



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**JAQUELINE VIEIRA MESSIAS**

**EMPREENDEDORISMO SUSTENTÁVEL E AS COMPETÊNCIAS  
EMPREENDEDORAS DE COOLEY (1990): ESTUDO DE CASO EM UMA LOJA DE  
PRODUTOS NATURAIS EM ARACAJU**

**SÃO CRISTÓVÃO, SE  
2024**

**JAQUELINE VIEIRA MESSIAS**

**EMPREENDEDORISMO SUSTENTÁVEL E AS COMPETÊNCIAS  
EMPREENDEDORAS DE COOLEY (1990): ESTUDO DE CASO EM UMA LOJA DE  
PRODUTOS NATURAIS EM ARACAJU**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe (UFS), como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, regulamentadas pela Resolução N° 069/2012/CONEPE

Orientador(a): Maralysa Cavalcanti.

**SÃO CRISTÓVÃO, SE  
2024**

**JAQUELINE VIEIRA MESSIAS**

**EMPREENDEDORISMO SUSTENTÁVEL E AS COMPETÊNCIAS  
EMPREENDEDORAS DE COOLEY (1990): ESTUDO DE CASO EM UMA LOJA DE  
PRODUTOS NATURAIS EM ARACAJU**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe (UFS), como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, regulamentadas pela Resolução Nº 069/2012/CONEPE.

**Trabalho defendido e aprovado em 23 de outubro de 2024.**

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof. Maralyza Correia de Souza Cavalcanti  
Universidade Federal de Sergipe (UFS)**

---

**Prof. Rúbia Oliveira Corrêa  
Universidade Federal de Sergipe (UFS)**

---

**PROF. Jefferson Reis Guimarães Andrade  
Universidade Federal de Sergipe (UFS)**

*“Tem gente que não sabe amar  
mas eu sei que um dia gente aprende  
se você quiser alguém em quem confiar  
confie em si mesmo  
quem acredita sempre alcança”.*

*(Renato Russo)*

## AGRADECIMENTOS

Sou imensamente grata a todos que me apoiaram nesse longo caminho, e agradeço primeiramente aos meus pais **Iracly Vieira** e **Moni Messias**, por me mostrarem sempre, que a educação abre muitas portas, e estarei sempre nesse rumo de retidão. Sinto tanta falta de vocês meus amores, mas estamos sempre ligados por essa força chamada amor...

Ao meu esposo, **Adamá Oliveira**, meu bem eu só tenho a agradecer por cada dia da longa jornada que passamos juntos, onde você sempre cuidou de tudo nos mínimos detalhes, pra que eu pudesse estudar, muito obrigado por ser meu maior incentivador, você nunca desistiu de mim, mesmo nos momentos mais difíceis da nossa vida, você esteve firme, me amparando sempre. Você sabe o quanto amo muito você, por tudo filho.

As minhas irmãs, sempre tão companheiras, que vivemos boas fases juntas, o destino nos afastou umas das outras, mas nossos corações sempre serão um só. A saudade que tenho de vocês é enorme... amo vocês eternamente, minha **Ana Luiza** e **Caroline Vieira**.

Agradeço de todo o coração a minha orientadora **Maralyza Cavalcanti**, uma mulher que me inspira, que luta tanto pela sua família, que mesmo em momentos tão complicados, arrumava um tempo pra me apoiar, sendo sempre muito positiva. Obrigada por não me deixar desistir de mim mesma Mara, por me incentivar de todas as formas para que este trabalho fosse enfim concluído. Muito obrigada, de coração.

Sou muito grata ao empreendedor da Mercado Verde, **Brenno Vieira Melo**, por todo o conhecimento tão importante para a realização deste trabalho. Agradeço imensamente pela sua paciência, disponibilidade em me ajudar na pesquisa e pela riqueza de informações prestadas. Você é uma fonte de inspiração para mim, por meio do seu excelente trabalho. Muito obrigado.

As minhas amigas de universidade, **Samara Cristina Teles** e **Maria José Dantas**. Vocês deixaram tudo mais fluido e tranquilo, e no momento que eu mais precisei vocês estiveram comigo pra me dar força e coragem para enfrentar as lutas que passei. Saudade imensa dos nossos papos divertidos.

A minha amiga, **Maria José dos Santos Costa**, você não imagina o quanto seus abraços me energizaram em todos esses nossos dez anos de amizade. Obrigada por estar do meu lado Moça.

Ao meu amigo, **Thiago Rodrigues**, que no trabalho sempre estamos em constante parceria, e ter você no TRT faz com que os dias fiquem mais leves e descontraídos, mesmo diante de tantas lutas que passamos todos os dias. Obrigada por tudo, é muito bom poder contar com você.

A **Universidade Federal de Sergipe** por abrir portas para o conhecimento, valores e contribuições muito importantes que levarei sempre comigo.

A todos os **professores e servidores do Departamento de Administração** – DAD, que se empenham todos os dias para que tenhamos um ensino de qualidade.

A todos vocês o meu muito obrigado.

## RESUMO

Este trabalho enfatiza a investigação de como uma loja de produtos naturais em Aracaju pode desenvolver e implementar práticas de empreendedorismo sustentável, analisando as competências empreendedoras de seu gestor com base nos estudos de Cooley (1990). A pesquisa objetivou identificar as práticas de empreendedorismo sustentável adotadas pela loja e compreender como essa empresa integra competências empreendedoras e se adapta às dinâmicas do mercado local. Os objetivos específicos incluem: apresentar o perfil do empreendedor; identificar características básicas da empresa; levantar as competências empreendedoras do gestor; verificar os desafios na adoção de estratégias sustentáveis; examinar o comportamento sustentável; e analisar as ações para reduzir o impacto ambiental das operações. O estudo é exploratório, descritivo e qualitativo, com dados coletados por meio de uma entrevista semiestruturada com o empreendedor, analisando aspectos como persistência, cálculo de riscos e busca por oportunidades. A pesquisa também explorou o impacto ambiental do negócio e as ações adotadas para mitigá-lo, contribuindo para a compreensão de como empresas podem alinhar crescimento econômico com responsabilidade ambiental, promovendo benefícios ao meio ambiente e à comunidade local. Destacaram-se nos resultados, as habilidades e conhecimentos aplicados para promover sustentabilidade e enfrentar desafios, sugerindo áreas de aprimoramento em práticas sustentáveis para equilibrar crescimento econômico e impacto ambiental positivo.

**Palavra-chave: Competências Empreendedoras. Empreendedorismo. Empreendedorismo Sustentável. Responsabilidade Ambiental.**

## **ABSTRACT**

This paper focuses on investigating how a health food store in Aracaju can develop and implement sustainable entrepreneurship practices, analyzing the entrepreneurial skills of its manager based on the studies of Cooley (1990). The research aimed to identify the sustainable entrepreneurship practices adopted by the store and understand how this company integrates entrepreneurial skills and adapts to the dynamics of the local market. The specific objectives include: presenting the entrepreneur's profile; identifying basic characteristics of the company; assessing the manager's entrepreneurial skills; verifying the challenges in adopting sustainable strategies; examining sustainable behavior; and analyzing actions to reduce the environmental impact of operations. The study is exploratory, descriptive and qualitative, with data collected through a semi-structured interview with the entrepreneur, analyzing aspects such as persistence, risk calculation and search for opportunities. The research also explored the environmental impact of the business and the actions adopted to mitigate it, contributing to the understanding of how companies can align economic growth with environmental responsibility, promoting benefits to the environment and the local community. The results highlighted the skills and knowledge applied to promote sustainability and face challenges, suggesting areas for improvement in sustainable practices to balance economic growth and positive environmental impact.

**Keywords:** Entrepreneurial Competencies, Entrepreneurship, Sustainable Entrepreneurship, Environmental Responsibility.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIAD.....	.....
...Associação Brasileira da Indústria de Alimentos para Fins Especiais e Congêneres	
CLP.....	Centro de Liderança Pública
CNI.....	Confederação Nacional das Indústrias
FAO.....	<i>Food and Agriculture Organization of the United Nations</i>
GEM.....	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
IBGE.....	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBQP .....	Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade
ODS.....	Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis
ONU.....	Organização das Nações Unidas
PNAD.....	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
PNUMA.....	Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente
SEBRAE.....	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SOFTEX.....	Sociedade Brasileira para Exportação de Software
UFS.....	Universidade Federal de Sergipe
UNFPA.....	Fundo de População das Nações Unidas
WBCSD.....	<i>World Business Council For Sustainable Development</i>

## LISTA DE GRÁFICOS

**Gráfico 1** - Evolução das taxas de empreendedorismo total e inicial..... 23

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Competências do empreendedor.....	27
Quadro 2 – Competências empreendedoras de Cooley (1990).....	29
Quadro 3 – Objetivos específicos, categorias analíticas e elementos de análise.....	47
Quadro 4 – Comparativo da competência busca por oportunidade e iniciativa.....	54
Quadro 5 – Comparativo da competência persistência.....	56
Quadro 6 – Comparativo da competência comprometimento.....	58
Quadro 7 – Comparativo da competência exigência de qualidade e eficiência.....	61
Quadro 8 – Comparativo da competência correr riscos calculados.....	63
Quadro 9 – Comparativo da competência estabelecimento de metas.....	65
Quadro 10 – Comparativo da competência busca de informações.....	67
Quadro 11 – Comparativo da competência planejamento e monitoramento sistemáticos.....	69
Quadro 12 – Comparativo da competência persuasão e rede de contatos.....	70
Quadro 13 – Comparativo da competência independência e autoconfiança.....	71

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	16
1.2 OBJETIVOS.....	17
<b>1.2.1 Objetivo geral.....</b>	<b>17</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>17</b>
1.3 JUSTIFICATIVA.....	17
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>19</b>
2.1 EMPREENDEDORISMO: UMA VISÃO GERAL.....	20
<b>2.1.1 Competências Empreendedoras.....</b>	<b>24</b>
2.1.2.1 Conjunto de Competências Empreendedoras Segundo Cooley (1990)...	27
2.1.2.2 A Relevância do Conjunto de Competências Empreendedoras no Mercado Atual.....	28
<b>2.1.2 Empreendedorismo Sustentável.....</b>	<b>30</b>
2.2 COMPORTAMENTO SUSTENTÁVEL DE MERCADO.....	33
2.3 COMPORTAMENTO SUSTENTÁVEL DO CONSUMIDOR.....	35
2.4 CONSUMO SUSTENTÁVEL.....	36
2.5 NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS.....	38
2.6 MERCADO DE PRODUTOS SUSTENTÁVEIS NO BRASIL.....	40
2.7 MERCADO DE PRODUTOS NATURAIS.....	42
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>44</b>
3.1 QUESTÕES DE PESQUISA.....	44
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	45
3.3 UNIDADES DE ANÁLISE.....	46
3.4 INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS E PRÉ TESTE.....	46
3.5 CATEGORIAS ANALÍTICAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE.....	47
3.6 ESTRATÉGIA PARA ANÁLISE DE DADOS E EVIDÊNCIAS EM ESTUDOS DE CASOS.....	48
3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	49

<b>4 DESCRIÇÃO DO CASO.....</b>	<b>50</b>
4.1 CASO DO MERCATO VERDE.....	51
<b>4.1.1 Desafios enfrentados.....</b>	<b>51</b>
<b>4.1.2 Competências.....</b>	<b>52</b>
4.1.2.1 Busca de oportunidade e iniciativa.....	52
4.1.2.2 Persistência.....	54
4.1.2.3 Comprometimento.....	57
4.1.2.4 Exigência de qualidade e eficiência.....	59
4.1.2.5 Correr riscos calculados.....	61
4.1.2.6 Estabelecimento de metas.....	64
4.1.2.7 Busca de informações.....	65
4.1.2.8 Planejamento e monitoramento sistemáticos.....	67
4.1.2.9 Persuasão e rede de contatos.....	69
4.1.2.10 Independência e autoconfiança.....	70
<b>4.1.3 Desafios enfrentados.....</b>	<b>71</b>
<b>4.1.4 Comportamento sustentável do empreendedor.....</b>	<b>73</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>76</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>81</b>
<b>ANEXO A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....</b>	<b>93</b>
<b>ANEXO B – FOTOS DA EMPRESA MERCATO VERDE.....</b>	<b>96</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As Revoluções Industriais foram marcos importantes para o desenvolvimento da sociedade, trazendo benefícios como o aumento da produção de bens e serviços, crescimento econômico, criação de empregos, expansão dos mercados consumidores, estímulo à inovação e ampliação das redes de transporte e indústrias. A era da industrialização impulsionou o progresso econômico, mas também gerou problemas sociais e ambientais.

A urbanização, a expansão das indústrias e o desenvolvimento dos sistemas de transporte aumentaram exponencialmente a pressão sobre os recursos naturais e causaram um aumento da poluição. Contudo, o progresso trazido pela Revolução Industrial também trouxe diversos pontos negativos para a sociedade, como o aumento do trabalho infantil, o excesso de mão de obra barata, as jornadas excessivas de trabalho em condições degradantes e as desigualdades sociais, conforme afirmam Cavalcante e Silva (2011).

A rápida industrialização exacerbou as disparidades socioeconômicas e a desigualdade no acesso aos recursos ambientais. A busca pela maximização dos lucros — característica da sociedade capitalista — levou à extração deliberada das reservas naturais para atender às demandas sociais. Embora tenham impulsionado o progresso econômico e social, as Revoluções Industriais também geraram efeitos adversos sobre o meio ambiente. Portanto, tornou-se evidente a necessidade urgente de implementar medidas para mitigar esses efeitos negativos e promover uma relação mais sustentável com os recursos naturais.

Segundo Foladori (2001), a conexão entre a sociedade humana e o ambiente está amparada em três elementos: a atividade humana, os meios de produção e a natureza. A sobrevivência dos seres humanos na Terra está condicionada à conservação do meio ambiente e à interação harmoniosa com a natureza, já que é através dos recursos disponíveis no ecossistema que as necessidades humanas básicas e de produção são supridas.

Ao longo do tempo, houve uma crescente preocupação da sociedade com a exploração dos recursos naturais — já que a maioria deles não é renovável — e com os direitos fundamentais de toda a população. Em resposta a esses desafios, em 1945, foi fundada a Organização das Nações Unidas (ONU), uma organização intergovernamental de grande renome e prestígio mundial, composta por 193

Estados-membros. A ONU desempenha um papel fundamental na sociedade, coordenando esforços globais no enfrentamento de conflitos, pobreza, doenças, violações dos direitos humanos, mudanças climáticas, entre outros desafios mundiais.

O alerta sobre a degradação ambiental ganhou destaque internacional em 1972, durante a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, realizada em Estocolmo, Suécia. O evento reuniu representantes de 113 países, ONGs, e outros participantes, sendo o primeiro encontro global dedicado a discutir os problemas ambientais que ameaçavam o planeta. A Conferência resultou na elaboração da Declaração de Estocolmo, composta por 26 princípios fundamentais, e na criação do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA). O principal objetivo da conferência foi reconhecer a importância de enfrentar as questões ambientais em uma escala global, estabelecendo bases para futuras ações internacionais voltadas à sustentabilidade (ONU, 1972).

Em 2015, a Organização das Nações Unidas (ONU) lançou a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, um conjunto ambicioso de metas globais, conhecidas como Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Esses 17 objetivos, que incluem o fim da pobreza e da fome, a promoção de saúde e bem-estar, a garantia de educação de qualidade e a luta pela igualdade de gênero, são interconectados e visam a promover o desenvolvimento sustentável em suas dimensões econômica, social e ambiental até 2030 (ONU, 2015).

Os ODS buscam não apenas mitigar os desafios ambientais, mas também construir uma sociedade mais justa e equitativa, onde o progresso econômico seja compatível com a preservação dos recursos naturais essenciais para o bem-estar humano. A sustentabilidade, nesse contexto, surge como um dos maiores desafios da atualidade, exigindo uma reavaliação profunda de como interagimos com o meio ambiente e como os recursos são utilizados em prol da coletividade (Sachs, 2011).

A crescente conscientização sobre questões ambientais e sociais tem impulsionado o mercado de produtos sustentáveis, moldando um novo perfil de consumidores. De acordo com o estudo de Nielsen (2020), 73% dos consumidores globais dizem estar dispostos a mudar seus hábitos de consumo para reduzir o impacto ambiental. Essa mudança no comportamento de compra é impulsionada pela demanda por produtos que não apenas atendem às necessidades básicas, mas que também contribuem para um futuro sustentável.

Para Pereira e Horn (2009), é indispensável que novas formas de consumo sejam implementadas, onde o ser humano desenvolva uma conexão mais profunda com o meio ambiente, promovendo uma mudança significativa nos padrões de consumo. Tachizawa (2010) complementa que um novo cenário econômico está sendo formado pela interação entre consumidores conscientes e organizações comprometidas com a sustentabilidade, que operam em sintonia com os princípios do desenvolvimento sustentável.

O consumo consciente, conforme destacado por Leite e Santos (2007), é caracterizado por escolhas que priorizam o equilíbrio entre bem-estar pessoal e conservação ambiental. Empreendedores atentos a essas mudanças no mercado estão desenvolvendo soluções inovadoras que atendem a esse público exigente, criando produtos que não apenas satisfazem necessidades, mas que também superam as expectativas quanto à sustentabilidade (Nielsen, 2020).

No âmbito do empreendedorismo, Shane e Venkataraman (2000) propõem que o empreendedorismo é um processo de descoberta, avaliação e exploração de oportunidades, sendo essas atividades centrais para o desenvolvimento de novos negócios. Para Schumpeter (1985), o empreendedor é aquele que se destaca ao promover inovações que desafiam o status quo, gerando desenvolvimento econômico através de novas combinações dos meios de produção.

Instrumentos como o Global Entrepreneurship Monitor (GEM) têm desempenhado importante papel na avaliação do empreendedorismo global, destacando o impacto do empreendedorismo sustentável na economia. De acordo com o relatório mais recente do GEM (2023), 48% da população brasileira tem a intenção de iniciar uma atividade empreendedora nos próximos três anos, o que reforça o crescente interesse pelo empreendedorismo no Brasil, especialmente no contexto das micro e pequenas empresas (GEM, 2023).

O empreendedorismo sustentável, segundo Cohen e Winn (2007), é um campo de pesquisa que busca compreender como identificar e explorar oportunidades que promovam o desenvolvimento de produtos e serviços sustentáveis, analisando seus impactos econômicos, sociais e ambientais.

Para aprofundar a análise do perfil empreendedor, foram adotadas as competências de Cooley (1990), que categorizam as habilidades essenciais para o sucesso de um empreendedor em três conjuntos principais: realizações, planejamento e poder. Essas competências ajudam a identificar características como

a capacidade de assumir riscos calculados, manter a persistência diante de desafios e planejar estrategicamente para alcançar os objetivos. A partir dessa perspectiva, é possível comparar as habilidades do empreendedor com as descritas por Cooley (1990).

Esta pesquisa é um estudo de caso único aplicado em uma loja de Aracaju que comercializa produtos naturais, no qual foram utilizadas as competências empreendedoras de Cooley (1990) e os principais conceitos do empreendedorismo sustentável. É relevante, pois investiga o perfil de um empreendedor, seu compromisso com o meio ambiente e sua contribuição para a conscientização e promoção do consumo sustentável.

Do ponto de vista acadêmico, o estudo oferece insights para o campo da administração, particularmente em relação ao empreendedorismo e à sustentabilidade. Ao explorar um tema contemporâneo e de relevância, esta pesquisa visa destacar a importância do crescimento empresarial alinhado às práticas sustentáveis, promovendo uma reflexão crítica sobre o comportamento de consumo e a responsabilidade social das empresas.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

À medida que a consciência sobre os efeitos das atividades econômicas no meio ambiente e na sociedade cresce, a busca por práticas comerciais sustentáveis se intensifica no cenário global. No entanto, a implementação bem-sucedida de estratégias de empreendedorismo sustentável enfrenta obstáculos consideráveis, particularmente em contextos locais, onde as dinâmicas de mercado e as habilidades empreendedoras desempenham um papel fundamental.

Neste contexto, surge a questão: **como uma loja de produtos naturais em Aracaju promove o empreendedorismo sustentável, integrando competências empreendedoras e adaptando-se à dinâmica do mercado local?**

Esse questionamento é de suma importância devido à necessidade de identificar boas práticas e implementar estratégias eficazes que não apenas fortaleçam os empreendimentos locais, mas também contribuam para a preservação do meio ambiente e o bem-estar da população.

## 1.2 OBJETIVOS

Com o propósito de aprofundar a compreensão do problema de pesquisa delineado, foram elaborados objetivos para o estudo, os quais estão detalhados pelo objetivo geral e pelos objetivos específicos aqui apresentados.

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar as práticas de empreendedorismo sustentável adotadas pela loja de produtos naturais em Aracaju, identificando como essa empresa integra competências empreendedoras e se adapta às dinâmicas do mercado local.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Apresentar o perfil do empreendedor;
- Identificar características básicas da empresa;
- Levantar as competências empreendedoras do gestor da loja de produtos naturais, de acordo com o modelo de Cooley (1990);
- Verificar os desafios enfrentados pelos gestores quanto às estratégias de empreendedorismo sustentável;
- Examinar o comportamento sustentável do empreendedor.
- Verificar quais as ações do empreendedor em relação às medidas adotadas para reduzir o impacto no meio ambiente.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

As questões ambientais nunca tiveram tanta evidência e, promover estudos voltados para essa temática é relevante diante dos inúmeros desafios enfrentados pela sociedade. É necessário desenvolver novos modelos de negócios que considerem os impactos sociais e ambientais, com ações que visem a preservação ambiental, o cumprimento das regulamentações, as responsabilidades sociais e a implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

De acordo com Vianna (2012), o empreendedorismo contribui de maneira fundamental para o desenvolvimento econômico nacional, impulsionando a produção de bens e serviços, gerando empregos, distribuindo renda e estimulando o crescimento econômico. No entanto, é necessário buscar um equilíbrio entre sucesso econômico e a responsabilidade ambiental, beneficiando tanto a geração atual quanto as próximas gerações.

Essa reflexão se torna ainda mais relevante ao considerar o cenário atual do mundo, de desmatamento, queimadas, extração de recursos naturais, extinção de espécies, poluição, consumo desenfreado, produção em larga escala, perda da biodiversidade, entre outros problemas ocasionados pela ação humana, que têm sido prejudiciais ao meio ambiente e a sociedade. A adoção de novos meios que possam reduzir o impacto na natureza é urgente para reverter os danos causados por toda a sociedade.

