



DESAFIOS E PERSPECTIVAS NA GESTÃO DE EMPREENDEIMENTOS DE ECONOMIA SOLIDÁRIA NA RMBH: UM ESTUDO SOBRE PRÁTICAS GERENCIAIS E IMPACTOS DO PERFIL DOS EMPREENDEDORES

SORAYA CARDOSO PONGELUPE LOPES (PUC MINAS)
MATHEUS LEMOS DE ANDRADE (PUC MINAS)
OSVALDO MAURÍCIO DE OLIVEIRA (PUC MINAS)
ELENICE DE OLIVEIRA MATOS (CEDUC)

RESUMO

Este estudo examina a Economia Solidária no Brasil, destacando seu crescimento como alternativa ao modelo econômico convencional e os desafios enfrentados. Objetiva-se compreender as características e elementos distintivos dos EES, avaliar suas práticas de gestão e os impactos dos perfis dos empreendedores e EES nessas práticas, além de identificar categorias de EES por maturidade gerencial. A metodologia envolve pesquisa quantitativa do tipo *survey*, com instrumento de coleta de dados baseado na metodologia ISOMONA e apoiado pelo *Balanced Scorecard*. Os resultados destacam desafios como sustentabilidade financeira, comercialização e acesso a crédito, ressaltando a importância da tecnologia social e transformação digital. Conclui-se que a Economia Solidária tem potencial para promover inclusão tecnológica e desenvolvimento sustentável, com a colaboração entre os empreendimentos solidários desempenhando papel crucial na superação de barreiras e no fortalecimento do setor.

Palavras-chave: Economia Solidária, Tecnologia Social, Metodologia ISOMOMA, Balanced Scorecard (BSC)

1. INTRODUÇÃO

A economia solidária é um movimento que o corre em todo o mundo e diz respeito à produção, consumo e distribuição de riqueza com foco na valorização do ser humano. Este conceito também envolve movimentos de associativos ou cooperativos de criação empreendimentos para fomentar a geração de renda como resposta aos problemas socioeconômicos e a má distribuição de renda (Menezes, L. P et al, 2019). No Brasil, a economia solidária cresceu a partir da década de 90, como uma alternativa para os processos de exclusão causados pelo capitalismo e os níveis de desemprego crescentes. A lógica econômica da economia solidária é vista como um meio de promover trabalhadores à sujeitos nos processos econômicos e produtivos, baseando-se em elementos como cooperação, autogestão, solidariedade e dimensão econômica, entre outros, declarados pelo Ministério do Trabalho (Brasil, 2008).

Apesar dos avanços na organização e crescimento da economia solidária no Brasil, persistem vários obstáculos. A falta de políticas públicas que incentivem esses empreendimentos é um dos principais desafios (Gaiger, 2017), juntamente com a percepção marginalizada em relação à economia tradicional, o que dificulta o acesso a recursos e financiamento (Gaiger, 2017). Ademais, a falta de capacitação técnica e gerencial dos

empreendedores sociais limita a eficiência e competitividade dos empreendimentos (Otsuki & Castro, 2019). Para superar tais desafios, é imperativo a implementação de políticas públicas específicas que fomentem o desenvolvimento da economia solidária (Gaiger, 2017), bem como programas de capacitação para aprimorar habilidades técnicas e gerenciais (Otsuki & Castro, 2019). O estabelecimento de redes de cooperação entre os empreendimentos solidários também emerge como uma estratégia eficaz para superar os obstáculos enfrentados por esse setor (Gaiger, 2017).

Os efeitos da pandemia e a transformação digital trazem grandes desafios para os empreendedores sociais nesse contexto contemporâneo. Molina et al (2020) chamam atenção para os desafios relativos à queda da atividade econômica e do isolamento social, provocados pela pandemia de COVID 19, além da ausência de políticas públicas voltadas para proteção destes empreendimentos em decorrência da pandemia. Por outro lado, a tecnologia pode ser vista como uma ferramenta para aprimorar a produção, distribuição e comercialização de bens e serviços, além de permitir maior visibilidade e alcance dos empreendimentos solidários. Contudo, a tecnologia também pode ser vista como uma ameaça à economia solidária, uma vez que pode levar à exclusão digital e à concentração de poder nas mãos de grandes empresas.

A adaptação e mudanças da economia solidária às novas realidades trazidas pela pandemia e pela transformação digital, envolve tanto a superação de desafios imediatos quanto o aproveitamento das oportunidades oferecidas pela tecnologia para fortalecer esses empreendimentos e promover a inclusão econômica e social de grupos marginalizados. O apoio governamental, a capacitação em habilidades digitais e a colaboração entre os EES desempenham papéis importantes nesse processo de adaptação, de acordo com a literatura (Molina et al, 2020) e o próprio governo apontam.

É nesse contexto que este estudo se insere, ressaltando a relevância acadêmica e social da investigação sobre como os EES no Brasil podem superar seus desafios operacionais e de sustentabilidade por meio da inovação e da atualização metodológica. Para isso, este estudo se propôs compreender as características e os elementos que distinguem os EES em relação às suas práticas de gestão, avaliar as práticas de gestão dos EES e os impactos dos perfis dos empreendedores e EES nas mesmas; e por fim, identificar categorias de EES, de acordo com a maturidade gerencial.

A pesquisa foi realizada, junto, aproximadamente 800 EES cadastrados no Fórum Metropolitano da Região metropolitana de Belo Horizonte - RMBH, que fazem parte do Projeto de Extensão Ecosol PUC Minas. O diagnóstico contou com uma pesquisa quantitativa do tipo survey, sendo que a elaboração do instrumento de coleta de dados, seguiu a metodologia de incubação ISONOMA, certificada pela Fundação do Banco do Brasil como uma tecnologia social e foi desenvolvida pelo CEDUC. A metodologia apoiou-se na ferramenta do Balanced Scorecard (BSC), que traduz a visão e a estratégia em quatro perspectivas de desempenho do empreendimento.

