parecido, começaram a fazer feiras pra gente mostrar nosso trabalho e vender na capital. Já a Vale faz uma feirinha lá dentro pros próprios funcionários comprarem." Essa fala evidencia a importância de iniciativas proativas e do apoio institucional para ampliar o mercado e criar novas oportunidades de venda. EA04 trouxe à tona um exemplo de integração mais ampla: "Se vier mais projetos, a gente

consegue produzir mais, inclusive nesse primeiro semestre de 2024, veio o agrônomo da EMATER e fez uma proposta pra nós plantar cacau. Já tem financiamento pelo Banco do Brasil, mas a terra tem que estar toda regular. Como as terras da comunidade são todas da União, teve uma avaliação e viram que temos esse direito, pois estamos trabalhando nessas terras há mais de 40 anos. Então, eles fizeram um relatório e estão ajudando com a regularização com outros órgãos, porque envolve Prefeitura, INCRA, e até uma instituição internacional que está envolvida para investir nessa plantação de cacau, mas com manejo sustentável, que é uma exigência. Isso dando certo, vamos ser uma referência para toda a região." Aqui, o relato demonstra a complexidade e a importância de uma rede integrada de *stakeholders* para o sucesso de novos empreendimentos agrícolas e a expansão dos mercados.

Por fim, é necessário destacar que o sucesso das interações entre agricultores familiares e *stakeholders* depende da existência de elos fortes e integrados, inclusive entre os próprios *stakeholders*. Segundo Baker e Nelson (2005), a bricolagem social envolve a adaptação e a recombinação de recursos existentes, mas, conforme revelado neste estudo, essa recombinação só pode ocorrer se os agricultores tiverem pleno conhecimento dos recursos e *stakeholders* disponíveis. A fragmentação dessas interações, observada em algumas regiões da Amazônia, prejudica a capacidade dos agricultores de maximizar as oportunidades disponíveis. Mancini e Paulino (2024) também reforçam a necessidade de estratégias integradas e específicas para cada região, destacando que a ausência de uma rede de suporte coesa e bem conectada pode dificultar o alcance dos ODS.

Portanto, o fortalecimento dos elos entre os *stakeholders* é essencial para garantir que os agricultores familiares possam acessar os recursos necessários e tirar proveito das oportunidades de crescimento e inovação. Di Domenico et al. (2010) afirmam que a colaboração ativa dos *stakeholders* é fundamental para a criação de valor social e a sustentabilidade a longo prazo, tornando a construção de elos mais sólidos uma prioridade para o sucesso dos empreendimentos da agricultura familiar.

4.4.2 Formas de colaboração e acesso a *stakeholders* da agricultura familiar

A partir dos dados coletados, foi possível elaborar um quadro explicativo das formas de colaboração e acesso aos *stakeholders* pelos agricultores familiares, oferecendo uma visão prática e gerencial de como essas interações ocorrem na prática. Este quadro detalha os meios pelos quais os agricultores podem acessar recursos essenciais para sua sobrevivência e crescimento.

Código	Stakeholder	Forma de Colaboração	Forma de Acesso
S01	Membros da Comunidade Local	Supporte social econômico	Engajamento comunitário em projetos e atividades locais.
S02	Organizações Não Governamentais (ONGs)	Supporte técnico, financeiro e educacional	Parcerias e projetos comunitários com ONGs locais e internacionais. Entrar em contato com ONGs como WWF e TNC para participar de programas.
S03	Ministério da Agricultura, Pecuária Abastecimento (MAPA)	Desenvolvimento de políticas e programas de apoio	Acesso ao Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF) através de bancos como Banco do Brasil e cooperativas de crédito. Visitar uma agência do Banco do Brasil ou uma cooperativa de crédito local, levando documentos pessoais, comprovante de residência e cadastro de produtor rural.
S04	Ministério do Meio Ambiente (MMA)	Regulação e fiscalização ambiental	Participação em programas de conservação, como o Programa de Regularização Ambiental (PRA). Consultar o site do Ministério do Meio Ambiente para informações e procedimentos de inscrição.
S05	Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA)	Políticas para agricultura familiar e reforma agrária	Inscrição no Cadastro Único e acesso ao Programa Nacional de Crédito Fundiário (PNCF). Procurar a Secretaria de

Código	Stakeholder	Forma de Colaboração	Forma de Acesso
			Agricultura do município para obter informações e realizar o cadastro.
S06	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA)	Reforma agrária e regularização fundiária	Participação em programas de assentamento e regularização fundiária através do INCRA. Visitar uma superintendência regional do INCRA para iniciar o processo de inscrição e fornecimento de documentos necessários.
S07	Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB)	Políticas de abastecimento e comercialização	Participação em programas de compra direta da CONAB, como o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA). Acompanhar a abertura de editais no site da CONAB e se inscrever com propostas conforme os requisitos especificados.
S08	Governos Estaduais	Políticas e programas específicos para agricultura familiar	Parcerias com secretarias estaduais de agricultura e acesso a programas estaduais de apoio rural. Visitar a Secretaria de Agricultura do estado para informações sobre programas disponíveis.
S09	Governos Municipais	Implementação de programas locais de apoio	Participação em programas municipais de assistência técnica e extensão rural, muitas vezes através de prefeituras. Consultar a Secretaria de Agricultura do município para informações e suporte.
S10	Universidades e Institutos de Pesquisa	Pesquisa, desenvolvimento tecnológico e extensão rural	Colaborações em projetos de pesquisa e extensão rural com universidades como a UFPA e institutos como o EMBRAPA. Procurar departamentos de extensão rural nas universidades e centros de pesquisa locais.
S11	Empresas Privadas	Fornecimento de insumos e compra de produtos	Contratos e parcerias comerciais diretas com empresas fornecedoras e compradoras. Negociar diretamente com representantes de vendas e escritórios regionais de empresas agrícolas.
S12	Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB)	Representação e promoção do desenvolvimento cooperativo	Filiação e participação em cooperativas locais e regionais associadas à OCB. Contatar a OCB regional para informações sobre filiação e benefícios. Acesso facilitado à SICOOB, rede de cooperativas que oferece produtos e serviços financeiros com taxas mais competitivas e participação democrática dos cooperados.
S13	Cooperativas Locais e Regionais	Facilitação e comercialização e acesso a recursos	Adesão a cooperativas locais como a COOPABAM e a COOPA. Procurar a sede das cooperativas locais e participar das reuniões para adesão.
S14	Cooperativas de 2º Grau	Integração e escala na comercialização e aquisição de insumos	Filiação e adesão a cooperativas de segundo grau, como a Central de Cooperativas de Crédito Rural (CRESOL). Contatar a central das cooperativas para iniciar o processo de filiação.
S15	Bancos que operam financiamento para agricultores	Financiamento e apoio técnico	Solicitação de crédito através do PRONAF no Banco do Brasil, Banco da Amazônia, e outras instituições financeiras. Visitar uma agência bancária levando documentos pessoais e projeto de financiamento.
S16	Sindicatos	Supporte legal, formação e defesa de direitos	Filiação a sindicatos como a Federação dos Trabalhadores na Agricultura (FETAGRI) e participação em atividades sindicais. Procurar a sede do sindicato regional para filiação e participação.
S17	Igrejas Organizações Locais	Supporte social e comunitário	Engajamento com igrejas locais e organizações comunitárias que oferecem suporte e formação técnica. Participar das atividades e programas oferecidos por essas entidades.
S18	Organizações Internacionais	Programas de desenvolvimento sustentável e segurança alimentar	Parcerias com FAO, Banco Mundial, e outras organizações que oferecem programas e projetos de apoio. Inscrir-se nos programas oferecidos por essas organizações e participar dos projetos.

Código	Stakeholder	Forma de Colaboração	Forma de Acesso
S19	EMBRAPA	Pesquisa e desenvolvimento agrícola	Participação em programas de pesquisa, obtenção de assistência técnica e acesso a novas tecnologias agrícolas. Contatar unidades regionais da EMBRAPA para obter suporte e participar de projetos de pesquisa.
S20	SEBRAE	Apoio ao empreendedorismo e capacitação empresarial	Participação em cursos, oficinas e consultorias oferecidos pelo SEBRAE para pequenos negócios. Visitar uma unidade do SEBRAE para obter mais informações.
S21	SENAR	Formação profissional rural e promoção social	Inscrição em cursos e programas de capacitação do SENAR, voltados para o desenvolvimento de habilidades agrícolas e gestão rural.
S22	EMATER	Assistência técnica e extensão rural	Acesso a programas de assistência técnica e extensão rural para a agricultura familiar. Procurar a unidade da EMATER no município ou região

Figura 06. Quadro das formas de colaboração e acesso aos *stakeholders* dos agricultores familiares

Fonte: Elaboração própria (2024)

A Figura 6 destaca as formas de colaboração e acesso aos *stakeholders* pelos agricultores familiares, revelando a complexidade e a diversidade das interações necessárias para fortalecer seus empreendimentos. Segundo a teoria de bricolagem de Baker e Nelson (2005), a capacidade dos empreendedores de criar valor depende da recombinação dos recursos disponíveis. Portanto, para que a bricolagem ocorra, é fundamental que os agricultores conheçam e tenham acesso a esses recursos. Como observado em várias entrevistas, muitos agricultores desconhecem a existência de todos os *stakeholders* disponíveis, o que dificulta a reorganização e o aproveitamento desses recursos de maneira eficaz.

Di Domenico et al. (2010) reforçam a importância da participação ativa dos *stakeholders* na criação de valor social, destacando a importância da colaboração entre esses atores para superar as limitações de recursos. Assim, é essencial que os agricultores estejam bem informados sobre os *stakeholders* disponíveis e saibam como acessá-los, de modo a utilizar os recursos de maneira mais eficaz e potencializar as oportunidades de desenvolvimento sustentável em seus empreendimentos.

4.4.3 Contribuição dos Empreendimentos de Agricultura Familiar para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

Os resultados mostraram a agricultura familiar inserida na promoção do desenvolvimento sustentável, impactando diretamente diversos ODS, entre eles a erradicação da pobreza (ODS 1), fome zero e agricultura sustentável (ODS 2), saúde e bem-estar (ODS 3), educação de qualidade (ODS 4), igualdade de gênero (ODS 5), água potável e saneamento (ODS 6), energia limpa e acessível (ODS 7), trabalho decente e crescimento econômico (ODS 8), indústria, inovação e infraestrutura (ODS 9), redução das desigualdades (ODS 10), cidades e comunidades sustentáveis (ODS 11), consumo e produção responsáveis (ODS 12), ação contra a mudança global do clima (ODS 13), vida na água (ODS 14), vida terrestre (ODS 15), paz, justiça e instituições eficazes (ODS 16), e parcerias e meios de implementação (ODS 17).

A agricultura familiar, ao gerar renda e promover a segurança alimentar na Amazônia Legal, contribui para a erradicação da pobreza (ODS 1). Um agricultor destacou a importância dessas atividades: "É a agricultura que fez meu pai vir pra cá pra comunidade há 50 anos e até hoje nós sustenta nossas famílias, não sei o que seria se não fosse isso aqui."(EA04). Além disso, os agricultores familiares são essenciais para a segurança alimentar e a agricultura sustentável (ODS 2), implementando práticas agrícolas que não apenas aumentam a produção, mas também melhoram a qualidade dos alimentos. Como outro agricultor comentou: "Tu tá vendo, aqui a gente colhe e come, do jeito que a gente faz, a qualidade dos alimentos que nós oferece, não tem igual, foi muito trabalho pra chegar até aqui, desde nossos pais, avós, até os técnicos que nos ajudaram a descobrir a forma mais sustentável de manejo."(EA02).

A contribuição dos agricultores familiares se estende à promoção de trabalho decente e crescimento econômico (ODS 8), com acesso a programas de financiamento, como o PRONAF, que melhoram as condições de trabalho e aumentam a produtividade. Também se beneficiam de inovações e melhorias em infraestrutura (ODS 9), que são essenciais para a modernização das práticas agrícolas e a competitividade dos produtos no mercado. A cooperação entre agricultores e o acesso a mercados, como parte da redução das desigualdades (ODS 10), têm sido essenciais, como relatado por uma agricultora: "Todos esses projetos, a cooperação de tantos parceiros e o acesso ao mercado transformaram nossa forma de trabalhar e nos deram novas oportunidades." (EA11).

As práticas sustentáveis adotadas pelos agricultores familiares também contribuem para a sustentabilidade das comunidades rurais (ODS 11), promovem padrões de consumo e produção responsáveis (ODS 12), e ajudam a mitigar as mudanças climáticas (ODS 13). Essas práticas também são fundamentais para a preservação dos ecossistemas terrestres (ODS 15), combatendo a desertificação e preservando a biodiversidade. Além disso, as parcerias entre *stakeholders*, incluindo governos, ONGs e cooperativas, são cruciais para a implementação dessas práticas e o sucesso dos empreendimentos, alinhando-se ao ODS 17. Essas parcerias fortalecem a capacidade dos agricultores de acessar recursos, inovar e adaptar-se às mudanças, garantindo a sustentabilidade de suas atividades.

4.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo principal analisar as formas de colaboração dos *stakeholders* para potencializar as oportunidades para os empreendimentos da agricultura familiar. Os objetivos específicos incluíam a identificação dos *stakeholders* capazes de auxiliar essas atividades empreendedoras, formas de acessá-los e um modelo para explicar tais interações. Os resultados revelaram a importância da colaboração entre os diversos *stakeholders* para o fortalecimento dos empreendimentos da agricultura familiar. Foi possível constatar que a presença de uma rede de suporte técnico, financeiro e de políticas públicas integradas é fundamental para a sobrevivência e o desenvolvimento desses empreendimentos. Essas interações foram organizadas em sete categorias principais: o suporte técnico e educacional, que envolve a provisão de conhecimento, capacitação, pesquisa e desenvolvimento para melhorar as práticas agrícolas e promover a inovação; as políticas públicas e regulação, abrangendo a criação, implementação e fiscalização de políticas e regulamentos que facilitem a operação dos empreendimentos, garantindo que suas práticas estejam em conformidade com as exigências legais; o financiamento e suporte econômico, proporcionando o apoio financeiro necessário para que os agricultores possam investir em melhorias e expandir suas atividades; a representação e defesa de direitos, incluindo a defesa dos interesses dos agricultores familiares em negociações coletivas e na formulação de políticas públicas; o suporte social e comunitário, oferecendo suporte social, espiritual e comunitário, fortalecendo as comunidades agrícolas e promovendo a coesão social; as parcerias internacionais, que trazem programas de desenvolvimento sustentável e apoio à segurança alimentar, oferecendo recursos adicionais e expertise que beneficiam os agricultores familiares; e a comercialização e logística, facilitando o acesso dos agricultores aos mercados, garantindo que possam vender seus produtos de maneira eficiente e lucrativa.

As contribuições práticas e gerenciais do estudo incluem o desenvolvimento de um modelo claro e aplicável de colaboração entre *stakeholders*, que pode servir como um guia para a implementação de políticas públicas e programas de suporte aos agricultores familiares. Conceitualmente, o estudo amplia a aplicação da bricolagem social ao demonstrar que a maximização das oportunidades para os agricultores depende de uma rede de colaboração bem estabelecida e acessível, ainda que não estejam disponíveis no momento.