O presente estudo se justifica pela relevância do empreendedorismo sustentável em um cenário global que demanda práticas mais conscientes e responsáveis. Assim, esta pesquisa estudou o empreendedorismo, sob a ótica da sustentabilidade, com um olhar mais específico para as competências empreendedoras daqueles que escolhem criar negócios voltados a comercialização de produtos naturais, com o intuito de investigar como essas competências influenciam diretamente na adoção de práticas sustentáveis e no crescimento dos negócios.

Cabe mencionar o interesse da pesquisadora em aprofundar seus conhecimentos sobre empreendedorismo sustentável e o comportamento do empreendedor nesse ramo de negócio, especialmente na comercialização de produtos naturais, um setor que vem ganhando destaque devido à crescente demanda por alternativas saudáveis e ecologicamente corretas. A escolha de um estudo de caso único é justificada pela possibilidade de uma análise aprofundada e detalhada de um fenômeno específico em seu contexto real, permitindo compreender particularidades e nuances que poderiam se perder em abordagens mais amplas. De acordo com Yin (2015), o estudo de caso único é apropriado quando o objetivo é investigar fenômenos complexos e contextuais de forma intensiva.

A escolha dos estudos de Cooley (1990) para este trabalho foi justificada pela relevância de suas teorias sobre competências empreendedoras, que oferecem uma

estrutura sólida para analisar habilidades e atitudes específicas de empreendedores que buscam inovação e resiliência, especialmente em mercados sustentáveis. Cooley (1990) aborda competências divididas em categorias como realização, planejamento e poder, que são essenciais para entender como os empreendedores planejam, agem e tomam decisões em contextos de incerteza com foco no impacto social e ambiental.

Na prática, o estudo foi fundamentado no uso dessas competências como um guia para avaliar o comportamento do gestor da loja de produtos naturais. Isso permite observar como ele adota práticas sustentáveis, desenvolve estratégias de mercado, toma decisões e equilibra a busca por lucratividade com o compromisso ambiental. Dessa forma, as competências de Cooley contribuíram para a identificação das habilidades e comportamentos do empreendedor.

Nesse sentido, o papel do empreendedor vai muito além de simplesmente fornecer produtos ou serviços; ele se torna um propulsor de transformação social e ambiental, com o compromisso de divulgar práticas sustentáveis, que não apenas fortalecem a imagem da empresa diante dos consumidores, mas também contribuem para a criação de uma cultura de responsabilidade e inovação, que serve de inspiração para outros empreendedores.

O presente estudo visa destacar aspectos contextuais do mercado de produtos naturais, um setor emergente e ainda pouco explorado, com o intuito de promover o aprendizado e gerar novos conhecimentos tanto para a empresa analisada quanto para futuros pesquisadores. Ao integrar conceitos de empreendedorismo sustentável, espera-se que a pesquisa contribua não apenas para a Universidade Federal de Sergipe (UFS), mas também para outras instituições, oferecendo novas perspectivas para o desenvolvimento de um cenário econômico, social e ambiental mais alinhado com práticas sustentáveis e inovadoras.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Esta parte do trabalho apresenta o referencial teórico que serviu de base para o desenvolvimento da pesquisa.

## 2.1 EMPREENDEDORISMO: UMA VISÃO GERAL

Murphy, Liao e Welsch (2006) afirmam que a atividade empreendedora tem uma longa história de expansão, especialmente nos séculos XVI e XVII, por meio do conhecimento, que foi fundamental para os empreendedores. Esse conhecimento lhes permitiu desenvolver habilidades práticas essenciais para corrigir ineficiências existentes na sociedade e fornecer novas soluções, bens e serviços para atender às necessidades emergentes.

O empreendedorismo gera resultados significativos na sociedade, na economia e na política, como emprego e renda, e promove crescimento e desenvolvimento, segundo Espejo e Previdelli (2006) e Hisrich e Peters (2004). Para Saraiva (2015), o empreendedorismo consiste na realização de ideias visionárias do empreendedor, desde a concepção até a execução e rápida expansão de novas estruturas organizacionais que agregam valor.

Dolabela (2006, p.26) aborda seu conceito de empreendedorismo:

É uma livre tradução que se faz da palavra *entrepreneurship*, que contém as ideias de iniciativa e inovação. É um termo que implica uma forma de ser, uma concepção de mundo, uma forma de se relacionar. O empreendedor é um insatisfeito que transforma seu inconformismo em descobertas e propostas positivas para si mesmo e para os outros. É alguém que prefere seguir caminhos não percorridos, que define a partir do indefinido, acredita que seus atos podem gerar consequências.

Segundo o relatório GEM (2022), o empreendedorismo é abordado de maneira abrangente e envolve uma diversidade de empreendedores com negócios formalizados ou informais. Em definição, o empreendedorismo abrange qualquer esforço para estabelecer um novo negócio, seja de forma autônoma e individual, como uma nova empresa, ou na ampliação de um empreendimento já existente. É importante destacar que a atividade empreendedora começa antes da criação do empreendimento.

Shane e Venkataraman (2000) abordam duas principais dimensões do empreendedorismo: o estudo das fontes de criação de novas oportunidades (como novos produtos ou serviços, a descoberta de novos mercados, a inovação em processos de produção ou a utilização de novas matérias-primas) e o processo de descoberta, exploração e avaliação (em que os empreendedores devem estar

atentos ao ambiente ao seu redor, receptivos a novas ideias e dispostos a assumir riscos calculados).

Ao longo do tempo, foram dados quatro enfoques principais ao empreendedorismo: econômico, sociológico/comportamental, gerencial e educacional. O enfoque econômico é o principal e, segundo Filardi et al. (2011), Filion (1999), Machado e Nassif (2014), Phelan (2016) e Schumpeter (1982), destaca a importância de interligar o empreendedorismo à economia. Esses autores evidenciam que os empreendedores são formadores de novos negócios, enfrentam riscos, introduzem inovações no mercado e operam em uma sociedade movida pela concorrência.

O foco sociológico, evidenciado por Weber (1981), destaca que o empreendedor prioriza reinvestir e expandir sua empresa, visando principalmente o crescimento do negócio em vez de buscar benefícios pessoais com os lucros obtidos.

Na vertente comportamental, abordada por Filion (1999) e Fisher (2012), a análise do comportamento empreendedor investiga como os indivíduos buscam oportunidades empresariais ao criar e desenvolver novas empresas. O propósito dessa abordagem é compreender, antecipar e influenciar o comportamento tanto em nível individual quanto de equipe. Para McClelland (1972), o empreendedor possui um anseio por executar tarefas da maneira mais eficaz possível, motivado não necessariamente pela aprovação social, mas pela busca de sucesso individual.

O enfoque gerencial, apresentado por Chiavenato (2007), Dolabela (1999), Filion (1999) e Machado e Nassif (2014), se concentra em como os empreendedores realizam suas atividades de maneira única, ou seja, como concebem, planejam e executam seus sistemas de operações humanas, observando também as características dos empreendedores bem-sucedidos no mercado. Segundo Costa, Barros e Carvalho (2011), essa perspectiva foca na análise das capacidades e aptidões empreendedoras e como elas se relacionam com o ambiente organizacional.

O último foco é o educacional. Estudos pioneiros sobre educação e empreendedorismo, destacados por Filion (1999), ressaltam o potencial transformador da educação no empreendedorismo, sustentando a premissa de que as habilidades empreendedoras podem ser ensinadas. Além disso, enfatizam que essa educação promove uma compreensão clara do ambiente, permitindo a

identificação de riscos, o planejamento de soluções e a descoberta de novas oportunidades de negócios.

Para Gimmon (2014) o empreendedorismo não apenas desperta interesse entre os empreendedores, mas também entre os pesquisadores, e investir em educação e formação nessa área pode trazer benefícios significativos para o desenvolvimento de habilidades e competências empresariais. A valorização do conhecimento, a construção da autoconfiança e o desenvolvimento de competências entre os alunos são estímulo para um impacto positivo da educação no empreendedorismo segundo os estudos de Galvão, Ferreira e Marques (2018).

Schumpeter (1982) descreve o empreendedor como alguém que provoca uma mudança na economia, pela inserção de novos produtos e serviços, da implementação de novos tipos de estrutura, ou da utilização de recursos e materiais originais. O autor afirma também que um empreendedor é uma pessoa flexível, com competências técnicas para a produção e habilidades de gestão financeira para reunir recursos. Além disso, ele coordena as operações internas e conduz as atividades de venda de sua empresa.

Filion (1999, pg. 19), afirma que o empreendedor é “uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios”. Shane e Venkataraman (2000) caracteriza o empreendedor como aquele que identifica, considera e aproveita novas chances para desenvolver produtos ou serviços que gerem inovações.

Leite (1998, p.117) define:

O empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, pois além de ser capaz de identificar oportunidades de mercado, possui uma aguçada sensibilidade financeira e de negócios, para transformar aquela ideia em um fato econômico em seu benefício. Ele busca tanto atender os desejos dos seus futuros consumidores como satisfazer suas necessidades de realização profissional.

De acordo com Drucker (1986) o empreendedor assume riscos calculados para alcançar seus objetivos e interesses, impulsionado pela insatisfação com a situação atual dentro de seu empreendimento, resultando na busca ativa por mudanças, respondendo a essa insatisfação e explorando o ambiente em busca de novas oportunidades. Para Degen (1989), o empreendedor possui uma qualidade de

caráter e ação que nem sempre é comum, implicando, sobretudo, em uma necessidade particular de concretizar ideias inovadoras e implementar projetos próprios.

O estudo sobre o empreendedorismo e suas ramificações no Brasil teve maior destaque a partir dos anos 1990, acompanhada pela criação de entidades de apoio aos empreendedores e programas governamentais contínuos. Durante esse período, foram estabelecidas organizações como o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), e a SOFTEX (Sociedade Brasileira para Exportação de Software), segundo Dornelas (2008).

O SEBRAE (2023a) é uma entidade privada presente em todo o território nacional, com o propósito de dar suporte a micro e pequenas empresas brasileiras. Oferece desenvolvimento de conteúdos, ferramentas, feiras corporativas, cursos e capacitação, além de outros serviços para empreendedores, e dá suporte a pesquisas relevantes, como o relatório GEM.

Os dados do relatório GEM (2022) sobre empreendedorismo no Brasil, durante o período de 2002 a 2022, indicam quatro momentos importantes, que podem ser observados no gráfico 1. O primeiro ocorreu entre 2002 e 2010, em que houve um aumento constante na taxa total de empreendedorismo no Brasil, subindo de 20,9% em 2002 para 32,3% em 2010. O segundo período foi marcado por uma queda, seguida de um aumento que, em 2015, alcançou 39,3%.

Na terceira etapa, entre 2016 e 2019, houve uma redução, resultando em uma taxa de 38,7%. No quarto momento, observou-se uma considerável redução na taxa total de empreendedorismo devido à pandemia da COVID-19, que, segundo Silva (2020), foi uma situação sem precedentes na história recente e causou impactos significativos em diversos setores econômicos e na sociedade.

Gráfico 1 - Evolução das taxas\* (%) de empreendedorismo total e inicial - Brasil - 2002:2022.



\*Percentual da população de 18 a 64 anos.  
 Fonte: GEM BRASIL 2022.

De acordo com dados do relatório Data Sebrae (2020), as empresas comandadas por microempreendedores e microempreendedores individuais representam 85,28% das empresas brasileiras. Segundo informações do Atlas dos Pequenos Negócios (SEBRAE, 2023b), o setor movimentou cerca de 420 milhões de reais em 2022, evidenciando a importância dos empreendedores no Brasil para a economia e para a geração de empregos.

Nota-se então, que os pequenos empreendedores representam o tecido empresarial brasileiro, sendo responsáveis por grande parte da geração de empregos e movimentação econômica no país. Esses empresários, no entanto, apresentam características diversas, como resiliência, criatividade e capacidade de adaptação, que são essenciais para a sustentabilidade de seus negócios. Essas características estão diretamente ligadas às competências empreendedoras, que, segundo Salim (2010), nem sempre são totalmente exploradas. O desenvolvimento dessas competências é crucial para que esses empreendedores possam maximizar seu potencial e fortalecer seu impacto no mercado.

### 2.1.1 Competências Empreendedoras

O tema competência tem sido abordado por diversos autores, como Dornelas (2008), Drucker (1986), Dutra (2004), Fleury (2004), McClelland (1973) e Parry (1996), que realizaram uma análise estratégica direcionada ao contexto empresarial.

Nessas abordagens, as competências são definidas como um conjunto de habilidades essenciais para o sucesso da empresa e de seus colaboradores.

McClelland (1973) considera a competência como uma qualidade intrínseca do indivíduo, que pode estar associada a uma atuação superior, ao executar uma responsabilidade específica ou lidar com um cenário particular.

Parry (1996) define competências como um conjunto integrado de conhecimentos, habilidades e atitudes interconectados, que influenciam substancialmente a execução de tarefas específicas. Essas competências são ligadas ao desempenho, são mensuráveis por critérios reconhecidos e podem ser aprimoradas por meio de programas de treinamento e desenvolvimento.

De acordo com Fleury (2002), o conceito de competência envolve habilidades como capacidade de agir, utilizar recursos de forma eficaz, integrar conhecimentos diversos e complexos, aprender continuamente, se envolver ativamente, assumir responsabilidades e ter uma visão estratégica, resultando na realização de ações e conquista de resultados.

De acordo com Lenzi *et al* (2012), as competências empreendedoras são essenciais para orientar os profissionais na busca de resultados empresariais, mesmo que não haja garantias absolutas de sucesso. O desenvolvimento dessas competências pode facilitar o processo e aumentar as chances de alcançar os objetivos desejados.

Dias, Nardelli e Vilas Boas (2008) afirmam que empreendedores precisam possuir uma diversidade abrangente de aptidões sociais, um conjunto de competências que capacita os indivíduos a interagir efetivamente com os outros.

Segundo Zampier e Takahashi (2011) os indivíduos que se dedicam ao empreendedorismo são frequentemente reconhecidos por suas habilidades inovadoras, por possuírem capacidade de identificar oportunidades e outras características afins. Para compreender adequadamente o empreendedorismo sob essa perspectiva, é crucial examinar o processo pelo qual os empreendedores cultivam suas competências. Para Lenzi (2008), a capacidade dos empreendedores de construir e adaptar suas características pessoais para desenvolver uma competência empreendedora eficaz, lhes permite ter sucesso no mundo dos negócios.

O empreendedor se destaca do administrador convencional ao ir além das responsabilidades típicas, demonstrando uma visão ampla e uma disposição para

ultrapassar o *status quo*, e os empreendedores possuem qualidades pessoais particulares que, combinadas com fatores sociológicos e ambientais, facilitam a criação de novas empresas, de acordo com Dornelas (2018).

Antonello (2005) descreveu a competência empreendedora como uma combinação interligada de conhecimentos, habilidades e atitudes que habilitam um indivíduo a expressar sua visão, abordagens e ações na criação de valor, seja ele material ou imaterial, para a sociedade.

De acordo com Silva, Moura e Zanelli (2005) é importante descobrir quais habilidades estão em falta na organização e entender como isso afeta o ambiente de trabalho, através da análise das necessidades de treinamento, levando em conta aspectos pessoais, de equipe, organizacionais e ambientais, onde os profissionais podem reconhecer as limitações existentes e criar estratégias para melhorar as habilidades individuais e alcançar as competências fundamentais.

A integração das competências com o empreendedorismo resultou na formulação do conceito de competência empreendedora delineado por Snell e Lau (1994). Este conceito engloba uma junção de conhecimentos, habilidades, características individuais, atitudes, perspectivas, influências que, de diversas maneiras, influenciam positivamente o pensamento e ação empresarial. Ainda segundo os autores, a habilidade de estabelecer e administrar um pequeno empreendimento está intrinsecamente ligada aos planos do empreendedor, suas crenças e traços pessoais, refletindo-se na abrangência desta definição.

A categorização das competências, segundo Cooley (1990), dirigida aos empreendedores, é apresentada dentro de três principais conjuntos, uma relação de dez competências empreendedoras, as quais são: conjunto de realização (busca de oportunidade e iniciativa; persistência; comprometimento; exigência de qualidade e eficiência; assunção de riscos calculados); conjunto de planejamento (estabelecimento de metas; busca de informações; planejamento e monitoramento sistemáticos); conjunto de poder (persuasão e rede de contatos; independência e autoconfiança).

Os estudos de Man e Lau (2000) expostos no quadro 1, afirmam que as competências do empreendedor exercem uma influência significativa na competitividade das micro e pequenas empresas, e apresentam seis áreas de competências utilizadas para examinar os atributos individuais das pessoas que contribuem para a execução de uma tarefa ou para o êxito da organização.

Quadro 1 - Competências do empreendedor

COMPETÊNCIA	DEFINIÇÃO
Oportunidade	Conseguir identificar, avaliar e buscar oportunidades de negócio.
Estratégia	Escolha e implementação das estratégias do empreendimento e ações de curto, médio e longo prazo. Também se relaciona à elaboração de estimativas de viabilidade financeira e de mecanismos de controle dos resultados.
Conceituais	Capacidade de avaliar situações de risco e também às capacidades de perceber situações por ângulos diferentes e de forma positiva (ou, a capacidade de inovar).
Administrativas	Realizar a alocação eficiente de talentos humanos, recursos físicos, financeiros e tecnológicos.
Relacionamento	Relacionamentos pessoais do empreendedor que podem influenciar na definição do caminho a ser seguido em um determinado negócio.
Comprometimento	Capacidade de manter dedicação, principalmente em situações adversas, e à capacidade de recomeçar após situações de insucesso. Também representa a dedicação do empreendedor e os sacrifícios feitos na vida pessoal em prol do sucesso do negócio.

Fonte: Man e Lau (2000).

Para este estudo foram analisadas as competências de Cooley (1990), tendo em vista que as competências empreendedoras descritas por Cooley (1990) permanecem fundamentais no desenvolvimento de empreendedores eficazes, mesmo em um mercado que passou por profundas transformações nas últimas décadas.

#### 2.1.2.1 Conjunto de Competências Empreendedoras Segundo Cooley (1990)

Cooley (1990) identificou três principais conjuntos de competências empreendedoras, e cada uma dessas categorias engloba habilidades que ajudam o empreendedor a lidar com as oportunidades e desafios do negócio. O **conjunto de realização** engloba em suas competências empreendedoras diversas habilidades, como a busca contínua por melhores resultados, capacidade de reagir diante de situações de risco, a motivação interna do gestor, a proatividade, a busca constante por qualidade e eficiência, dentre outras. Essas características são essenciais para garantir que o empreendedor mantenha um alto padrão de desempenho e esteja sempre buscando formas de melhorar tanto o produto quanto os processos de sua empresa.

O **conjunto de planejamento**, por sua vez, refere-se às habilidades que o gestor deve possuir, como: o estabelecimento de metas e objetivos claros, obtenção de informações que podem ser significativas para a tomada de decisões no negócio,

organização detalhada das atividades de curto, médio e longo prazo, entre outras. Sendo assim, o empreendedor que possui essas aptidões, está apto a analisar probabilidades de sucesso ou fracasso, definem metas objetivas e garantem o cumprimento das etapas dos processos realizados no negócio.

O **conjunto de poder** está relacionado à habilidade de influenciar, negociar e liderar pessoas. O poder, nesse contexto, não é visto apenas como controle ou autoridade, mas como a capacidade de construir relacionamentos e redes que ajudam o empreendedor a alcançar seus objetivos. As habilidades centrais são: o domínio da persuasão para criar parcerias estratégicas e redes de contatos favoráveis ao crescimento e a independência na tomada de decisões.

#### 2.1.2.2 A Relevância do Conjunto de Competências Empreendedoras no Mercado Atual

No contexto atual, marcado por rápidas inovações tecnológicas e mudanças nos padrões de consumo, as competências empreendedoras identificadas por Cooley (1990) têm muita relevância. A transformação digital tornou-se um imperativo para empresas de todos os setores, e empreendedores que dominam as novas tecnologias têm uma vantagem competitiva significativa. Além disso, a crescente demanda por produtos e práticas sustentáveis está redefinindo a forma como os negócios são conduzidos.

O **conjunto de realização** também adquiriu novas dimensões com a globalização e a digitalização do trabalho. A capacidade de liderar equipes diversificadas, promover a inovação e tomar decisões rápidas em um ambiente de incerteza é essencial para o sucesso. Segundo uma pesquisa da *Harvard Business Review* (2022), líderes que demonstram empatia e flexibilidade ao gerenciar suas equipes têm uma probabilidade 50% maior de alcançar metas organizacionais.

Por fim, o **conjunto de planejamento** é essencial em um cenário onde a sustentabilidade e a responsabilidade social não são mais opções, mas requisitos para a sobrevivência e crescimento dos negócios. Empreendedores que conseguem integrar essas preocupações em suas estratégias de negócios são os que estarão na vanguarda da inovação e da competitividade. No Brasil, onde a legislação ambiental é rigorosa e as expectativas dos consumidores por práticas sustentáveis estão em alta, essas competências são particularmente valiosas.

Diante desse cenário, é evidente que a capacidade de adaptação, a busca por inovação e o foco em práticas sustentáveis tornam-se essenciais para os empreendedores modernos. As competências empreendedoras de Cooley (1990) permanecem relevantes, mas agora são ampliadas pela necessidade de dominar a transformação digital e atender às novas exigências dos consumidores por negócios mais responsáveis e ecologicamente corretos.

No Quadro 2, as competências empreendedoras de Cooley(1990) apresentam-se separadas por conjunto, para uma melhor visualização e entendimento do que foi pesquisado neste trabalho.