Academicamente, a pesquisa contribui para o corpo de conhecimento sobre Economia Solidária, oferecendo *insights* sobre a aplicação de metodologias inovadoras como a ISOMONA e o *Balanced Scorecard* (BSC) em empreendimentos solidários. Essas metodologias, ainda pouco exploradas no contexto desses empreendimentos, podem fornecer bases concretas para a avaliação e melhoria contínua dos processos internos e externos, impactando diretamente na sustentabilidade e eficácia dessas iniciativas. Do ponto de vista social, o estudo destaca a Economia Solidária não apenas como uma alternativa econômica,

mas como um modelo sustentável que promove a inclusão social, o desenvolvimento local e a justiça social. Ao apresentar os desafios e oportunidades enfrentados pelos EES, particularmente no que tange à gestão e à incorporação de tecnologias sociais, esta pesquisa aponta caminhos para o fortalecimento dessas iniciativas, contribuindo assim para uma sociedade mais equitativa e sustentável.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Economia Solidária: Conceito, Histórico e Perspectivas

A economia solidária representa um modelo socioeconômico que se pauta na cooperação, autogestão e solidariedade entre seus membros, buscando fomentar o desenvolvimento sustentável e a justiça social (Laville & Gaiger, 2004). Em contraposição ao paradigma capitalista tradicional, fundamentado na competição e no lucro individual, a economia solidária prioriza a inclusão social, a distribuição equitativa de renda e o respeito ao ser humano e ao meio ambiente.

Seu surgimento remonta a diversos movimentos sociais ao longo da história, com destaque para as cooperativas no século XIX, como a experiência de Rochdale, na Inglaterra, em 1844. Contudo, foi a partir da década de 1980 que a economia solidária ganhou maior visibilidade, impulsionada por movimentos sociais, sindicatos e organizações não governamentais que buscavam alternativas ao modelo econômico predominante. No Brasil, a criação do Sistema Nacional de Economia Solidária (SIES) em 2003, por meio da Secretaria Nacional de Economia Solidária (Senaes), representou um marco institucional importante para o fortalecimento desse setor.

Atualmente, a economia solidária desponta como uma alternativa viável para enfrentar os desafios contemporâneos, como a desigualdade social, o desemprego e a degradação ambiental (Gonçalves, 2007). Com o aumento da conscientização sobre a importância da sustentabilidade e da responsabilidade social, observa-se um crescimento no número de empreendimentos solidários em diversos setores da economia.

No entanto, olhando para o futuro, as perspectivas da Economia Solidária enfrentam desafios significativos, especialmente na mudança dos valores arraigados que sustentam as novas práticas. Para efetivar essa transformação, é crucial a mobilização do Imaginário Social, que desempenha um papel fundamental na reconfiguração dos valores sociais e na promoção de mudanças econômicas profundas. A interconexão entre estrutura, cultura, práticas e valores é essencial, com o imaginário social atuando como uma força motriz para a transformação (Paula, 2011).

2.2 Ponte entre Economia Solidária e Tecnologia Social: Contribuições para a Sustentabilidade

A Tecnologia Social engloba práticas, métodos e técnicas voltadas para resolver problemas sociais e promover o desenvolvimento sustentável das comunidades, fundamentando-se na colaboração e participação comunitária ativa (Santos, 2002). Existem diversos tipos de Tecnologia Social, cada um com foco em resolver problemas específicos, como desenvolvimento rural, inclusão social, educação e saúde, energias renováveis e inclusão digital. Ela se fundamenta na colaboração e na participação da comunidade, visando criar soluções inovadoras e acessíveis para os desafios enfrentados. Neste texto, exploraremos

os pressupostos, tipos, exemplos e como a Tecnologia Social pode gerar sustentabilidade na Economia Solidária (Garcia, 2014; TECSOL,2024).

De acordo com Santos (2002) a Tecnologia Social baseia-se em três pressupostos fundamentais. Um deles é a participação comunitária ativa das comunidades no processo de desenvolvimento e implementação das soluções, garantindo que estas atendam às necessidades reais e sejam culturalmente relevantes. Outro é a acessibilidade das tecnologias sociais para todos, especialmente às populações mais vulneráveis, garantindo que possam ser replicadas e ampliadas em diferentes contextos. E o terceiro, é a sustentabilidade das soluções propostas; ou seja, elas devem ser economicamente viáveis, socialmente justas e ambientalmente sustentáveis, contribuindo para o desenvolvimento sustentável das comunidades.

A Economia Solidária e a Tecnologia Social representam abordagens complementares que convergem em busca de soluções para desafios sociais, econômicos e ambientais. A Economia Solidária se fundamenta em princípios de cooperação, autogestão e solidariedade, enquanto a Tecnologia Social engloba práticas, métodos e técnicas voltadas para resolver problemas sociais e promover o desenvolvimento sustentável das comunidades (Yunus, Moingeon, & Lehmann-Ortega, 2010).

Para garantir a sustentabilidade dos empreendimentos sociais, é necessário implementar estratégias que fortaleçam sua resiliência e capacidade de adaptação às mudanças do ambiente externo. Isso inclui investimentos em capacitação e formação dos membros, desenvolvimento de parcerias estratégicas com outras organizações e setores, diversificação de fontes de financiamento e implementação de práticas de gestão eficientes e transparentes (Austin, Stevenson, & Wei-Skillern, 2006).

A interseção entre Economia Solidária e Tecnologia Social se estabelece na aplicação de soluções inovadoras e acessíveis para promover a sustentabilidade dos empreendimentos solidários. A Tecnologia Social contribui para isso ao aumentar a eficiência operacional, facilitar o acesso a recursos, impulsionar a inovação produtiva e promover a inclusão digital e educacional dos membros da economia solidária.

2.3 Metodologia ISOMONA e Balanced Scorecard: União na Gestão de EES

O Projeto de Extensão ECOSOL PUC Minas desempenha um papel crucial no fortalecimento dos empreendimentos solidários, tornando-se um espaço para a reflexão, formulação de políticas e fortalecimento das redes de cooperação entre os empreendedores. Além de buscar a transformação social por meio do desenvolvimento humano, técnico e social, contribuindo para a construção de um futuro mais sustentável e inclusivo da economia solidária. Nesse contexto, a metodologia ISOMONA, desenvolvida em parceria com o CEDUC/VR, emerge como uma abordagem inovadora e criativa que avalia as características socioeconômicas dos empreendimentos e suas práticas gerenciais como ação diagnóstica, em seguida promove a formação e o desenvolver dos empreendedores e EES.

A metodologia ISOMONA, aliada ao Balanced Scorecard (BSC), oferece uma estrutura abrangente para medir e gerenciar o desempenho organizacional e o impacto social dos empreendimentos solidários. Ao traduzir os objetivos estratégicos em indicadores mensuráveis e alinhar as estratégias com os objetivos de impacto social, o BSC se mostra uma ferramenta valiosa para garantir a sustentabilidade e o sucesso dos empreendimentos sociais. Ela se baseia na ideia de que as organizações devem ser avaliadas e gerenciadas não apenas com base em indicadores financeiros, mas também em indicadores relacionados a outras

perspectivas importantes, como clientes, processos internos e aprendizado e crescimento (Kaplan & Norton, 1992).