Em termos de contribuição para os ODS, o estudo destaca que as parcerias sustentáveis, alinhadas ao ODS 17, estão alinhadas ao desenvolvimento sustentável dos empreendimentos da agricultura familiar. Tais parcerias contribuem diretamente para a erradicação da pobreza, a segurança alimentar, e a resiliência socioeconômica na Amazônia Legal, demonstrando a relevância das colaborações intersetoriais para o avanço dessas metas globais, sobretudo aquelas identificadas no estudo, quais sejam: erradicação da pobreza (ODS 1), segurança alimentar (ODS 2), trabalho decente e crescimento econômico (ODS 8), inovação e infraestrutura (ODS 9), redução das desigualdades (ODS 10), sustentabilidade das comunidades rurais (ODS 11), consumo e produção responsáveis (ODS 12), ação contra a mudança global do clima (ODS 13), preservação dos ecossistemas terrestres (ODS 15) e parcerias para a implementação dos objetivos (ODS 17).

Recomenda-se, para estudos futuros, a ampliação da análise para outras regiões além da Amazônia Legal, a fim de verificar se as dinâmicas de colaboração identificadas se aplicam a diferentes contextos geográficos e socioeconômicos. Além disso, seria interessante explorar mais a fundo o papel das tecnologias emergentes na facilitação dessas colaborações, bem como investigar como as mudanças nas políticas públicas impactam a eficácia das parcerias entre *stakeholders* e agricultores familiares. Estudos adicionais também poderiam focar na medição do impacto concreto dessas colaborações nos resultados econômicos e sociais dos empreendimentos da agricultura familiar, contribuindo para uma compreensão mais profunda de como essas parcerias podem ser otimizadas para alcançar os ODS de forma ainda mais eficaz.

APÊNDICE 1 – Questionário para agricultores

1^a parte: Introdução:

- Apresentação Pessoal | - Apresentação do Trabalho | -Estrutura da entrevista

2^a parte: Apresentação do entrevistado:

Qual é o seu nome? | Qual é o seu cargo?

3^a parte: Sobre a participação dos stakeholders:

Quais as dificuldades que você tem no seu empreendimento e que são amenizadas pela colaboração de algum(ns) parceiro(s)? | Quem é(são) esse(s) parceiro(s)? | Como esse(s) seu(s) parceiro(s) costuma auxiliar? | Qual(is) outra(s) dificuldade(s) você tem, que acha que outra(s) parceria(s) poderia(m) melhorar a situação ou resolve-la?

4^a parte: Encerramento:

Dentre tudo que conversamos, gostaria de acrescentar algo que vê com relevante neste momento?

APÊNDICE 2 – Questionário para stakeholders

1^a parte: Introdução

- Apresentação Pessoal | - Apresentação do Trabalho | Estrutura da entrevista

2^a parte: Apresentação do entrevistado

Qual é o seu nome? | Qual sua formação? | Qual é o seu cargo?

3^a parte: Sobre a instituição em que trabalha: Quais formas de colaboração sua instituição presta às associações e cooperativas da agricultura familiar? | De que forma sua instituição colabora

com o desenvolvimento das atividades empreendedoras de associações e cooperativas da agricultura familiar? | Quais os meios de acesso para alcançar essa colaboração?

4^a parte: Encerramento: Você poderia indicar outros *stakeholders* cuja colaboração julga ser importante para a realização das atividades empreendedoras das associações e cooperativas da agricultura familiar? |Dentre tudo que conversamos, gostaria de acrescentar algo que vê com relevante neste momento?

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente tese partiu da necessidade de compreender como os empreendedores responsáveis por empreendimentos da agricultura familiar na Amazônia Legal fazem uso da participação de *stakeholders* para realizar a bricolagem social e superar a restrição de recursos que enfrentam. Mostrou-se evidente que, em um contexto de recursos limitados, a participação de *stakeholders* torna-se fundamental para que esses empreendimentos superem desafios e desempenhem seu papel econômico, social e ambiental na região. O objetivo geral da pesquisa, portanto, foi propor um modelo mostrando como os empreendedores da agricultura familiar na Amazônia Legal fazem uso da participação de *stakeholders* para realizar a bricolagem social e superar a restrição de recursos que enfrentam. Para atender a essa necessidade, a pesquisa foi estruturada em três estudos complementares, cada um deles abordando uma perspectiva.

O primeiro estudo buscou estabelecer uma base sólida de conhecimento por meio de uma análise ampla sobre o que já foi publicado sobre a participação de *stakeholders* na bricolagem. Essa etapa inicial permitiu identificar os principais desafios enfrentados pelos empreendimentos em situações de restrição de recursos, além de apontar os caminhos pelos quais os *stakeholders* poderiam colaborar para a superação desses obstáculos. Assim, o estudo ofereceu o suporte teórico necessário que auxiliou o embasamento para a análise prática dos casos estudados nas etapas seguintes.

O segundo estudo deu continuidade à investigação, trazendo uma abordagem empírica, na qual foi possível explorar, de forma direta, como acontecia a participação dos *stakeholders* como impulsionadora da bricolagem social em empreendimentos de agricultura familiar da Amazônia Legal. Ao realizar essa análise prática, o estudo mostrou as formas variadas de interação entre os empreendedores e os *stakeholders*, revelando não apenas os pontos de colaboração, mas também as dificuldades que surgem nesse processo. Com isso, foi possível entender as principais estratégias utilizadas para maximizar o uso dos recursos limitados e o papel essencial que os *stakeholders* desempenham nos empreendimentos estudados.

Por fim, o terceiro estudo complementou a pesquisa ao explorar de maneira mais aprofundada como a participação dos *stakeholders* pode ser potencializada. Dessa vez, o foco foi identificar formas de melhorar as parcerias e fortalecer a capacidade dos empreendimentos da agricultura familiar para gerenciarem essas interações de maneira mais eficaz e profissional. Ao investigar como os empreendimentos podiam se beneficiar da participação dos *stakeholders*, este estudo trouxe contribuições práticas que não só refletem a realidade observada, mas também apontam para caminhos de melhoria e desenvolvimento contínuo.

As contribuições teóricas e empíricas geradas pelos artigos que compuseram esta tese podem ser observadas na Figura 3.

Estudos	Contribuições	
	Teóricas	Empíricas
1 - EXPLORANDO A PARTICIPAÇÃO DE STAKEHOLDERS EM PROCESSOS DE BRICOLAGEM	O estudo contribui para a melhor compreensão da teoria da bricolagem, explicitando como se apresenta o componente da bricolagem social “participação dos <i>stakeholders</i> ”.	A revisão apresenta a sistematização dos meios mais comuns de participação de <i>stakeholders</i> na bricolagem. Tal modelo pode ser utilizado por empreendimentos na busca por novas parcerias, bem como material de consulta para formuladores de políticas públicas, de modo a viabilizar mecanismos facilitadores das atividades empreendedoras em contextos de recursos limitados.
2 – FAZENDO MUITO COM POUCO NA PRODUÇÃO FAMILIAR DA AMAZÔNIA LEGAL COM BRICOLAGEM NO EMPREENDEDORISMO SOCIAL	O estudo contribui para a literatura acadêmica ao aprofundar a compreensão sobre como a bricolagem social, integrada com a mobilização de <i>stakeholders</i> , pode ser um mecanismo eficaz para a criação de valor social e econômico em ambientes desafiadores, como ocorre na Amazônia Legal Brasileira.	Este artigo apresenta perspectivas para compreender a dinâmica da bricolagem social em contextos de escassez, como é o caso da Amazônia Legal Brasileira, ampliando o entendimento das estratégias de sobrevivência utilizadas no âmbito da agricultura familiar. Os achados servem, ainda, para embasar políticas públicas voltadas à agricultura familiar e à segurança alimentar.
3 – COLABORAÇÃO E PARCERIAS SUSTENTÁVEIS NA BRICOLAGEM SOCIAL PARA A AGRICULTURA FAMILIAR	O estudo destaca como a colaboração entre agricultores familiares e <i>stakeholders</i> pode potencializar as oportunidades para os empreendimentos da agricultura familiar. A integração entre o saber tradicional e o conhecimento técnico facilita o uso eficiente de recursos, promovendo o desenvolvimento sustentável. A pesquisa também oferece um modelo que orienta as interações entre agricultores e <i>stakeholders</i> , aplicando a teoria da bricolagem social à agricultura familiar	O estudo identifica formas de colaboração que fortalecem os empreendimentos da agricultura familiar, fornecendo uma ferramenta prática para facilitar o acesso a recursos e parcerias. As parcerias sustentáveis e políticas públicas são importantes ferramentas para ajudar os agricultores a superar a escassez de recursos, melhorando a sustentabilidade dos seus empreendimentos.

Figura 3. Principais contribuições teóricas e empíricas dos artigos que compõe a tese
Fonte: Elaboração própria (2024)

Com a soma dos três estudos, chegou-se a uma visão abrangente e fundamentada sobre a participação de *stakeholders* na bricolagem social relativa a empreendimentos de agricultura familiar. Assim, foi possível desenvolver um modelo descritivo que reflete como, na prática, os empreendedores fazem uso da participação de *stakeholders* na bricolagem social enfrentando a restrição de recursos.

5.1 ETAPAS DE MATURIDADE DOS EMPREENDIMENTOS

Ao longo da tese, observou-se que o desenvolvimento dos empreendimentos de agricultura familiar seguiu três etapas: (1) Superação de desafios e fortalecimento da bricolagem, (2) Fortalecimento da gestão para a profissionalização e (3) Impulsionamento do empreendimento para o destaque social. Contudo, o processo de três etapas não é linear ou estático. A bricolagem social não se mostrou uma ferramenta temporária ou provisória; antes, ela foi uma estratégia adaptativa e contínua, uma forma de enfrentamento criativo e resiliente dos desafios que se renovam ao longo da trajetória dos empreendimentos.

A bricolagem social, especialmente no contexto da agricultura familiar, não se reduziu à medida que os empreendimentos se desenvolveram. Pelo contrário, ela se transformou. Certos componentes podem ser menos aplicados conforme a estrutura do empreendimento se fortalece, mas outros, como a "criação de valor social" e a prática de "virar-se com o que se tem", tornaram-se ainda mais relevantes, especialmente à medida que os empreendedores buscaram não só sobreviver, mas também ampliar seus recursos à disposição, bem como seu impacto social e ambiental.

Em vez de uma ferramenta de sobrevivência, a bricolagem social foi um mecanismo para busca de sustentabilidade dos empreendimentos, especialmente em uma realidade em que os desafios se renovavam constantemente. Dessa forma, a aplicação dos componentes da bricolagem evoluiu ao longo das etapas, mas nunca desapareceu. Em alguma medida, os empreendedores estudados continuaram caminhando em direção a uma realidade utópica, na qual vivenciariam a sustentabilidade tal como seus antepassados, sem que houvesse tanta necessidade de riquezas materiais para o próprio sustento, com a natureza sendo respeitada e as pessoas convivendo em harmonia. Eles sabiam que nunca alcançariam esse ideal plenamente, mas continuaram no caminho, sempre buscando e se adaptando. As etapas de maturidade dos empreendimentos são descritas a seguir.

5.1.1 Etapa 1: Superação de Desafios e Fortalecimento da Bricolagem

Após vencerem a informalidade, nesta primeira etapa, o foco foi superar os desafios iniciais com base nos recursos disponíveis, aplicando a bricolagem social. Os empreendedores tinham uma relação direta e imediata com os *stakeholders*, buscando apoio emergencial para lidar com a escassez e as restrições que enfrentavam. A bricolagem aqui foi uma ferramenta de sobrevivência e adaptação, permitindo que os empreendimentos seguissem em frente apesar das dificuldades.

O comportamento dos *stakeholders*, aqui, destacou-se pelo apoio emergencial para superar as restrições de recursos; fornecimento de assistência técnica básica; acesso a crédito e financiamento; colaboração em soluções improvisadas; envolvimento direto em capacitação inicial.

5.1.2 Etapa 2: Fortalecimento da Gestão para a Profissionalização

Com a superação dos desafios mais imediatos, os empreendimentos entraram em uma fase de fortalecimento da gestão, com foco na profissionalização e na criação de uma estrutura interna mais robusta. A bricolagem social, nesta etapa, não foi mais apenas uma ferramenta de improviso, mas sim uma estratégia gerencial para otimizar os recursos disponíveis e buscar soluções criativas, ao mesmo tempo em que se organizavam e formalizavam os processos. A aplicação da bricolagem evoluiu, tornando-se mais estratégica e voltada para o desenvolvimento de soluções de médio e longo prazos.

O comportamento dos *stakeholders*, nesta etapa, destacou-se pelo apoio à capacitação gerencial e ao suporte para estruturação de processos internos; fortalecimento da governança organizacional; contribuição com tecnologias e ferramentas de gestão; expansão de mercados regionais; colaboração na profissionalização e na busca por novos modelos de negócio.

5.1.3 Etapa 3: Impulsionamento do Empreendimento para Destaque Social

Na terceira etapa, o empreendimento buscou expandir sua atuação para além das fronteiras regionais, posicionando-se como um agente de transformação social e ambiental. Nesse momento, a bricolagem social se intensificou no sentido de agregar valor social e de inovar tecnologicamente. Os empreendedores não dependiam mais exclusivamente da improvisação, mas utilizavam a bricolagem como uma estratégia consciente para criar valor e

fortalecer suas parcerias com *stakeholders*. Aqui, a bricolagem social não era mais apenas uma estratégia de quem não tem outra opção, mas sim uma prática de resiliência criativa, de inovação contínua e de transformação social, alinhada à criação de valor social com a máxima oportunidade para a participação dos *stakeholders*. Porém, neste caso, isso era feito por escolha e não por necessidade.

O comportamento dos *stakeholders*, nesta terceira etapa, foi marcado pelo apoio à criação de valor social e à inovação tecnológica; facilitação de acesso a mercados especializados; colaboração na construção da marca social; envolvimento em ações de visibilidade e promoção do impacto social; e fomento a parcerias estratégicas para ampliação do impacto.

Assim, mesmo na terceira etapa, o empreendimento de agricultura familiar nunca atingia uma fase de completa autossuficiência ou abandono da bricolagem social. A bricolagem social continuava a ser uma ferramenta vital, que se transformava e evoluía, mas que não desaparecia. Por isso, a caminhada do empreendedor era de resiliência e de adaptação constante. A cada nova etapa, novos desafios surgiam e os empreendedores precisavam se reinventar, com o apoio dos *stakeholders* e a aplicação contínua da bricolagem social, que neste contexto, não se apresentava como uma fraqueza, mas sim uma força estratégica que permitia a evolução e o crescimento sustentável dos empreendimentos.

A seguir, discutiremos como cada componente da bricolagem social se comporta ao longo dessas etapas e, na sequência, será apresentado o modelo específico da participação dos *stakeholders*, que responde diretamente à questão de pesquisa da tese.