Quadro 2 - Competências empreendedoras de Cooley (1990)

<b>CONJUNTO DE REALIZAÇÃO</b>
<p><b>Busca por oportunidade e iniciativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faz coisas antes de solicitado ou, antes de forçado pelas circunstâncias</li> <li>• Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços</li> <li>• Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamentos, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência</li> </ul> <p><b>Persistência</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Age diante de um obstáculo</li> <li>• Age repetidamente ou muda de estratégia a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo</li> <li>• Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário para atingir as metas e objetivos</li> </ul> <p><b>Comprometimento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faz um sacrifício pessoal ou despense um esforço extraordinário para complementar uma tarefa</li> <li>• Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho</li> <li>• Esforça-se para manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade em longo prazo, acima do lucro em curto prazo</li> </ul> <p><b>Exigência de qualidade e eficiência</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encontra maneiras de fazer as coisas melhor e/ou mais rápido, ou mais barato</li> <li>• Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência</li> <li>• Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados</li> </ul> <p><b>Correr riscos calculados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente</li> <li>• Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados</li> <li>• Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.</li> </ul>
<b>CONJUNTO DE PLANEJAMENTO</b>
<p><b>Estabelecimento de metas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que tem significado pessoal</li> <li>• Define metas em longo prazo, claras e específicas</li> <li>• Estabelece metas em curto prazo, mensuráveis</li> </ul> <p><b>Busca de informações</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dedicar-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes</li> <li>• Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço</li> <li>• Consulta os especialistas para obter assessoria técnica ou comercial</li> </ul>

**Planejamento e monitoramento sistemáticos**

- Planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos
- Constantemente revisa seus planos levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais
- Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões

**CONJUNTO DE PODER****Persuasão e rede de contatos**

- Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros
- Utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos
- Age para desenvolver e manter relações comerciais

**Independência e autoconfiança**

- Busca autonomia em relação a normas e controles de outros
- Mantém seu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores
- Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio

Fonte: Autora da pesquisa, apartir de Cooley (1990)

### 2.1.2 Empreendedorismo Sustentável

Milaré (2005) explica que o meio ambiente abarca tanto os elementos naturais, como solo, água e fauna, quanto aqueles modificados pela atividade humana, como áreas urbanas, indústrias e bens culturais. O autor destaca ainda que o conceito vai além do biológico, incluindo fatores relacionados ao estilo de vida e às interações entre humanos e natureza.

A Constituição da República Federativa do Brasil, no artigo 225 estabelece o direito ao meio ambiente como um direito fundamental do indivíduo, onde:

Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações (BRASIL, 1988).

O crescente envolvimento das empresas com a agenda ambiental inclui a adoção do conceito de *triple bottom line*, onde o equilíbrio entre as necessidades dos *stakeholders* fundamenta uma perspectiva renovada do capitalismo, abrangendo as esferas econômica, social e ambiental na busca por soluções sustentáveis, de acordo com Elkington (1998).

Sachs (2011), afirma que uma harmonização adequada entre economia e a natureza é crucial, uma vez que as ciências naturais podem identificar os requisitos

para a sustentabilidade global, porém, é papel das ciências sociais articular as estratégias de transição necessárias para alcançar esse objetivo.

Para Veiga (2006) a sustentabilidade envolve a preservação e apoio à vida em todas as suas dimensões, implicando na necessidade de modificar comportamentos e atitudes cotidianas, como o uso consciente da água e a prática da separação de resíduos.

Conforme Sato e Carvalho (2005), o desenvolvimento sustentável implica que o progresso econômico, fundamental para o avanço humano, está intrinsecamente ligado à preservação dos recursos naturais e à distribuição justa desses recursos. Isso requer aprender a usar os recursos atuais de forma sensata, garantindo que haja suficiência para todos e que as necessidades futuras sejam atendidas. Os autores afirmam também que a educação ambiental desempenha um papel essencial como uma das estratégias para promover o desenvolvimento sustentável.

No sistema de mercado, alcançar o desenvolvimento sustentável exige inovações e empreendedores comprometidos com metas ambientais, conforme afirmado por Schaltegger (2002). O autor expõe ainda que as inovações sustentáveis visam reduzir o impacto ambiental das atividades comerciais de forma viável e atraente para os consumidores. É crucial que os empreendedores desempenhem um papel que impulse a inovação e integre a sustentabilidade nos modelos de negócios, sendo fundamental que líderes empresariais priorizem a sustentabilidade em todas as etapas, desde a concepção até a comercialização.

Segundo Hisrich, Peters e Sheperd (2014), o empreendedorismo sustentável tem objetivos ligados à preservação da biodiversidade, suporte à vida e amparo à comunidade, em busca de novas possibilidades na criação de novos produtos e serviços que resultem em vantagens para as pessoas, economia e sociedade.

Cohen e Winn (2007) afirmam que o empreendedorismo sustentável surge a partir de lacunas e oportunidades de mercado, permitindo o desenvolvimento de novos empreendimentos e estabelecendo os fundamentos para um tipo de empreendedorismo que visa não apenas o lucro, mas também a promoção de melhores condições sociais e ambientais para a sociedade. De acordo com Barbieri e Cajazeira (2016, p. 68), “uma organização sustentável é a que, simultaneamente, procura incorporar os conceitos e objetivos relacionados com o desenvolvimento sustentável nas suas políticas e práticas de modo consistente”.

Os empreendedores considerados sustentáveis são agentes de mudança que buscam soluções inovadoras para desafios ambientais e sociais, enquanto também almejam o sucesso econômico. Eles lideram iniciativas empresariais que equilibram as necessidades financeiras com objetivos de sustentabilidade, impulsionando uma transição para uma economia mais equitativa e ambientalmente consciente, de acordo com Gerlach (2006).

Para Liern e Pérez-Gladish (2018), a sustentabilidade de uma empresa está direcionada a uma responsabilidade fundamentada com as necessidades econômicas, sociais e ambientais. Já Cohen e Winn (2007) incluem mais uma necessidade, argumentando que a definição de empreendedorismo sustentável abrange a compreensão da identificação, criação e exploração de oportunidades para desenvolver futuros produtos e serviços, considerando quem são os responsáveis por essas ações e quais os impactos econômicos, sociais, psicológicos e ambientais envolvidos.

Segundo Youssef, Boubaker e Omri (2017), o conceito de empreendedorismo sustentável abrange tanto a inovação quanto o empreendedorismo voltado para o desenvolvimento sustentável. Essa abordagem é caracterizada por uma mentalidade inovadora e voltada para o mercado, centrada na personalidade empreendedora e envolve a geração de valor por meio de inovações e produtos que têm impactos positivos ambientais ou sociais, indo além das fases iniciais de uma empresa.

Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) são uma iniciativa global da ONU para promover um mundo mais justo, equitativo e sustentável até 2030, abordando desafios socioeconômicos, ambientais e de governança (ONU, 2020). Para a ONU (2020), o ODS 8 trata de instituir o trabalho decente e crescimento econômico, com o objetivo de promover uma expansão econômica inclusiva e sustentável, emprego e trabalho decente. E a Agenda 2030, tem como uma de suas metas promover o empreendedorismo, a criatividade e a inovação, além de estimular a formalização e o crescimento das micro, pequenas e médias empresas, incluindo o acesso a serviços financeiros segundo a ONU (2020).

Porter e Van der Linde (1995) destacam que a competitividade das empresas está intrinsecamente ligada à sua capacidade de melhoria e inovação contínuas. Eles ressaltam que a inovação voltada para produtos sustentáveis traz uma série de benefícios, como a redução de custos ao atender às regulamentações ambientais, a otimização dos processos produtivos e a melhoria na qualidade e no desempenho

dos produtos. Diante desse cenário, muitas empresas enxergam a inovação centrada na sustentabilidade como uma vantagem competitiva, não apenas no estabelecimento de valores mais altos para produtos verdes, mas também na busca por novas oportunidades de mercado.

Hart e Milstein (2004) afirmam que a ascensão de uma empresa guiada pela sustentabilidade requer uma estratégia que promova a inovação competitiva, por meio da criação de informação e estratégias compartilhadas para os futuros empreendimentos comerciais, levando em conta as necessidades dos *stakeholders* e seu envolvimento. Isso fornecerá às lideranças uma orientação para prioridades organizacionais, inovação tecnológica, gestão de recursos e estruturação de modelos de negócios, resultando no desenvolvimento de produtos sustentáveis.

Muitos líderes empresariais negligenciam as oportunidades estratégicas no campo sustentável, limitando-se ao cumprimento mínimo das exigências legais, sem perceber que a integração da sustentabilidade na estratégia corporativa pode levar à redução de custos e riscos, conforme afirmam Hart e Milstein (2004).

Milaré (2016) faz críticas aos rumos que a sustentabilidade está seguindo, quando afirma que tanto de forma consciente quanto inconsciente, o objetivo é encontrar um novo conjunto de princípios ou um modelo de sustentabilidade. Isso implica em estratégias radicalmente distintas daquelas que têm sido implementadas no desenvolvimento, seguindo as ideologias predominantes desde os primórdios da revolução industrial. São essas estratégias que contribuíram para a atual situação de insustentabilidade global.

O empreendedorismo sustentável, representa não apenas uma tendência, mas uma necessidade urgente em nossa sociedade contemporânea. Ebert (2017) destaca a importância de encontrar um equilíbrio entre a utilização dos recursos naturais e a proteção do meio ambiente. Empreendedores que adotam essa perspectiva estão liderando uma mudança significativa em direção a um futuro que seja mais capaz de lidar com desafios e mais comprometido com a responsabilidade ambiental. Em suma, eles estão promovendo uma transformação que visa um futuro mais sustentável e consciente.

## 2.2 COMPORTAMENTO SUSTENTÁVEL DE MERCADO

Manzini e Vezzoli (2002) afirmam que a sociedade tem passado por uma fase de descontinuidade, onde se busca o crescimento através da diminuição dos níveis de produção e consumo, determinado pela ligação entre a globalização econômica, cultural e os desafios ambientais, demandando a transição para uma sociedade sustentável, especialmente diante do crescimento populacional em curso.

O avanço do desenvolvimento sustentável, a competição global e a rápida evolução tecnológica estão pressionando as empresas a inovarem com ênfase na sustentabilidade. Segundo dados do Fundo de População das Nações Unidas - UNFPA (2023), o número de habitantes no planeta continua a aumentar significativamente. Desde 1950 até 2009, a população mundial cresceu em 170%, com uma taxa anual de crescimento de 1,70%. Ainda segundo o relatório, em novembro de 2022, a população humana ultrapassou a marca dos 8 bilhões de pessoas.

De acordo com projeções da *World Business Council For Sustainable Development - WBCSD* (2010), associação mundial vinculada à Organização das Nações Unidas, espera-se que a população mundial aumente para 9 bilhões até 2050, com 98% desse crescimento concentrado em países emergentes e em desenvolvimento. Esse crescimento traz consigo uma série de desafios e riscos para governos e empresas, especialmente no que diz respeito à crescente demanda por recursos naturais, alimentos, saneamento, habitação, educação e saúde.

De acordo com dados do relatório da *Food and Agriculture Organization of the United Nations - Organização para a Alimentação e Agricultura das Nações Unidas* (FAO, 2024), em 2023 cerca de 2,33 bilhões de pessoas enfrentaram insegurança alimentar moderada ou grave, com uma tendência de aumento para os próximos anos, principalmente na África. Ainda segundo a FAO, os desafios enfrentados hoje incluem uma disponibilidade suficiente de vegetais e frutas para atender às necessidades diárias de dietas saudáveis para todos, evitando assim o consumo de alimentos pré-preparados, ricos em gorduras, açúcares e/ou sal, que podem contribuir para a desnutrição.

O aumento desenfreado do consumo tem levado a uma estrutura de crescimento que esgota o patrimônio ambiental do planeta e prejudica a qualidade de vida das pessoas. Essa percepção ganha força conforme os consumidores vão adquirindo mais consciência do impacto de suas escolhas de compra. Portanto, segundo Bedante (2004), há um crescente debate em torno de uma compra

responsável, onde procura-se converter a prática do consumo em um ato de exercício de cidadania.

### 2.3 COMPORTAMENTO SUSTENTÁVEL DO CONSUMIDOR

O ato de consumir é vital para a subsistência humana e está presente em todas as atividades individuais dentro da sociedade, onde a felicidade e a qualidade de vida dos indivíduos estão cada vez mais ligadas à satisfação derivada do consumo, refletindo a influência desta ação na percepção do bem-estar pessoal e social, segundo Bauman (2008).

Em mercados cada vez mais competitivos, o consumidor passa por diversas influências do ambiente, portanto, é fundamental promover uma conscientização que capacite o consumidor a avaliar suas escolhas de forma mais criteriosa, contribuindo para uma experiência de compra mais consciente e gratificante, segundo Leite e Santos (2007).

Portilho (2005) afirma que anteriormente, as preocupações ambientais estavam principalmente ligadas à produção, como poluição industrial e gestão de resíduos, devido a exploração excessiva dos recursos naturais. No entanto, agora há uma crescente conscientização sobre os impactos ambientais associados ao consumo excessivo, como o esgotamento de recursos naturais e a geração de resíduos. Isso indica uma mudança de foco das questões de produção para as de consumo na discussão sobre sustentabilidade ambiental.

De acordo com Paavola (2001), atitudes conscientes, informadas e sensíveis às questões ambientais surgem como uma abordagem inovadora na resolução dos desafios relacionados ao meio ambiente e na promoção da transição em direção a uma sociedade sustentável.

A principal proposição de Solomon (2016) sobre a postura do consumidor, está na avaliação das operações pelas quais pessoas ou grupos utilizam, adquirem produtos ou serviços, assim como perspectivas ou vivências anteriores, para suprir suas expectativas e anseios.

Para Kotler (2009), a disciplina do comportamento do consumidor analisa como pessoas, grupos e entidades obtêm, usam, e descartam bens, serviços, conceitos ou vivências para atender às suas exigências e desejos. Kotler e Keller (2012) afirmam que quando alguém adquire um produto, eles o fazem com a

expectativa de que ele atenderá às suas necessidades e oferecerá um valor que justifique o investimento, superando as suas expectativas, causando satisfação e uma provável recompra no futuro.

Uma pesquisa encomendada pela CNI (Confederação Nacional da Indústria) sobre hábitos sustentáveis e consumo consciente evidencia que as pessoas estão mais preocupadas com os efeitos da produção sobre o meio ambiente e que esses cuidados se refletem em suas compras. A maneira como os produtos são fabricados tem impactado a escolha das marcas, com 74% dos brasileiros afirmando ser consumidores conscientes ambientalmente. Metade dos consumidores verifica se os produtos foram produzidos de forma sustentável, em comparação com 38% na mesma pesquisa realizada em 2019. No entanto, destaca-se que 66% dos consumidores enfrentam dificuldades para encontrar produtos ambientalmente sustentáveis nas lojas, segundo a CNI (2022).

## 2.4 CONSUMO SUSTENTÁVEL

De acordo com Cherrier (2007), a preocupação com o meio ambiente e a associação com a sustentabilidade caracterizam o consumo sustentável como um modo de vida que valoriza a responsabilidade ambiental para preservar e manter um meio social de maior qualidade de vida.

Esse enfoque está alinhado com o ODS 12, segundo a ONU (2020), que busca assegurar padrões de consumo e produção responsáveis. O esgotamento dos recursos naturais e a busca por uma melhor qualidade de vida têm levado a mudanças significativas no comportamento do consumidor. Leite e Santos (2007) observam que as pessoas estão demonstrando uma nova consciência em relação aos problemas associados ao modelo tradicional de produção e consumo, que tem se mostrado insustentável.

Nesse contexto de mudança, as práticas de consumo nas sociedades contemporâneas estão se diversificando, refletindo uma crescente valorização de produtos que atendem a valores ecológicos e sociais. Schor (2010) destaca que os consumidores estão cada vez mais interessados em produtos que se alinham com princípios de sustentabilidade e preservação ambiental.

A autora observa que "os mercados diferenciados surgem para oferecer alternativas artesanais e ecológicas, permitindo que os consumidores façam escolhas que respeitam o meio ambiente e atendem a valores sociais" (Schor, 2010, p. 45). Essa transformação evidencia uma mudança significativa na forma como os indivíduos se relacionam com o mercado, buscando alternativas que não apenas satisfaçam suas necessidades materiais, mas também estejam em consonância com suas preocupações éticas e ambientais.

No entanto, Jackson (2017) afirma que o modelo econômico, baseado no crescimento contínuo e no consumo excessivo, é insustentável, sendo o crescimento infinito inviável devido à limitação dos recursos naturais.

Uma análise das preferências de consumo, liderada por Ventura (2010), discute vários fatores, incluindo o conceito de consumo responsável. Este termo refere-se ao crescente reconhecimento por parte dos consumidores de questões sociais e ambientais, juntamente com a crescente demanda por padrões éticos e eficiência na produção. O autor afirma ainda que:

[...] o consumidor deseja obter cada vez mais informações sobre os produtos oferecidos, desde a aquisição de matérias-primas, passando pelo processo de fabricação, até o destino final. Conhecer a composição, as condições de processamento e transporte e os fabricantes dos componentes do produto são alguns exemplos de informações que serão exigidas (Ventura, 2010, p. 5).

Para Leite (2009), os produtos ecologicamente responsáveis têm o poder de alterar a maneira como os consumidores percebem seu valor, e adquiri-los pode ser interpretado como um ato socioambiental, uma vez que promove o bem comum, incluindo o benefício ao próprio comprador.

Um relatório público desenvolvido pelo Instituto Akatu (2023) sobre percepções do consumidor, avaliando as diferenças entre as gerações X, Z, Millennial e Baby Boomer +, afirmam que embora aproximadamente 7 em cada 10 jovens das gerações Z e Millennials expressem o desejo de adotar estilos de vida mais saudáveis, apenas 3 em cada 10 conseguiram efetivamente mudar seus hábitos nessa direção. A pesquisa afirma também, que dentre os entrevistados 98% das pessoas tem intenção de adquirir produtos saudáveis e sustentáveis.

De acordo com Rousseau e Vranken (2013), as razões que influenciam o consumo de produtos naturais e orgânicos incluem a preocupação dos

consumidores com o impacto ambiental em suas escolhas individuais, o desejo de agir de forma positiva para com a sociedade e o mundo, e a associação entre uma alimentação saudável e os efeitos benéficos para a saúde.

Para Schultz (2002) o atual nível e padrão de consumo nas nações industrializadas representam um desafio significativo para as questões ambientais. Se esses padrões persistirem e forem adotados por outras nações, a capacidade do planeta de suprir as demandas por recursos naturais estará severamente comprometida, levando à rápida exaustão de muitos recursos essenciais em poucos anos.

Segundo Oliveira e Cândido (2010), para resolver os problemas ambientais causados pela sociedade de consumo, é essencial implementar ações coletivas que promovam o desenvolvimento de um consumo sustentável. Essas ações devem garantir o uso responsável dos recursos naturais, assegurando sua disponibilidade para as próximas gerações. É igualmente crucial adotar políticas públicas que considerem os aspectos da sustentabilidade, de modo que as políticas governamentais incentivem e regulamentem a produção e o consumo, visando à proteção do meio ambiente.

Ainda segundo o autor, a promoção do desenvolvimento sustentável requer uma mudança de mentalidade, tanto no nível individual quanto coletivo. Isso implica na criação de uma consciência ambiental nas empresas e na sociedade em geral, incentivando práticas que reduzam o impacto ambiental e promovam a preservação dos recursos naturais. A integração de ações individuais e coletivas é fundamental para alcançar esse objetivo, uma vez que cada pessoa e organização tem um papel importante na construção de um futuro mais sustentável.

## 2.5 NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS

O conceito de negócios sustentáveis tem ganhado crescente relevância, especialmente à medida que as preocupações ambientais se tornam centrais na agenda global. Como afirmam Boszczowski e Teixeira (2012), oportunidades de negócios sustentáveis surgem quando empreendedores conseguem abordar falhas de mercado relacionadas ao meio ambiente, resultando em benefícios sociais e no avanço do desenvolvimento sustentável. Neste contexto, o Brasil, com sua vasta

biodiversidade e desafios ambientais, emerge como um cenário ideal para o desenvolvimento de iniciativas empresariais sustentáveis.

Negócios sustentáveis são definidos como aqueles que equilibram a busca por lucro com o compromisso de minimizar impactos ambientais e promover benefícios sociais. Porter e Kramer (2011) sugerem que as empresas devem integrar metas sociais e ambientais em suas estratégias para criar valor compartilhado, beneficiando tanto a empresa quanto a sociedade. No Brasil, essa abordagem é particularmente relevante, dado o papel crucial que o país desempenha na preservação de ecossistemas globais.

O Brasil tem se destacado como um importante ator na promoção de práticas empresariais sustentáveis. De acordo com o SEBRAE (2019), a identificação de oportunidades de negócios sustentáveis no país é facilitada pela crescente conscientização sobre a importância da sustentabilidade. O processo de identificação de oportunidades é um ponto crucial no estabelecimento de novos empreendimentos, como afirmado por Bygrave (1997). Reconhecer que o sucesso na criação de negócios está intrinsecamente ligado à habilidade de identificar oportunidades.

Ao identificar oportunidades para o empreendedorismo sustentável, os empreendedores podem encontrar ações que não apenas geram lucro, mas também contribuem para a mitigação dos problemas ambientais. Essa abordagem alinha-se com a busca por negócios sustentáveis que equilibrem o desenvolvimento econômico com a preservação ambiental, impulsionando a sustentabilidade empresarial e o bem-estar da sociedade, conforme afirmam Cohen e Winn (2007), Dean e McMullen (2007).

Além disso, políticas públicas e incentivos fiscais têm sido implementados para apoiar empreendimentos que adotam práticas ambientalmente responsáveis. Estudos recentes indicam que o mercado de produtos sustentáveis no Brasil continua a crescer, impulsionado tanto pela demanda dos consumidores quanto por regulamentações mais rigorosas (Cohen; Winn, 2007).

Aracaju, capital de Sergipe, tem se mostrado um ambiente promissor para o desenvolvimento de negócios sustentáveis. No entanto, empreendedores locais enfrentam desafios específicos, como a falta de infraestrutura adequada e o baixo acesso a capital. Segundo dados do SEBRAE (2020), os microempreendedores em

Aracaju representam a maioria das empresas registradas, mas muitos carecem de conhecimentos técnicos para implementar práticas sustentáveis de forma eficaz.

Um exemplo significativo é o setor de produtos naturais, onde a demanda por produtos sustentáveis tem impulsionado o crescimento de lojas especializadas. Empreendedores em Aracaju que conseguem integrar competências empreendedoras com uma abordagem sustentável estão se destacando no mercado local, apesar das limitações estruturais e econômicas

O sucesso dos negócios sustentáveis em Aracaju e no Brasil depende, em grande parte, da adoção de práticas sustentáveis e do suporte das políticas públicas. Conforme sugerido por Dean e McMullen (2007), a criação de valor econômico deve ser alinhada com práticas que promovam a sustentabilidade ambiental. No contexto de Aracaju, iniciativas governamentais que incentivam o uso de energia renovável, a gestão eficiente de resíduos e a conservação dos recursos naturais são fundamentais para o fortalecimento do empreendedorismo sustentável.