Para os empreendimentos sociais, o BSC oferece uma estrutura abrangente para medir e gerenciar não apenas o desempenho financeiro, mas também o impacto social e ambiental. Isso permite que essas organizações avaliem sua eficácia na realização de sua missão social e comuniquem seu valor para stakeholders, doadores e investidores sociais. Além disso, o BSC ajuda os empreendimentos sociais a alinhar suas estratégias com seus objetivos de impacto social e a monitorar seu progresso ao longo do tempo (Bititci, Martinez, & Albores, 2020).

Apesar dos benefícios potenciais, a implementação do BSC em empreendimentos sociais enfrenta alguns desafios significativos. Estes incluem a dificuldade de definir e medir indicadores de impacto social de forma precisa e confiável, a falta de recursos e capacitação técnica para implementar e manter o sistema de gestão de desempenho, e a resistência à mudança por parte dos membros da organização (Simões, Franco, & Gouveia Rodrigues, 2021). Mas, como o *Balanced Scorecard* será utilizado como uma tecnologia social, um compromisso contínuo e com a definição de indicadores relevantes o processo de incubação dos empreendimentos será exitoso, tornando-se uma ferramenta valiosa para medir e gerenciar o desempenho organizacional e o impacto social desses empreendimentos.

3. METODOLOGIA

Para alcance dos objetivos estabelecidos deste empreendimento científico, foi realizada uma pesquisa quantitativa do tipo survey, com questionário autopreenchido, enviado por link aos empreendimentos cadastrados no Fórum Metropolitano de Belo Horizonte. O universo da pesquisa é formado por, aproximadamente, de 800 empreendimentos e o processo de coleta obteve 117 questionários respondidos, sendo que desse, 94 tiveram respostas completas, alcançando uma amostra consideradas como válidas e com significância estatística e, portanto, uma amostra representativa. A coleta de dados ocorreu nos meses de novembro/2023 a fevereiro /2024.

O instrumento de coleta de dados foi estruturado como base no método ISÔNOMA, certificado como uma tecnologia social pela Fundação do Banco do Brasil. O instrumento de coleta de dados foi formado por três blocos: 1) Perfil do Empreendedor; 2) Perfil do Empreendimento; 3) *Balanced Scorecard*, que por sua vez é subdividido em quatro dimensões: a) Gestão de Recursos Financeiros e Materiais; b) Gestão do Conhecimento e Pessoas; c) Mercado e Parceiros; d) Gestão de Processos Internos.

A análise estatística realizada neste estudo foi baseada em uma variedade de métodos estatísticos, incluindo medidas descritivas e testes de hipóteses. Visando descrever os resultados encontrados em cada variável ou nos blocos específicos de análise, utilizou-se a análise descritiva a partir da verificação de frequências, percentuais, médias, medianas, desvios padrão e intervalo interquartil.

Uma vez realizadas as análises descritivas, visando compreender as características e os elementos que distinguem os empreendimentos solidários em relação às suas práticas de gestão, realizou-se a Análise de Clusters para identificar possíveis agrupamentos com o maior nível de homogeneidade interna, com o máximo de heterogeneidade externa (Hair et al, 2009; Malhotra & Birks, 2007). Para tal, Análise de Cluster utilizou a abordagem baseada na Distância Euclidiana e o Método de *Ward*. Conforme Mlodak (2021), a Distância Euclidiana é amplamente empregada em problemas de agrupamentos devido à sua simplicidade e

interpretabilidade. Ela permite medir a similaridade entre pontos em espaços de alta dimensionalidade, facilitando a identificação de grupos coesos de dados. Já o Método de *Ward*, conforme o autor, é uma técnica de agrupamento hierárquico que visa minimizar a variância intra-cluster ao agrupar os dados. No presente estudo, as análises estatísticas foram realizadas o ambiente de programação R (versão 4.3.2) (R CORE TEAM, 2023).

Uma vez identificados os agrupamentos, além da análise descritiva de cada cluster, utilizou-se testes estatísticos para avaliação de diferenças significativas entre os agrupamentos. A escolha dos testes se deu a partir dos objetivos do estudo, bem como com a natureza dos dados analisados. O teste Qui-Quadrado foi utilizado para investigar a associação entre diferentes variáveis categóricas. Esse teste permitiu avaliar se as frequências observadas diferiam das frequências esperadas, indicando possíveis associações estatisticamente significativas entre as variáveis (TURHAN, 2020). Já o Teste Exato de *Fisher* foi aplicado quando o tamanho da amostra era pequeno, permitindo avaliar a associação entre duas variáveis categóricas quando as condições de aplicabilidade do teste Qui-Quadrado não eram atendidas (LEE *et al.*, 2022).

O teste de Shapiro-Wilk é um teste estatístico utilizado para verificar se os dados seguem uma distribuição normal. Ele desempenha um papel importante na análise estatística ao permitir a escolha apropriada dos métodos estatísticos paramétricos ou não paramétricos, levando em consideração a normalidade dos dados (Souza *et al.*, 2023). Neste estudo, não foi observado normalidade nos dados. Sendo assim, O teste de Mann-Whitney foi empregado para comparar as medianas de duas amostras em situações em que os dados não atendiam aos pressupostos da distribuição normal e da homogeneidade de variâncias (OTI; OLUSOLA; ESEMOKUMO, 2021). Todas as análises consideraram o nível de significância de 5% como referência.

4. RESULTADOS

4.1 Caracterização do Perfil dos Empreendedores, Empreendimentos e Práticas de Gestão dos EES

No que se refere ao perfil dos empreendedores dos empreendimentos investigados (Tabela 1), nota-se que a maioria (76,6%) reside nas cidades da região Metropolitana de Belo Horizonte. Quanto à faixa etária, 67% dos respondentes possuem idade igual ou superior a 50 anos. Em maioria os empreendedores são mulheres (92,6%), não brancas (69,1%), que possui filhos (83,3%), sendo que no lar possuem de 2 a 4 pessoas (74,5%), 71,3% não possuem outra renda que a economia solidária (tabela 1).

Este perfil comparado ao Estudos do IPEA sobre a dinâmica da economia solidária no Brasil (2020), apresenta diferenças e complementariedades. Quanto ao gênero a maioria são mulheres (92,6%) e na economia solidária brasileira o perfil é mais masculina (56,4%). Contudo, o estudo aponta que a distribuição de gênero nas regiões urbanas é mais equilibrada, que as regiões rurais, onde a predominância é masculina.