5.2 COMPONENTES DA BRICOLAGEM SOCIAL DE ACORDO COM O GRAU DE MATURIDADE DOS EMPREENDIMENTOS DA AGRICULTURA FAMILIAR

A bricolagem social, como estratégia adaptativa para empreendedores em contextos de escassez, é composta por seis componentes fundamentais: criação de valor social, persuasão, improvisação, rejeição às limitações, a capacidade de "virar-se com o que se tem" e a participação de *stakeholders* (Di Domenico et al., 2010; Nelson & Lima, 2022). No contexto da agricultura familiar, esses componentes se manifestam de forma dinâmica ao longo das etapas de maturidade de cada empreendimento, evoluindo conforme os desafios se transformam. A seguir, será analisado o papel de cada um desses componentes à medida que os empreendimentos avançam da fase de superação de desafios para a profissionalização e, posteriormente, para o reconhecimento social e ampliação do impacto.

As figuras foram elaboradas para representar a dinâmica da bricolagem social nos empreendimentos de agricultura familiar ao longo de suas etapas de maturidade. Os eixos foram definidos para evidenciar o crescimento e a transformação dos componentes da bricolagem social ao longo do tempo, refletindo a evolução dos empreendimentos. Diferentemente dos modelos de planejamento tradicional, nos quais os empreendedores primeiro se preparam para depois assumirem responsabilidades e superarem desafios, a bricolagem social inverte essa lógica. Empreendedores em contextos de escassez aprendem na prática, improvisam e ajustam suas estratégias conforme as necessidades emergem. Assim, as figuras refletem um processo dinâmico, no qual os empreendimentos não seguem um caminho linear e previsível, mas transitam entre as diferentes etapas, alternando entre períodos de maior improvisação e fases de maior estruturação. Essa característica torna o processo de modelagem particularmente desafiador, pois exige considerar a interação contínua entre recursos disponíveis, participação de *stakeholders* e estratégias adaptativas dos empreendedores.

5.2.1 Criação de Valor Social

A criação de valor social foi observada em todas as etapas de maturidade dos empreendimentos de agricultura familiar, desde o início, antes mesmo da formalização legal, conforme ilustrado na Figura 4. De acordo com o que foi observado, os empreendimentos, mesmo antes da formalização em associação ou cooperativa, já iniciavam suas atividades como grupos informais organizados para atender às necessidades locais da comunidade. Esses empreendimentos surgiam como resposta a desafios e demandas coletivas, criando valor social desde suas origens, antes mesmo de sua estrutura formal existir. Ou seja, o valor social já se manifestava por meio de iniciativas como a busca por melhorias na infraestrutura local, a solução de problemas comunitários e a oferta de suporte mútuo entre os membros, muito antes de se constituírem legalmente como entidades formais.

A Figura 4 reflete essa trajetória, mostrando que, ainda na informalidade, o impacto social já estava presente nas primeiras etapas, crescendo exponencialmente à medida que os empreendimentos avançavam e se estruturavam ao longo do tempo.

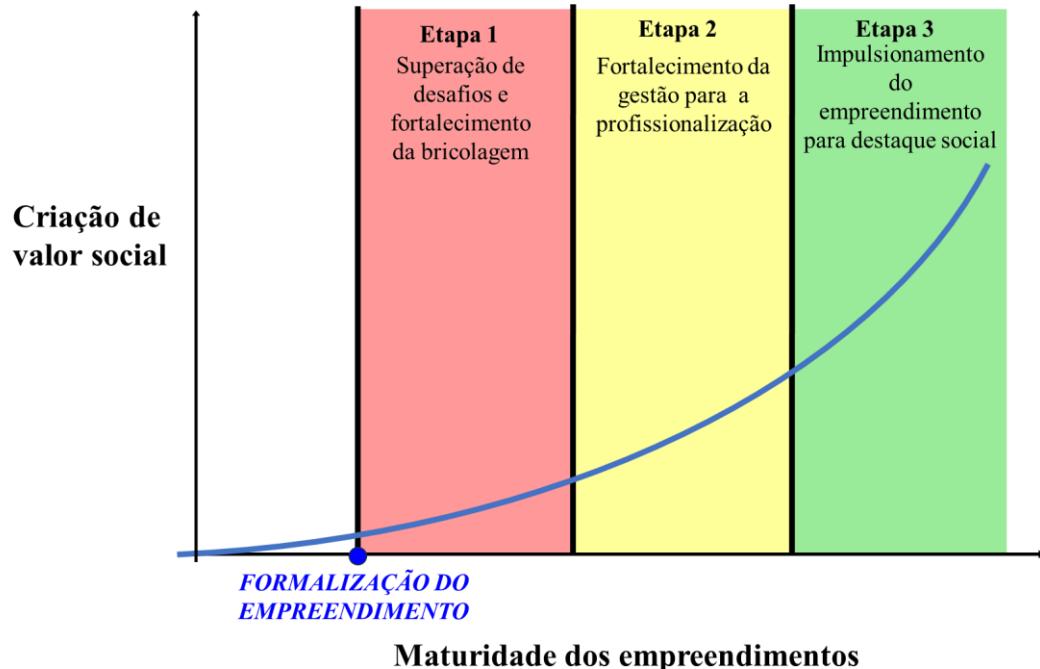


Figura 4: Criação de valor conforme a maturidade do empreendimento da agricultura familiar
Fonte: Elaboração própria (2024)

À medida que os empreendimentos se consolidaram, ganhando maior maturidade e organização, eles não apenas fortaleceram sua capacidade econômica, mas também aumentaram sua capacidade de gerar impactos sociais e ambientais. Esse movimento gerava uma curva ascendente no valor social criado, que ia além dos produtos agrícolas oferecidos. Quanto mais estruturados os empreendimentos se tornavam, maior era sua capacidade de contribuir de maneira sustentável para a sociedade, abrangendo iniciativas voltadas para o desenvolvimento comunitário, a preservação ambiental e a melhoria das condições de vida das comunidades ao redor.

Essa evolução permitiu que os empreendimentos buscassem a sustentabilidade em seus três pilares: econômico, social e ambiental. Inicialmente, o foco estava em resolver necessidades imediatas e superar desafios internos. Com o tempo, conforme ganhavam estabilidade, os empreendimentos puderam expandir seu impacto, engajando-se em ações que promoviam o bem-estar coletivo, o apoio solidário entre seus membros e a criação de iniciativas voltadas para a melhoria da infraestrutura local ou a preservação de recursos naturais.

Mesmo com desafios e tensões internas em alguns casos, a criação de valor social continuava a ser uma característica central dos empreendimentos, o que fortalece a razão de sua existência. Conforme eles crescam e se organizavam melhor, esse valor social tendia a se expandir, alcançando novos territórios e contribuindo para o desenvolvimento sustentável de suas comunidades e além.

Portanto, a Figura 4 ilustra que a criação de valor social nos empreendimentos de agricultura familiar era contínua e crescente, à medida que os empreendimentos avançavam na trilha de sua maturidade. Embora os empreendimentos enfrentassem desafios, sua capacidade de gerar impacto social e ambiental positivo aumentava conforme desenvolviam suas capacidades econômicas e estruturais, potencializando, assim, seu papel como agentes de mudança social.

5.2.2 Persuasão

A persuasão foi identificada como um componente essencial da bricolagem social ao longo de todas as fases de maturidade dos empreendimentos de agricultura familiar, e seu uso foi intensificado à medida que os empreendimentos avançaram e se consolidaram. Esse processo de amadurecimento, como ilustrado na Figura 5, revela uma curva exponencial de crescimento no uso da persuasão, diretamente relacionada ao fortalecimento dos empreendimentos e ao desenvolvimento das capacidades dos empreendedores.

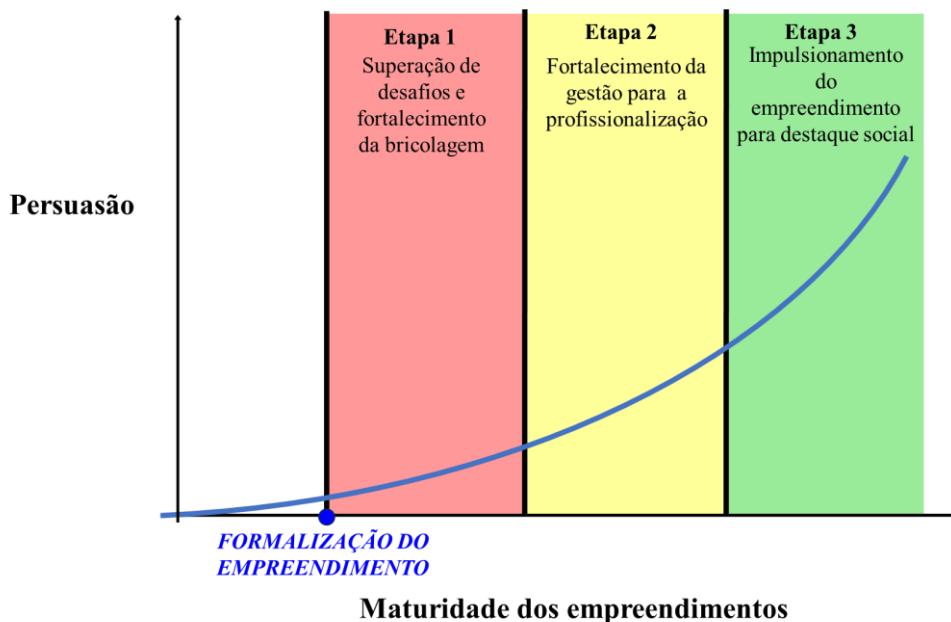


Figura 5: Persuasão conforme a maturidade do empreendimento da agricultura familiar
Fonte: Elaboração própria (2024)

À medida que os empreendimentos ganhavam maturidade, os empreendedores adquiriram mais confiança e, com o tempo, o empreendimento como um todo passou a desfrutar de maior credibilidade, primeiramente no mercado local, expandindo-se para o regional e, potencialmente, alcançando esferas nacionais ou até internacionais. Embora tal nível de alcance global não tenha sido observado diretamente nos empreendimentos estudados, a tendência

indica que, com o aumento da visibilidade e dos resultados alcançados, esse cenário é uma possibilidade futura.

O processo de desenvolvimento e amadurecimento dos empreendimentos também esteve fortemente relacionado à educação continuada. Muitas lideranças e demais membros dos empreendimentos participaram de capacitações, o que contribuiu para a profissionalização de suas práticas. Em alguns casos, houve até a busca por um aprimoramento formal, como foi observado em um caso onde o presidente de um empreendimento estava na fase final de sua pesquisa de doutorado em uma Universidade Federal. Esse aprimoramento individual não se limitou às lideranças, mas atingiu também os membros (associados ou cooperados) que demonstraram interesse em seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Com esse aprimoramento pessoal e o fortalecimento do empreendimento, o poder de barganha dos empreendedores aumentou. A conscientização sobre o valor do empreendimento para a comunidade e para o mercado reforçou o uso da persuasão como ferramenta estratégica. A partir desse ponto, a persuasão não foi apenas usada para manter o apoio dos *stakeholders*, mas também para negociar acordos mais favoráveis, atrair investimentos e ampliar o impacto social e econômico do empreendimento. O aumento da confiança e do conhecimento permitiu que os empreendedores utilizassem a persuasão de maneira cada vez mais eficaz, destacando o valor de suas iniciativas para parceiros e potenciais colaboradores.

Portanto, a Figura 5 reflete o crescimento exponencial do uso da persuasão ao longo das etapas de maturidade. Inicialmente usada para garantir a adesão dos membros da comunidade e superar desafios locais, a persuasão evoluiu para uma ferramenta de negociação e influência estratégica, conforme os empreendimentos se estruturaram e expandiram suas operações. Esse uso consciente e estratégico da persuasão tornou-se um diferencial para garantir que os empreendimentos continuassem a crescer e a gerar valor tanto para a comunidade quanto para os *stakeholders* externos.

5.2.3 Improvisação

O componente da bricolagem social “improvisação” foi amplamente utilizado pelos empreendimentos de agricultura familiar nas fases iniciais de desenvolvimento. No entanto, ao contrário de outros componentes, a tendência observada foi de diminuição desse aspecto ao longo do tempo, conforme os empreendimentos amadureciam. Esse declínio resulta do acúmulo de lições aprendidas coletivamente, da maior estruturação dos empreendimentos, da ampliação dos recursos disponíveis e do aprimoramento contínuo dos processos de gestão.

Nas fases iniciais, a improvisação era uma ferramenta essencial para lidar com problemas inesperados ou aproveitar novas oportunidades, especialmente quando os empreendedores não dispunham de soluções prévias. Diante de recursos limitados e da necessidade de respostas rápidas, a improvisação se tornava uma prática comum e indispensável.

Com o avanço dos empreendimentos e o aumento da maturidade organizacional, o uso da improvisação começou a diminuir, sendo gradativamente substituído por soluções mais estruturadas e menos arriscadas. O acúmulo de experiências, aliado ao desenvolvimento de processos mais robustos e à maior disponibilidade de recursos, permitiu que os empreendedores criassem respostas mais racionais e planejadas para os desafios e oportunidades que surgiam. Em vez de depender de soluções improvisadas, eles passaram a contar com ferramentas de gestão, análise de riscos e a capacidade de combinar recursos de forma mais eficiente.

A Figura 6, apresentada a seguir, ilustra essa tendência de queda na utilização da improvisação ao longo do ciclo de maturidade dos empreendimentos. Conforme os empreendimentos evoluíam, observou-se que, embora continuassem a combinar recursos de maneira criativa, a improvisação foi substituída por práticas mais refinadas, com decisões baseadas em processos estabelecidos e uma análise de risco mais apurada. O aprimoramento da gestão permitiu que os empreendedores planejassem e executassem ações de forma mais segura e sustentável.

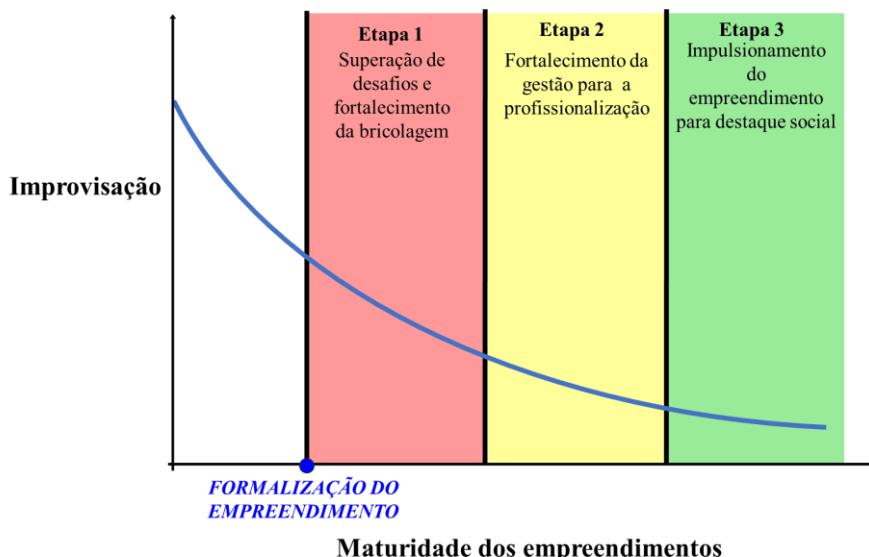


Figura 6: Improvisação conforme a maturidade do empreendimento da agricultura familiar
Fonte: Elaboração própria (2024)

À medida que os empreendimentos alcançavam níveis mais elevados de profissionalização, a improvisação tendia a ser minimizada. Isso se devia ao fato de que, com o amadurecimento e o fortalecimento da gestão, os empreendedores passavam a desenvolver processos mais estruturados, o que lhes permitia antecipar e planejar respostas para desafios e oportunidades de maneira mais estratégica. Dessa forma, a dependência da improvisação diminuía, já que as soluções se tornavam melhor planejadas e gerenciadas, com base em análises de riscos e melhores práticas de gestão.