## 2.6 MERCADO DE PRODUTOS SUSTENTÁVEIS NO BRASIL

Apesar de o Brasil ser um dos maiores produtores de alimentos do mundo, com uma estimativa de 299 milhões de toneladas de grãos em 2024, conforme informações da Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB, 2024), a insegurança alimentar persiste como um desafio significativo no país. O ODS 2 da ONU (2020), que visa acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e promover a agricultura sustentável, ressalta a necessidade urgente de garantir que todos tenham acesso a alimentos suficientes, seguros e nutritivos.

Dados da Pesquisa de Orçamentos Familiares realizada pelo IBGE (2020) indicam que, no período de 2017 a 2018, houve um aumento médio de 62% na insegurança alimentar das famílias brasileiras. Abramovay (2012) argumenta que essa insegurança alimentar no Brasil não resulta da escassez de alimentos, mas sim da falta de acesso, influenciada por fatores econômicos e sociais, como pobreza e desigualdade. Alinhar a produção abundante de alimentos com as metas dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) requer, portanto, uma reestruturação dos sistemas de distribuição e um foco renovado em práticas agrícolas e políticas que garantam o acesso igualitário e sustentável aos alimentos, especialmente para as populações mais vulneráveis.

Conte e Boff (2013) trazem uma reflexão sobre a interseção entre alimentação e sustentabilidade, que requer um olhar atento para a complexa questão de como nutrir nove bilhões de habitantes até 2050 sem comprometer irreversivelmente nossos recursos naturais, ao mesmo tempo em que promovemos dietas saudáveis que beneficiem tanto a saúde humana quanto o meio ambiente.

A ligação entre alimentos e ações sustentáveis, conforme discutido por Conte e Boff (2013), é claramente demonstrada pela pesquisa "Panorama do consumo de orgânicos no Brasil", conduzida pela ONG Organix (2023). Este estudo revela um aumento significativo no consumo de produtos naturais e orgânicos em todo o país. Notavelmente, os consumidores desses produtos demonstram uma preocupação 61% maior com a preservação de áreas verdes, a separação de recicláveis e a compra de produtos biodegradáveis em comparação com aqueles que não os consomem.

A forma atual de alimentação tornou-se insustentável devido ao elevado consumo de energia na produção de alimentos, ao considerável impacto ambiental associado e à extensa área de terra requerida, podendo agravar questões relacionadas à produção e à disponibilidade de alimentos, de acordo com Gliessman (2001).

A interseção de fatores como convicções, culturas, religiões, clima e tecnologia molda os hábitos alimentares das populações, influenciando diretamente a saúde e a qualidade de vida, segundo Sousa *et al.* (2013). Silva *et al.* (2015) afirmam que com o avanço do século XXI, o aumento da esperança média de vida, os custos dos cuidados de saúde e o progresso científico e tecnológico nos países desenvolvidos destacam ainda mais o papel crucial da alimentação na promoção do bem-estar e na melhoria da qualidade de vida.

Os desafios da alimentação sustentável são acentuados pelas mudanças nos padrões e preferências alimentares da população, afirma Lairon (2012). As transformações sociais, econômicas e culturais exercem um grande impacto nesse cenário, exigindo uma consideração cuidadosa dos estilos de vida contemporâneos, das expectativas culturais e sociais, além do ambiente no qual as escolhas alimentares são realizadas, segundo Fonseca *et al.* (2011).

Conforme destacado por Cassol e Schneider (2015), é essencial compreender a relação entre os métodos de produção e distribuição e os padrões de

consumo e alimentação, pois isso é fundamental para fomentar práticas sustentáveis em todas as fases, desde a criação do produto até o seu consumo.

O mercado vegetariano tem crescido exponencialmente, e segundo informações da Sociedade Vegetariana Brasileira - SVB (2022) através de uma pesquisa realizada pelo Ibope em 2018 em todo o país, o Brasil já possui 14% da população que passou a excluir alimentos de origem animal da sua alimentação, com objetivos de melhorar os hábitos de consumo, reduzir os impactos ambientais e por possuírem uma maior preocupação com o bem estar dos animais.

Segundo dados da Associação Brasileira da Indústria de Alimentos para Fins Especiais e Congêneres (ABIAD) a capacidade da indústria de alimentos e bebidas em se adaptar rapidamente às novas regras e demandas dos consumidores é impressionante. A cada ano, uma infinidade de novos produtos e soluções surgem nas prateleiras em resposta às tendências de mercado e às preferências dos clientes, desde opções diet, light e fit até alternativas vegetarianas, veganas, sem glúten e sem lactose, refletindo a evolução constante do comportamento do consumidor (ABIAD, 2019).

Nakagami e Pinto (2019), afirmam que a crescente demanda por produtos naturais e orgânicos reflete uma mudança significativa nos padrões de consumo, onde os consumidores não apenas priorizam a saúde, mas também estão cada vez mais interessados na origem e nos impactos ambientais dos produtos que compram, o que está impulsionando a indústria a adotar práticas mais transparentes e sustentáveis para atender a essas novas expectativas.

Nas concepções de Monteiro *et al.* (2016), é evidente que uma abordagem abrangente sobre alimentação saudável e sustentável requer a integração de conhecimentos e práticas de diversos atores e disciplinas relacionadas ao sistema alimentar. Portanto, é crucial não apenas considerar a composição dos alimentos, mas também os métodos de produção, o acesso aos alimentos e os aspectos sociais da alimentação, como os padrões alimentares individuais e coletivos.

## 2.7 MERCADO DE PRODUTOS NATURAIS

Segundo Fernandes (2018) os produtos naturais estão intrinsecamente ligados a uma gama diversificada de conceitos, abrangendo desde alimentos orgânicos, vegetarianismo e veganismo até suplementos alimentares e preservação

ambiental. Eles se entrelaçam em uma oferta variada associada ao bem-estar, saúde e qualidade de vida, incluindo também áreas como plantas medicinais e medicina tradicional, que abraçam práticas como homeopatia, fitoterapia e naturopatia.

Nos últimos anos, houve um aumento significativo na busca por um estilo de vida saudável, impulsionando o crescimento do mercado de produtos naturais e com apelo saudável de acordo com o SEBRAE (2022). Essa tendência parece continuar nos próximos anos, à medida que os consumidores demonstram uma disposição crescente para investir tempo e recursos na busca por uma vida com mais saúde e longevidade, ainda segundo os estudos do SEBRAE (2022). Além disso, observa-se uma maior preocupação dos consumidores em adquirir e utilizar produtos e serviços sustentáveis do ponto de vista socioambiental, conforme apontado por Ventura (2010).

O aumento do uso de produtos naturais tem sido observado globalmente, impulsionado principalmente pelas preocupações relacionadas aos efeitos adversos de muitos produtos sintéticos na saúde humana e no meio ambiente, afirmam Bandoni e Czepak (2008). A expansão desse mercado é também reflexo de uma mudança nos padrões de consumo, onde os consumidores não apenas buscam alternativas mais saudáveis, mas também querem saber a origem e o impacto dos produtos que consomem, de acordo com Pollan (2006).

Para Révillion *et al.* (2020), os mercados de alimentos naturais, vegetarianos e veganos estão em ascensão, impulsionados pela crescente conscientização dos consumidores sobre saúde, bem-estar animal e impacto ambiental da produção pecuária. Essas preocupações também estão atraindo os flexitarianos, que buscam reduzir o consumo de alimentos de origem animal.

Segundo Leitzmann (2014) às motivações para aderir a uma dieta natural, vegetariana ou vegana podem variar entre os consumidores, influenciadas por seus valores, atitudes, origem étnica ou orientação religiosa. Por exemplo, a crescente evidência dos benefícios para a saúde de uma dieta rica em alimentos naturais tem tornado esses movimentos atraentes para aqueles que monitoram as tendências globais de consumo alimentar, com um foco específico na saúde pública.

Bisogni *et al.* (2002) destacam que a interligação entre quem somos e as decisões que fazemos em relação à comida é bidirecional: as opções alimentares não meramente refletem concepções individuais, mas também criam grupos que

compartilham padrões alimentares similares, conectando essas escolhas às suas identidades pessoais e sociais, formando assim um domínio de identidade.

Para Ebert (2017), a sustentabilidade de um produto ou serviço, isolada, não é garantia de êxito numa organização; é imprescindível que ele também ofereça qualidade e/ou preços competitivos em relação à concorrência. Caso contrário, corre o risco de permanecer relegado a um nicho de mercado instável, sujeito a desaparecer a qualquer momento.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A metodologia esclareceu uma abordagem empregada na análise do problema a ser estudado. Nas pesquisas científicas, foi necessário detalhar os procedimentos, técnicas e instrumentos para a coleta de dados, essenciais para a resposta da questão de pesquisa. Para Minayo (1993, p.23) a pesquisa “[...] foi uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados”. Esta seção apresentou os procedimentos metodológicos que foram adotados no desenvolvimento do estudo.

#### **3.1 QUESTÕES DE PESQUISA**

As questões de pesquisa refletem aquilo que o pesquisador busca compreender, para tanto, o presente estudo pretende responder os seguintes questionamentos:

A- Qual o perfil do empreendedor da loja Mercado Verde em Aracaju?

B – Quais as características básicas da empresa?

C - Quais as competências empreendedoras necessárias para a gestão de lojas de produtos naturais em Aracaju, tomando por base o modelo de competências empreendedoras de Cooley(1990)?

D - Quais os desafios enfrentados pelo empreendedor da loja de produtos naturais em Aracaju, ao implementar o empreendedorismo sustentável?

E - Quais as características que evidenciam o comportamento sustentável do empreendedor?

F – Quais as ações do empreendedor em relação às medidas

que possam reduzir os impactos no meio ambiente?

### 3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo se caracteriza como uma pesquisa aplicada, já que segundo Vergara (2013), surge da necessidade de soluções práticas e é impulsionada por demandas tanto imediatas quanto futuras. Esse trabalho se enquadra como sendo de natureza aplicada, já que de acordo com Gil (2007, p. 27):

A pesquisa aplicada, [...] apresenta muitos pontos de contato com a pesquisa pura, pois depende de suas descobertas e se enriquece com o seu desenvolvimento; todavia, tem como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos.

Na pesquisa aplicada, o foco está na aplicação prática do conhecimento para resolver questões sociais, organizacionais ou problemas diversos.

A pesquisa de campo foi a abordagem de pesquisa adotada, visto que se constitui de uma modalidade investigativa e amplia a capacidade de entendimento do fenômeno estudado, buscando entender a relação do empreendedorismo sustentável e as competências empreendedoras (Cooley, 1990).

O estudo de caso único foi adotado como estratégia de pesquisa, e de acordo com Boaventura (2004), o estudo de caso é uma metodologia de pesquisa classificada como aplicada, devido ao seu objetivo principal de aplicar conhecimentos teóricos na solução de problemas práticos e específicos encontrados na vida real.

A abordagem de pesquisa foi a qualitativa, pois os dados são obtidos diretamente do ambiente de estudo, não têm manipulação intencional do pesquisador e buscará compreender as nuances, complexidades e contextos subjacentes ao fenômeno estudado, bem como explorará as experiências e perspectivas dos participantes envolvidos, representando contato direto com o objeto de estudo sem a utilização de eventos estatísticos para quantificar dados.

Teve natureza exploratória e descritiva; exploratória porque buscará investigar um fenômeno pouco estudado ou pouco compreendido, fornecendo informações iniciais e fundamentais que podem servir de base para pesquisas futuras mais

aprofundadas e para o desenvolvimento de teorias ou modelos explicativos, além disso é descritiva pois procura representar o maior espectro possível de elementos presentes na realidade investigada, e de acordo com Mattar, Oliveira e Motta (2014, p. 45), é possível encontrar um contexto importante na especificação de uma pesquisa descritiva, já que “ o pesquisador precisa saber exatamente o que pretende com a pesquisa, ou seja, quem e (ou) o que deseja medir, quando e onde o fará, como o fará e porque deverá fazê-lo”.

### 3.3 UNIDADES DE ANÁLISE

A **unidade de análise** é o principal foco de observação e estudo em uma pesquisa científica. Ela define o que exatamente será examinado, podendo variar entre indivíduos, grupos, organizações, eventos ou até objetos. Segundo Gil (2002), a unidade de análise serve para determinar os dados que serão coletados e como serão interpretados. Sua definição precisa assegura que os resultados da pesquisa estejam alinhados com os objetivos propostos. É importante diferenciar a unidade de análise de outras categorias, como variáveis ou indicadores.

Inicialmente, a unidade de análise foi definida como lojas de produtos naturais em Aracaju, abrangendo uma amostra que parecia adequada para o objetivo da pesquisa. No entanto, após a realização das primeiras entrevistas com os proprietários, verificou-se que apenas uma loja atendia plenamente aos critérios estabelecidos para o estudo. A partir dessa constatação, foi necessário ajustar o escopo da pesquisa para focar exclusivamente nessa loja, assegurando que os dados coletados fossem representativos e relevantes para a investigação, portanto, a unidade de análise evidenciou: 1- loja de produtos naturais em Aracaju; 2- empreendimentos que demonstrassem zelo com a sustentabilidade; 3- entrevistados que se encaixassem nas competências empreendedoras de Cooley (1990).

### 3.4 INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS E PRÉ TESTE

Esse estudo se utilizou da entrevista como método de coleta de dados. A escolha da entrevista foi fundamentada na capacidade dessa técnica de capturar percepções, motivações e experiências detalhadas dos entrevistados, proporcionando maior profundidade na compreensão do fenômeno estudado.

Segundo Minayo (2001), as entrevistas possibilitam um acesso mais direto e personalizado às informações, permitindo ao pesquisador explorar aspectos subjetivos e nuances que outros métodos, como questionários, podem não captar. Além disso, a entrevista é especialmente útil quando o objetivo da pesquisa é investigar comportamentos e atitudes em profundidade.

Assim, foi utilizado o instrumento de entrevista semiestruturada para a coleta de dados, já que segundo Creswell (2007) esse tipo de entrevista possui uma maior utilidade em estudos exploratórios. Assim, esse instrumento permite uma conversa mais informal, deixando o entrevistado mais à vontade e permitindo o enriquecimento da pesquisa, possibilitando a elaboração de novas perguntas.

O roteiro de entrevista baseou-se na tabela de competências empreendedoras de Cooley (1990), aliado aos objetivos desse estudo, e na aplicação do mesmo, toda a entrevista foi gravada, permitindo a transcrição de resultados sem a perda de informações.

Foi realizado pré-teste para validação do roteiro de entrevista, permitindo a reorganização de algumas perguntas e a correção de alguns questionamentos. Os dados foram coletados no período de 04 a 05 de setembro de 2024. As entrevistas tiveram duração média de 60 minutos e foram realizadas nos empreendimentos (Apêndice A).

### 3.5 CATEGORIAS ANALÍTICAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE

A fundamentação teórica permitiu a construção das categorias de análise desse estudo, juntamente com os objetivos traçados no mesmo. Cabe ressaltar que as competências empreendedoras, trabalhadas por Cooley (1990) serviram de guia para responder os objetivos de pesquisa. Essas categorias são desmembradas em elementos de análise, conforme Quadro 3.

Quadro 3 - Objetivos específicos, categorias analíticas e elementos de análise

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>CATEGORIA ANALÍTICA</b>	<b>ELEMENTOS DE ANÁLISE</b>	<b>QUESTÕES DO ROTEIRO</b>	<b>AUTORES</b>
Apresentar o perfil do empreendedor	Perfil básico do empreendedor	• Idade • Formação educacional	1 a 3	Dornelas (2018); GEM (2022); GEM (2023)
Identificar	Características	• Fundação	4 e 5	Dornelas (2018); Drucker (1986)

características básicas da empresa	básicas da empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faturamento</li> <li>• Empregos gerados</li> </ul>		
Levantar as competências empreendedoras do gestor da loja de produtos naturais, de acordo com o modelo de Cooley (1990)	Habilidades, comportamentos e atitudes do gestor no contexto de gestão de negócios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de identificar oportunidades</li> <li>• Tomada de decisões</li> <li>• Gestão de recursos</li> <li>• Inovação e Liderança e motivação</li> </ul>	6, 7, 8, 9, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 29 a 55	Cooley (1990)
Verificar os desafios enfrentados pelos gestores quanto às estratégias de empreendedorismo sustentável	Dificuldades que o gestor encontra ao implementar e manter práticas sustentáveis dentro do negócio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptabilidade</li> <li>• Conflito entre lucro e sustentabilidade</li> <li>• Pressão do mercado</li> <li>• Barreiras financeiras</li> </ul>	10, 11, 12, 13, 15, 16 e 17	Filardi <i>et al</i> (2011); Gerlach (2006); Machado e Nassif (2014); ONU (2020); Phelan (2016); Rousseau e Vranken (2013); Sachs (2011); Schumpeter (1985)
Examinar o comportamento sustentável do empreendedor	Avaliação de práticas, valores e atitudes sustentáveis implementadas no dia a dia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumo responsável de recursos</li> <li>• Valores e crenças</li> <li>• Educação e conscientização</li> </ul>	14, 22 e 28	Cherrier (2007); Costa, Barros e Carvalho (2011); Fillion (1999); Fischer (2012); Leite e Santos (2007); Lenzi (2008); Tachizawa (2010)
Verificar quais as ações do empreendedor em relação às medidas adotadas para reduzir o impacto no meio ambiente	Iniciativas e práticas adotadas para minimizar os efeitos negativos do negócio no meio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de materiais ecologicamente corretos</li> <li>• Gestão de resíduos</li> <li>• Eficiência energética</li> </ul>	14 e 22	Barbieri e Cajazeira (2016); Cohen e Winn (2007); Hisrich, Peters e Sheperd (2014); Nielsen (2020); Schaltegger (2002)

Fonte: Autora da pesquisa (2024)

### 3.6 ESTRATÉGIA PARA ANÁLISE DE DADOS E EVIDÊNCIAS EM ESTUDOS DE CASOS

A fase final da pesquisa em estudo de caso é a análise, onde nessa etapa, os pesquisadores se dedicam a examinar minuciosamente, categorizar, tabular e combinar os elementos de prova coletados durante o estudo, segundo Borges, Hoppen e Luce (2009). Essa etapa é crucial para a compreensão aprofundada dos dados, pois permite transformar as informações brutas em insights significativos que respondem ao problema de pesquisa.

O propósito da análise é sintetizar as observações de maneira lógica e estruturada, a fim de responder ao problema de pesquisa. A interpretação, por sua vez, vai além da simples organização dos dados, fornecendo uma compreensão mais profunda ao relacioná-los ao conhecimento existente, conforme Creswell (2007). Em outras palavras, enquanto a análise organiza os dados para responder às questões de pesquisa, a interpretação contextualiza esses dados dentro do contexto teórico e prático, permitindo uma compreensão mais ampla e significativa das descobertas da pesquisa.

Este estudo foi aplicado de acordo com a metodologia de Bardin (1977), que propõe a análise de conteúdo como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (Bardin, 2011, p. 47). Essa técnica é amplamente utilizada em estudos de caso, pois permite que o pesquisador categorize e interprete as mensagens de forma sistemática, transformando as percepções subjetivas em dados objetivos e comparáveis.

Para a coleta de dados, foi utilizado neste estudo a técnica de entrevista individual, considerada uma das abordagens mais eficazes para capturar detalhes e nuances do comportamento e das percepções dos entrevistados. A partir das respostas obtidas, foi possível realizar uma avaliação fundamentada nas categorizações das competências empreendedoras de Cooley (1990). Esse processo de categorização se torna essencial para a organização das competências em grupos específicos, possibilitando uma análise comparativa, além de revelar padrões e identificar habilidades que são cruciais para a gestão empreendedora sustentável.

### 3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Essa pesquisa apresentou algumas limitações, primeiramente há poucos estudos que relacionam o empreendedorismo sustentável com as competências empreendedoras e não há nenhuma pesquisa que trate de tal assunto em Sergipe, isso limita o conhecimento no que se refere aos achados locais. Outra, que deve ser descrita foi que inicialmente esse estudo seria um estudo de casos múltiplos, com a

intenção de comparar diferentes perspectivas no que se refere às lojas de produtos naturais em Aracaju, todavia, ao realizar as entrevistas, percebeu-se que o entrevistado que possui uma rede de lojas de produtos naturais, não praticava os aspectos pretendidos para esse estudo.

#### **4 DESCRIÇÃO DO CASO**

Neste capítulo, são apresentados os resultados da entrevista realizada com o proprietário e empreendedor da loja Mercado Verde, localizada em Aracaju/SE, especializada na comercialização de produtos naturais voltados para vegetarianos, veganos e pessoas com intolerâncias alimentares. A entrevista realizada teve como principal objetivo analisar o desenvolvimento do empreendedorismo sustentável no contexto da empresa, explorando como as práticas e competências do gestor contribuem para a sustentabilidade do negócio.

As respostas fornecidas pelo empreendedor buscaram atender tanto ao objetivo geral da pesquisa, que envolvem o desenvolvimento do empreendedorismo sustentável e as competências empreendedoras, quanto aos objetivos específicos, que englobam a identificação das competências empreendedoras aplicadas na gestão da loja, o comportamento sustentável do empreendedor e os desafios enfrentados no setor de produtos naturais.

De forma individual, seguindo as categorias analíticas estabelecidas no Quadro 3 da metodologia, é possível destacar a percepção do gestor em relação a essas categorias, fornecendo uma visão detalhada de como as competências empreendedoras são aplicadas em seu empreendimento.

A entrevista permitiu identificar diferentes abordagens e estratégias utilizadas pelo gestor para desenvolver e sustentar seu negócio no mercado de produtos naturais em Aracaju, com base nos estudos sobre competências empreendedoras de Cooley (1990). Além disso, revelou como essas habilidades influenciam a adoção de práticas sustentáveis e a interação com os consumidores. A percepção do empreendedor foi fundamental para compreender como o empreendedorismo sustentável pode ser fortalecido pela aplicação de competências específicas.

## 4.1 CASO DO MERCATO VERDE

A Mercado Verde é uma empresa genuinamente sergipana, está no mercado há 10 anos, disponibilizando produtos naturais desde alimentos e bebidas, suplementos, acessórios sustentáveis e cosméticos veganos. Entre os seus valores estão a sustentabilidade, a espiritualidade, os cuidados com o meio ambiente e a satisfação dos clientes. Em cada tópico, são mostradas as percepções do empreendedor em relação às categorias de análise, revelando como suas experiências ajudam a entender os desafios e oportunidades do mercado, trazendo assim, uma visão prática sobre o empreendedorismo sustentável.