Contudo, vale destacar a importância dos empreendedores da economia solidária da Região Metropolitana, que evidencia a significativa participação das mulheres e de grupos historicamente marginalizados nesse setor. Esse cenário não apenas revela a importância da economia solidária como um mecanismo de empoderamento econômico e inclusão social, mas também ressalta a contribuição crucial das mulheres para o empreendedorismo e o desenvolvimento econômico do país. Especificamente, ao oferecer oportunidades de geração

de renda e emprego para mulheres que enfrentam desafios adicionais, como responsabilidades familiares e barreiras de acesso ao mercado de trabalho tradicional, a economia solidária desempenha um papel fundamental na promoção da equidade de gênero e no fortalecimento da autonomia econômica feminina.

Tabela 1 - Características do Empreendedor

Variável	Opção de resposta	f	%
Localidade	Belo Horizonte	22	23,4%
	Região Metropolitana	72	76,6%
Faixa etária (Média = 53,1 anos) (Mediana = 55,0 anos)	Menor que 40	11	11,7%
	De 40 a 49 anos	18	19,1%
	De 50 a 59 anos	32	34,0%
	60 anos ou mais	31	33,0%
	NSNR	2	2,1%
Sexo	Feminino	87	92,6%
	Masculino	7	7,4%
Raça	Branco	28	29,8%
	Não branco	65	69,1%
	NS/NR	1	1,1%
Estado Civil	Com parceiro(a)	55	58,5%
	Sem parceiro(a)	39	41,5%
Escolaridade	Ensino Fundamental	18	19,1%
	Ensino Médio	34	36,2%
	Ensino Superior	25	26,6%
	Pós-graduação	17	18,1%
Nº de moradores em casa	Mora sozinho	15	16,0%
	Duas pessoas	25	26,6%
	Três pessoas	17	18,1%
	Quatro pessoas	28	29,8%
	Mais de quatro	9	9,6%
Possui Filhos?	Não	11	11,7%
	Sim	83	88,3%
Situação da Moradia	Alugada	25	26,6%
	Emprestada ou cedida	17	18,1%
	Própria em pagamento	7	7,4%
	Própria já quitada	45	47,9%
Faixa de Renda	Até 01 salário-mínimo	16	17,0%
	De 01 até 03 salários-mínimos	55	58,5%
	Acima de 03 salários-mínimos	23	24,5%
Aposentado(a)?	Sim	17	18,1%
	Não	77	81,9%
Pensão Alimentícia ou doação?	Sim	4	4,3%
	Não	90	95,7%
Possui outra fonte de renda?	Sim	27	28,7%
	Não	64	71,3%

Fonte: Diagnóstico da Economia Solidária na RMBH,2023

Já a tabela 2 apresenta os resultados do bloco de perguntas relacionadas às características dos empreendimentos. Os resultados revelam que os empreendimentos respondentes possuem uma certa estabilidade no cenário empreendedor, tendo em vista que a maioria dos empreendimentos possuem de 2 anos ou mais de existência (66%). As

motivações para abertura do EES são concentradas complementaridade de renda e à alternativa ao desemprego (87,2%) e a forma de comercialização se dá por meio de feiras e eventos fixos e eventuais (88,3%) (Tabela2)

Ao relacionar os resultados deste estudo com os dados da pesquisa do IPEA (2020), observa-se algumas distinções e semelhanças importantes que emergem. As motivações para a constituição dos EES são mais diversas no contexto nacional, porém elas também reforçam a complementaridade de renda e à alternativa ao desemprego. No entanto, os empreendedores na Região Metropolitana de Belo Horizonte podem estar mais envolvidos em iniciativas empreendedoras individuais ou pequenos negócios familiares, os EES identificados pelo IPEA tendem a ser mais coletivos e organizados, com foco em objetivos sociais e econômicos compartilhados pela comunidade. Essas nuances destacam a complexidade e a diversidade da economia solidária no Brasil, influenciada por uma variedade de fatores socioeconômicos e culturais.

Tabela 2 - Características do Empreendimento

Variável	Opção de resposta	f	%
Tempo de existência do empreendimento	Menos de 1 ano	12	12,8%
	De 1 ano a 2 anos	20	21,3%
	2 anos e um mês a 5 anos	22	23,4%
	Acima de 5 anos	40	42,6%
Motivação para criar o empreendimento	Desenvolvimento comunitário de capacidades	5	5,3%
	Fonte complementar de renda	39	41,5%
	Motivação social, religiosa ou filantrópica	7	7,4%
	Uma alternativa ao desemprego	43	45,7%
Principais espaços de comercialização de produtos e serviços	Entrega direta a clientes	9	9,6%
	Feiras e exposições eventuais	42	44,7%
	Feiras Livres	41	43,6%
	Loja ou espaço próprio	2	2,1%

Fonte: Diagnóstico da Economia Solidária na RMBH,2023

Os dados fornecidos pelo IPEA sobre a importância da renda gerada nos Empreendimentos de Economia Solidária (EES) para seus associados, juntamente com os desafios enfrentados na comercialização de produtos e serviços, ressoam com o perfil dos empreendimentos na RMBH. Parte significativa dos EES no Brasil depende da renda gerada como fonte principal ou complementar para seus sócios, uma parcela considerável desses empreendimentos enfrenta dificuldades na comercialização, como a falta de capital de giro, infraestrutura inadequada e concorrência de intermediários comerciais, segundo os dados do IPEA (2020). Essa conexão de perfil entre os dois públicos sugere que os desafios e oportunidades enfrentados pelos EES podem refletir em tendências mais amplas observadas em todo o país, destacando a necessidade de políticas e estratégias que abordem essas questões de forma eficaz para promover o desenvolvimento econômico sustentável e inclusivo.

Os resultados referentes às práticas de gestão dos empreendimentos na RMBH foram investigados a partir das quatro dimensões do *Balanced Scorecard* (BSC). Devido aos objetivos deste estudo e por questões de parcimônia, optou-se por analisar os resultados agregados de cada dimensão. Para tal, além da análise das medidas de tendência central obtidas em cada dimensão, analisou-se a frequência da distribuição dos empreendimentos a partir dos seus escores médios obtidos em cada dimensão. Assim, considerou-se que resultados entre zero e três indicam “baixa adoção” das práticas de gestão na dimensão

analisada. Resultados entre quatro e sete indicam “moderada adoção” e oito e dez indicam “alta adoção” (TABELA 03).