Contudo, é importante destacar que, embora a redução da improvisação fosse uma tendência clara, ela não foi completamente eliminada em nenhum dos empreendimentos observados. Mesmo entre aqueles com maior nível de maturidade e profissionalização, a improvisação ainda se fazia presente em momentos específicos, especialmente em situações de crise ou mudanças inesperadas. O que se observou, porém, foi que uma gestão mais estruturada permitia que a improvisação fosse utilizada de maneira mais controlada e menos frequente.

A Figura 6 mostra essa tendência de queda na improvisação ao longo do tempo, à medida que os empreendimentos se consolidavam e avançavam em direção à profissionalização. Ao contrário de outros componentes da bricolagem social, que tendiam a se manter ou até aumentar conforme os empreendimentos amadureciam, a improvisação seguiu uma curva descendente. Isso reflete a crescente capacidade dos empreendedores de planejar e gerenciar suas operações de forma mais eficiente, reduzindo a dependência de respostas improvisadas.

Ainda que a improvisação tenha diminuído, ela continuou a ser um recurso valioso em momentos de necessidade. Sua flexibilidade permitia que os empreendedores encontrassem soluções rápidas em cenários de escassez de recursos ou diante de imprevistos. Entretanto, à medida que os empreendimentos evoluíram e adotaram práticas de gestão mais formalizadas, a necessidade de improvisar foi sendo minimizada, com soluções mais planejadas tomando o seu lugar.

Por fim, embora nenhum dos empreendimentos observados tenha alcançado um nível de improvisação próximo de zero, a tendência é que, com o fortalecimento da estrutura gerencial e o aumento da capacidade de planejamento, a improvisação se torne cada vez menos relevante. A expectativa é que, no longo prazo, empreendimentos mais maduros contem com processos robustos e recursos suficientes para reduzir significativamente a necessidade de improvisação, substituindo-a por soluções mais estruturadas e sustentáveis.

5.2.4 Rejeição às limitações

A "rejeição às limitações" foi um dos componentes mais complexos da bricolagem social observados nos empreendimentos de agricultura familiar, variando de forma significativa ao longo do tempo e dependendo fortemente da motivação individual dos empreendedores e de sua capacidade de fortalecer uns aos outros. Embora tenha uma natureza coletiva, como mostra a Figura 7, a oscilação deste componente ao longo do tempo reflete o fato de que ninguém consegue ser forte o tempo inteiro. A resiliência dos empreendedores enfrentou altos e baixos, mas, conforme o empreendimento amadurecia, os níveis de resistência tendiam a se elevar, apesar de haver inevitáveis quedas.

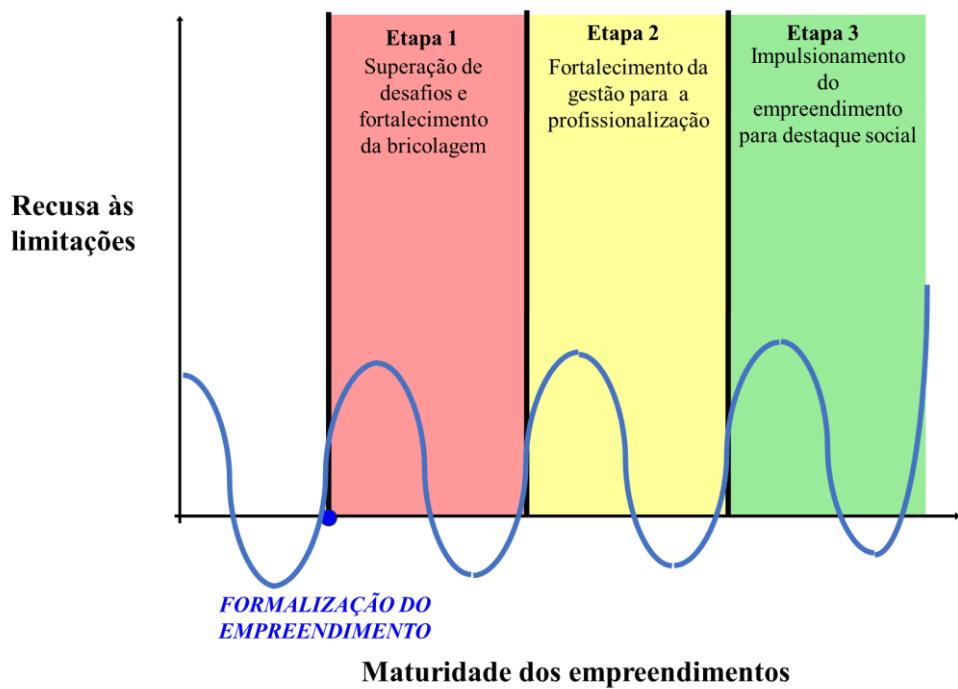


Figura 7: Rejeição às limitações conforme a maturidade do empreendimento da agricultura familiar
Fonte: Elaboração própria (2024)

Esse componente muitas vezes representava mais do que a simples rejeição das limitações cotidianas dos empreendedores, antes, refletia a rejeição à própria realidade que esses empreendedores vivenciavam. Mesmo quando todas as circunstâncias indicavam que algo não daria certo, os empreendedores se posicionavam contra o sistema e afirmavam que iriam fazer funcionar. O desafio era imenso, especialmente considerando que, em muitos casos, eles precisavam negociar com *stakeholders* poderosos, que vinham dispostos a interferir em seu território, ou dividir oportunidades projetadas para beneficiar empreendimentos coletivos e sociais com arranjos distorcidos. Tais arranjos incluíam associações e cooperativas onde um

"dono" ou figura central se beneficiava, contrariando os princípios fundamentais do associativismo e do cooperativismo, que buscam o ganho comum.

Além das dificuldades institucionais, os desafios logísticos eram igualmente significativos, especialmente na Amazônia, onde as grandes distâncias dificultavam o acesso a mercados. A infraestrutura necessária para garantir a qualidade e a competitividade dos produtos da agricultura familiar, como equipamentos especializados, tinha custos elevados. As chuvas constantes, a sazonalidade dos produtos e as frequentes mudanças nas políticas públicas geravam incertezas adicionais. Embora essas políticas oferecessem oportunidades, os empreendedores frequentemente enfrentavam dificuldades em acessar tais benefícios, e os critérios dos editais nem sempre eram claros, levantando dúvidas sobre a real efetividade das políticas públicas em promover inclusão e concorrência justa e transparente.

A resiliência dos empreendedores, portanto, oscilava diante de todos esses fatores. A "rejeição às limitações" era o que os impulsionava a seguir em frente, mesmo quando enfrentavam uma combinação de desafios econômicos, climáticos e institucionais. À medida que os empreendimentos amadureciam, essa rejeição parecia ganhar força, trazendo consigo uma maior confiança de que, apesar dos obstáculos, as coisas poderiam dar certo. Esse amadurecimento gerava uma renovação de esperança, ainda que a realidade permanecesse complexa e repleta de adversidades.

No entanto, é fundamental ressaltar que, embora essa força de vontade e resiliência fossem evidentes, é impossível afirmar que os empreendedores mantinham um estado constante de otimismo e motivação. Havia momentos de desânimo e dificuldade, em que, apesar dos esforços, era difícil sustentar coletivamente a positividade. Mesmo assim, a "rejeição às limitações" se mantinha como um motor essencial, permitindo que enfrentassem uma realidade muitas vezes implacável.

Por fim, como mostrado na Figura 7, a tendência desse comportamento era de ascensão gradual, ainda que em escala bem pequena. Embora os empreendedores enfrentassem períodos de altos e baixos, com desafios frequentes, ao longo do tempo, esses momentos de dificuldade tendiam a ser superados por uma resiliência cada vez mais robusta. Assim, apesar das oscilações, o comportamento geral indicava um fortalecimento contínuo, com os empreendedores encontrando maneiras de se fortalecer e de superar as adversidades ao longo do amadurecimento de seus empreendimentos.

5.2.5 Virar-se com o que se tem

O componente "virar-se com o que se tem" foi observado em todas as etapas de maturidade dos empreendimentos de agricultura familiar, até mesmo quando se tratava de um grupo informal. Desde as fases iniciais, os empreendedores utilizavam essa habilidade para combinar os poucos recursos disponíveis e enfrentar os desafios do cotidiano. No início, essa prática era caracterizada pela limitação de recursos financeiros, materiais e de conhecimento, exigindo soluções criativas e adaptativas para sobreviver em um contexto de altíssima restrição.

À medida que os empreendimentos avançavam, no entanto, a quantidade e a diversidade de recursos disponíveis cresciam, proporcionando aos empreendedores uma flexibilidade cada vez maior para recombinar esses elementos de maneira estratégica e eficaz. O acesso a novos recursos — que antes não era possível, seja por desconhecimento ou pela ausência de articulação com instituições como órgãos públicos e financiadores — começou a entrar no arsenal dos empreendimentos. Editais de financiamento, apoio técnico, direitos sociais e questões relacionadas à propriedade de terras tornaram-se parte do repertório de soluções.

A Figura 8 reflete essa evolução, mostrando que, com o passar do tempo, os empreendimentos conseguiram combinar mais recursos com maior expertise, o que ampliou sua capacidade de resposta tanto a problemas quanto a novas oportunidades que surgiram, especialmente em um contexto dinâmico como o da agricultura familiar, onde as mudanças climáticas e os desafios naturais exigem soluções contínuas.

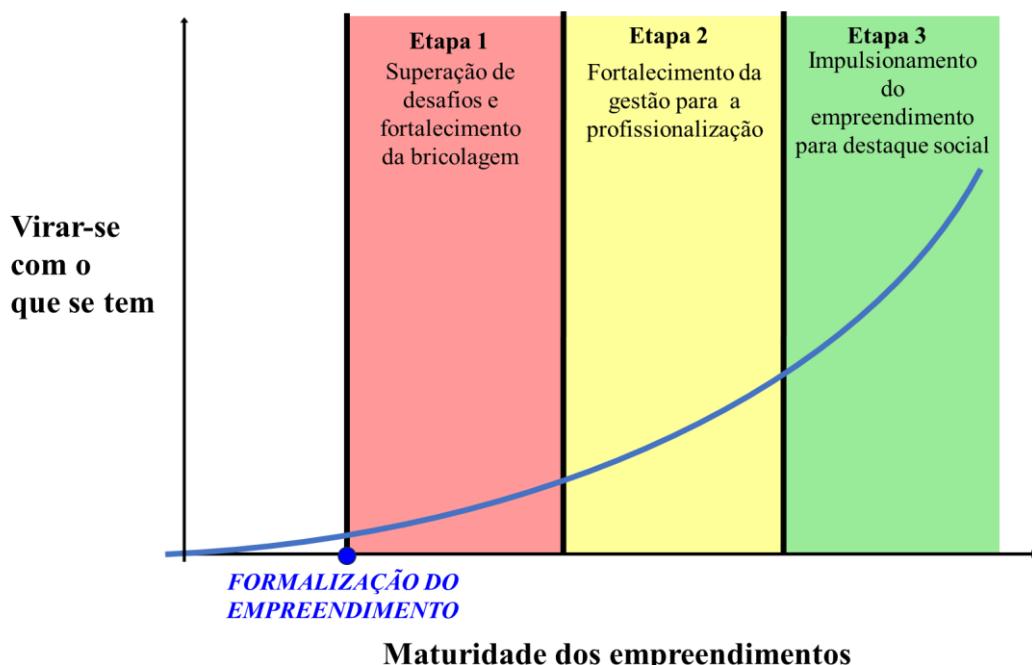


Figura 8: Virar-se com o que se tem, conforme a maturidade do empreendimento da agricultura familiar
Fonte: Elaboração própria (2024)

O comportamento ascendente da curva reflete como, à medida que os empreendimentos ganhavam maturidade, o processo de "virar-se com o que se tem" se tornava mais sofisticado e poderoso. O que antes era uma questão de "fazer o possível com o mínimo" se transformou em uma prática cada vez mais estratégica, onde os empreendedores, com maior domínio sobre seus recursos e ferramentas de gestão, passaram a identificar oportunidades de crescimento e inovação. Essa evolução permitiu que, em vez de apenas sobreviverem, os empreendimentos pudessem florescer, aproveitando ao máximo cada recurso adicional que passava a estar disponível.

Dessa forma, o componente "virar-se com o que se tem" deixou de ser uma resposta improvisada à escassez e se consolidou como uma habilidade estratégica essencial para o desenvolvimento contínuo e sustentável dos empreendimentos, maximizando seu impacto social e econômico.

5.3 APRESENTAÇÃO DO MODELO DA PARTICIPAÇÃO DE *STAKEHOLDERS* NOS EMPREENDIMENTOS DA AGRICULTURA FAMILIAR NA AMAZÔNIA LEGAL

O modelo apresentado nesta seção é resultado direto dos estudos empíricos realizados nos empreendimentos de agricultura familiar localizados nas regiões Norte e Nordeste, mais especificamente nos estados do Pará e Maranhão, inseridos na área da Amazônia Legal Brasileira. Esses estudos forneceram uma compreensão detalhada de como os empreendedores da agricultura familiar na Amazônia Legal utilizam a participação de *stakeholders* para aplicar a bricolagem social em contextos de restrição de recursos, em suas diferentes etapas de desenvolvimento.

A partir da observação e análise desses empreendimentos, foi possível construir o modelo apresentado na Figura 9, que detalha o comportamento dos *stakeholders* nas três etapas de desenvolvimento dos empreendimentos e como a participação deles contribui para a superação dos desafios impostos pela restrição de recursos.