No tocante às competências empreendedoras de Cooley (1990), associadas a como o gestor manifesta às competências empreendedoras da loja de produtos naturais, está inserido um quadro com as comparações de cada competência estudada, evidenciando como as ações do gestor se alinham aos principais tópicos dessa competência.

### 4.1.1 Desafios enfrentados

O empreendedor Brenno tem 46 anos, é casado há 21 anos e têm um filho de 14 anos. Ele possui formação acadêmica em Engenharia Civil pela Universidade Federal de Sergipe (UFS) e três pós-graduações: MBA em Gestão Empresarial, MBA em Gestão Ambiental e MBA em Engenharia de Petróleo. A empresa do empreendedor entrevistado é uma loja de produtos naturais que está no mercado há 10 anos.

Inicialmente, ele abriu a primeira unidade em 2014, no bairro 13 de julho, e posteriormente chegou a ter uma filial em outro local. No entanto, em 2018, ele decidiu fechar as duas lojas e centralizar o negócio em um espaço na casa de seus pais, no bairro Grageru, em Aracaju, onde a loja permanece até hoje. Esse espaço, que não era utilizado pela família, acabou se tornando uma oportunidade para continuar o negócio de forma mais sustentável.

A escolha do local foi influenciada tanto por motivos afetivos, já que o imóvel é parte da história do empreendedor e de sua família, quanto pela localização estratégica do bairro, que é de fácil acesso. Nos primeiros anos, o gestor precisou ajustar a oferta de produtos, passando de uma loja que vendia itens com carne e

produtos animais para uma operação 100% vegana, alinhando-se às demandas do público e do mercado. O faturamento mensal da loja gira em torno de 45 mil reais, mas durante a pandemia ultrapassou os 90 mil reais, refletindo a crescente demanda por produtos naturais e saudáveis naquele período.

#### **4.1.2 Competências**

Nos tópicos seguintes serão descritos os achados mediante a entrevista em consonância com as competências empreendedoras de Cooley (1990)

##### **4.1.2.1 Busca de oportunidade e iniciativa**

Desde o início da entrevista, o gestor deixou claro seu caminho profissional. Durante sua graduação, mesmo se identificando com o curso de Engenharia Civil, ele já sabia que não seguiria carreira na área, o que reflete sua iniciativa pessoal em buscar novos caminhos. "[...] eu tinha pra mim que não iria dar continuidade à minha carreira profissional na área de Engenharia Civil [...]", afirmou ele, destacando sua proatividade em explorar novas possibilidades. Isso é uma característica importante da competência Busca de oportunidade e iniciativa de Cooley (1990).

A passagem da ideia para ação também é evidente em suas respostas. Em 2012, ele começou a imaginar a criação de seu próprio negócio, demonstrando a vontade de transformar uma oportunidade em realidade: "[...] comecei a mentalizar que teria meu próprio negócio [...]". Esse processo de planejar e agir reflete exatamente o que Cooley (1990) define como central na busca por oportunidades.

Outro ponto marcante no início da sua jornada empreendedora foi a percepção de uma nova perspectiva. Como consumidor de alimentos saudáveis, o empreendedor percebeu o potencial desse mercado. Ele relata: "[...] a área de alimentação saudável era uma coisa que eu sempre vivenciei, sou consumidor até hoje [...]". Essa capacidade de identificar oportunidades a partir dos próprios interesses e experiências é fundamental para a competência analisada. O entrevistado demonstra ainda um compromisso "[...] foi partindo do princípio que era uma coisa que eu iria continuar no meu dia a dia", mostrando que desde o início tinha clareza sobre seu futuro.

Mesmo sem ser vegetariano no início, frequentar empórios vegetarianos e veganos lhe deu uma visão importante sobre o mercado e as necessidades dos consumidores. Ele demonstrou habilidade ao perceber uma demanda crescente por produtos veganos e sem lactose: "[...] a gente percebeu que tava recebendo muitos clientes que eram intolerantes à proteína do leite, a lactose [...]." Reconhecer essas necessidades dos clientes mostrou sua capacidade de enxergar novas oportunidades de negócio.

O gestor também mostrou iniciativa ao transformar a Mercato Verde em uma loja totalmente vegana, com o objetivo de atender às demandas do mercado e as necessidades dos consumidores. Ele declara que: "[...] garantir que a gente atenderia tanto os veganos, que já eram nosso público maior, quanto aqueles que têm intolerância a leite e derivados [...]." Assim, essa mudança na oferta de produtos demonstra como o empreendedor consegue se antecipar ao mercado e se adaptar às mudanças no comportamento do consumidor, algo essencial para o sucesso de qualquer empresa.

A decisão de concentrar a loja em um único local teve como objetivo otimizar o negócio e encontrar uma solução mais proveitosa a longo prazo, demonstrando proatividade, visão estratégica e capacidade de adaptação. O empreendedor também destacou o lado emocional dessa escolha, dizendo que "[...] tem o lado afetivo [...] então tem essas lembranças boas da minha vida inteira e também por ser uma região centralizada, bem perto de tudo."

Ao ser perguntado sobre o motivo de empreender nesse ramo, ele destaca que a decisão faz parte de um propósito de vida, tanto dele quanto de sua família. Nas palavras dele: "A razão de empreender, na verdade até faz parte do nosso propósito de vida, tanto minha, quanto da minha família [...] ". Portanto, para o gestor, essa escolha vai além do aspecto financeiro; está alinhada com seus valores pessoais e o desejo de contribuir para uma vida mais saudável.

Para melhor compreender como o gestor reflete as competências de Busca por oportunidade e iniciativa, de Cooley (1990), podemos destacar no quadro 4, como suas ações se alinham aos principais tópicos dessa competência:

Quadro 4 - Comparativo da competência busca por oportunidade e iniciativa

BUSCA POR OPORTUNIDADE E INICIATIVA	
Competência de Cooley	Competência do empreendedor da Mercato Verde
Faz coisas antes de solicitado ou, antes de forçado pelas circunstâncias	Mesmo durante a graduação, o empreendedor já mentalizava que iria abrir um negócio
Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços	O empreendedor adaptou a loja, removendo produtos que continham carne, eliminando laticínios e, por fim, tornando a loja 100% vegana para atrair um público específico
Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamentos, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência	O gestor aproveitou uma oportunidade familiar e utilizou parte da casa de seus pais para instalar a loja, após encerrar as operações em outros locais.

Fonte: Autora da pesquisa (2024)

#### 4.1.2.2 Persistência

Ao falar sobre persistência empreendedora, o gestor entrevistado compartilhou os desafios que enfrentou no início de sua jornada no mercado de produtos naturais. Ele ressalta que, apesar de ser consumidor do setor, começar um negócio era algo completamente novo para ele. Nas suas palavras: “A falta de experiência de querer abrir algo assim, que apesar de eu ser consumidor, era algo novo pra mim”.

Ele também mencionou as dificuldades logísticas, já que grande parte dos produtos vem de outros estados, o que provoca gastos elevados com tributos e transporte. Além disso, ele afirmou que aprendeu algumas coisas na prática e teve que superar várias dificuldades para encontrar o caminho certo, e que “[...] insistir e acreditar naquilo que você tá fazendo [...]” é fundamental para superar os obstáculos. Esse processo de aprendizado contínuo e a disposição para enfrentar os desafios demonstram a persistência necessária para avançar e alinhar o negócio com sua visão empreendedora.

O empreendedor explicou que, ao longo desse tempo, a loja passou por várias transformações para se alinhar as tendências e necessidades dos clientes. Inicialmente,

[...] a loja quando ela começou ela não era vegetariana, depois de um tempo tornou-se vegetariana, depois de um tempo a gente retirou a parte que era

com leite, e só agora depois de quase dez anos a gente resolveu mesmo apostar e apoiar a causa vegana [...].

Assim, o gestor demonstra como a persistência reflete em ajustar o negócio de acordo com as demandas do mercado.

Quando o empreendedor afirma que: "[...] como a gente abriu do zero, não era franquia né, criou a marca e entrou no mercado, a gente precisou tirar do nosso próprio capital, da nossa própria economia pra criar a loja [...]" ele mostra um momento importante em que o empreendedor fez sacrifícios financeiros pessoais para manter o negócio funcionando. Mesmo sem recorrer a empréstimos bancários no início, o esforço contínuo para manter a loja, especialmente nos primeiros anos, reflete bem a perseverança.

Em relação as parcerias colaborativas firmadas com a Mercado Verde, o gestor informa que a loja possui colaboração com uma cooperativa de coleta de materiais recicláveis, e com outra empresa que recolhe tampas de garrafas, cuja venda subsidia a castração de animais de ruas. Ele também ressalta que, desde 2018, a loja tem uma forte tendência sustentável:

[...] a gente não utiliza mais sacolas plásticas, somente embalagens de papel ou caixas de papelão, o que a gente gera aqui de lixo, a gente seleciona o que pode descartar [...] além da gente sempre estar incentivando os clientes a trazer seus potes pra colocar os produtos a granel, se vem com a ecobag é melhor [...].

O entrevistado ainda destaca o benefício que realizou a alguns anos, a instalação do sistema de energia solar, deixando claro o compromisso com a sustentabilidade e evoluindo para gerar benefícios tanto para o negócio quanto para o meio ambiente.

No que se refere às competências essenciais no mercado sustentável, o entrevistado ressaltou seus valores: "[...] todas as coisas que eu faço aqui, que eu realizo profissionalmente, é o que eu já vivencio pessoalmente [...]", mostrando que sua dedicação às práticas sustentáveis é algo natural, presente tanto na vida pessoal quanto no trabalho. Tornando assim, mais leve a gestão nas dificuldades, já que ele não enxerga a sustentabilidade como uma obrigação externa, mas como parte da sua própria essência.

Sobre a gestão de estoque, ele explicou de maneira bem prática: "[...] se tem produtos que a gente colocou e não tem saída, a gente tem que ir pra aquela tal da

promoção [...]”, mostrando que sabe ajustar os itens com menor procura. Ele também destacou a importância da curva ABC para reabastecer: “[...] a gente sempre prioriza aqueles que estão na lista do A [...]”, citando produtos como tofu, laticínios e suplementos veganos, que são os campeões de venda. Ao testar novos itens, ele acompanha as vendas, e analisa se devem continuar no estoque. Se entrarem na curva A, são reabastecidos; caso contrário, vão para promoção e posteriormente, são retirados do portfólio de produtos. Esse método mostra uma gestão ágil e adaptada ao comportamento do cliente.

O entrevistado relatou que a loja não tem variações significativas ao longo do ano. “[...] a gente tem o nosso limite de faturamento ao longo dos doze meses e, em alguns meses, até superamos essa meta [...]”, ou seja, não enfrentam grandes baixas sazonais.

O segredo está no foco em produtos veganos que fazem parte do dia a dia dos clientes, como queijos, manteigas e iogurtes vegetais. Ao contrário de outras lojas que dependem de produtos de época ou tendências, ele comentou que seus clientes procuram por alimentos de consumo diário. Assim, a loja consegue manter um fluxo constante de vendas o ano inteiro, sem depender de períodos de sazonalidade.

Abaixo o Quadro 5 traz uma comparação entre as competências de Persistência, conforme os estudos de Cooley (1990), com as do empreendedor da Mercato Verde:

Quadro 5 - Comparativo da competência persistência

PERSISTÊNCIA	
Competência de Cooley	Competência do empreendedor da Mercato Verde
Age diante de um obstáculo	A falta de experiência foi um desafio, mas foi superado por meio de um aprendizado contínuo
Age repetidamente ou muda de estratégia a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo	O gestor demonstra flexibilidade e adaptação ao ajustar constantemente o portfólio de produtos para atender aos clientes.
Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário para atingir as metas e objetivos	O gestor assumiu a responsabilidade financeira desde o início, utilizando capital pessoal para iniciar o negócio.

Fonte: Autora da pesquisa (2024)

#### 4.1.2.3 Comprometimento

A competência de comprometimento, segundo Cooley (1990), fica clara na forma como o entrevistado lida com a insatisfação dos clientes. Ele menciona que a resolução de problemas é feita de forma "imediata", o que mostra o esforço em atender rapidamente às necessidades dos clientes e evitar frustrações. Ao dizer que "[...] procuramos não deixar o cliente chegar num nível de insatisfação", dessa forma o gestor demonstra uma abordagem preventiva, criando um ambiente em que os clientes se sintam valorizados.

Além disso, essa atitude reflete uma cultura organizacional que valoriza o feedback e busca melhorar sempre. A rapidez na resolução de problemas sugere que o empreendedor sabe lidar com essas situações, possuindo comprometimento ao manifestar ações rápidas e proativas, elementos fundamentais para construir a lealdade do cliente.

No que tange ao atendimento ao público e custos, nota-se uma visão direcionada no cliente. Ele fala sobre a importância de ser sincero e deixar os clientes à vontade, onde procura ser o mais transparente possível. Isso mostra que ele valoriza a experiência do cliente, permitindo que o mesmo explore a loja sem pressões, proporcionando uma experiência agradável, com um relacionamento de confiança que é fundamental para a fidelização.

Sobre a motivação e o comprometimento com as metas da empresa, o gestor afirma que "[...] sempre procuro fazer o dia de hoje melhor do que foi ontem [...] a meta que eu faço é diária". Esse trecho reflete sua mentalidade de melhoria contínua, que é fundamental para manter a equipe motivada. Essa busca por evolução diária mostra que ele está comprometido não apenas com as metas, mas também com uma cultura de crescimento dentro da loja.

Quando fala sobre avaliação de desempenho em relação aos objetivos, Breno comenta que, no começo, sentiu mais pressão, mas hoje lida melhor com isso, muito por conta do apoio da família, principalmente da esposa. Esse suporte emocional é importante, pois mostra como um ambiente familiar positivo pode ajudar no desempenho profissional. O entrevistado também destaca que aprendeu a ser

menos rígido e mais flexível consigo mesmo com o tempo, o que ajudou a criar um ambiente de trabalho mais saudável.

O empreendedor destaca o exemplo pessoal como uma prática essencial para promover uma cultura sustentável entre ele e seus clientes. Ele afirma que "[...] o incentivo é o exemplo né, o exemplo é o mais importante", mostrando um forte alinhamento entre sua vida pessoal e profissional. A coleta seletiva, iniciada na loja e levada para casa, reforça esse comprometimento, provando que a sustentabilidade não é apenas um discurso formal, mas algo praticado no dia a dia.

O gestor vive essas práticas, inspirando seus clientes a seguirem o mesmo caminho, em vez de apenas criar expectativas. Segundo Cooley (1990), o comprometimento envolve fazer o necessário para alcançar os objetivos, e o gestor exemplifica isso ao adotar ações sustentáveis em sua vida, reforçando o impacto positivo dessa atitude na cultura da empresa.

O envolvimento ativo e a dedicação para garantir o bom funcionamento da empresa, mesmo assumindo tarefas fora de suas responsabilidades, são atitudes que o entrevistado demonstra claramente. Ele compartilha uma situação em que, ao trabalhar paralelamente em outra empresa, teve dificuldades com a equipe da loja, especialmente na questão da limpeza. Ele conta que "[...] muitas das vezes não deixavam o ambiente limpo [...] então isso aí eu tive que assumir, e até pegar na frente deles e fazer mesmo a própria limpeza [...]", mostrando sua disposição em fazer o que fosse necessário para manter o padrão de qualidade da loja.

Esse comportamento reflete a competência de comprometimento, pois envolve não apenas supervisionar, mas atuar diretamente nas tarefas, independentemente do cargo ou função. Ao assumir a responsabilidade pelo trabalho e resolver os problemas junto à equipe, ele demonstra liderança pelo exemplo, mostrando que está disposto a atuar em todos os aspectos da operação para garantir que tudo seja finalizado corretamente.

O Quadro 6 evidencia no tocante a competência comprometimento, o compromisso do gestor em cumprir com as responsabilidades da empresa.

Quadro 6 - Comparativo da competência comprometimento

COMPROMETIMENTO	
Competência de Cooley	Competência do empreendedor da Mercato Verde
Faz um sacrifício pessoal ou despende um	O gestor realiza tarefas básicas fora da sua

esforço extraordinário para complementar uma tarefa	função, como a limpeza da loja
Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho	O gestor delegava funções aos funcionários, mas percebeu a necessidade de estar presente no dia a dia para garantir que o trabalho fosse bem executado
Esforça-se para manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade em longo prazo, acima do lucro em curto prazo	A prioridade do gestor é garantir a satisfação do cliente, demonstra foco na boa vontade e na satisfação em longo prazo, mesmo que isso não traga um retorno financeiro imediato.

Fonte: Autora da pesquisa (2024)

#### 4.1.2.4 Exigência de qualidade e eficiência

Baseado na competência de Cooley (1990) sobre Exigência de qualidade e eficiência, o gestor reforça seu compromisso com a qualidade ao transformar a loja em 100% vegana. Ele menciona que "[...] nosso nível de exigência aumentou", refletindo o esforço em manter padrões elevados nos produtos oferecidos. O fato de os fornecedores já entenderem esse critério e priorizarem sua loja ao lançar novos produtos veganos mostra como essa exigência está enraizada. Ao excluir qualquer produto que não seja vegano, ele garante que está focado em oferecer o melhor para seu público.

Mesmo sem planos de expandir fisicamente a loja, o gestor destaca a importância de ampliar a variedade de produtos: "[...] em termos de variedade de produtos, de trazer coisas novas, a gente sempre procura [...]". Ele equilibra eficiência, evitando o desgaste de gerir mais lojas, com o compromisso de inovar e atualizar a oferta de produtos. Essa busca constante por novidades, alinhada às necessidades dos clientes, mostra como ele se esforça para garantir tanto qualidade quanto a satisfação dos mesmos.

Existe um cuidado especial em aprimorar os processos da empresa, usando indicadores econômicos para ajustar custos e precificação. Ele menciona que "[...] procura sempre colocar um preço que não seja nem muito acima, nem muito abaixo do valor de mercado [...]", buscando um equilíbrio, e tornando assim, os produtos acessíveis a um número maior de clientes. A expectativa de que, com o tempo, os

produtos veganos se tornarão mais acessíveis à medida que a demanda cresce mostra que o empreendedor apresenta uma visão otimista e estratégica sobre o mercado.

Um grande diferencial na eficiência no atendimento, está especialmente no delivery. Mesmo que os produtos não sejam consumidos imediatamente, o gestor se esforça para entregar no mesmo dia, superando as expectativas dos clientes. Essa preocupação em atender rapidamente e a atenção aos detalhes, aliadas ao monitoramento dos indicadores, refletem o compromisso com a qualidade e eficiência que são essenciais para a loja.

Pode-se observar como o empreendedor busca frequentemente formas de otimizar os processos da loja, sem comprometer a qualidade dos produtos e o atendimento ao cliente. Ao ser questionado sobre como a loja otimiza recursos, reduz custos e aumenta a produtividade, o gestor destaca a importância do relacionamento direto com os fornecedores, especialmente com aqueles que entregam os produtos de maiores vendas.

Ele explica que, ao negociar diretamente com os fabricantes reduz seu custo de aquisição, "[...] a gente sempre tenta pegar direto com eles, não pegar através de distribuidor [...]", o que resulta em melhores preços, e conseqüentemente reflete no preço final ao consumidor, mantendo a competitividade no mercado sem sacrificar a qualidade. Essa negociação com os fornecedores, rende também prorrogação de pagamento dos produtos, envios com frete grátis, gerando assim um grande diferencial no que se refere ao preço repassado para o consumidor, pois com a redução de custos extras, um valor mais competitivo é disponibilizado ao consumidor final.

Apesar de não utilizar ferramentas específicas para medir a qualidade, o empreendedor busca constantemente manter o padrão de seus produtos e atendimento de outras maneiras. Ele afirma: "não, não utilizo ferramenta em si não, algum aplicativo ou sistema que quantifique isso, não". No entanto, isso não significa que a loja não tenha um controle de qualidade, já que o empreendedor demonstra estar sempre atento às expectativas dos clientes.

Em relação à atualização sobre novas práticas e tecnologias, o gestor destaca o papel fundamental da internet e das redes sociais como fontes de informação e como ferramentas de interação com os clientes: "Hoje em dia com as

redes sociais e a internet fica tudo mais fácil né, a gente tá 24 horas online, então a gente sempre busca ficar atento ao que está acontecendo no nosso mercado [...]".

Ele ainda menciona que a loja possui "[...] em torno de 26 mil seguidores no Instagram [...]" e que a interação com o público é constante por meio de postagens nos *stories* e no *feed*, além de contatos diretos via direct, WhatsApp, site e de várias listas de transmissão, onde os clientes recebem informações sobre novidades, promoções, e aviso de produtos específicos. Esse foco na interação com os clientes através das ferramentas digitais para manter-se informado reflete uma preocupação contínua em equilibrar eficiência e qualidade, mesmo sem o uso de sistemas específicos para medição.

O Quadro 7 resume a aplicação dessas competências, resumindo como essas práticas se alinham aos aprendizados de Cooley (1990).

Quadro 7 - Comparativo da competência exigência de qualidade e eficiência

EXIGÊNCIA DE QUALIDADE E EFICIÊNCIA	
Competência de Cooley	Competência do empreendedor da Mercado Verde
Encontra maneiras de fazer as coisas melhor e/ou mais rápido, ou mais barato	Organiza suas entregas pelo delivery. Negocia diretamente com fornecedores para a redução de tempo e custo
Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência	O gestor declara que seus produtos são totalmente veganos, garantindo a qualidade de seus produtos
Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados	Monitora o mercado por meio das redes sociais, por meio de um contato frequente com seus clientes pelo Instagram, Whatsapp e o site da loja.

Fonte: Autora da pesquisa (2024)

#### 4.1.2.5 Correr riscos calculados

Na análise da competência de Riscos calculados, o entrevistado adota uma abordagem cautelosa ao avaliar os riscos do mercado de produtos naturais. Ao ser perguntado sobre os riscos envolvidos na entrada desse mercado, ele recorda "[...] fizemos um plano de negócio e lá tinham aquela matriz de forças e fraquezas, oportunidades e ameaças [...]".

Esse planejamento inicial foi crucial para identificar os desafios e as oportunidades do setor, porque na época, "[...] só existia a Brumar e uma outra que era o Empório naturista [...] eram só duas lojas que em termos de alimentos naturais vendiam aqui em Aracaju [...]". O fato de existirem poucas lojas especializadas em produtos naturais à época, representava tanto uma oportunidade quanto um risco, já que o mercado ainda estava em crescimento.