Tabela 3 – Práticas de Gestão (BSC)

Dimensão	Média	Desvio Padrão	Mediana	Baixa adoção		Moderada adoção		Alta adoção	
				f	%	f	%	f	%
Gestão de Recursos Financeiros e Materiais	5,3	2,0	5,2	12	12,8%	62	66,0%	20	21,3%
Gestão do Conhecimento e Pessoas	7,1	1,9	7,2	2	2,1%	38	40,4%	54	57,4%
Mercado e Parceiros	7,0	2,0	7,1	3	3,2%	40	42,6%	51	54,3%
Gestão de Processos Internos	5,9	2,2	6,2	9	9,6%	53	56,4%	32	34%
Média Geral Processos de Gestão	6,3	1,8	6,4	4	4,3%	54	57,4%	36	38,3%

Fonte: Diagnóstico da Economia Solidária na RMBH,2023

Em análise à Tabela 3, nota-se que de um modo geral a amostra investigada apresenta um nível moderado de utilização das práticas de gestão previstas pelo BSC, uma vez que média de suas quatro dimensões é de 6,3 pontos, na escala que varia de zero a dez. A maioria da amostra (57,4%) se enquadra na categoria de “moderada” adoção de tais práticas. Contudo, chama atenção que uma parcela significativa (38,3%) apresenta “alto” nível de adoção, contra apenas 4,3% que se enquadram no “baixo nível” de aderência a tais procedimentos. O desempenho alcançado pelo grupo pode ser fruto a uma série de fatores que vão desde a experiência, a capacitação e o apoio institucional oferecidos ao longo do tempo de participação no movimento de economia solidária, proporcionado aos empreendimentos um melhor entendimento das dinâmicas organizacionais e das necessidades específicas de gestão.

Os resultados da avaliação das práticas de gestão adotadas pelos EES demonstram uma disparidade significativa entre as diferentes dimensões analisadas. Por um lado, a Gestão de Recursos Financeiros e Materiais apresenta menor média (5,3%), com apenas 21,3% de EES com alto nível de aderência a tais práticas. Isso sugere que uma parcela considerável dos empreendimentos enfrenta desafios na gestão eficiente de seus recursos financeiros e materiais, o que pode impactar sua sustentabilidade e crescimento a longo prazo.

Na dimensão de Gestão de Recursos Financeiros e Materiais, os resultados revelam algumas áreas de preocupação e desafios para os EES. O item relacionado à realização de compras de insumos e entrega de produtos em transportes adequados apresenta uma média baixa de 4,0, indicando que muitos EES enfrentam dificuldades nessa área, com apenas 30,9% deles demonstrando alto nível de aderência a essa prática. Isso sugere que a logística de suprimentos e distribuição pode ser um ponto fraco para muitos EES, afetando sua eficiência operacional e capacidade de atender às demandas do mercado.

Além disso, o item relacionado à disponibilidade de capital de giro para pagar as obrigações e manter o negócio revela outro desafio significativo, com uma média de 4,4. Apenas 35,1% dos empreendimentos indicam alto nível de aderência a essa prática, enquanto uma proporção considerável (47,9%) enfrenta dificuldades nesse aspecto. Isso sugere que muitos EES podem estar operando com margens financeiras estreitas, o que pode limitar sua capacidade de investimento e crescimento.

Por outro lado, aspectos como o atingimento do ponto de equilíbrio e resultados financeiros previstos apresentam resultados mais favoráveis, com uma média de 5,1. Cerca de 36,2% dos empreendimentos demonstram alto nível de aderência a essa prática, sugerindo que uma parcela significativa está conseguindo gerir suas finanças de forma eficaz para alcançar metas financeiras estabelecidas.

No entanto, a questão dos empréstimos representa um desafio particular, com uma média extremamente baixa de 1,2. A grande maioria dos empreendimentos (86,2%) indica baixa aderência a essa prática, o que sugere que o acesso a financiamento externo é uma dificuldade significativa para a maioria dos EES. Isso pode limitar suas capacidades de expansão e desenvolvimento, especialmente em momentos de necessidade de capital adicional para investimentos estratégicos.

Esses resultados destacam a importância de abordagens de gestão financeira mais eficientes e estratégicas, bem como o apoio contínuo para fortalecer a capacidade dos empreendimentos de acessar recursos financeiros adequados para sustentar e expandir suas operações.

Por outro lado, as dimensões de Gestão de Conhecimento e Pessoas e Mercado e Parceiros mostram níveis similares de adesão, com a maioria dos empreendimentos apresentando um alto nível de aderência a essas práticas. Esse resultado indica que os empreendimentos investigados têm sido relativamente bem-sucedidos na gestão do conhecimento interno, bem como no estabelecimento de parcerias e relacionamentos no mercado. Essa capacidade de gerenciar efetivamente recursos humanos e estabelecer redes de colaboração pode contribuir significativamente para o crescimento e a resiliência desses EES.

Essa discrepância nos resultados sugere a necessidade de um foco renovado na melhoria da gestão financeira e material dos empreendimentos, enquanto também se reconhece e fortalece as práticas bem-sucedidas de gestão de conhecimento e parcerias. Um esforço conjunto para abordar essas áreas de melhoria pode ajudar a promover a sustentabilidade e o sucesso contínuo dos empreendimentos da economia solidária, garantindo que possam continuar a contribuir positivamente para o desenvolvimento econômico e social das comunidades atendidas.

Na dimensão de Mercado e Parceiros, enquanto a realização de ações de divulgação na rede, como site, blog e redes sociais, apresenta uma média de 6,7, com 58,5% dos empreendimentos demonstrando alto nível de aderência a essa prática, o cadastro de clientes e parceiros e a realização de ações comerciais com esse público revelam uma área de preocupação, com uma média de apenas 4,8. Esses resultados indicam que, embora muitos EES reconheçam a importância da presença online para promover seus produtos e serviços, alcançando potenciais clientes e parceiros de forma eficaz, ainda há desafios na gestão de relacionamentos com clientes e parceiros, bem como na implementação de estratégias comerciais eficazes para aumentar as vendas e expandir o alcance de mercado.

Essa lacuna na efetividade do relacionamento com os clientes pode ser agravada pela ausência de um Regimento Interno, conforme evidenciado na dimensão de Gestão de Processos Internos, que apresenta uma média muito baixa de 3,5. A maioria esmagadora dos empreendimentos (55,3%) indicou baixa aderência a essa prática, sugerindo que muitos EES podem enfrentar desafios na definição e formalização de regras e procedimentos internos. Essa falta de estruturação interna pode comprometer não apenas a eficiência operacional, mas também o registro e acompanhamento adequados das interações com os clientes, dificultando a manutenção de um relacionamento sólido e duradouro com eles.

Esses resultados destacam a importância de uma abordagem mais estratégica e sistemática para o marketing digital e o relacionamento com clientes e parceiros, bem como a necessidade urgente de estabelecer processos internos claros e eficazes por parte dos empreendimentos da economia solidária. Essas melhorias podem contribuir significativamente para o fortalecimento da posição competitiva dos empreendimentos no mercado e para o alcance de resultados financeiros mais sólidos e sustentáveis.