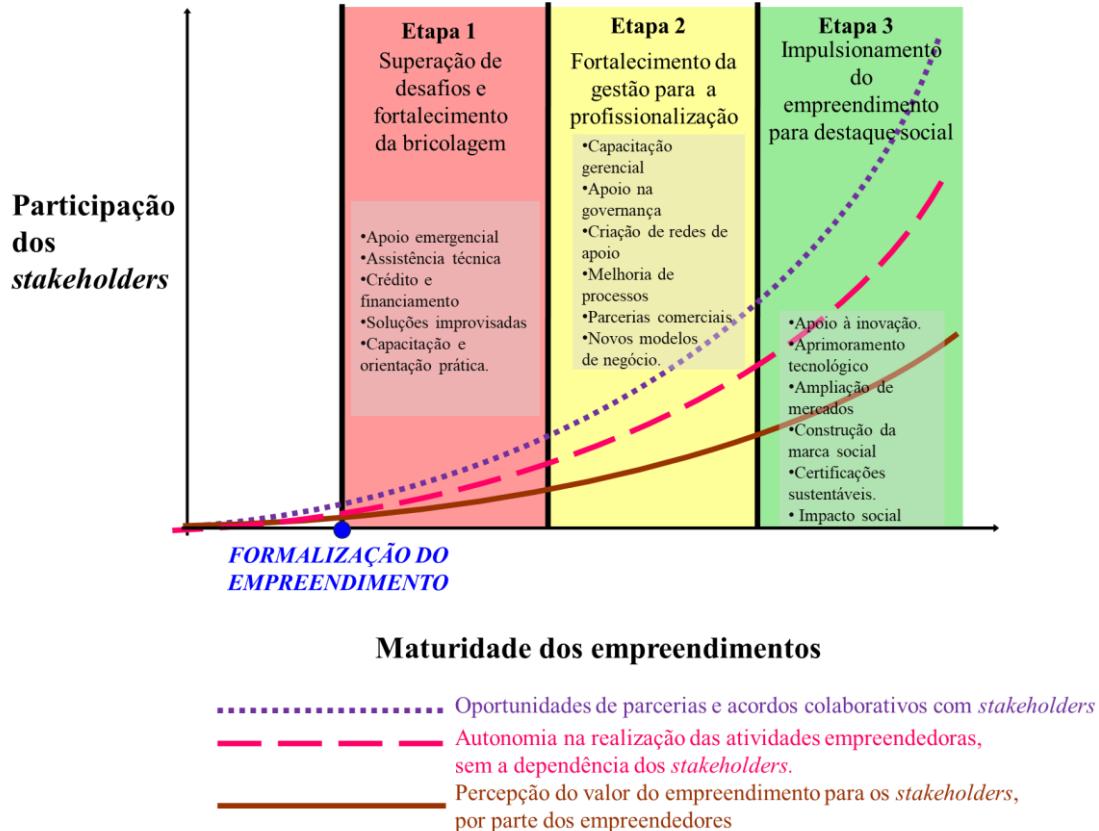


Figura 9: Modelo da participação de *stakeholders* nos empreendimentos da agricultura familiar
Fonte: Elaboração própria (2024)

O modelo identifica três grandes etapas no desenvolvimento dos empreendimentos de agricultura familiar e demonstra como a participação dos *stakeholders* evolui em cada uma delas.

5.3.1 Etapa 1: Superação de desafios e fortalecimento da bricolagem

Nesta etapa inicial, os empreendedores estão no processo de formalização de seus empreendimentos, seja em formato de associação ou cooperativa. Nos primeiros anos de existência jurídica, eles enfrentam grandes restrições de recursos e passam por um aprendizado conjunto para consolidar e fortalecer o empreendimento. Nesse contexto, a participação dos *stakeholders* é fundamental para garantir a sobrevivência e o desenvolvimento dos empreendimentos. As principais formas de apoio observadas nessa fase incluem:

- Apoio emergencial: Em muitos casos, os *stakeholders* ofereciam suporte imediato para resolver problemas críticos, como a falta de infraestrutura, dificuldades logísticas e até mesmo colaboração para levantamento de recursos financeiros para a formalização do empreendimento.

- Assistência técnica: Universidades, ONGs e outras instituições contribuíram oferecendo conhecimento técnico para melhorar a produção e a gestão inicial.
- Crédito e financiamento: Programas governamentais como o PRONAF (Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar), que oferece linhas de crédito para agricultores familiares, e o PAA (Programa de Aquisição de Alimentos), que compra alimentos produzidos pela agricultura familiar para abastecer redes de segurança alimentar, foram fundamentais para viabilizar as atividades produtivas. Além disso, o PNAE (Programa Nacional de Alimentação Escolar) exigiu que uma cota da produção da agricultura familiar fosse destinada à merenda escolar, criando uma oportunidade de mercado estável para os empreendedores.
- Soluções improvisadas: Dada a falta de recursos estruturados, muitos *stakeholders* colaboraram com soluções improvisadas, fornecendo por meio de doação e empréstimos materiais que não precisavam mais e usando os recursos disponíveis de maneira criativa para auxílio às atividades empreendedoras.
- Capacitação e orientação prática: Neste estágio, muitos empreendedores receberam capacitação básica e orientação prática de instituições como o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), o SENAR (Serviço Nacional de Aprendizagem Rural) e a EMBRAPA (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária), que forneceram treinamentos em gestão, técnicas agrícolas e inovação para melhorar a operação e o desempenho das atividades produtivas.

A relação com os *stakeholders*, nesta fase, muitas vezes acontecia de forma informal, sem acordos bem definidos ou contratos formalizados. Os empreendedores aceitavam as parcerias sem muitas opções, devido à necessidade urgente de superar as barreiras iniciais.

5.3.2 Etapa 2: Fortalecimento da Gestão para a Profissionalização

Ao avançar para a segunda etapa, os empreendimentos começam a se estruturar e a buscar a profissionalização. Os *stakeholders* agora passam a oferecer um tipo de apoio mais sofisticado, ajudando a solidificar as operações do empreendimento. As formas de participação nesta fase foram:

- Capacitação gerencial: Os *stakeholders* proporcionaram treinamentos mais avançados em gestão, para que os empreendedores pudessem gerenciar o crescimento e a operação do negócio de forma mais eficiente.

- Apoio na governança: Consultorias e outras instituições começaram a atuar, auxiliando na criação de uma governança interna mais robusta, com maior transparência nos processos de tomada de decisão e participação nos conselhos. Embora não tenha sido registrado o uso de cooperativas de segundo grau, houve diversas ações colaborativas com outros empreendimentos da mesma região, visando um ganho comum e o fortalecimento das estruturas organizacionais.
- Criação de redes de apoio: Nesta fase, os *stakeholders* começaram a incentivar a formação de redes de apoio entre os empreendimentos, promovendo a troca de experiências, conhecimentos e práticas. Não foi observado nenhum caso de cooperativas de segundo grau, mas houve diversas ocorrências de ações colaborativas entre empreendimentos da mesma região, com o objetivo de alcançar um ganho comum e enfrentar desafios compartilhados de maneira coletiva, fortalecendo assim o desenvolvimento conjunto.
- Melhoria de processos: Os *stakeholders* atuaram de maneira ativa na identificação de gargalos e oportunidades de otimização nos processos internos dos empreendimentos. Isso envolveu a introdução de práticas mais efetivas de produção e gestão, com foco em reduzir desperdícios, aumentar a produtividade e melhorar a qualidade dos produtos. A assistência técnica oferecida contribuiu para uma estruturação mais profissional das operações, promovendo um salto de eficiência.
- Parcerias comerciais: A participação dos *stakeholders* mostrou-se determinante para facilitar a criação de parcerias comerciais estratégicas e criação de pontos de venda em eventos institucionais, sobretudo oportunizando a venda de produtos nas capitais dos Estados onde foram feitas as investigações. Essas parcerias ajudaram os empreendimentos a ampliar o acesso a novos mercados, aumentando sua capacidade de produção e garantindo uma escala maior para a distribuição dos produtos. Além disso, as parcerias ajudaram a negociar melhores condições comerciais, agregando valor aos produtos e ampliando a rede de compradores.
- Novos modelos de negócio: A introdução de novas formas de operação e inovação nos modelos de negócio foi incentivada pelos *stakeholders*, oferecendo aos empreendimentos a oportunidade de se reinventar e adaptar às demandas de mercado. Isso incluiu a diversificação das fontes de receita, como o desenvolvimento de produtos com maior valor agregado, certificações ambientais e sociais, e a criação de estratégias comerciais mais sofisticadas, que possibilitaram uma atuação mais competitiva e sustentável a longo prazo.

Nessa etapa, a relação com os *stakeholders* tornou-se mais formal, com contratos e acordos, à medida que os empreendimentos se fortaleciam e exigiam mais comprometimento e clareza por parte dos parceiros.

5.3.3 Etapa 3: Impulsionamento do Empreendimento para Destaque Social

Na terceira etapa, os empreendimentos atingem um patamar de maior visibilidade social e econômica. A participação dos *stakeholders* é essencial para consolidar o destaque social do empreendimento, mas também impõe maiores responsabilidades. As principais formas de participação observadas foram:

- Apoio à inovação: Os *stakeholders* desempenharam um importante papel no incentivo à inovação tecnológica e social dentro dos empreendimentos, oferecendo práticas e soluções que ajudaram os negócios a se destacarem no mercado. Em alguns casos, os *stakeholders* eram externos, enquanto em outros, as soluções vieram de dentro do próprio empreendimento, com contribuições dos demais membros do empreendimento (que não os dirigentes) ou da comunidade local. Esse investimento em inovação permitiu que os empreendimentos adotassem novos métodos de produção e gestão, elevando significativamente seu nível de competitividade e adaptabilidade.
- Aprimoramento tecnológico: A introdução de novas tecnologias, facilitada pela colaboração dos *stakeholders*, melhorou tanto a eficiência produtiva quanto a gestão dos empreendimentos. Isso incluiu o uso de novas ferramentas para monitorar a produção, otimizar recursos e aprimorar processos administrativos, contribuindo para o desenvolvimento de uma gestão mais profissionalizada.
- Ampliação de mercados: A participação dos *stakeholders* abriu portas para novos mercados, especialmente os especializados, como redes de comércio justo e segmentos específicos de consumidores. Nos empreendimentos pesquisados que alcançaram esse patamar, particularmente os do Maranhão, onde a rede de *stakeholders* trabalha de maneira mais integrada, ainda está em andamento o processo de cruzar definitivamente essa porta. Embora esses mercados ofereçam uma valorização muito maior pelos produtos, são também mais exigentes em termos de qualidade e certificações. Os empreendimentos ainda estão em fase de adaptação e ajuste para atender plenamente às demandas desses nichos mais rigorosos. No Pará, o esforço maior ainda é a consolidação no mercado regional, ficando o nacional e o internacional para um momento posterior.

- Construção da marca social: Os *stakeholders* auxiliaram na criação e fortalecimento da identidade de marca dos empreendimentos, associando-os a valores como sustentabilidade, responsabilidade social e impacto positivo. Esse processo foi particularmente observado nos empreendimentos do Maranhão, que estabeleceram parcerias internacionais, permitindo que suas marcas ganhassem mais visibilidade e credibilidade no mercado. Com essa identidade fortalecida, os empreendimentos passaram a atrair consumidores que valorizam práticas sustentáveis e socialmente responsáveis, aumentando sua competitividade e presença nos mercados especializados.
- Certificações sustentáveis: Além de promover a identidade de marca, os *stakeholders* ofereceram suporte para que os empreendimentos iniciassem o processo de obtenção de certificações de sustentabilidade, como selos ambientais e sociais. Nos empreendimentos do Maranhão, esse trabalho ainda está em curso, mas já demonstrou potencial para aumentar o valor percebido dos produtos. Essas certificações, quando obtidas, não só abrirão portas para novos mercados, mas também permitirão que os empreendimentos negociem preços mais competitivos, especialmente em nichos que valorizam práticas sustentáveis.
- Impacto social: Os *stakeholders* também contribuíram para aumentar a visibilidade do impacto social dos empreendimentos, ajudando a comunicar de maneira eficaz os benefícios que suas atividades geravam para a comunidade e o meio ambiente. Isso incluiu o destaque às práticas sustentáveis e ao papel dos empreendimentos na promoção do desenvolvimento local. Nesta fase, surgiram dificuldades, pois as exigências para manter essas parcerias aumentaram, exigindo maior comprometimento de todos os membros do empreendimento, algo que, muitas vezes, não era facilmente alcançado.

5.3.4 Curvas Relacionadas à Participação dos *Stakeholders* nas Atividades Empreendedoras da Agricultura Familiar

O modelo proposto revela três curvas que refletem a relação entre empreendedores e *stakeholders*, e como essa interação evolui ao longo das etapas de maturidade dos empreendimentos. Essas curvas não descrevem apenas o comportamento dos *stakeholders*, mas também o crescimento do protagonismo dos empreendedores e a sua capacidade de aproveitar as oportunidades. As três curvas são descritas a seguir.

5.3.4.1 Percepção do valor do empreendimento para os *stakeholders*, por parte dos empreendedores

No início, os empreendedores muitas vezes aceitam a ajuda dos *stakeholders* por necessidade, sem ter total clareza do valor que o seu empreendimento pode gerar. À medida que o empreendimento cresce, a percepção de seu valor também aumenta. Os empreendedores começam a entender que sua atuação pode gerar impacto social, ambiental e econômico, algo de grande interesse para muitos *stakeholders*, que também se beneficiam dessas parcerias. Isso aumenta o poder de barganha dos empreendedores nas negociações.

5.3.4.2 Autonomia na realização das atividades empreendedoras

Com o tempo, conforme os empreendedores se tornam mais conscientes do valor de seu empreendimento e das suas próprias capacidades, eles ganham mais autonomia para conduzir suas atividades. Isso inclui a capacidade de tomar decisões mais estratégicas, definir os termos das parcerias com *stakeholders* e estabelecer exigências que garantam benefícios mútuos. Essa autonomia crescente permite que os empreendedores diminuam a dependência dos *stakeholders* em suas operações cotidianas.

5.3.4.3 Oportunidades de parcerias e acordos colaborativos com *stakeholders*

A terceira e mais alta curva reflete as oportunidades crescentes que surgem com o fortalecimento do empreendimento. Com o aumento da percepção de valor e da autonomia, os empreendedores podem explorar mais oportunidades de parcerias. No entanto, isso exige uma gestão ativa e estratégica dessas colaborações. Embora os *stakeholders*, muitas vezes, ajudem por obrigação ou interesse (seja por motivos regulatórios, como órgãos públicos, ou para atender metas de sustentabilidade, no caso de empresas), os empreendedores devem estar atentos para equilibrar essas relações, garantindo que ambos os lados obtenham benefícios. Muitas ONGs nacionais e internacionais também participam, frequentemente em busca de impacto social, o que reforça o caráter colaborativo das parcerias.

5.3.5 Gestão de *Stakeholders* e Potenciais Ganhos Futuros

Este modelo foi obtido a partir do estudo feito nos empreendimentos das regiões Norte e Nordeste, especificamente nos estados do Pará e Maranhão, área compreendida na Amazônia Legal brasileira. Embora tenha sido observado um avanço no relacionamento dos empreendedores com os *stakeholders*, ainda há um caminho a ser percorrido em termos de profissionalização e gestão contínua dessas parcerias. A falta de um sistema de gestão formal e estruturado, que acompanhe a participação dos *stakeholders* de maneira sistemática e integrada, emerge como uma lacuna importante para o desenvolvimento sustentável desses empreendimentos.

A participação dos *stakeholders*, conforme identificada no modelo proposto, não segue uma única curva de comportamento, pois suas interações são variadas e ocorrem de acordo com as necessidades e desafios de cada etapa de maturidade do empreendimento. No entanto, o que se observou ao longo da pesquisa é que os empreendedores, à medida que ganham protagonismo, começam a ter uma postura mais ativa na condução das parcerias e acordos colaborativos, aproveitando as oportunidades que surgem de forma mais estratégica e assertiva.

Embora os empreendimentos tenham avançado em termos de maturidade, é importante destacar que nenhum deles abandonou completamente as práticas da primeira etapa. A "Superação de desafios e fortalecimento da bricolagem", caracterizada pela improvisação e o uso intensivo de recursos locais e redes de apoio informais, ainda se faz presente, em alguma medida, em todos os empreendimentos estudados. Mesmo aqueles que atingiram um estágio mais avançado de profissionalização e autonomia, continuam recorrendo a práticas da primeira etapa, especialmente em momentos de crise ou quando surgem novas oportunidades que demandam soluções imediatas e criativas.