No que diz respeito às estratégias adotadas para minimizar riscos em decisões mais arriscadas, o empreendedor revela que escuta o feedback dos clientes antes de introduzir novos produtos na loja: "Hoje na verdade a gente procura muito por produtos que foram passados pelos clientes [...]". Um exemplo que ele cita é o de uma proteína que foi muito "desejada" por um longo período, e só foi incluída na loja após uma procura significativa: "[...] a gente só trouxe pra cá, em definitivo, quando vários clientes estavam pedindo [...]". Essa prática de ouvir os consumidores garante que as decisões sejam baseadas em opiniões reais, combinando planejamento estratégico e análise de mercado.

O empreendedor inicialmente admite que "[...] quebrou muito a cara [...]" ao introduzir novidades sem antes consultar os clientes, o que resultou em experiências negativas, mas que mudaram conforme foram realizadas avaliações dos produtos que poderiam ter maior saída na loja. Hoje, ele reconhece a importância de ouvir o público antes de tomar decisões: "[...] a gente procura ouvir mais os clientes pra ir mais certo naquela determinada novidade [...]".

Durante a pandemia de Covid-19, o empreendedor destaca que o mercado de produtos naturais cresceu exponencialmente, causando um boom devido ao aumento das entregas por delivery. Ele atribui esse sucesso ao fato de que já possuía um sistema de entregas formado, o que resultou em um faturamento dobrado na época. Nesse período, houve uma divisão clara entre clientes antigos, que migraram para o sistema de entregas, e novos clientes, que passaram a buscar produtos naturais em função da maior preocupação com a saúde: "[...] muita gente associou a Covid com a saúde [...] e isso levou a um aumento nas vendas [...]".

Um exemplo citado pelo gestor, em como ele lida com riscos calculados, foi quando uma marca nova ofereceu produtos alinhados com a filosofia da loja. O empreendedor, apesar de ver potencial, avaliou o risco de assumir os custos de um produto desconhecido: "[...] Eu disse a ele, 'olhe você pode até trazer o produto pra cá, mas a gente tem que avaliar justamente as questões dos custos' [...]". Baseado

em sua experiência, ele optou nesse caso, por um acordo onde ambos os lados compartilham o risco e os custos, o que reflete uma estratégia equilibrada.

O Quadro 8 aborda como o empreendedor avalia alternativas, age para minimizar riscos e se coloca em situações de desafios moderados, baseando-se em exemplos práticos de sua experiência com a loja.

Quadro 8 – Comparativo da competência correr riscos calculados

<b>CORRER RISCOS CALCULADOS</b>	
<b>Competência de Cooley</b>	<b>Competência do empreendedor da Mercato Verde</b>
Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente	Realizou análise SWOT para verificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças na orientação inicial do negócio
Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados	Comercializa produtos indicados por clientes ou insere novos produtos gradualmente, verificando a aceitação do produto
Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados	Avalia se um determinado produto será bem recebido por seus clientes ou se ficará parado no estoque.

Fonte: Autora da pesquisa (2024)

#### 4.1.2.6 Estabelecimento de metas

Na análise da competência de estabelecimento de metas, o empreendedor demonstra uma abordagem flexível ao definir objetivos para o negócio. Em relação às metas financeiras da loja, ele explica que sua estratégia é baseada em resultados anteriores, buscando sempre melhorar: "[...] minha meta do mês seguinte sempre é baseada nos números do mês anterior, e sempre a gente procura aumentar a receita e diminuir as despesas [...]". Ele ainda destaca o uso de indicadores financeiros, que voltaram a ser utilizados recentemente para ajudar a manter um equilíbrio financeiro ao longo do ano. O empreendedor prefere manter metas realistas, onde o objetivo principal é manter a loja em um patamar estável e com crescimento saudável.

Quando perguntado sobre uma meta pessoal e profissional, ele menciona a transição da loja para uma loja 100% vegana, algo que ocorreu naturalmente ao longo dos anos. Esse processo foi gradual, mas atingiu um propósito importante tanto para o empreendedor quanto para os clientes. Esse exemplo mostra como o

empreendedor integra sua visão pessoal com o desenvolvimento da loja, atingindo metas que retratam tanto seus valores quanto às demandas de seus clientes, sempre alinhando com o propósito do negócio.

Ao responder sobre como concilia suas metas diante de imprevistos ou mudanças no mercado, o gestor da loja mostra flexibilidade e consciência das limitações que podem aparecer. Ele explica que, embora nem sempre seja possível cumprir as metas iniciais, existe a possibilidade de ajustá-las no futuro, em que haja uma adaptação das suas expectativas conforme a demanda.

Sobre um objetivo de longo prazo, o gestor compartilha que busca continuar a reduzir as despesas físicas da loja, destacando a importância da sustentabilidade financeira: “apesar da gente ter colocado o sistema de energia solar [...] a gente busca evitar pegar empréstimos em bancos”. Aqui, ele exemplifica um planejamento cuidadoso que combina metas financeiras e sustentáveis, em que reforça a visão de longo prazo para manter a operação da loja eficiente e sustentável.

Medir e avaliar o progresso é essencial para traçar novas estratégias. Quando questionado sobre como mede suas metas e quais indicadores usa para avaliar a eficácia das estratégias, o empreendedor foca principalmente em métodos financeiros. Ele menciona o uso do ponto de equilíbrio e do ticket médio como os principais indicadores, explicando que o ticket médio ajuda a monitorar o valor das vendas por cliente ao longo do mês, comparando com a média anual. O ponto de equilíbrio, por sua vez, permite entender em que momento as receitas cobrem as despesas. Ele também observa um padrão no comportamento das vendas, destacando que as primeiras e últimas semanas do mês são as mais movimentadas, devido ao ciclo financeiro dos clientes.

Com relação a metas desafiadoras, o gestor afirma que ainda não trabalhou com esse tipo de objetivo, mas considera a possibilidade no futuro, demonstrando até o momento, que prioriza o controle financeiro e a estabilidade do negócio.

O Quadro 9 expressa as competências do empreendedor comparadas a competência abordada neste tópico, quanto a definição de metas.

Quadro 9 - Comparativo da competência estabelecimento de metas

<b>ESTABELECIMENTO DE METAS</b>	
<b>Competência de Cooley</b>	<b>Competência do empreendedor da Mercado Verde</b>
Estabelece metas e objetivos que são	Destaca que a meta em ser uma loja totalmente

desafiantes e que tem significado pessoal	vegana, ocorreu de forma natural, atendendo as necessidades dos clientes
Define metas em longo prazo, claras e específicas	O gestor possui foco na redução de despesas operacionais
Estabelece metas em curto prazo, mensuráveis	Utiliza ferramentas financeiras para definir metas, como o ticket médio e o ponto de equilíbrio.

Fonte: Autora da pesquisa (2024)

#### 4.1.2.7 Busca de informações

Na competência Busca de informações, que está nos estudos de Cooley (1990), é essencial que o empreendedor se mantenha atualizado sobre o mercado e suas tendências. Ao ser questionado sobre a evolução do mercado de produtos naturais em Aracaju nos últimos anos, o gestor da loja explica que o setor passou por um "boom" significativo.

Ele descreve que, nos primeiros anos da Mercato Verde, o mercado era bem limitado, com poucas lojas de grande porte. No entanto, três anos após o início da loja, houve um crescimento considerável, impulsionado pela pandemia de Covid-19. Durante esse período, o número de novas lojas aumentou, mas, após o fim da pandemia, muitas lojas menores fecharam devido à saturação do mercado. Ele acredita que Aracaju, por ser uma cidade pequena, atingiu um equilíbrio, e que o diferencial da Mercato Verde, ao focar em produtos para veganos, vegetarianos e pessoas com alergia a leite e derivados, é o que mantém a loja competitiva, onde ele afirma que “[...] sobrevive aquela que tem um diferencial [...]”.

Quanto à meta de alcançar o mesmo faturamento da pandemia, que chegaram a dobrar, ele admite que isso é difícil, pois foi um período único, com grande preocupação com a saúde, mas a loja mantém a meta de chegar a um faturamento similar nos próximos anos.

Ao falar sobre a necessidade de incluir novos produtos, o gestor reconhece que o setor vegano está em constante expansão e que sempre surgem novas marcas e produtos. Ele dá como exemplo a evolução de opções veganas ao longo dos anos, como o surgimento de iogurtes, manteigas e queijos veganos, que não existiam há poucos anos. Ele destaca que o mercado vegano está atento às

demandas daqueles que não consomem produtos convencionais e que as opções se expandiram muito, tanto em qualidade quanto em variedade: “[...] antes a base era soja, e o tempero era quase nenhum, [...] é um mercado que está em franca expansão”.

Ao ser questionado sobre como obtém informações de seus clientes para compreender melhor suas necessidades e expectativas, o gestor da empresa enfatiza a importância do diálogo direto: “[...] é no diálogo mesmo, quando o cliente vem aqui, ou através de uma mensagem [...]”. Ele exemplifica com uma situação recente, em que um cliente recomendou incluir na loja um brigadeiro adoçado com frutas, já que atendeu às necessidades específicas do cliente, que não pode consumir adoçantes artificiais. A partir desse tipo de conversa, o empreendedor analisa quais produtos podem ser interessantes para outros clientes e decide se irá incluí-los no portfólio da loja.

Em relação a como se mantém atualizado sobre as estratégias dos concorrentes, o gestor admite que no início da loja, ele se preocupava bastante em observar o que os concorrentes faziam, como preços e novidades. No entanto, com o tempo, ele passou a focar mais naquilo em que acredita e no diferencial da loja: “hoje eu não tomo como parâmetro [...] até porque o nosso diferencial [...] é exatamente isso, a gente tem uma característica própria [...]”. Ele explica que a Mercato Verde se tornou uma referência no mercado de produtos veganos e vegetarianos, e por isso, não segue estritamente o que os concorrentes fazem.

Sobre investigar pessoalmente a fabricação dos produtos comercializados na loja, o gestor afirma que, embora não tenha visitado as fábricas, ele confia nos fornecedores com base em sua presença nas redes sociais e no feedback dos clientes. Isso reflete uma busca contínua por informações confiáveis e pela experiência direta com os produtos, mesmo sem uma visita presencial às fábricas.

O Quadro 10 mostra como o empreendedor se comunica com os clientes e sua observação do mercado demonstrando a importância da competência de busca de informações na gestão do seu negócio.

Quadro 10 - Comparativo da competência busca de informações

<b>BUSCA DE INFORMAÇÕES</b>	
<b>Competência de Cooley</b>	<b>Competência do empreendedor da Mercato Verde</b>
Dedica-se pessoalmente a obter	O gestor interage ativamente com seus clientes e

informações de clientes, fornecedores e concorrentes	fornecedores
Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço	Não existe uma investigação pessoal, mas uma confiança pela credibilidade dos fornecedores
Consulta os especialistas para obter assessoria técnica ou comercial	Embora não tenha mencionado diretamente a consulta a especialistas, o gestor procura por informações de fornecedores e analisa o mercado.

Fonte: Autora da pesquisa (2024)

#### 4.1.2.8 Planejamento e monitoramento sistemáticos

Dentro da competência Planejamento e monitoramento sistemáticos, o empreendedor foi questionado sobre como organiza grandes projetos, o gestor da empresa relembra o maior projeto que enfrentou: a abertura da própria loja. Ele levou cerca de um ano para desenvolver um plano de negócios detalhado, com o apoio do SEBRAE e de sua formação acadêmica, para transformar o plano em realidade: “[...] fiz o plano de negócio bem detalhado, e acho que ali foi o maior desafio, de tirar do papel e colocar em prática [...]”. Ele admite que, ao longo dos anos, não fez novos projetos, mas planeja retomar essa prática agora que a loja completa dez anos, pensando em planejar os próximos cinco a dez anos.

Quanto à rotina diária, o gestor esclarece que não utiliza um cronograma rígido, pois a rotina da loja é bastante dinâmica. Ele confia em seu próprio ritmo e experiência, usando uma agenda de papel para anotar tarefas importantes quando necessário. O planejamento do mês envolve a gestão de estoques e pedidos: “[...] quando eu abro ali a agenda, eu vou olhando dia após dia como está o cenário da loja [...] faço o cronograma de pedidos”. Além disso, ele menciona algumas atividades automáticas que já estão integradas ao dia a dia, como o envio semanal de pedidos de produtos específicos, sem precisar de um planejamento formal, pois isso já faz parte do hábito.

Em relação ao uso de registros financeiros, ele destaca a importância do controle do fluxo de caixa para a tomada de decisões estratégicas: “[...] a gente tem uma planilha de fluxo de caixa que é acompanhada no dia a dia [...]”. Essa planilha registra tanto as entradas quanto as saídas, e ele utiliza esses dados para

acompanhar o desempenho das vendas na loja, tomando decisões com base nos resultados.

Ao ser questionado sobre um exemplo de decisão baseada em registros financeiros, o gestor da empresa compartilhou que uma de suas estratégias, que é controlar o estoque para evitar gastos desnecessários. Ele explica: "[...] quando o estoque tá muito alto e não tem necessidade de comprar mais mercadoria, eu seguro até pra gerar menor despesa naquele mês e ter uma receita maior [...]". Ajustando assim, as compras de acordo com a necessidade do momento.

Sobre o planejamento do crescimento ou expansão da loja, ele afirma que utiliza indicadores financeiros e que a partir do próximo ano, pretende estabelecer metas semestrais e anuais, evidenciando sua atitude estratégica para expansão, considerando metas de crescimento reais.

Em relação ao impacto das mudanças no mercado, o empreendedor explica que, devido à pandemia e outros fatores, ele nunca teve um faturamento constante até recentemente. Nos últimos dois anos, após ter uma média de faturamento, ele começou a planejar de forma mais organizada: "[...] nunca consegui ter um faturamento linear pra eu poder tomar como parâmetro, agora de uns dois anos pra cá é que eu tô conseguindo ter um faturamento linear [...]". A partir desse faturamento estável, ele passou a ajustar os planos com base na realidade do mercado e nos dados financeiros.

O Quadro 11 resume as evidências de aplicação dessa competência na loja Mercado Verde.

Quadro 11 - Comparativo da competência planejamento e monitoramento sistemáticos

<b>PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO SISTEMÁTICOS</b>	
<b>Competência de Cooley</b>	<b>Competência do empreendedor da Mercado Verde</b>
Planeja dividindo tarefas de grande porte em sub-tarefas com prazos definidos	O empreendedor não possui tarefas de grande porte, apenas citou o plano de negócios que realizou ao abrir o negócio
Constantemente revisa seus planos levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais	Ajusta os planos financeiros e de expansão de acordo com mudanças no mercado
Mantém registros financeiros e utiliza-os para	Controla o estoque e planeja os próximos passos

tomar decisões	com base nos registros financeiros.
----------------	-------------------------------------

Fonte: Autora da pesquisa (2024)

#### 4.1.2.9 Persuasão e rede de contatos

Na competência Persuasão e rede de contatos do autor Cooley (1990), o gestor deve possuir habilidade de inspirar os clientes e construir relações comerciais. O entrevistado destaca que prefere uma abordagem sincera ao interagir com seus clientes, explicando: "[...] minha persuasão é em falar a verdade pro cliente [...]". Como exemplo, ele menciona um queijo vegetal que só é saboroso quando derretido, sendo bem transparente sobre isso com os clientes, o que cria uma confiança autêntica entre o empreendedor e o consumidor.

Ao identificar pessoas-chave para ajudar a alcançar os objetivos da loja, o gestor não recorre a influenciadores, mas a clientes fiéis que compartilham a mesma essência da loja. Esses clientes, são escolhidos para testar novos produtos e fornecer feedbacks, mostrando que a estratégia de rede de contatos se baseia em parcerias verdadeiras.

No que diz respeito à manutenção de relações comerciais duradouras, o gestor valoriza a fidelidade com fornecedores que compartilham o mesmo propósito. Marcas como Vida Veg e Uai Tofu estão com a Mercato Verde desde os primeiros anos, e essas parcerias garantem a continuidade das marcas e de produtos confiáveis para os clientes. Ele ressalta que a lealdade a essas marcas também traz benefícios, como a fidelização dos clientes, que sabem que sempre encontrarão seus produtos preferidos na loja. Um exemplo concreto é o compromisso do gestor em manter tofu disponível todos os dias, uma meta que ele conseguiu atingir este ano, estabelecendo uma rede confiável com seus fornecedores.

O Quadro 12 mostra como a competência Persuasão e rede de contatos impacta diretamente no desempenho da loja no mercado.

Quadro 12 - Comparativo da competência persuasão e rede de contatos

PERSUASÃO E REDE DE CONTATOS	
Competência de Cooley	Competência do empreendedor da Mercato Verde
Utiliza estratégias deliberadas para	Inspira pela sinceridade, fornecendo opiniões pessoais

influenciar ou persuadir os outros	honestas sobre os produtos
Utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos	Identifica clientes que têm uma filosofia alinhada com a loja para dar feedback sobre novos produtos
Age para desenvolver e manter relações comerciais	Conserva relações duradouras com marcas parceiras

Fonte: Autora da pesquisa (2024)

#### 4.1.2.10 Independência e autoconfiança

Quanto à competência Independência e autoconfiança, o empreendedor recorda um período difícil em que teve que decidir entre continuar com a loja ou encerrar suas atividades, especialmente durante a mudança da matriz e da filial para o atual endereço. O primeiro ano no bairro foi marcado pela incerteza, mas o gestor não se desviou dos seus objetivos, mostrando autoconfiança para empreender e levar o seu negócio a uma posição de destaque no mercado de produtos naturais em Aracaju.

Ao lidar com tarefas ou projetos difíceis, ele destaca a importância de sua família como base de apoio emocional. "O ponto do meu equilíbrio está na minha família", ele ressalta que o diálogo com os familiares ajuda a manter sua autoconfiança, além de ser uma maneira de desconectar um pouco dos desafios da loja.

Em relação a como transmite confiança em momentos de dificuldade, ele atribui isso à espiritualidade, que lhe dá força e equilíbrio. Ele procura transmitir paciência, fé e persistência, utilizando sua espiritualidade como ferramenta para inspirar e motivar os outros a também enfrentar os desafios com confiança.

Podemos perceber no Quadro 13 como o gestor realiza o autoconhecimento e utiliza essa habilidade em seu negócio.

Quadro 13 - Comparativo da competência independência e autoconfiança

<b>INDEPENDÊNCIA E AUTOCONFIANÇA</b>	
<b>Competência de Cooley</b>	<b>Competência do empreendedor da Mercado Verde</b>

Busca autonomia em relação a normas e controles de outros	O empreendedor confiou em seu próprio julgamento e persistiu, mesmo com o risco de não obter o retorno esperado
Mantém seu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores	Mesmo passando por um período de dificuldades na transição, o gestor permaneceu com a mesma visão
Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio	Sustenta sua confiança no apoio que recebe da família e em sua espiritualidade.

Fonte: Autora da pesquisa (2024)

#### 4.1.3 Desafios enfrentados

O empreendedorismo sustentável é uma forma inteligente de enfrentar os desafios ambientais e sociais, promovendo o uso responsável dos recursos naturais e o meio ambiente, para a construção de um futuro equilibrado. Com uma maior conscientização sobre questões ambientais e sociais, os consumidores estão mais exigentes, buscando produtos e serviços que respeitem o meio ambiente e promovam o bem-estar social. O empreendedorismo sustentável responde a essa demanda, incentivando práticas de consumo responsável e ajudando a formar uma sociedade mais consciente.

No caso do Mercado Verde, Brenno enfrentou desafios ao implementar estratégias sustentáveis ao longo dos 10 anos de operação de sua empresa. A pandemia de Covid-19, foi um dos desafios onde o empreendedor precisou adaptar as operações, garantindo que o aumento nas vendas não comprometesse os valores sustentáveis da empresa. O desafio de manter práticas sustentáveis se intensificou, especialmente com o aumento exponencial da demanda, que fez com que o faturamento mensal da loja saltasse para mais de 90 mil reais, comparado à média habitual de 45 mil reais.

No meio do empreendedorismo sustentável, correr riscos em uma empresa, resultam em desafios que devem ser bem avaliados. Portanto, é preciso avaliar a viabilidade de novos produtos sustentáveis, considerando os riscos financeiros e a

aceitação no mercado. A pandemia, por exemplo, foi um desafio significativo, em que ele precisou correr riscos calculados para continuar operando.

O próprio planejamento é um desafio dentro de uma organização. Moldar suas estratégias para que elas se adaptem ao negócio, às mudanças de mercado e à evolução das demandas de consumidores por produtos sustentáveis são exemplos desse planejamento contínuo que foi muito desafiador durante momentos difíceis, como a pandemia, que exigiu ajustes rápidos.

Para o empreendedor sustentável, é essencial manter o negócio fiel aos princípios de sustentabilidade, mesmo com a pressão para aumentar lucros ou cortar custos. Isso envolve equilibrar o lado financeiro com o impacto ambiental e social, o que nem sempre é fácil. Esses desafios mostram como é complicado conciliar estratégias de sustentabilidade com a necessidade de crescer e sobreviver em um mercado competitivo. Elkington (1999) destaca que as empresas precisam olhar além do lucro e considerar seus efeitos na sociedade e no meio ambiente, o que exige um compromisso contínuo com práticas sustentáveis. Schaltegger e Wagner (2011) também reforçam que manter um negócio sustentável requer integrar estratégias que garantam um desenvolvimento de longo prazo, sem abrir mão dos princípios, mesmo em tempos difíceis.

Esses desafios refletem a complexidade de conciliar estratégias de empreendedorismo sustentável com a necessidade de crescimento e sobrevivência em um mercado competitivo. Para o empreendedor, a chave do sucesso foi manter-se fiel a seus valores, ao mesmo tempo em que encontrava alternativas inovadoras para superar as dificuldades, como o fortalecimento das parcerias com fornecedores que compartilham os mesmos princípios ecológicos.

#### **4.1.4 Comportamento sustentável do empreendedor**

Ao analisar o objetivo específico sobre o comportamento sustentável do empreendedor da Mercado Verde, é importante verificar as práticas, decisões e atitudes adotadas por ele, especialmente em relação à gestão de sua loja de produtos naturais. O empreendedor que possui uma formação variada, (Engenharia Civil e três MBAs em Gestão Empresarial, Gestão Ambiental e Engenharia de Petróleo), demonstra um perfil estratégico que expressa seu compromisso com a sustentabilidade em suas atividades.

A escolha do setor de produtos naturais, já evidencia uma preocupação com a saúde e o bem-estar, tanto dos consumidores quanto do meio ambiente. O gestor demonstra seu comportamento sustentável em diferentes aspectos de sua gestão. Ele prioriza produtos que tenham a mesma filosofia da empresa, buscando fornecedores comprometidos e produtos de alta qualidade. Além disso, ele menciona a importância de se adaptar às mudanças do mercado para satisfazer aos clientes.