4.2) Análise de Agrupamentos e Comparação entre Grupos

Conforme mencionado na Descrição Metodológica a clusterização dos EES foi realizada a partir do Método de *Ward* e do cálculo da Distância Euclidiana, com agrupamento hierárquico, tendo as quatro dimensões dos Processos de Gestão como “variáveis estatísticas” usadas para definição dos agrupamentos. Sendo assim, tem-se que os agrupamentos resultantes de tal procedimento formam grupos heterogêneos entre si, mas com alto nível de homogeneidade entre seus integrantes, no que se refere às práticas de gestão

Uma vez que a escala de todas as variáveis de entrada é igual (0 a 10 pontos), não foi necessário nenhum procedimento de padronização. Utilizou-se a Distância Euclidiana para calcular a similaridade entre cada par de pontos no espaço multidimensional e o Método de *Ward* para realizar o agrupamento hierárquico dos dados. O Método de *Ward* foi selecionado devido à sua capacidade de minimizar a variância intra-cluster, resultando em clusters mais coesos. O resultado do método de *Ward*, que identifica dois grupos com uma boa classificação para os dois grupos, uma vez que as elipses têm pouca sobreposição e que tal solução possui a capacidade de explicação 91,1% da variância explicada

Uma vez verificada a aceitação do processo de geração dos agrupamentos, o passo seguinte de tal procedimento analítico consiste na descrição de tais clusters. A tabela 4 apresenta os resultados da comparação entre os grupos gerados, considerando as variáveis estatísticas utilizadas para sua definição, relativas às práticas de gestão que moldam as 4 dimensões do BSC. Vale mencionar que a solução encontrada gerou um agrupamento com 46 elementos (48,9%) e outro com 48 elementos (51,1%).

Tabela 4 - Processos de Gestão x Cluster

Dimensão	Grupo	Média	Desvio Padrão	Mediana	Baixa adoção		Moderada adoção		Alta adoção		Sig
					f	%	f	%	f	%	
Gestão de Recursos Financeiros e Materiais	1	6,6	1,3	6,7	0	0%	29	63,0%	17	37,0%	<0,001
	2	4,1	1,7	4,1	12	25,0%	33	68,8%	3	6,3%	
Gestão do Conhecimento e Pessoas	1	8,4	1,2	8,6	0	0%	5	10,9%	41	89,1%	<0,001
	2	5,9	1,6	6,1	2	4,2%	33	68,8%	13	27,1%	
Mercado e Parceiros	1	8,5	1,1	8,4	0	0%	4	8,7%	42	91,3%	<0,001
	2	5,6	1,6	5,8	3	6,3%	36	75,0%	9	18,8%	
Gestão de Processos Internos	1	7,6	1,2	7,7	0	0%	14	30,4%	32	69,6%	<0,001
	2	4,3	1,7	4,5	9	18,8%	39	81,3%	0	0%	
Média Geral Processos de Gestão	1	7,8	0,9	7,7	0	0%	10	21,7%	36	78,3%	<0,001
	2	5,0	1,3	5,3	4	8,3%	44	91,7%	0	0%	

Fonte: Elaborado pelos autores, 2024

Em coerência com os autores (Hair et al., 2009; Aaker et al., 2004), inicialmente, analisou-se cada agrupamento a partir das variáveis utilizadas para definição dos grupos, o que permitiu lhes atribuir nomenclaturas próprias:

- ✓ Grupo 1- Maior Maturidade Gerencial: Maior nível de adesão às práticas de gestão de um modo geral (7,8 = alta adesão). Também apresenta maior adesão às práticas de gestão em todas as categorias/dimensões, com diferenças significativas entre TODAS as medianas. Caracteriza-se pela alta adesão nas dimensões Gestão do Conhecimento e Pessoas, Mercado e Parceiros e Gestão de Processos Internos. Em Gestão de Recursos Financeiros e Materiais sua média deve ser interpretada como “moderada adesão” (6,6).
- ✓ Grupo 2- Menor Maturidade Gerencial: Menor nível de aplicação das práticas gerenciais em todas as dimensões. Em todas a nota média se enquadra como “moderada adesão”, tendo melhor desempenho em Gestão do Conhecimento e Pessoas (5,9) e em Mercados e Parceiros (5,6).

A tabela 5 apresenta os cruzamentos entre os dois clusters e as características do empreendedor. Observa-se que existe diferenças significativas para idade em que o cluster 1 tem menor idade que o cluster 2 ($p=0,046$) e para o estado civil ($p=0,033$) onde a prevalência de indivíduos com parceiro(a) é maior no cluster 1 (69,6%) quando comparado ao cluster 2 (47,9%). As demais variáveis não apontaram para existência de diferenças significativas entre os grupos.

Tabela 5 - Características do Empreendedor x Cluster

Variável	Opções de Resposta	Grupo Maior Maturidade Gerencial		Grupo Menor Maturidade Gerencial		Sig
		f	%	f	%	
Localidade	Belo Horizonte	10	21,7%	12	25,0%	0,709 ¹
	Região Metropolitana	36	78,3%	36	75,0%	
Média de Idade	-	50,7 anos		55,4 anos		0,046 ²
Mediana de Idade	-	51 anos		58 anos		
Faixa Etária	Menor que 40	6	13,0%	5	10,4%	0,283 ³
	De 40 a 49 anos	12	26,1%	6	12,5%	
	De 50 a 59 anos	16	34,8%	16	33,3%	
	60 anos ou mais	11	23,9%	20	41,7%	
	NSNR	1	2,2%	1	2,1%	
Sexo	Feminino	41	89,1%	46	95,8%	0,263 ³
	Masculino	5	10,9%	2	4,2%	
Raça	Branco	13	28,3%	15	31,3%	0,701 ¹
	Não branco	33	71,7%	32	66,6%	
	NS/NR	0	0%	1	2,1%	
Estado Civil	Com parceiro(a)	32	69,6%	23	47,9%	0,033 ¹
	Sem parceiro(a)	14	30,4%	25	52,1%	
Escolaridade	Ensino Fundamental	8	17,4%	10	20,8%	0,093 ¹
	Ensino Médio	16	34,8%	18	37,5%	
	Ensino Superior	17	37,0%	8	16,7%	
	Pós-graduação	5	10,9%	12	25,0%	
Nº de Moradores em casa	Mora sozinho	3	6,5%	12	25,0%	0,088 ³
	Duas pessoas	15	32,6%	10	20,8%	
	Três pessoas	7	15,2%	10	20,8%	