Essa permanência das práticas da primeira etapa não deve ser vista como um retrocesso, mas como uma característica inerente aos empreendimentos de agricultura familiar na Amazônia Legal, que operam em um contexto de constantes desafios, e que por mais que estejam na trilha do avanço e amadurecimento organizacional, ainda não conseguiram se desvencilhar de problemas básicos. A resiliência desses empreendedores, apoiada por um forte senso de coletividade e interdependência com os *stakeholders*, torna as práticas de bricolagem social um elemento estrutural que acompanha o empreendimento em todas as fases de seu desenvolvimento. O desafio, portanto, não é eliminar essas práticas, mas, ao passo em que se avança nas etapas, integrar tais práticas de forma estratégica ao processo de gestão, ao lado de

novas ferramentas gerenciais e oportunidades de crescimento oferecidas pela participação dos *stakeholders*.

O modelo sugere que os ganhos poderiam ser ainda maiores caso houvesse uma gestão integrada e contínua dos *stakeholders* desde o início da trajetória do empreendimento, o que permitiria que os empreendedores fizessem uso mais eficaz das oportunidades oferecidas por essas parcerias.

Na maioria dos empreendimentos estudados, os *stakeholders* participaram por meio de projetos específicos e pontuais, os quais, pela própria natureza dos projetos, têm duração limitada. Mesmo que alguns *stakeholders* reaparecessem ao longo do tempo, não foram observados registros sistemáticos ou estratégias para gerenciar essas interações de maneira contínua. Essa abordagem fragmentada dificulta a construção de parcerias de longo prazo, uma vez que não há um acompanhamento detalhado das contribuições dos *stakeholders* e de como elas se alinham aos objetivos estratégicos do empreendimento. Tampouco têm-se claro qual o retorno a cada um desses *stakeholders* e o que esperam efetivamente, com sua colaboração.

Adotar uma gestão mais robusta e integrada dos *stakeholders* desde o início do empreendimento traria uma série de benefícios. Primeiramente, evitaria a dependência de improvisações e possibilitaria que as interações fossem mais eficientes e gerassem resultados sustentáveis ao longo do tempo. Além disso, permitiria uma visão clara de quem são os parceiros estratégicos e como esses *stakeholders* poderiam ser alavancados para promover o desenvolvimento do empreendimento.

Os benefícios de uma gestão estruturada dos *stakeholders* incluem a eficiência no planejamento e na alocação de recursos, a redução de improvisações com aumento da profissionalização e, por fim, maior transparência e confiança entre *stakeholders* e empreendedores. O primeiro benefício, a eficiência no planejamento e na alocação de recursos, parte do pressuposto que, a partir de uma gestão formalizada, seria possível identificar as contribuições de cada *stakeholder*, permitindo uma alocação mais eficiente dos recursos. Por exemplo, se uma ONG internacional oferecesse capacitação em práticas sustentáveis, essa ação poderia ser integrada de maneira estratégica ao planejamento anual do empreendimento, garantindo que todos os envolvidos aproveitassem ao máximo a oportunidade.

O segundo benefício, a redução de improvisações com aumento da profissionalização, permitiria aos empreendedores mais controle sobre as atividades e os projetos em andamento, reduzindo a necessidade de improvisação para lidar com situações inesperadas. A profissionalização, por sua vez, aumentaria, permitindo o avanço do empreendimento em seu grau de maturidade, uma vez que ele passaria a operar de forma mais estratégica e menos

reativa. Já o último benefício, que diz respeito à maior transparência e confiança entre *stakeholders* e empreendedores está relacionado à governança, pois a formalização das interações também promoveria um maior nível de transparência nas relações entre empreendedores e *stakeholders*. Essa confiança mútua fortaleceria as parcerias, possibilitando que os *stakeholders* se sentissem mais envolvidos e comprometidos com o sucesso do empreendimento, aumentando seus motivos para novas ações colaborativas.

As curvas relacionadas à participação dos *stakeholders* e o protagonismo dos empreendedores, conforme representado no modelo, mostram claramente que, à medida que os empreendedores amadurecem, eles ganham maior autonomia para negociar e gerir suas parcerias de maneira mais ativa. No início, os empreendedores muitas vezes aceitam a ajuda dos *stakeholders* por necessidade, sem ter uma visão clara do valor que seu empreendimento representa para esses parceiros. Com o tempo, conforme os empreendimentos crescem e se fortalecem, os empreendedores começam a perceber que seu trabalho e sua produção também agregam valor aos *stakeholders*.

Para muitos *stakeholders*, como empresas que operam nas proximidades dos empreendimentos, a participação nas atividades desses grupos representa uma forma de cumprir com metas de responsabilidade social corporativa ou atender a demandas de ESG (ambiental, social e de governança). Da mesma forma, ONGs internacionais e nacionais têm interesse em ver resultados tangíveis e de longo prazo em seus projetos, o que só é possível com uma gestão mais integrada das parcerias. Órgãos governamentais, por sua vez, podem observar maior eficácia na implementação de políticas públicas ao colaborar de forma mais próxima com empreendimentos que possuem um sistema de gestão robusto para monitorar os impactos de suas ações.

Os *stakeholders* também ganham com essa formalização e profissionalização das parcerias. Empresas que precisam demonstrar responsabilidade social podem utilizar o sucesso dos empreendimentos como prova de seus compromissos com a sustentabilidade e o desenvolvimento local. ONGs podem fortalecer sua reputação ao promover resultados positivos e duradouros nas regiões onde atuam, e órgãos governamentais têm a chance de aprimorar a eficácia de suas políticas públicas, garantindo maior inclusão e desenvolvimento para as comunidades locais.

Assim, o ideal seria que os empreendedores pudessem implementar uma gestão de *stakeholders* desde o início de suas atividades. A gestão contínua e estruturada traria ganhos imediatos e de longo prazo, permitindo que os empreendimentos crescessem de forma sustentável e se consolidassem como protagonistas em suas comunidades. Essa postura mais

ativa e estratégica fortaleceria as relações com *stakeholders* e aumentaria a capacidade dos empreendimentos de responder a novas oportunidades e desafios.

Os estudos demonstram que, sem uma gestão integrada, há o risco de os empreendimentos se manterem em um ciclo de dependência, sem o crescimento sustentável necessário para consolidar sua posição de destaque social, possível de ser consolidada no momento em que o empreendimento estiver na terceira etapa de maturidade. Por outro lado, quando os empreendedores adotam uma gestão mais ampla e articulam parcerias com diversos *stakeholders* de maneira colaborativa, o desenvolvimento do empreendimento se acelera, criando um ciclo de crescimento contínuo e fortalecimento organizacional.

A gestão de *stakeholders*, portanto, não é apenas uma necessidade, mas uma oportunidade para que os empreendimentos de agricultura familiar possam se profissionalizar e competir em mercados mais amplos e exigentes. Ao fazer isso, estarão não apenas promovendo o desenvolvimento local, mas também se posicionando como protagonistas de um modelo de negócio mais justo, sustentável e inclusivo.

5.4 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS DESTA TESE

Do ponto de vista teórico, esta tese amplia a compreensão sobre a bricolagem social ao demonstrar que sua aplicação não se restringe às fases iniciais dos empreendimentos, como tradicionalmente apontado na literatura. Os estudos empíricos realizados com empreendimentos de agricultura familiar na Amazônia Legal revelaram que a bricolagem social continua presente ao longo da trajetória dos empreendimentos, assumindo diferentes funções conforme avançam em suas etapas de maturidade. Com exceção da improvisação, que tende a ser mais relevante nos estágios iniciais, os demais componentes da bricolagem social — criação de valor social, persuasão, rejeição às limitações, virar-se com o que se tem e participação de *stakeholders* — seguem sendo utilizados como estratégias adaptativas e evoluem junto ao amadurecimento das iniciativas.

Além disso, a pesquisa evidenciou que a bricolagem social, nesse contexto, não é apenas uma resposta à escassez de recursos, mas um reflexo dos valores e da forma de organização social dos empreendedores. Os resultados indicam que a gestão desses empreendimentos não está pautada exclusivamente na busca por expansão ou eficiência produtiva, mas sim em um modelo que prioriza a coletividade, a preservação ambiental e a continuidade das tradições culturais. Essa dinâmica contrasta com a lógica predominante no mercado, que muitas vezes prioriza a acumulação de capital como principal métrica de sucesso. Ao destacar essa

perspectiva, a tese contribui para um debate mais amplo sobre os limites do modelo econômico tradicional e a importância de considerar abordagens mais alinhadas aos princípios de solidariedade e sustentabilidade.

Do ponto de vista prático, a tese propõe um modelo que demonstra como os *stakeholders* participam das diferentes fases de maturidade dos empreendimentos da agricultura familiar. Esse modelo evidencia que a interação entre *stakeholders* e empreendedores não é estática, mas se transforma ao longo do tempo, acompanhando o fortalecimento dos negócios. Ao longo das três etapas identificadas (superação de desafios e fortalecimento da bricolagem, fortalecimento da gestão para a profissionalização e impulsionamento do empreendimento para o destaque social), observou-se que o papel dos *stakeholders* evolui de um suporte emergencial e pontual para uma colaboração mais estruturada e estratégica.

Outro ponto central do modelo é a diferenciação entre três aspectos fundamentais para o crescimento dos empreendimentos: a percepção do valor do empreendimento para os *stakeholders* pelos próprios empreendedores, a autonomia na realização das atividades e as oportunidades de parcerias e acordos colaborativos. Esses três elementos são representados por curvas que demonstram como, à medida que os empreendedores amadurecem, desenvolvem uma visão mais clara sobre o papel dos *stakeholders* e aumentam sua capacidade de negociação e articulação. Isso contribui para que o uso da bricolagem social se torne mais estratégico e menos dependente da improvisação inicial.

No entanto, a pesquisa também identificou que, embora os *stakeholders* sejam fundamentais para o desenvolvimento dos empreendimentos, a gestão dessas relações ainda ocorre de maneira desestruturada e pontual. Na maioria dos casos analisados, as interações acontecem por meio de projetos isolados, sem uma estratégia contínua de envolvimento dos *stakeholders* no longo prazo. Isso limita o potencial de aproveitamento das parcerias e torna os empreendimentos mais vulneráveis a mudanças no cenário político e econômico. O estudo mostrou que uma gestão mais estruturada da participação dos *stakeholders* tem potencial para contribuir para o fortalecimento dos empreendimentos e para a ampliação de sua sustentabilidade. Quando os agricultores familiares conseguem desenvolver estratégias de longo prazo para consolidar suas redes de apoio, aumentam sua capacidade de negociação, reduzem a dependência de interações pontuais e maximizam os benefícios das parcerias estabelecidas.

Por fim, o modelo proposto não apenas contribui para a compreensão teórica da bricolagem social e sua relação com a participação de *stakeholders*, mas também oferece uma ferramenta gerencial para empreendedores e formuladores de políticas públicas. Ao estruturar

as interações ao longo das diferentes fases do empreendimento, o modelo permite que agricultores familiares identifiquem oportunidades de fortalecimento da sua rede de apoio e maximizem os benefícios das parcerias disponíveis. Dessa forma, a tese apresenta um avanço tanto no campo acadêmico quanto na prática da gestão de empreendimentos da agricultura familiar, fornecendo subsídios para políticas públicas mais eficazes e estratégias de desenvolvimento sustentável para o setor.

5.5 LIMITAÇÕES DESTE TRABALHO

Este estudo foi realizado exclusivamente na Amazônia Legal, especificamente nos estados do Pará e Maranhão, em comunidades tradicionais que, desde a sua formação, possuem valores profundamente enraizados no coletivo e no bem comum. Esses valores, que foram transmitidos ao longo de gerações, influenciam diretamente a maneira como os empreendimentos são geridos, e como as relações com *stakeholders* são estabelecidas. Dessa forma, os resultados aqui apresentados podem não ser aplicáveis a outros contextos de agricultura familiar.

Por exemplo, em zonas periurbanas ou assentamentos rurais, onde a origem dos membros dos empreendimentos é diversa e muitas vezes marcada por deslocamentos e fragilidades sociais, a dinâmica observada pode ser completamente diferente. Nesses contextos, o valor do coletivo e da reciprocidade pode não ser tão arraigado quanto nas comunidades tradicionais amazônicas, o que impacta diretamente a forma de gestão e o uso da bricolagem social.

Além disso, o estudo não abarcou empreendimentos que, embora formalmente constituídos como associações ou cooperativas, nasceram de interesses puramente econômicos e não com um propósito social. Nesses casos, empreendedores muitas vezes utilizam o formato associativo ou cooperativo como uma forma de pagar menos aos trabalhadores, colocando-os como associados ou cooperados para evitar custos trabalhistas e maximizar o lucro. Esta distorção do propósito original das associações e cooperativas representa um desafio à sustentabilidade e à justiça social nesses empreendimentos, e deve ser abordada em futuras pesquisas.

5.6 SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Diversas oportunidades para estudos futuros emergem desta tese, especialmente no contexto da Amazônia Legal, uma região que está prestes a ganhar ainda mais visibilidade com a realização da COP30 em Belém, em 2025. Esse evento global trará luz às iniciativas de sustentabilidade da Amazônia, proporcionando uma oportunidade de examinar como esses empreendimentos da agricultura familiar podem maximizar seu impacto social, econômico e ambiental, alavancando a pesquisa e a aplicação do empreendedorismo social e da bricolagem social.

Nesse contexto, e considerando a crescente atenção dos *stakeholders* às necessidades e oportunidades disponíveis na Amazônia Legal, torna-se evidente que o cenário oferece um potencial significativo para novas parcerias e interações. Empresas internacionais, governos, ONGs e outros *stakeholders* estão se preparando para um engajamento mais profundo na região amazônica, trazendo novos recursos, tecnologias e conhecimentos. Assim, sugere-se que estudos futuros investiguem o impacto da COP30 sobre os empreendimentos de agricultura familiar da Amazônia Legal, explorando como o evento pode influenciar políticas públicas, financiamentos internacionais e a atuação dos *stakeholders* em prol do desenvolvimento sustentável. Esses estudos devem também considerar a carência de recursos na região e o potencial da bricolagem social como uma ferramenta para melhorar essa realidade.

Outra estudo importante seria uma comparação entre os empreendimentos da Amazônia Legal e os empreendimentos de agricultura familiar em outras regiões do Brasil, como as zonas periurbanas e assentamentos rurais. O mesmo poderia ocorrer, comparando a realidade aqui estudada com empreendimentos em contextos de maior disponibilidade de recursos. O objetivo seria avaliar como circunstâncias restritivas, valores tradicionais e a força do coletivo, observados em comunidades amazônicas, influenciam a gestão dos empreendimentos e o uso da bricolagem social, diferenciando esses empreendimentos daqueles cercados a outras circunstâncias. Isso permitiria examinar se essas práticas podem ser adaptadas a contextos diferentes, onde as origens dos empreendedores e os desafios enfrentados são distintos.

Além disso, sugere-se investigar os efeitos de longo prazo de certificações sustentáveis e das redes de comércio justo, com foco nos impactos econômicos, sociais e ambientais que essas práticas trazem para empreendimentos de agricultura familiar localizados em diferentes localidades. Dado o crescente interesse global por práticas mais sustentáveis e responsáveis, estudos que explorem a viabilidade econômica e a efetividade social dessas certificações seriam valiosos para avaliar o real potencial de transformação dessas práticas.