De acordo com Moisander e Pesonen (2002) o comportamento sustentável é uma conduta eticamente orientada, motivada não apenas pelas necessidades individuais, mas também por sua preocupação com o bem estar da sociedade como um todo. Essas características podem ser encontradas no gestor da Mercato Verde, diante do seu comprometimento com a qualidade dos produtos comercializados e com as questões sustentáveis que movem seus princípios.

Além disso, o empreendedor menciona a importância de se adaptar às mudanças do mercado, o que inclui a avaliação minuciosa de novos produtos e inovações que possam agregar valor à proposta sustentável da loja, sempre atento ao que seus clientes recomendam.

Durante a pandemia de Covid-19, o empreendedor entrevistado demonstrou flexibilidade e resiliência ao adaptar rapidamente suas operações para atender à crescente demanda por produtos saudáveis. Essa adaptação gerou um faturamento mensal que chegou a dobrar, passando de uma média de 45 mil reais para mais de 90 mil reais no período. No entanto, mesmo diante do aumento de vendas, ele manteve o foco em preservar a qualidade dos produtos e em promover práticas que minimizem o desperdício, ressaltando a importância de equilibrar o lucro com a responsabilidade ambiental.

Outro aspecto do comportamento sustentável do empreendedor está relacionado a práticas sustentáveis. O gestor busca incentivar seus clientes a adotarem práticas conscientes, dando exemplo na loja em termos de gestão de resíduos, uso de embalagens de papel, oferecendo informações sobre os benefícios dos produtos naturais que comercializa, reforçando assim uma mentalidade mais sustentável em seus clientes.

Esse conjunto de ações revela um comportamento sustentável sólido, baseado em uma combinação de responsabilidade ambiental, estratégias de negócios e esforços

contínuos, que busque integrar a sustentabilidade como um valor central de suas operações na loja.

O presente estudo buscou identificar e analisar as principais ações adotadas pelo empreendedor da loja de produtos naturais em Aracaju, voltadas para a minimização do impacto ambiental de suas operações. Considerando que existe atualmente uma crescente preocupação com a sustentabilidade e a preservação do meio ambiente, este objetivo é importante para entender de que forma o gestor implementa práticas sustentáveis em seu negócio.

A partir da entrevista com o gestor da Mercato Verde, ficou evidente que as ações para a redução do impacto ambiental, promovidas pela empresa, envolvem uma série de práticas diárias que representam tanto a responsabilidade social quanto as tendências do mercado com foco no consumo consciente. Pode-se destacar as alternativas aplicadas na loja pelo empreendedor:

- **Uso de embalagens de papel:** As sacolas plásticas, que demoram anos para se decompor, foram retiradas totalmente da Mercato Verde, assim o empreendedor incentiva seus clientes a compartilharem do mesmo ideal de uso de embalagens biodegradáveis, reutilizáveis ou ao trazer seus próprios frascos para abastecimento dos produtos.
- **Eficiência energética por meio do sistema solar:** O gestor implantou o sistema na loja com o objetivo de reduzir seus próprios gastos mensais, evitar instabilidades em casos de quedas de energia e colaborar para a preservação ambiental. Além disso, por se tratar de um recurso renovável, o sistema oferece uma série de benefícios, como: redução das emissões de carbono na atmosfera, economia de água, redução da utilização de combustíveis fósseis e maior segurança nas redes de abastecimento, uma vez que a energia solar é limpa e não possui impactos negativos no meio ambiente.
- **Fornecedores sustentáveis:** Há uma busca constante por parceiros comerciais que compartilhem os mesmos valores de sustentabilidade do empreendedor. Nesse processo, é dada prioridade a fornecedores que ofereçam alimentos orgânicos, cultivados sem o uso de agrotóxicos, garantindo não apenas a preservação do meio ambiente, mas também a saúde dos consumidores. Além disso, é fundamental que esses fornecedores sejam transparentes quanto à composição e à origem dos seus produtos, promovendo uma relação de confiança e permitindo que o empreendedor assegure a qualidade de tudo o que é comercializado. Dessa forma, o compromisso

com a sustentabilidade permeia toda a cadeia produtiva, contribuindo para um impacto positivo tanto ambiental quanto social.

- **Gestão de resíduos:** A destinação correta dos resíduos gerados na loja Mercado Verde corresponde a mais uma ação positiva do empreendedor no que tange aos cuidados com o meio ambiente. Para que essa coleta seja realizada ele separa os materiais recicláveis e os destina a uma cooperativa de reciclagem que semanalmente recolhe esse material. Além disso, o empreendedor incentiva a coleta seletiva entre seus clientes. Tal ação reforça o compromisso com a responsabilidade ambiental e contribui para uma maior conscientização em torno de práticas sustentáveis.

Diante das ações analisadas, pode-se concluir que o empreendedor da Mercado Verde está comprometido com a sustentabilidade, demonstrando uma clara preocupação com a redução do impacto ambiental em sua empresa. Esse conjunto de medidas, refletem uma filosofia de negócios alinhada à preservação ambiental e a um papel ativo na promoção da sustentabilidade local, servindo, inclusive, como exemplo para outras empresas que buscam integrar práticas responsáveis em suas operações diárias.

Os resultados da análise indicam que o empreendedor da Mercado Verde adota uma postura ativa e estratégica em relação à sustentabilidade, utilizando diversas práticas ambientais que refletem um compromisso sólido com a redução do impacto ambiental e com o consumo consciente.

As práticas adotadas, como o uso de embalagens de papel, energia solar, escolha de fornecedores sustentáveis e gestão de resíduos, vão ao encontro da literatura revisada sobre comportamento sustentável, como descrito por Moisander e Pesonen (2002), que enfatizam uma conduta ética voltada não apenas para necessidades individuais, mas para o bem-estar coletivo. Esses comportamentos também ilustram o conceito de sustentabilidade como um diferencial competitivo, abordado por autores que defendem que empresas sustentáveis não só respondem a demandas ambientais, mas também constroem valor e engajamento com consumidores conscientes.

Essas práticas evidenciam uma preocupação em alinhar os objetivos empresariais com valores éticos e sustentáveis, criando um impacto ambiental positivo. A adoção de fornecedores responsáveis e o incentivo a práticas de consumo consciente entre clientes mostram como o gestor consegue incorporar

sustentabilidade em toda a cadeia produtiva e em suas interações com a comunidade. Durante a pandemia, a empresa manteve sua abordagem sustentável mesmo diante do aumento na demanda, reforçando a importância de práticas responsáveis que trouxeram equilíbrio, lucro e responsabilidade ambiental.

A implicação desses resultados foi significativa, pois demonstrou que práticas sustentáveis, além de serem benéficas para o meio ambiente, também oferecem vantagens competitivas e reforçam a marca da empresa em um mercado cada vez mais voltado para o consumo consciente. Além disso, a Mercato Verde serve de exemplo para outras empresas, evidenciando que um compromisso real com a sustentabilidade pode não apenas fortalecer o vínculo com os consumidores, mas também impulsionar o desempenho financeiro e promover a conscientização ambiental na comunidade local.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O perfil do empreendedor da Mercato Verde revela um profissional com sólida formação acadêmica e experiência em diversas áreas de gestão, que aplica suas competências para alinhar o sucesso do negócio com práticas sustentáveis. Com uma visão estratégica, ele se mostrou capaz de adaptar-se rapidamente a mudanças, como demonstrado durante a pandemia, e busca constantemente formas de inovar e reduzir o impacto ambiental.

Essa postura pode ser relacionada com o conceito de empreendedorismo sustentável discutido por autores como Elkington (1997), que destaca a importância do triple bottom line – a integração de objetivos econômicos, ambientais e sociais como base para a sustentabilidade nos negócios. A atuação do empreendedor da Mercato Verde demonstra a relevância dessas competências para responder às demandas do mercado atual, buscando simultaneamente crescimento e responsabilidade socioambiental.

A empresa de produtos naturais localizada em Aracaju destaca-se por atuar em um nicho voltado ao consumo consciente e à sustentabilidade, atraindo clientes que valorizam saúde, alimentos saudáveis e práticas ambientalmente responsáveis. Sua localização estratégica e orientação para a satisfação do cliente fortalecem seu vínculo com o público-alvo. A empresa possui uma gestão que integra eficiência e práticas sustentáveis, além de uma grande capacidade de adaptação essencial para

enfrentar crises. Esses fatores refletem uma identidade, alinhada a uma gestão empreendedora comprometida com a sustentabilidade e a fidelização de clientes

A- Qual o perfil do empreendedor da loja Mercado Verde em Aracaju?

B – Quais as características básicas da empresa?

C - Quais as competências empreendedoras necessárias para a gestão de lojas de produtos naturais em Aracaju, tomando por base o modelo de competências empreendedoras de Cooley(1990)?

D - Quais os desafios enfrentados pelo empreendedor da loja de produtos naturais em Aracaju, ao implementar o empreendedorismo sustentável?

E – Quais as características que evidenciam o comportamento sustentável do empreendedor?

Este trabalho teve como objetivo analisar as práticas do empreendedorismo sustentável adotada pela loja Mercado Verde em Aracaju, identificando como essa empresa de produtos naturais integra as competências empreendedoras de Cooley(1990), que propôs um conjunto de competências necessárias para que um empreendedor tenha sucesso na gestão de um negócio.

A pesquisa focou em perceber quais são as habilidades e conhecimentos utilizados pelo empreendedor para aplicar práticas sustentáveis, além de analisar como as competências do gestor se relacionam com o mercado local, também foi considerada a capacidade de adaptação a mudanças, como durante a pandemia de Covid-19. A ideia foi mostrar como o gestor pode alinhar os objetivos do negócio com a sustentabilidade, visando tanto o crescimento quanto um impacto positivo no meio ambiente e na comunidade.

No decorrer da pesquisa, foi possível perceber que o empreendedor da Mercado Verde, demonstrou diversas competências empreendedoras alinhadas ao modelo proposto por Cooley (1990). Entre as principais habilidades evidenciadas, destaca-se a capacidade de tomar iniciativa na busca por oportunidades sustentáveis e a adaptação a mudanças inesperadas, como as impostas pela pandemia de Covid-19.

O gestor revelou uma preocupação em alinhar o crescimento do negócio com práticas que reduzem o impacto ambiental, adotando estratégias voltadas para a

sustentabilidade, como o incentivo ao consumo consciente, reutilização de frascos, substituição de sacolas plásticas por sacos de papel, e medidas internas, como o uso na loja do sistema de energia solar e a parceria com fornecedores responsáveis.

O empreendedor deixa evidente que adota uma estratégia planejada para gerir o negócio, especialmente quando se trata de avaliar riscos e tomar decisões com base em informações. Isso aparece nas suas respostas sobre como planeja e ajusta metas de maneira contínua, se adaptando ao mercado. Além disso, ficou claro que o empreendedor está buscando expandir o negócio de forma responsável, equilibrando as necessidades da loja com um impacto positivo na comunidade e no meio ambiente.

Uma descoberta inesperada foi o impacto positivo da pandemia no faturamento da loja, o que desafia a percepção de que o período foi totalmente negativo para pequenos negócios, ou seja, a loja conseguiu aumentar sua receita mesmo em um período onde empresas fechavam. Isso abre caminho para discussões sobre como certos negócios, como o de produtos naturais, podem prosperar em tempos de crise.

A pesquisa contribui para o campo do empreendedorismo sustentável, com foco no setor de produtos naturais, oferecendo uma comparação das competências empreendedoras de Cooley (1990) com a Mercado Verde em um contexto local. Ao analisar as práticas de gestão da loja de produtos naturais em Aracaju, foi possível identificar como essas competências podem ser fundamentais para o desenvolvimento de práticas de sustentabilidade nos negócios.

Além disso, o estudo destacou a importância da capacidade de adaptação a mudanças, como observado quando foram fechadas duas lojas para que surgisse uma nova, onde a empresa em questão demonstrou resistência, evidenciando a eficácia das estratégias empreendedoras aplicadas pelo gestor. Outra contribuição importante, foi a perspectiva prática da aplicação das competências de Cooley(1990) em um ambiente que ofereceu uma visão detalhada de como as habilidades podem ser desenvolvidas no dia a dia da gestão empresarial.

A pesquisa mostrou que o empreendedorismo sustentável pode ser uma solução para problemas contemporâneos como a insegurança alimentar e o consumo consciente, alinhando-se com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), em especial o ODS 2 (Fome Zero e Agricultura Sustentável). Assim, este estudo oferece uma contribuição ao demonstrar que o desenvolvimento

de competências empreendedoras pode basear a construção de negócios que se empenham para um futuro mais sustentável.

Apesar dos resultados satisfatórios, com a pesquisa desenvolvida na Mercado Verde, a pesquisa apresentou limitações. O estudo se concentrou em apenas uma loja de produtos naturais localizada em Aracaju, o que apesar de fornecer uma compreensão detalhada do caso específico, restringiu a busca por melhores resultados, que poderiam ter sido comparados com uma amostra maior de lojas do mesmo segmento, para que pudessem ser analisadas as competências empreendedoras de outros gestores.

Sugestões podem ser feitas para estudos futuros, com base nos resultados e nas limitações desta pesquisa. Uma delas envolve uma interpretação mais ampla, que inclua a análise de múltiplos empreendedores do setor de produtos naturais em Aracaju. Essa comparação poderia revelar dados significativos na forma como os empreendedores utilizam estratégias de sustentabilidade em diferentes realidades de mercado.

Outra sugestão seria investigar o impacto direto das práticas sustentáveis nas comunidades onde essas empresas têm seus negócios, especialmente em termos de segurança alimentar e padrões de consumo consciente. Ao pesquisar como essas empresas contribuem para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), pesquisas futuras podem trazer uma análise de um impacto social mais profundo ao debate sobre o empreendedorismo sustentável.

O estudo realizado sobre as competências empreendedoras e a gestão sustentável de uma loja de produtos naturais em Aracaju, revelou aspectos fundamentais sobre a existência de práticas sustentáveis no contexto empresarial. Ao comparar as habilidades e conhecimentos do gestor com as competências empreendedoras de Cooley (1990), foi possível demonstrar como essas características influenciam tanto no desempenho do negócio quanto seu impacto positivo para os clientes e o meio ambiente.

A pesquisa ressaltou a importância de possuir um equilíbrio entre crescimento econômico e sustentabilidade, especialmente em um mercado que, como o de produtos naturais, está ligado à saúde e ao bem-estar dos consumidores. A análise das respostas mostrou que, mesmo diante de desafios como a pandemia, avaliação de novos produtos e implementação de uma gestão sustentável, a capacidade de

ajustes e decisões acertadas no negócio foi essencial para o sucesso do empreendimento.

O desenvolvimento de habilidades como busca de oportunidades, persistência e planejamento pode ser replicado por outros empreendedores que buscam alinhar seus negócios aos princípios da sustentabilidade, fornecendo não somente o entendimento teórico das competências empreendedoras, mas também aplicação prática.

Por fim, este estudo reforça a necessidade de aprofundar a discussão sobre o papel das empresas no desenvolvimento de práticas mais responsáveis e atentas às demandas de um mercado cada vez mais sustentável, e serve como exemplo de como essas competências podem ser aplicadas de maneira eficaz no cotidiano empresarial, promovendo tanto o sucesso financeiro quanto o impacto positivo em questões socioambientais.

A pesquisa sobre a Mercato Verde ofereceu contribuições práticas e gerenciais que podem aprimorar a gestão de negócios, tanto em sustentabilidade quanto em eficiência operacional, como destaque, a gestão de resíduos que reforça o compromisso com a sustentabilidade. As contribuições práticas incluem a importância de manter uma rede de fornecedores sustentáveis, priorizando aqueles que utilizam métodos de produção orgânicos e minimizam o uso de insumos prejudiciais ao meio ambiente. Outra contribuição prática é o incentivo à adoção de energia renovável, como o sistema de energia solar já em uso, que além de reduzir custos operacionais, se alinha à filosofia sustentável da empresa.

Para fortalecer ainda mais esse posicionamento, a pesquisadora destacou possíveis sugestões para a empresa, como:

- Aumentar as parcerias com fornecedores mais sustentáveis;
- Investir no marketing digital, com foco na sustentabilidade;
- Incluir novas categorias de produtos sustentáveis;
- Realizar pesquisas sobre as preferências e demandas dos consumidores;
- Oferecer benefícios para clientes que adotam práticas sustentáveis;
- Incentivar a gestão de resíduos e logística reversa;
- Monitorar novas tendências de sustentabilidade.

Essas práticas sugeridas, combinadas com a continuidade do posicionamento em sustentabilidade e inovação, podem ajudar a Mercato Verde a se diferenciar e a

se adaptar às mudanças no setor de produtos naturais, aumentando tanto a sua competitividade quanto a fidelidade dos clientes.

## REFERÊNCIAS

ABIAD. **Indústria de Alimentos e Bebidas**: receitas para o desenvolvimento econômico. Associação brasileira da indústria de alimentos para fins especiais e congêneres, 2019. Disponível em: <https://abiad.org.br/industria-de-alimentos-e-bebidas-receitas-para-o-desenvolvimento-economico/> Acesso em: 07 mar. 2024.

ABRAMOVAY, R. **Muito além da economia verde**. São Paulo: Abril, 2012.

AKATU. **Vida saudável e sustentável**: um estudo global de percepções do consumidor. São Paulo: Globescan e Instituto Akatu, 2023. 41 p. Disponível em: <https://akatu.org.br/wp-content/uploads/2023/11/Pesquisa-Vida-Saudavel-e-Sustentavel-2023-Relatorio-Publico.pdf>. Acesso em: 01 mar. 2024.

ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: Uma revisão crítica. **Os novos horizontes da gestão**: Aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 12-33, 2005.

BANDONI, A.; CZEPACK, M. **Os recursos vegetais aromáticos no Brasil**. Vitória: Edufes, 2008.

BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. R. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável**: da teoria à prática. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BAUMAN, Z. **Vida para consumo**: a transformação das pessoas em mercadorias. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 2008.

BEDANTE, G. N. **A influência da consciência ambiental e das atitudes em relação ao consumo sustentável na intenção de compra de produtos ecologicamente embalados**. 2004. 159 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/3904/000450535.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 03 mar. 2024.

BISOGLI, C. A.; CONNORS, M.; DEVINE, C.M.; SOBAL, J. **Who we are and how we eat**: a qualitative study of identities in food choice. *Journal of Nutrition Education and Behavior*, v.34, p.128-139, 2002.

BOAVENTURA, E. M. **Metodologia da Pesquisa**: monografia, dissertação e tese. São Paulo: Atlas, 2004.

BORGES, M.; HOPPEN, N.; LUCE, F. B. Information technology impact on market orientation in e-business. *Journal of Business Research*, v. 62, p. 883-890, 2009. Disponível em: <https://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/3781.pdf> Acesso em 24 mar. 2024.

BOSZCZOWSKI, A. K.; TEIXEIRA, R. M. O empreendedorismo sustentável e o processo empreendedor: em busca de oportunidades de novos negócios como solução para problemas sociais e ambientais. *Revista economia & gestão*, v. 12, n. 29, p. 141-168, 2012.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Diário Oficial da União: Brasília, 1988. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm) Acesso em: 11 fev. 2024.

BYGRAVE, W. D. The entrepreneurial process. The portable MBA in entrepreneurship. New York: John Wiley & Sons, p.1-26, 1997.

CASSOL, A.; SCHNEIDER, S. Produção e consumo de alimentos: novas redes e atores. *Lua Nova: Revista de Cultura e Política*, São Paulo, n. 95, p.143-177, 2015. Quadrimestral. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ln/a/7p4rzW8P9RmRqVb3bCQ9xNR/?format=pdf&lang=pt> Acesso em 07 mar. 2024.

CAVALCANTE, Z. V.; SILVA, M. L. S. **A importância da Revolução Industrial no mundo da tecnologia**. Anais Eletrônico, VII EPCC, CESUMAR, 2011. Disponível em:

[https://www.unicesumar.edu.br/epcc-2011/wpcontent/uploads/sites/86/2016/07/zedequias\\_vieira\\_cavalcante2.pdf](https://www.unicesumar.edu.br/epcc-2011/wpcontent/uploads/sites/86/2016/07/zedequias_vieira_cavalcante2.pdf) Acesso em 03 fev. 2024.

CHERRIER, H. Ethical consumption practices: Co-production of self-expression and social recognition. **Journal of Consumer Behaviour**, v. 6, p. 321-335, 2007.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

CNI. **Retratos da Sociedade Brasileira**. Confederação Nacional da Indústria. Brasília, 2022. Disponível em: [https://static.portaldaindustria.com.br/portaldaindustria/noticias/media/filer\\_public/45/fb/45fb1dbc-7d27-4d90-b60d-e157aef42f61/pesquisa\\_-\\_retratos\\_da\\_sociedade\\_habitos\\_sustentaveis\\_e\\_consumo\\_consciente.pdf](https://static.portaldaindustria.com.br/portaldaindustria/noticias/media/filer_public/45/fb/45fb1dbc-7d27-4d90-b60d-e157aef42f61/pesquisa_-_retratos_da_sociedade_habitos_sustentaveis_e_consumo_consciente.pdf) Acesso em 21 fev. 2024.

COHEN, B.; WINN, M. I. Market Imperfections, Opportunity and Sustainable Entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, v. 22, p.29-49, 2007.

CONAB - COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO. Acompanhamento da safra brasileira de grãos: safra 2023/24. Brasília, v. 11. n. 12, 2024. décimo segundo levantamento, setembro 2024.

CONTE, I. I.; BOFF, L. A. As crises mundiais e a produção de alimentos no Brasil. **Acta Scientiarum: Human and Social Sciences**, Maringá, v. 35, n. 1, p. 49-59, 2013. Semestral. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3073/307328855005.pdf>. Acesso em: 07 mar. 2024.

COOLEY, L. **Entrepreneurship training and the strengthening of entrepreneurial performance**. Final Report. Contract. Washington: USAID, 1990.

COSTA, A. M. da; BARROS, D. F.; CARVALHO, J. L. F. A Dimensão Histórica dos Discursos acerca do Empreendedor e do Empreendedorismo. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 2, p. 179-197, 2011. Bimestral. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/yZCSgXRmkRKFLqBZXqJF6Ly/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 18 fev. 2024.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto** / John W. Creswell; tradução Luciana de Oliveira da Rocha. - 2. ed. - Porto Alegre: Artmed, 2007.