Variável	Opções de Resposta	Grupo Maior Maturidade Gerencial		Grupo Menor Maturidade Gerencial		Sig
		f	%	f	%	
	Quatro pessoas	15	32,6%	13	27,1%	
	Mais de quatro	6	13,0%	3	6,3%	
Possui filhos?	Não	5	10,9%	6	12,5%	0,806 ¹
	Sim	41	89,1%	42	87,5%	
Situação da Moradia	Alugada	13	28,3%	12	25,0%	0,495 ³
	Emprestada ou cedida	9	19,6%	8	16,7%	
	Própria em pagamento	5	10,9%	2	4,2%	
	Própria já quitada	19	41,3%	26	54,2%	
Renda	Até 01 salário-mínimo	5	10,9%	11	22,9%	0,270 ¹
	De 01 até 03 salários-mínimos	28	60,9%	27	56,3%	
	Acima de 03 salários-mínimos	13	28,3%	10	20,8%	
Aposentado(a)?	Sim	6	13,0%	11	22,9%	0,214 ¹
	Não	40	87,0%	37	87,1%	
Pensão Alimentícia ou doação	Sim	2	4,3%	2	4,2%	>0,999 ³
	Não	44	95,7%	46	95,8%	
Possui outra fonte de renda?	Sim	15	32,6%	12	25,0%	0,415 ¹
	Não	31	67,4%	36	75,0%	

¹Teste Qui-Quadrado de independência

²Teste de *Wilcoxon-Mann-Whitney*

³Teste Exato de *Fisher*

Uma vez verificada a existência de diferenças significativas entre os grupos a partir das características dos seus empreendedores, o passo seguinte envolveu analisar as variáveis relativas às características do empreendimento, conforme a o modelo ISONÔMA prevê (TABELA 6).

Tabela 6 - Características do Empreendimento x Cluster

Variável	Opção de resposta	Grupo Maior Maturidade Gerencial		Grupo Menor Maturidade Gerencial		Sig
		f	%	f	%	
Tempo de existência do empreendimento	Menos de 1 ano	6	13%	12	12,8%	0,829 ¹
	De 1 ano a 2 anos	11	23,9	20	21,3%	
	2 anos e um mês a 5 anos	9	19,6	22	23,4%	
	Acima de 5 anos	20	43,5	40	42,6%	
Motivação para criar o empreendimento	Desenvolvimento comunitário de capacidades	4	8,7	5	5,3%	0,1992
	Fonte complementar de renda	17	37,0	39	41,5%	0,3831
	Motivação social, religiosa ou filantrópica	2	4,3	7	7,4%	0,4362
	Uma alternativa ao desemprego	22	47,8	43	45,7%	0,6921
Principais espaços de comercialização de produtos e serviços	Entrega direta a clientes	5	10,9	9	9,6%	0,3572
	Feiras e exposições eventuais	18	39,1	42	44,7%	
	Feiras Livres	23	50,0	41	43,6%	
	Loja ou espaço próprio	0	0,0	2	2,1%	

¹Teste Qui-Quadrado de independência

²Teste Exato de *Fisher*

Com base nos resultados apresentados nas Tabelas 5 e Tabela 6, é possível realizar diversas análises para compreender as características dos dois grupos de empreendimentos em relação às práticas de gestão e às características dos empreendedores e EES.

Primeiramente, os grupos foram definidos com base na adoção de práticas de gestão, sendo o Grupo Maior Maturidade Gerencial caracterizado por uma alta adesão às práticas de gestão em todas as dimensões do BSC, enquanto o Grupo Menor Maturidade Gerencial demonstrou um menor nível de aplicação dessas práticas em todas as dimensões.

Analisando as características dos empreendedores, observa-se que o Grupo Maior Maturidade Gerencial tende a ser composto por indivíduos mais jovens e com maior proporção de pessoas com parceiro(a) em comparação ao Grupo Menor Maturidade Gerencial. Essa diferença pode indicar uma possível influência da idade e do suporte familiar na maturidade gerencial e na capacidade de implementar práticas de gestão mais avançadas.

Um dado que corrobora com essa informação, foi a que a escolaridade não se mostrou como um fator significativo de diferenciação nas práticas gerenciais entre os grupos de empreendimentos. Isso sugere que a maturidade gerencial não está diretamente relacionada ao nível formal de educação dos empreendedores, o que pode ser relacionada com a discussão da transformação digital gestão e adaptação de gestores. Segundo o estudo da McKinsey (2019), a transformação digital está redefinindo as dinâmicas empresariais e apresenta desafios para alguns gestores mais experientes, que estão relacionadas com a adoção de habilidades digitais, trazendo a inclusão e maturidade digital.

Quanto às características dos empreendimentos, não foram observadas diferenças significativas entre os grupos em relação ao tempo de existência do empreendimento, motivação para criá-lo e principais espaços de comercialização de produtos e serviços. Isso sugere que a maturidade gerencial dos empreendimentos não está diretamente relacionada ao tempo de existência, motivação inicial para sua criação ou canais de comercialização.

No entanto, é importante destacar a necessidade de uma formação diferenciada que não apenas forneça conhecimentos técnicos (*hard skills*), mas também desenvolva habilidades interpessoais e cognitivas (*soft skills*). Métodos de aprendizagem mais eficientes e abordagens educacionais que promovam o desenvolvimento dessas habilidades são essenciais para capacitar os empreendedores a enfrentar os desafios e oportunidades da economia atual. Investir em programas de capacitação que integrem tanto o desenvolvimento de *hard skills* quanto de *soft skills* pode contribuir significativamente para a melhoria da gestão e o sucesso dos empreendimentos.

5. CONCLUSÕES

Com base nos resultados da pesquisa, é possível identificar que as práticas gerenciais adotadas pelos EES refletem não apenas a dinâmica interna desses empreendimentos, mas também são influenciadas pelo perfil dos empreendimentos e dos empreendedores envolvidos. Essa interação entre práticas gerenciais e características específicas das EES pode gerar impactos significativos no desempenho e na sustentabilidade desses empreendimentos.

Os resultados destacam a importância da economia solidária na promoção da equidade de gênero e no empoderamento econômico de grupos marginalizados, como mulheres e não brancos na RMBH. Além de apontar a necessidade de apoio contínuo para fortalecer as práticas de gestão dos EES, especialmente em áreas como gestão financeira, logística e acesso a recursos. Já as diferenças identificadas entre os grupos sugerem a importância de estratégias diferenciadas de apoio e capacitação para os EES com diferentes níveis de maturidade gerencial.