Por fim, recomenda-se que pesquisas futuras se concentrem na criação e implementação de sistemas formais de gestão de *stakeholders* nos empreendimentos de agricultura familiar.

Conforme apontado ao longo desta tese, a falta de um sistema estruturado e contínuo de gestão de *stakeholders* representa uma oportunidade perdida para otimizar as parcerias. Estudos que examinem modelos eficazes de gestão de *stakeholders*, poderiam fornecer contribuições valiosas para a profissionalização das operações e o fortalecimento das redes de parceiros estratégicos.

Essas sugestões de estudo ganham relevância em um contexto onde o mundo está cada vez mais voltado para as questões climáticas e a sustentabilidade na Amazônia. A realização da COP30 potencializa o interesse por pesquisas que abordem as interações entre empreendimentos sustentáveis, *stakeholders* locais e globais, e políticas públicas. Este é um momento inédito na história, onde os holofotes de vários locais do mundo se voltam para a Amazônia. A realização de estudos mais profundos sobre os temas de empreendedorismo social, bricolagem social e gestão de *stakeholders* mostrou-se essencial para moldar o futuro do desenvolvimento sustentável não apenas no Brasil, mas em escala global.

REFERÊNCIAS

- Agência Brasil. Agricultura familiar é responsável por 70% da produção de alimentos no país. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2019-10/agricultura-familiar-e-responsavel-por-70-da-producao-de-alimentos-no>.
- Aaoud, B., Elboussadi, A., Boubker, O., & Nejjari, Z. (2024). Entrepreneurial Bricolage: A Systematic Literature Network Analysis and TCCM Approach. *Scientific African*, e02474.
- Andersen, T. B., Jensen, P. S., & Skovsgaard, C. V. (2016). The heavy plow and the agricultural revolution in Medieval Europe. *Journal of Development Economics*, 118, 133-149.
- Andrade, H. M. L. D. S., & Moser, L. M. (2022). Desafios para soberania e segurança alimentar na agricultura familiar. *Brazilian Journal of Agroecology and Sustainability*, 4(1).
- Andrade, M. C., & Alves, D. C. (2013). Cooperativismo e Agricultura Familiar: Um estudo de caso. *RAIMED - Revista de Administração IMED*, 3(3), 194-208.
- Anwar, M., & Clauß, T. (2021). Personality traits and bricolage as drivers of sustainable social responsibility in family SMEs: A COVID-19 perspective. *Business and Society Review*, 126(1), 37-68.
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1-22.
- Bacq, S., Ofstein, L. F., Kickul, J. R., & Gundry, L. K. (2015). Bricolage in social entrepreneurship: How creative resource mobilization fosters greater social impact. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 16(4), 283-289.
- Baiardi, A., & Alencar, C. M. M. D. (2014). Agricultura familiar, seu interesse acadêmico, sua lógica constitutiva e sua resiliência no Brasil. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 52, 45-62.
- Baker, T. (2007). Resources in play: Bricolage in the Toy Store (y). *Journal of business venturing*, 22(5), 694-711.
- Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative science quarterly*, 50(3), 329-366.
- Benbasat, I., Goldstein, D. K., & Mead, M. (1987). The case research strategy in studies of information systems. *MIS quarterly*, 369-386.
- Berchin, I. I., Nunes, N. A., de Amorim, W. S., Zimmer, G. A. A., da Silva, F. R., Fornasari, V. H., Sima, M., Salgueirinho, J. B., & de Andrade, J. B. S. O. (2019). The contributions

- of public policies for strengthening family farming and increasing food security: The case of Brazil. *Land Use Policy*, 82, 573-584.
- Bizikova, L., Jungcurt, S., McDougal, K., & Tyler, S. (2020). How can agricultural interventions enhance contribution to food security and SDG 2.1?. *Global Food Security*, 26, 100450.
- Björklund, T. A., & Krueger, N. F. (2016). Generating resources through co-evolution of entrepreneurs and ecosystems. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 10(4), 477-498.
- Bojica, A. M., Ruiz Jiménez, J. M., Ruiz Nava, J. A., & Fuentes-Fuentes, M. M. (2018). Bricolage and growth in social entrepreneurship organisations. *Entrepreneurship and Regional Development*, 30(3–4), 362–389.
- Bornstein, D., & Davis, S. (2010). Social entrepreneurship: What everyone needs to know. *Oxford University Press*.
- Brasil. (2006). *Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006*. Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais. Presidência da República. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11326.htm
- Castañer, X., & Oliveira, N. (2020). Collaboration, coordination, and cooperation among organizations: Establishing the distinctive meanings of these terms through a systematic literature review. *Journal of Management*, 46(6), 965-1001.
- Cato, S., & Nakamura, H. (2022). Understanding the function of a social business ecosystem. *Sustainability*, 14(15), 9325.
- Cattani, G., & Ferriani, S. (2008). A core/periphery perspective on individual creative performance: Social networks and cinematic achievements in the Hollywood film industry. *Organization Science*, 19(6), 824-844.
- Chaebo, G., & Guimarães, T. (2014). Zona de transição dos paradigmas funcionalista e interpretativista. *Desafio Online*, 2(2), 86–98.
- Choi, Y., Chang, S. I., & Youn, S. J. (2021). The effect of knowledge absorptive capacity on social ventures' performance. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1929032.
- Chowdhury, I. (2020). Bridging the rural–urban divide in social innovation transfer: the role of values. *Agriculture and Human Values*, 37(4), 1261-1279.
- Christoffoli, P. I. (2015). Elementos introdutórios para uma história do cooperativismo e associativismo rurais no Brasil. *Questão agrária, cooperação e agroecologia*, 169.

- Ciambotti, G., Sgrò, F., Bontis, N., & Zacccone, M. C. (2023). Opportunity recognition and exploitation in resource-scarce contexts: the role of relational capital and bricolage in African social enterprise. *Knowledge Management Research & Practice*, 21(6), 1124-1136. *Knowledge Management Research & Practice*, 21(6), 1124–1136.
- Ciambotti, G., Sgrò, F., Bontis, N., & Zacccone, M. C. (2021). Local relationships matter! The impact of intellectual capital on entrepreneurial bricolage in African social entrepreneurs. *Knowledge and Process Management*, 28(4), 321-330.
- Ciambotti, G., Zacccone, M. C., & Pedrini, M. (2023). Enabling bricolage in resource-constrained contexts: the role of sense of community and passion in African social entrepreneurs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 30(1), 167-185.
- Clarke, M. (2001). Cochrane Reviewers Handbook 4.1. 4. *The cochrane library*.
- Clarke, M., & Oxman, A. D. (2001). Optimal search strategy for RCT's. Cochrane Reviewers Handbook 4.1. 4 [updated October 2001]; Appendix 5c. *The Cochrane Library*, 4.
- Clarkson, M. B. E (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *The Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Cole, N., & Stenström, C. (2021). The value of California's public libraries. *Public Library Quarterly*, 40(6), 481-503.
- Collis, J., & Hussey, J. (2005). Pesquisa em Administração (2a). *Artmed Editora*.
- Costa, E. J. M. (2024). A Amazônia, sustentabilidade e soberania: estabelecendo a arena para os debates durante a COP 30 em Belém. *NAEA Papers*, 1(1), 1-11.
- Costa, F. A. (2001). Racionalidade camponesa e sustentabilidade: elementos teóricos para uma pesquisa sobre agricultura familiar na Amazônia. *NAEA Papers*, 29, 1-34.
- Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., & Siegel, D. S. (2008). Stakeholder theory: The state of the art. *Academy of Management Annals*, 2(1), 403-445.
- Da Costa, P. R., Ramos, H. R., & Pedron, C. D. (2019). Proposição de Estrutura Alternativa para Tese de Doutorado a Partir de Estudos Múltiplos. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 18(2), 155-170.
- Da Silva, A. K. L. S., et al. (2021). A ecologia humana na Amazônia globalizada: Sustentabilidade, organização social e biodiversidade. In Gestão ambiental nos trópicos úmidos: Impactos das ações humanas nos recursos naturais das fronteiras amazônicas (pp. 203–218). *Editora Científica Digital*.
- Davidsson, P., & Gordon, S. R. (2016). Much ado about nothing? The surprising persistence of nascent entrepreneurs through macroeconomic crisis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(4), 915-941.

- De Aragão, I. M., Silva, A. L. S., & De Menezes, E. R. (2022). Business model in brazilian unicorn startups. *Revista INGI-Indicação Geográfica e Inovação*, 6(2), 1656-1670.
- De Araújo Campos, R. M., & Maciel, J. S. C. (2021). Reutilização de Paletes para mobiliário, um estudo de caso. *Brazilian Journal of Business*, 3(1), 1244-1255.
- De Klerk, S., & Hodge, S. (2021). The case of the creative accelerator. *Creative Industries Journal*, 14(2), 169-189.
- De Oliveira Moscofian, R. N., Wegner, D., & Cislaghi, T. P. (2018). A estruturação de redes multi-stakeholders para a solução de problemas sociais complexos. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 12(1), 21-37
- Dees, J. G. (2001). *The meaning of social entrepreneurship*. Center for the Advancement of Social Entrepreneurship (CASE), Fuqua School of Business, Duke University. Disponível em http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf
- Denzin, N. K. (2008). Strategies of qualitative inquiry (3rd ed.). Sage.
- Desa, G., & Basu, S. (2013). Optimization or bricolage? Overcoming resource constraints in global social entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7(1), 26-49.
- Di Domenico, M., Haugh, H., & Tracey, P. (2010). Social bricolage: Theorizing social value creation in social enterprises. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(4), 681–703.
- Duarte Alonso, A., Bressan, A., Kok, S. K., Sakellarios, N., Koresis, A., O'Shea, M., ... & Santoni, L. J. (2021). Facing and responding to the COVID-19 threat—an empirical examination of MSMEs. *European Business Review*, 33(5), 775-796.
- Duke, D. (2016). Why don't BOP ventures solve the environmental problems they initially set out to address?. *Organization & Environment*, 29(4), 508-528.
- Duymedjian, R., & Rüling, C. C. (2010). Towards a foundation of bricolage in organization and management theory. *Organization Studies*, 31(2), 133-151.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32.
- Farias, S. K., & da Silva Costa, G. (2024). Agricultura familiar ribeirinha, desenvolvimento e sustentabilidade na Amazônia: ilhas do Combu, Murutucu e Grande. *Novos Cadernos NAEA*, 27(1).
- Feyereisen, M., Stassart, P. M., & Mélard, F. (2017). Fair trade milk initiative in Belgium: Bricolage as an empowering strategy for change. *Sociologia Ruralis*, 57(3), 297-315.

- Food and Agriculture Organization of the United Nations [FAO]. (2019). *El estado mundial de la agricultura y la alimentación: Progresos en la lucha contra la pérdida y el desperdicio de alimentos*. FAO.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations [FAO]. (n.d.). *Family farming*. FAO. Disponível em <http://www.fao.org/family-farming/detail/en/>
- Foresto, A., & Lima, E. (2020). O que era velho se fez novo: Bricolagem social e rejeição de limitações. In *Anais do XLIV Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD)*.
- Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Pitman Publishing.
- Friese, S. (2019). *Qualitative data analysis with ATLAS.ti* (2nd ed.). Sage Publications.
- Fuglsang, L. (2010). Bricolage and invisible innovation in public service innovation. *Journal of innovation economics*, (1), 67-87.
- Gasparin, M., Green, W., Lilley, S., Quinn, M., Saren, M., & Schinckus, C. (2021). Business as unusual: A business model for social innovation. *Journal of Business Research*, 125, 698-709.
- Gebara, M. F. (2019). Understanding institutional bricolage. *International Journal of the Commons*, 13(1), 637–659.
- Ghalwash, S., & Ismail, A. (2024). Resource orchestration process in the limited-resource environment: The social bricolage perspective. *Journal of Social Entrepreneurship*, 15(3), 866-893.
- Gojny-Zbierowska, M., & Zbierowski, P. (2021). Improvisation as responsible innovation in organizations. *Sustainability*, 13(4), 1597.
- Guilhoto, J. J., Silveira, F. G., Azzoni, C. R., & Ichihara, S. (2005). *Agricultura familiar na economia: Brasil e Rio Grande do Sul*. Disponível em https://www.ispsn.org/sites/default/files/documentos-virtuais/pdf/agricultura_familiar_na_economia_-_brasil_e_rio_grande_do_sul.pdf
- Handcock, M. S., & Gile, K. J. (2011). Comment: On the concept of snowball sampling. *Sociological methodology*, 41(1), 367-371.
- Heaton, P., Miles, S., & Duhan, S. (2012). Dynamic mapping of stakeholders for dealing with plant closure complexity. *Social Business*, 2(2), 95–119.
- Heeks, R. (2012). IT innovation for the bottom of the pyramid. *Communications of the ACM*, 55(12), 24-27.

- Herrmann, A. M., Storz, C., & Held, L. (2020). Whom do nascent ventures search for? Resource scarcity and linkage formation activities during new product development processes. *Small business economics*, 1-22.
- Hong, J., Zhao, X., & Snell, R. (2022). Making sense out of almost nothing: entrepreneurial sensemaking and innovation in a Chinese biotechnology startup. *Asia Pacific Business Review*, 1-31.
- Hota, P. K., Mitra, S., & Qureshi, I. (2019). Adopting bricolage to overcome resource constraints: The case of social enterprises in rural India. *Management and Organization Review*, 15(2), 371-402.
- Howaldt, J., & Kopp, R. (2012). Shaping social innovation by social research. In *H.-W. Franz, J. Hochgerner, & J. Howaldt (Eds.), Challenge social innovation: Potentials for business, social entrepreneurship, welfare and civil society* (pp. 43–55). Springer Berlin Heidelberg
- Hurtienne, T. P. (2005). Agricultura familiar e desenvolvimento rural sustentável na Amazônia. *Novos Cadernos NAEA*, 8(1).
- Ince, I., & Hahn, R. (2020). How dynamic capabilities facilitate the survivability of social enterprises: A qualitative analysis of sensing and seizing capacities. *Journal of Small Business Management*, 58(6), 1256-1290.
- Innes, J. E., & Booher, D. E. (1999). Consensus building as role playing and bricolage: Toward a theory of collaborative planning. *Journal of the american planning association*, 65(1), 9-26.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). (2021). *Biomas do Brasil: Mapa de Biomassas do Brasil*. IBGE. Disponível em <https://www.ibge.gov.br>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE] (2017). *Censo Agropecuário 2017 - Resultados definitivos*. IBGE. Disponível em <https://sidra.ibge.gov.br/pesquisa/censo-agropecuario/censo-agropecuario-2017>
- Janssen, F., Fayolle, A., & Wuillaume, A. (2018). Researching bricolage in social entrepreneurship. *Entrepreneurship & Regional Development*, 30(3–4), 450–470.
- Jia, X., & Desa, G. (2022). Social entrepreneurship and impact investment in rural–urban transformation: An orientation to systemic social innovation and symposium findings. In *A. M. M. L. Godin, M. Becerra, & L. F. Marcolin (Eds.), Social innovation and sustainability transition* (pp. 283–305). Springer Nature Switzerland.
- Kannampuzha, M. J., & Suoranta, M. (2016). Bricolage in the marketing efforts of a social enterprise. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 18(2).

- Kanter, R. M., & Summers, D. V. (1994). Doing well while doing good: Dilemmas of performance measurement in nonprofit organizations and the need for a multiple-constituency approach. *Public sector management: Theory, critique and practice*, 220, 236.
- Kincheloe, J. L. (2011). Describing the bricolage: Conceptualizing a new rigor in qualitative research. In K. Hayes, S. R. Steinberg, & K. Tobin (Eds.), *Key works in critical pedagogy* (pp. 177–189). Brill.
- Kosmyrin, M. (2021). Social entrepreneurship organisations and collaboration: taking stock and looking forward. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 27.
- Kosmyrin, M., & Ljunggren, E. C. (2023). Tales of the unexpected: The repair work of an entrepreneurial resourcing practice and the role of emotions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47(6), 2347-2383.
- Kuckertz, A. (2021). Standing up against crisis-induced entrepreneurial uncertainty: Fewer teams, more habitual entrepreneurs. *International Small Business Journal*, 39(3), 191–201.
- Laurett, R., Paço, A., & Mainardes, E. W. (2020). Measuring sustainable development, its antecedents, barriers and consequences in agriculture: An exploratory factor analysis. *Environmental Development*, 35, 100583
- Li, X., & Sarpong, D. (2024). Exploring the resource mobilization process in social enterprises in China: A bricolage and social exchange perspective. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 30.
- Lima, E. de O. (2005). Métodos qualitativos em administração: Teorizando a partir de dados sobre processos em uma recente pesquisa. In *Anais do 29º Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração (ANPAD)*, Brasília, Brasil.
- Lima, E. de O. (2010). Teorizando a partir de dados qualitativos em administração. *Revista Pretexto*, 11, 73–93.
- Lima, E. D. O. (2022). Entrepreneurship in non-Schumpeterian (or alternative) ways: Effectuation and Bricolage to overcome crises. *REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal*, 11(3), e2344.
- Lima, E., & Nelson, R. (2021). Social innovation, social bricolage, and brokerage after a disaster in Córrego d'Antas. *Revista de Administração Pública*, 55, 594–624.
- Lima, E., Nelson, R., & Lopes, R. M. A. (2020). Inesperadas sinergias e o sub-ótimo: bricolagem e efetuação no empreendedorismo de estilo de vida. *Anais do EGEPE-Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*.

- Loconto, A., & Fouilleux, E. (2019). Definindo agroecologia: Explorando a circulação do conhecimento no Diálogo Global da FAO. *Revista Internacional de Sociologia da Agricultura e Alimentação*, 25(2), 116–137.
- Lubberink, R., Blok, V., van Ophem, J., van der Velde, G., & Omta, O. (2018). Innovation for society: Towards a typology of developing innovations by social entrepreneurs. *Journal of Social Entrepreneurship*, 9(1), 52-78.
- Lumpkin, G. T., & Bacq, S. (2019). Civic wealth creation: A new view of stakeholder engagement and societal impact. *Academy of Management Perspectives*, 33(4), 383-404.
- Mack, N., Woodsong, C., MacQueen, K. M., & Guest, G. (2005). Qualitative research methods. *Family Health International*.
- Mair, J., & Marti, I. (2009). Entrepreneurship in and around institutional voids: A case study from Bangladesh. *Journal of business venturing*, 24(5), 419-435.
- Mair, J., Mayer, J., & Lutz, E. (2016). Navigating institutional plurality: Organizational governance in hybrid organizations. *Organization Studies*, 36(6), 713-739.
- Martínez-Martínez, D., Madueño, J. H., Jorge, M. L., & Sancho, M. P. L. (2017). The strategic nature of corporate social responsibility in SMEs: A multiple mediator analysis. *Industrial Management and Data Systems*, 117(1), 2–31.
- Mattei, L. (2014). O papel e a importância da agricultura familiar no desenvolvimento rural brasileiro contemporâneo. *Revista Econômica do Nordeste*, 45(5), 83-92.
- Mazzon, J. A. (2018). Using the methodological association matrix in marketing studies. *Revista Brasileira de Marketing*, 17(5), 747-770.
- Medeiros, L. S. (2001). Sem terra, assentados, agricultores familiares: considerações sobre os conflitos sociais e as formas de organização dos trabalhadores rurais brasileiros. *Una nueva ruralidad en América Latina*, 103-128.
- Medina, G. S., Gosch, M. S., & DelGrossi, M. E. (2021). Development pathways for family farmers: Lessons from Brazil on the need for targeted structural reforms as a means to address regional heterogeneity. *Geoforum*, 118, 14-22.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). Qualitative data analysis: A methods sourcebook (3rd ed.). *Sage Publications*.
- Miles, S. (2017). Stakeholder Theory Classification: A Theoretical and Empirical Evaluation of Definitions. *Journal of Business Ethics*, 142(3), 437–459.
- Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento [MAPA] (2020). *Agricultura Familiar*. Disponível em://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/agricultura-familiar/agricultura-familiar-1.

- Miranda, R., Schwaninger, M., Lucena, A., Logullo, Y., Belderrain, M. C. N., Carvalho, T. C. M. B., & Sato, R. C. (2023). Sustainable Amazon: A systemic inquiry with native populations. *Sustainability*, 15(7517), 1-24.
- Molecke, G., & Pinkse, J. (2017). Accountability for social impact: A bricolage perspective on impact measurement in social enterprises. *Journal of Business Venturing*, 32(5), 550-568
- Monteiro, M. A. (2022). Capacidades endógenas, trajetórias tecnológicas e planos corporativos: Limites a estratégias de desenvolvimento para a Amazônia. *Revista Brasileira de Inovação*, 21, e022013.
- Moraes, J. L. A., & Schwab, P. I. (2019). O papel do cooperativismo no fortalecimento da agricultura familiar. *Revista do CEPE*, 49, 67-79.
- Morris, M. H., Webb, J. W., Fu, J., & Singhal, S. (2013). A competency-based perspective on entrepreneurship education: conceptual and empirical insights. *Journal of small business management*, 51(3), 352-369.
- Moulaert, F. (2010). Social innovation and community development: Concepts, theories and challenges. In N. J. Brenner, P. Marcuse, & M. Mayer (Eds.), *Can neighbourhoods save the city?* (pp. 20–32). Routledge.
- Musona, J. (2021). New business models for frugal innovation: Experience from an enterprise supporting sustainable smallholder agriculture in Kenya. In S. L. V. Filho, R. Suren, & A. Sharifi (Eds.), *Frugal innovation and its implementation: Leveraging constraints to drive innovations on a global scale* (pp. 165–190). Springer International Publishing.
- Mzembe, A. N., Novakovic, Y., Melissen, F., & Kamanga, G. (2019). Institutional bricolage as an antecedent of social value creation in a developing country's tourism and hospitality industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(4), 997-1008.
- Nelson, R., & Lima, E. (2020). Effectuations, social bricolage and causation in the response to a natural disaster. *Small Business Economics*, 54(3), 721-750.
- Newth, J. (2016). Social enterprise innovation in context: Stakeholder influence through contestation. *Entrepreneurship Research Journal*, 6(4), 369-399.
- Nicholls, A. (Ed.). (2008). *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change*. OUP Oxford.
- Obstfeld, D., Ventresca, M. J., & Fisher, G. (2020). An assembly perspective of entrepreneurial projects: Social networks in action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 14(2), 149-177.

- Oliveira Moscofian, M., Pereira, L., & Almeida, J. (2018). Stakeholder engagement in sustainable agriculture: The role of local knowledge and practices. *Journal of Sustainable Agriculture*, 12(3), 245-265.
- Oliveira, W. C., & Bertolini, G. R. F. (2022). Uma revisão sistemática sobre a contribuição das cooperativas para a sustentabilidade da agricultura familiar. *Research, Society and Development*, 11(2), e43411226098.
- Ostertag, F., Hahn, R., & Ince, I. (2021). Blended value co-creation: A qualitative investigation of relationship designs of social enterprises. *Journal of Business Research*, 129, 428-445.
- Park, J. H., & Shin, H. D. (2021). Social bricolage in the arts: Cheongna international city culture art academy case. *Journal for International Business and Entrepreneurship Development*, 13(1), 114–126.
- Parker, C., Scott, S., & Geddes, A. (2019). Snowball sampling. In P. Atkinson, S. Delamont, A. Cernat, J. W. Sakshaug, & R. A. Williams (Eds.), *SAGE research methods foundations*. SAGE.
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). Sage Publications.
- Penna, K. N., & Figueiredo, C. M. (2021). The Laboratory of the Forest: Social, just and sustainable management of the Amazon on focus. In Á. Rocha, J. Reis, & M. P. Cota (Eds.), *Advances in tourism, technology and systems: Selected papers from ICOTTS20, Volume 1* (pp. 439–449). Springer Singapore.
- Pepeka, M. E., Ferreiro, M. F., & Dentinho, T. P. (2022). Access to Land and Food Security: The Perspectives of the Rural Stakeholders of Huambo, Africa. *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*, 61, 69-84.
- Peredo, A. M., & McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, 41(1), 56-65.
- Prodanov, C. C., & De Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico* (2^a ed.). Editora Feevale.
- Röder, E. D. S. F., & Silva, E. L. D. (2013). Agricultura familiar e as teses de doutorado no Brasil. *Transinformação*, 25, 111-126.
- Roloff, J. (2023). Surviving or solidarity? Crisis responses of small and medium-sized enterprises during the Covid-19 pandemic. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 32, 243–256.

- Saccol, A. Z. (2009). Um retorno ao básico: Compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. *Revista de Administração da UFSM*, 2(2), 250–269.
- Sadiq, M., Nonthapot, S., Mohamad, S., Ehsanullah, S., & Iqbal, N. (2021). Does green finance matter for sustainable entrepreneurship and environmental corporate social responsibility during COVID-19? *China Finance Review International*, 11.
- Saebi, T., Foss, N. J., & Linder, S. (2019). Social entrepreneurship research: Past achievements and future promises. *Journal of Management*, 45(1), 70–95.
- Salgado, R. J. D. S. F., Dias, M. M., & Souza, W. J. D. (2020). Agricultura Familiar, Extensão Rural e Soberania e Segurança Alimentar e Nutricional: delimitando categorias analíticas à luz da implementação do Programa de Aquisição de Alimentos no Brasil. *Mundo Agrario*, 21.
- Sangalli, A. R., Da Silva, H. C. H., da Silva, I. F., & Schlindwein, M. M. (2015). Associativismo na agricultura familiar: contribuições para o estudo do desenvolvimento no assentamento rural lagoa grande, em dourados (MS), BRASIL. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 17(2), 225-238.
- Santos, S. C., & Neumeyer, X. (2022). The technologization of entrepreneurial processes: A poverty perspective. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 70(3), 1174–1185.
- Scuotto, A., Cicellin, M., & Consiglio, S. (2023). Social bricolage and business model innovation: A framework for social entrepreneurship organizations. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 30(2), 234–267.
- Searing, E. A., Poledrini, S., Young, D. R., & Nyssens, M. (2022). The hybrid nature of social enterprises how does it affect their revenue sources?. *Social Enterprise Journal*, 18(2), 321-343.
- Senyard, J. M., Baker, T., & Davidsson, P. (2011, January). Bricolage as a path to innovation for resource-constrained new firms. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2011, No. 1, pp. 1–5). Academy of Management.
- Servantie, V., & Hlady-Rispal, M. (2022). Born globals' decision-making logics during their entrepreneurial process. *Journal of International Entrepreneurship*, 20(2), 255-281.
- Souza, P. M. D., Fornazier, A., Souza, H. M. D., & Ponciano, N. J. (2019). Diferenças regionais de tecnologia na agricultura familiar no Brasil. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 57, 594-617.
- Stake, R. E. (2006). *Multiple case study analysis*. The Guilford Press.

- Steiner, A., Jack, S., Farmer, J., & Steinerowska-Streb, I. (2022). Are They Really a New Species? Exploring the Emergence of Social Entrepreneurs through Giddens's Structuration Theory. *Business & Society*, 61(7), 1919-1961.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research techniques*. Sage Publications.
- Sunduramurthy, C., Zheng, C., Musteen, M., Francis, J., & Rhyne, L. (2016). Doing more with less, systematically? Bricolage and ingeniering in successful social ventures. *Journal of World Business*, 51(5), 855-870.
- Tartaruga, I., Sperotto, F., Griebeler, M., Bassan, D., & Moraes, J. (2024). O desempenho dos municípios no cumprimento da Agenda 2030: o caso do Rio Grande do Sul (Brasil). *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 20(1).
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British journal of management*, 14(3), 207-222.
- Trap, J., & Blanchart, E. (2023). Collaborative Agricultural Practices for Sustainable Development: Insights from the Amazon. *Agroecology and Sustainable Food Systems*, 47(1), 101-120.
- Tsien, T. H., & Needham, J. (Eds.). (1987). *Science and civilisation in China (Vol. 5, Pt. 1): Chemistry and chemical technology – Paper and printing*. Cambridge University Press.
- United Nations [UN]. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. United Nations. Disponível em <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf>
- United Nations [UN]. (2019). *World population prospects 2019 (Vol. ST/ESA/SE.A/424)*. Department of Economic and Social Affairs, Population Division.
- United Nations [UN]. (2021). *The state of food security and nutrition in the world 2021: Transforming food systems for food security, improved nutrition and affordable healthy diets for all (Vol. 2021)*. Food and Agriculture Organization (FAO).
- Van der Gaast, K., van Leeuwen, E., & Wertheim-Heck, S. (2021). Food systems in transition: conceptualizing sustainable food entrepreneurship. *International Journal of Agricultural Sustainability*, 1-17.
- Vasile, M., & Duncan, J. (2017). "We want to be part of the broader Project". Family Farmers and Local Food Governance in Porto Alegre, Brazil. *Built Environment*, 43(3), 390-401.
- Weatherbee, T., & Sears, D. (2021). (En) act your age! Marketing and the marketization of history in young SMEs. *Journal of Historical Research in Marketing*, 14(1), 66-89.

- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative science quarterly*, 628-652.
- Wu, L., & Liu, H. (2022). How bricolage influences green management in high-polluting manufacturing firms: The role of stakeholder engagement. *Business Strategy and the Environment*, 31(7), 3616-3634.
- Yachin, J. M., & Ioannides, D. (2020). “Making do” in rural tourism: the resourcing behaviour of tourism micro-firms. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(7), 1003-1021.
- Yang, X., Bass, E., Pleggenkuhle-Miles, E. G., & Ge, J. (2022). Value Co-creation in Social Ventures: A Missing Link in the Effectual Logic–Performance Relationship. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1-20.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed.). Sage Publications.
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of business venturing*, 24(5), 519-532.
- Zietlow, J. T. (2001). Social entrepreneurship: Managerial, finance and marketing aspects. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 9(1-2), 19-43.
- Zollo, L., Rialti, R., Ciappei, C., & Boccardi, A. (2018). Bricolage and social entrepreneurship to address emergent social needs: A “deconstructionist” perspective. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 14(2), 19-47.