Com base nos resultados apresentados sobre o perfil dos empreendedores, empreendimentos e práticas de gestão dos Empreendimentos de Economia Solidária (EES),

podemos inferir várias conclusões: - quanto ao perfil dos empreendedores e empreendimentos que a maioria dos empreendedores reside na Região Metropolitana de Belo Horizonte, sendo predominantemente mulheres não brancas, com idade igual ou superior a 50 anos e que possuem filhos. Comparado aos estudos do IPEA (2020) sobre a economia solidária no Brasil, há uma diferença significativa no perfil dos empreendedores na Região Metropolitana de Belo Horizonte, destacando uma maior participação das mulheres com escolaridade maior. Porém, os principais motivos para a abertura dos EES são a complementaridade de renda e a alternativa ao desemprego, e a forma de comercialização predominante é por meio de feiras e eventos fixos e eventuais, o que se assemelha ao estudo brasileiro;

- em relação as práticas de gestão dos EES na RMBH variam em sua adoção, com uma maioria demonstrando um nível moderado de aderência. Observa-se uma disparidade significativa entre as diferentes dimensões de gestão, com algumas áreas, como Gestão de Recursos Financeiros e Materiais, apresentando desafios significativos. Contudo, a necessidade de melhorias na gestão financeira é evidenciada, especialmente em relação à logística de suprimentos, disponibilidade de capital de giro e acesso a financiamento externo.

- na análise de agrupamentos, a técnica de clusterização dos EES revelou dois grupos distintos: um com maior maturidade gerencial e outro com menor maturidade. O Grupo de Maior Maturidade Gerencial demonstrou uma adesão mais alta às práticas de gestão em todas as dimensões avaliadas, enquanto o Grupo de Menor Maturidade Gerencial apresentou uma aplicação mais limitada dessas práticas. Além disso, identificou-se que houve diferenças significativas entre os grupos em termos de idade e estado civil dos empreendedores, sugerindo que características demográficas podem influenciar a maturidade gerencial dos EES.

Essas conclusões destacam a complexidade e a diversidade da economia solidária na Região Metropolitana de Belo Horizonte e ressaltam a importância de abordagens holísticas e inclusivas para promover o desenvolvimento sustentável e inclusivo desses empreendimentos. É importante ressaltar que a pesquisa apresenta limitações, como a disponibilidade de dados sobre as EES. Portanto, recomenda-se que futuros estudos abordem essas limitações para obter uma compreensão mais abrangente e precisa das práticas gerenciais nas EES.

Considerando os resultados da pesquisa, sugere-se que futuras investigações se concentrem em temas como: avaliar o impacto das capacitações e treinamentos em gestão nas EES, especialmente no que diz respeito à melhoria da gestão financeira e ao fortalecimento das práticas participativas; explorar estratégias inovadoras de gestão que possam promover a sustentabilidade econômica e social das EES, levando em consideração as peculiaridades de seu contexto operacional; investigar mais a fundo o papel do perfil dos empreendedores na definição da cultura organizacional das EES e no sucesso de suas práticas gerenciais.

REFERÊNCIAS

- Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, G. S. (2004). Pesquisa de Marketing (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Brasil. Ministério do Trabalho e Emprego. O que é economia solidária? 2008. Disponível em: <http://portal.mte.gov.br/ecosolidaria/o-que-e-economia-solidaria.htm>. Acesso em: 28.fev 2024.
- Dagnino, R. (2014). Tecnologia Social e Economia Solidária: construindo a ponte. In: Tecnologia Social: contribuições conceituais e metodológicas. Campina Grande: EDUEPB.

- Garcia, S. G. (2014). A tecnologia social como alternativa para a reorientação da economia. *Estudos Avançados*, 28, 251-275.
- Gonçalves, J. G. H. (2007). *Economia Solidária no Brasil: a autogestão como crítica ao capitalismo*. São Paulo: Editora Alfa-Omega.
- Guimarães, R. P. (2010). *Tecnologia Social: ferramenta para construção da sustentabilidade*. São Paulo: Peirópolis.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman Editora.
- Iorio, M., & Michaux, F. (2018). *Digital social innovation: Harnessing technology for the common good*. Routledge.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.
- Lee, Seung Won et al. (2022). Methods for testing statistical differences between groups in medical research: Statistical standard and guideline of life cycle committee. *Life Cycle*, vol. 2.
- Laville, J.-L., & Gaiger, L. I. (2004). *Economia solidária: uma abordagem internacional*. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ.
- Malhotra, N. K., & Birks, D. F. (2007). *Marketing Research: An Applied Approach* (3ª ed.). Harlow: Prentice Hall.
- Menezes, D.T., Carvalho dos Santos, H. M. (2019). Bancos Comunitários de Desenvolvimento: Uma Análise Bibliométrica. *Gestão e Regionalidade*, 35,106. <https://10.13037/gr.vol35n106.5105>
- Młodak, A. (2021). K-means, Ward and probabilistic distance-based clustering methods with contiguity constraint. *Journal of Classification*, vol. 38, no. 2, p. 313–352.
- Oti, E. U., Olusola, M. O., & Esemokumo, P. A. (2021). Statistical analysis of the median test and the mann-whitney u test. *International Journal of Advanced Academic Research*, vol. 7, no. 9, p. 44–51.
- Paula, A. P. P. D., Calbino, D., Toledo, D., Tarabal, F., Mascarenhas, L., & Barreto, R. (2011). A economia solidária e a questão do imaginário: Em busca de novas perspectivas. *Organizações & Sociedade*, 18, 323-333.
- R Core team. (2023). *R: A language and environment for statistical computing*. Vienna, Austria: R Foundation for Statistical Computing. Disponível em: <https://www.R-project.org/>.
- Santos, B. S. (2002). *Tecnologias do bem: os caminhos entre o local e o global*. Petrópolis: Vozes.
- Singer, P. (2002). *Introdução à economia solidária*. São Paulo: Editora Perseu Abramo.
- Simões, J., Franco, M., & Gouveia Rodrigues, R. (2021). A methodology for the development of the social enterprise balanced scorecard: A case study. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1-19.
- Silva, S. P. O. (2020). *Dinâmicas da economia solidária no Brasil: organizações econômicas, representações sociais e políticas públicas*.
- Souza, R. R. de; Toebe, M.; Mello, A. C.; Bittencourt, K. C. (2023). Sample size and shapiro-wilk test: An analysis for soybean grain yield. *European Journal of Agronomy*, vol. 142, p. 126666.
- Turhan, N. S. (2020). Karl pearson's chi-square tests. *Educational Research and Reviews*, vol. 16, no. 9, p. 575–580.

Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: Lessons from the Grameen experience. *Long Range Planning*, 43(2-3), 308-325. doi:10.1016/j.lrp.2009.07.005