DEAN, T. J.; MCMULLEN, J. S. **Toward a theory of sustainable entrepreneurship: Reducing environmental degradation through entrepreneurial action**. Journal of Business Venturing, v. 22, 50-76, 2007.

DEGEN, R. J. **O Empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. 8.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DIAS, T. R. F. V.; NARDELLI, P. M.; VILAS BOAS, A. A. **Competências empreendedoras: Um estudo sobre os empreendedores ganhadores do prêmio**

TOP Empresarial. In: Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas. São Paulo: EGEPE, 2008. Disponível em [https://anegepe.org.br/wp-content/uploads/2021/09/121\\_trabalho.pdf](https://anegepe.org.br/wp-content/uploads/2021/09/121_trabalho.pdf) Acesso em 26 fev. 2024.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura, 1999.

DOLABELA, F. **O segredo de Luísa**. 30. ed. São Paulo: Editora de Cultura, 2006.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 7. ed. São Paulo: Empreende, 2018.

DRUCKER, P. **Inovação e Espírito Empreendedor**: Prática e Princípios. São Paulo: Pioneira, 1986.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

EBERT, M. Empreendedorismo sustentável. **GV executivo**, v. 16, n. 5, p. 37-41, 2017.

ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 1998.

ESPEJO, M. M. S. B.; PREVIDELLI, J. J. **Empreendedorismo e educação empreendedora**. Os grandes desafios e as estratégias do empreendedor no ensino superior privado. Maringá: Unicorpore, p. 21-52, 2006.

FAO – Food and Agriculture Organization of the United Nations. **The state of food security and nutrition in the world**: Financing to end hunger, food insecurity and malnutrition in all its forms. Roma: ONU, 2024. Disponível em: [https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000160501/download/?\\_ga=2.93864029.192711266.1728478001-1751246217.1728478001](https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000160501/download/?_ga=2.93864029.192711266.1728478001-1751246217.1728478001) Acesso em: 15 mar. 2024.

FERNANDES, A. B. F. **Determinantes da intenção de compra de produtos naturais**. 2018. 110 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Economia, Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra, Coimbra, 2018. Disponível em: <https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/84721/1/Andreia%20Bernardete%20Ferreira%20Fernandes%20%281%29.pdf>. Acesso em: 29 fev. 2024.

FILARDI, F.; SILVEIRA, F. de A.; CAPRA, L. P.; PEREIRA, L. dos S.; ABREU, M. A. dos S. S. Desde os Primórdios até hoje em dia, será que o Empreendedor ainda faz o que Schumpeter dizia?: evolução das características empreendedoras de 1983 a 2010. **Datagramazero: Revista de Ciência da Informação**, v. 3, n. 6, p. 1-18, dez. 2011. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/236735314\\_Desde\\_os\\_Primordios\\_ate\\_hoje\\_em\\_dia\\_sera\\_que\\_o\\_Empreendedor\\_ainda\\_faz\\_o\\_que\\_Schumpeter\\_dizia\\_Evoluc](https://www.researchgate.net/publication/236735314_Desde_os_Primordios_ate_hoje_em_dia_sera_que_o_Empreendedor_ainda_faz_o_que_Schumpeter_dizia_Evoluc)

ao\_das\_Caracteristicas\_Empreendedoras\_de\_1983\_a\_2010. Acesso em: 17 fev. 2024.

FILION, L. J. **Empreendedorismo**: empreendedores e proprietários gerentes de pequenos negócios. Revista de Administração de empresas da Universidade de São Paulo. São Paulo, v. 34, p. 05-28, abril/jun. 1999.

FISHER, G. **Effectuation, causation, and bricolage**: a behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research. Entrepreneurship Theory and Practice, v. 36, n. 5, p. 1019-1051, set. 2012. Disponível em: [https://effectuation.org/hubfs/Journal%20Articles/2017/06/Fisher-2012-Entrepreneurs hip\\_Theory\\_and\\_Practice-copy.pdf](https://effectuation.org/hubfs/Journal%20Articles/2017/06/Fisher-2012-Entrepreneurs hip_Theory_and_Practice-copy.pdf). Acesso em: 17 fev. 2024.

FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p. 44–57, 2004. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/37321/36084> Acesso em 27 fev. 2024.

FOLADORI, G. **Limites do desenvolvimento sustentável**. Campinas: UNICAMP. Imprensa Nacional, 2001.

FONSECA, A.B.; SOUZA, T. S. N. de.; FROZI, D. S.; PEREIRA, R. A. **Modernidade alimentar e consumo de alimentos**: contribuições sócio-antropológicas para a pesquisa em nutrição. *Cien Saude Colet*, 2011.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. 25. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

GALVÃO, A.; FERREIRA, J. J.; MARQUES, C. **Entrepreneurship education and training as facilitators of regional development**: a systematic literature review. Journal of Small Business and Enterprise Development, v. 25, n. 1, p. 17-40, 2018.

GEM. **Empreendedorismo no Brasil**: relatório executivo. Brasil, 2022. 26 p. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2023/05/GEM-BR-2022-2023-Relatorio-Executivo-v7-REVISTO-mai-23.pdf> Acesso em: 05 fev. 2024.

GEM. **Empreendedorismo no Brasil**: relatório executivo. Brasil, 2023. 20 p. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2024/03/Relatorio-Executivo-GEM-BR-2023-2024-Diagramacao-v5.pdf> Acesso em: 17 set. 2024.

GERLACH, A. Sustainable entrepreneurship and innovation, Centre for Sustainability Management, University of Lueneburg. **Proceedings of the Conference Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, Leeds, UK. 2003

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GLIESSMAN S. R. **Agroecologia**: processos ecológicos em agricultura sustentável. Porto Alegre: Ed. Univ. Federal do Rio Grande do Sul; 2001.

GIMMON, E. Mentoria como treinamento prático no ensino superior de empreendedorismo. [Educação + Treinamento](#) , Vol. 56 No. 8/9, pp. 814-825, 2014.

HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. Criando valor sustentável. **GV-executivo**, v. 3, n. 2, p. 65-79, 2004.

HARVARD BUSINESS REVIEW. Empathy in Leadership: A Game Changer for Workplace Dynamics, 2022.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 9.ed. Porto Alegre. AMGH Editora, 2014.

IBGE. **Pesquisa de orçamentos familiares 2017-2018**: análise do consumo alimentar pessoal no Brasil / IBGE, Coordenação de Trabalho e Rendimento - Rio de Janeiro, 2020.

JACKSON, T. **Prosperidade sem crescimento**: vida boa em um planeta finito. São Paulo: Planeta sustentável, 2013.

LAIRON, D. **Biodiversity and sustainable nutrition with a foodbased approach..** Roma: FAO, p. 30-35, 2012.

LEITÃO, C. **A entrevista como instrumento de pesquisa científica em Informática na Educação**: planejamento, execução e análise. In: PIMENTEL, Mariano; SANTOS, Edméa. (Org.) Metodologia de pesquisa científica em Informática na Educação: abordagem qualitativa. Porto Alegre: SBC, 2021. (Série Metodologia de Pesquisa em Informática na Educação, v. 3 cap.7) Disponível em: <<https://metodologia.ceie-br.org/livro-3/>>

LEITE, A. P. R.; SANTOS, T. C. dos. **Consumo consciente e as empresas**: uma análise na visão dos consumidores natalenses. Artigo submetido à revista da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. 2007. Disponível em: [https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1169\\_Artigo%20consumo%20consciente%20SEGET%202007.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1169_Artigo%20consumo%20consciente%20SEGET%202007.pdf) . Acesso em: 15 dez 2023.

LEITE, P. R. Logística reversa: meio ambiente e competitividade. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

LEITE, R. C. **De executivo a empresário**: como realizar o seu ideal de segurança e independência. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

LEITZMANN, C. **Vegetarian nutrition: past, present, future.** American Journal of Clinical Nutrition, v.100, p.496-502, 2014.

LENZI, F. C. **Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte dos setores mecânico, metalúrgico e de material elétrico/comunicação em Santa Catarina:** um estudo da associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras reconhecidas. 2008. 126 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: [https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-15012009-105920/publico/T ESE\\_FERNANDO\\_LENZI\\_USP.pdf](https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-15012009-105920/publico/T ESE_FERNANDO_LENZI_USP.pdf). Acesso em: 27 fev. 2024.

LENZI, F. C.; MACCARI, E. A.; MARTENS, C. D. P.; RAMOS, F. **O desenvolvimento de competências empreendedoras na administração pública:** um estudo com empreendedores corporativos na prefeitura de Blumenau, Santa Catarina. Gestão & Regionalidade, v. 28, n. 82, p. 117-130, 2012.

LIERN, V.; PÉREZ-GLADISH, B. **Ranking corporate sustainability: a flexible multidimensional approach based on linguistic variables.** International Transactions in Operational Research, v. 25, n. 3, p. 1081-1100, 2018.

KOTLER, P. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de Marketing. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MACHADO, H. P. V.; NASSIF, V. M. J. Réplica - Empreendedores: reflexões sobre concepções históricas e contemporâneas. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 6, p. 892-899, nov. 2014. Bimestral. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/WcrQqDN3dspK7Wbdb546bBP/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 17 fev. 2024.

MAN, T. W. Y.; LAU, T. Entrepreneurial competencies of SME owner/managers in the Hong Kong services sector: A qualitative analysis. **Journal of Enterprising Culture**, v. 8, n. 3, p. 235-254, set. 2000.

MANZINI, E.; VEZZOLI, C. **O desenvolvimento de produtos sustentáveis.** São Paulo: Editora da Universidade, 2002.

MATTAR, F. N.; OLIVEIRA, B.; MOTTA, S. L. S. **Pesquisa de marketing:** metodologia, planejamento, execução e análise. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

MCCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva.** Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MCCLELLAND, D. C. **Testing for competence rather than intelligence.** American Psychologist, n. 28, p. 1-4, 1973. Disponível em:

<https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf> Acesso em 27 fev. 2024.

MILARÉ, E. **Direito do Ambiente**. 4.ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2005.

MILARÉ, E. **Reação Jurídica à Danosidade Ambiental**: contribuição para o delineamento de um microssistema de responsabilidade. 2016. 380 f. Tese (Doutorado) - Curso de Direito, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2016. Disponível em: <https://sapientia.pucsp.br/bitstream/handle/18874/2/%C3%89dis%20Milar%C3%A9.pdf>. Acesso em: 13 fev. 2024.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: Hucitec, 1993.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social**. Teoria, método e criatividade. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MOISANDER, J. PESONEN, S. **Narratives of sustainable ways of living**: constructing the self and the other as a green consumer. *Management Decision*, v. 40, n.4, p. 329 -342, 2002.

MONTEIRO, C. A. et al. The star shines bright. **Journal of the World Public Health Nutrition Association**, v.7. n.1-3, p.28-38, 2016. Disponível em: <https://worldnutritionjournal.org/index.php/wn/article/view/5/4> Acesso em 07 mar. 2024.

MURPHY, P.; LIAO, J.; WELSCH, H. P. A conceptual history of entrepreneurial thought. **Journal of Management History**, v. 12, n. 1, p.12-35, 2006

NAKAGAMI, I. A.; PINTO, L. P. Beleza sustentável: ativos naturais na formulação de cosméticos orgânicos. **Research, Society and Development**. São Paulo v. 9. n. 2. 2020.

NIELSEN. Relatório Global de Sustentabilidade. New York: Nielsen, 2020.

OLIVEIRA, V. M.; CÂNDIDO, G. A. Contemporaneidade do Consumo Sustentável e as suas correlações com as Práticas Empresariais e o Comportamento do Consumidor. Anais do V Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ambiente e Sociedade. Florianópolis, 2010.

ONU. **Sobre o nosso trabalho para alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil**. 2020. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 04 fev. 2024.

ORGANIS. **Panorama do consumo de orgânicos no Brasil**: pesquisa nacional organis 2023. Curitiba: Organisa, 2023. 76 p. Disponível em: <https://organisa.org.br/pesquisa-consumidor-organico-2023/>. Acesso em: 07 mar. 2024.

PAAVOLA, J. Economics, ethics and green consumerism. In: COHEN, M.; MURPHY, J. **Exploring sustainable consumption: environmental policy and the social sciences**. Oxford: Elsevier Science, p.79-96, 2001.

PARRY, S. B. **The quest for competencies**. Training. v. 33, n. 7, p. 48-54, 1996.

PEREIRA, A. O. K.; HORN, L. F. D. R. **Relações de consumo: meio ambiente**. Caxias do Sul: Educus, 2009.

PHELAN, S. E. Austrian theories of entrepreneurship: Insights from complexity theory. **The Review of Austrian Economics**, v. 29, n. 3, p. 277-297, 2016.

Disponível em:

<https://deliverypdf.ssrn.com/delivery.php?ID=835027069103090092005084002103112010029012059080064045010093003077000090069090078073031034034120015014035095097009067092095002010046014046085093117025024122110097068034012028101010115126107070002120030065024009030000077116012097097009105098119019089065&EXT=pdf&INDEX=TRUE> Acesso em: 17 fev. 2024.

POLLAN, M. O dilema do onívoro. Brasil: Intrínseca, 2006.

PORTER, M. E.; LINDE, C. van der. **Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship**. The Journal of Economic Perspectives. Pittsburgh, v. 9, n. 4, p. 97-118, 1995.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Criação de valor compartilhado. Harvard Business Review, v. 89, n. 1/2, p. 62-77, 2011.

PORTILHO, F. **Sustentabilidade ambiental, consumo e cidadania**. São Paulo: Cortez, 2005.

RÉVILLION, J. P.; KAPP, C.; BADEJO, M. S.; DIAS, V. da V. O mercado de alimentos vegetarianos e veganos: características e perspectivas. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, Brasília, v. 37, n. 1, p. 1-10, mar. 2020. Disponível em:

<https://seer.sct.embrapa.br/index.php/cct/article/view/26603/14566#> Acesso em: 04 mar. 2024.

ROUSSEAU, S., VRAKEN, L. **Green market expansion by reducing information asymmetries: Evidence for labeled organic food products**, pp. 31-43, 2013.

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2011.

SALIM, C. S.; SILVA, N. C. **Introdução ao empreendedorismo: despertando a atitude empreendedora**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SARAIVA, P. M. **Empreendedorismo: do conceito à aplicação, da ideia ao negócio, da tecnologia ao valor**. 3. ed. Portugal: Imprensa da Universidade de Coimbra, 2015.

SATO, M.; CARVALHO, I. C. M. **Educação ambiental: pesquisa e desafios**. Porto Alegre: Artmed, 2005.

SCHALTEGGER, S. A Framework for Ecopreneurship. **Greener Management International**, v. 38, p. 45–58, 2002.

SCHALTEGGER, S.; WAGNER, M. Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: categories and interactions. **Business Strategy and the Environment**. v.20, 222-237, 2011.

SCHULTZ, P. W. **Environmental attitudes and behaviors across cultures**. Online readings in psychology and culture. International association of cross-cultural psychology. San Marcos, v. 8, n. 4, 2002. Disponível em: <https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1070&context=orpc> Acesso em 04 fev. 2024.

SCHUMPETER, J. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SCHUMPETER, J. O Fenômeno Fundamental do Desenvolvimento Econômico. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**. Rio de Janeiro: Nova Cultural, 1985.

SEBRAE. **Sabe como identificar uma oportunidade de negócios?** acompanhar as tendências do mercado é o primeiro passo para encontrar uma boa ideia de negócio, 2019. SEBRAE. Disponível em: <https://www.sebraeatende.com.br/artigo/sabe-como-identificar-uma-oportunidade-de-negocios>. Acesso em: 05 mar. 2024.

SEBRAE. **Painel de empresas**. 2020. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/totaldeempresas-11-05-2020/>. Acesso em: 11 fev. 2024.

SEBRAE. Mercado de alimentação saudável, tendências e oportunidades. 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/mercado-de-alimentacao-saudavel-tendencias-e-oportunidades,03642a38eb171810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 05 set. 2024.

SEBRAE. **Perfil dos empreendedores brasileiros**: atlas dos pequenos negócios. 2023a. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/dados/perfil-dos-empreendedores-brasileiros/>. Acesso em: 06 fev. 2024.

SEBRAE. **Qual é o apoio que o Sebrae oferece para o empreendedor?** 2023b. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/qual-e-o-apoio-que-o-sebrae-oferece-para-o-empendedor,f585779e95675810VgnVCM100000d701210aRCRD#:~:text=O%20Sebrae%20foi%20criado%20em,para%20micro%20e%20pequenos%20empendedores> Acesso em: 16 fev. 2024.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. **The promise of entrepreneurship as a field of research**. Academy of management review, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.

Disponível em:

<https://entrepreneurscommunicate.pbworks.com/f/Shane%20%252B%20Venkat%20-%20Ent%20as%20field.pdf> Acesso em 23 fev. 2024.

SILVA, A. L. G. da.; MOURA, J. A. de.; ZANELLI, J. C. O valor estratégico de treinamento, desenvolvimento e educação para formação de competências. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**. v. 5, n. 2, p. 229-235, jul. 2005.

SILVA, C. S.; PASSOS, A. R.; PEREIRA, A. F.; VINHA, A. F.; NUNES, A. C. Alimentos funcionais: uma tendência de mercado. **Egitania Scientia**, Guarda - Portugal, p. 107-125, 2015. Semestral. Disponível em:

[https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/8042/1/artigo%201\\_Egitania\\_2015\\_vol1\\_16.pdf](https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/8042/1/artigo%201_Egitania_2015_vol1_16.pdf) Acesso em: 07 mar. 2024.

SILVA, P. H. I. O mundo do trabalho e a pandemia de covid-19: um olhar sobre o setor informal. **Caderno de Administração**. p. 66-70. Maringá, jun. 2020.

SNELL, R.; LAU, A. Exploring local competences salient for expanding small business. **Journal of Management Development**, v. 13, n. 4, 1994.

SOLOMON, M. R. **O Comportamento do consumidor**: comprando, possuindo e sendo. 11. Ed. Porto Alegre. Bookmann, 2016.

SOUSA, R. C. P.; SANTOS, D. C.; NEVES, L. T. B. C.; CHAGAS, E. A. Tecnologia de bioprocesso para produção de alimentos funcionais. **Revista Agroambiente**, v. 7, n. 3, 2013.

SVB - SOCIEDADE VEGETARIANA BRASILEIRA. **Pesquisa do IBOPE aponta crescimento histórico no número de vegetarianos no Brasil**. 2022. Disponível em:

<https://svb.org.br/2469-pesquisa-do-ibope-aponta-crescimento-historico-no-numero-d-e-vegetarianos-no-brasil/>. Acesso em: 05 abr. 2024.

TACHIZAWA, T. **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa**: Estratégias de Negócios Focadas na Realidade Brasileira. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

UNFPA. Fundo de População das Nações Unidas. **8 bilhões de vidas, infinitas possibilidades**: em defesa de direitos e escolhas. Brasília: UNFPA, 2023. 192 p. Disponível em:

<https://brazil.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/swop2023-ptbr-web.pdf>. Acesso em: 01 mar. 2024.

VEIGA, J. E. da. **Desenvolvimento sustentável: o desafio do século XXI**. Rio de Janeiro: Garamond, 2006.

VENTURA, R. **Mudanças no perfil do consumo no Brasil**: principais tendências nos próximos 20 anos. Rio de Janeiro: Macroplan; 2010. Disponível em:

<https://macroplanconsultoria.com.br/Documentos/ArtigoMacroplan2010817182941.pdf> Acesso em 28 fev. 2024.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VIANNA, M. O. dos S. **Programa “Empreendedor Individual”**: uma avaliação preliminar na perspectiva dos empreendedores. São Cristóvão, 2012.

WBCSD. **Visão 2050**: a nova agenda para as empresas. Portugal, 2010. Disponível em:  
<https://www.wbcds.org/contentwbc/download/6530/110801/1#:~:text=%E2%80%9C%20projecto%20Vis%C3%A3o%202050%20exp%C3%B5e,conduza%20a%20um%20mundo%20sustent%C3%A1vel.%E2%80%9D>. Acesso em: 29 fev. 2024.

WEBER, M. **General economic history**. Transaction publishers, 1981.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YOUSSEF, A. B.; BOUBAKER, S.; OMRI, A. Entrepreneurship and sustainability: The need for innovative and institutional solutions. **Technological Forecasting And Social Change**, Elsevier, v.129, p.232-241, nov..2017. Disponível em:  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162517315251?via%3Dihub> Acesso em: 22 fev. 2024.

ZAMPIER, M. A.; TAKAHASHI, A. R. W. **Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora**: modelo conceitual de pesquisa. Cadernos Ebape BR: FGV, Rio de Janeiro, v. 6, n. 9, p. 564-585, jul. 2011. Bimestral. Disponível em:  
<https://www.scielo.br/j/cebape/a/XTsRzQpDW9pbRnmQPrqGkYM/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 15 fev. 2024.

## **ANEXO A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

1. Sexo
2. Idade
3. Grau de escolaridade
4. Ano de fundação
5. Média de faturamento mensal
6. O que te inspirou a iniciar seu próprio negócio?
7. A sua loja é própria, alugada ou financiada?
8. O que te motivou a escolher esse bairro para abrir seu negócio?
9. Qual a razão de empreender no mercado de produtos naturais em Aracaju?
10. Quais foram os maiores desafios que você enfrentou no início do negócio?
11. Como você superou esses desafios?
12. Há quantos anos você está no mercado de produtos naturais? Nesse período houve mudanças estratégicas para se adaptar às tendências de mercado local? Cite exemplos. Para permanecer no mercado você teve que mudar algo? O que?
13. Você já precisou fazer sacrifícios pessoais para garantir o funcionamento da loja? Se sim, qual o impacto desse esforço no desempenho da loja?
14. A empresa possui parcerias colaborativas que compartilham práticas sustentáveis? Se sim, de que maneira essas parcerias contribuem para os objetivos sustentáveis da loja? Quais benefícios a loja obtém?
15. Quais as competências que você julga essenciais para superar desafios no mercado sustentável?
16. Como você ajusta o estoque da loja quando há uma mudança de demanda?
17. Quais estratégias você utiliza para lidar com períodos sazonais?

18. Quando um cliente demonstra insatisfação, qual o procedimento para resolver o problema e garantir a satisfação?
19. O que você faz para oferecer um atendimento de qualidade sem onerar muito o negócio?
20. Como você mantém sua equipe motivada e comprometida com as metas da loja?
21. Como você avalia o desempenho da sua equipe e garante que todos estejam trabalhando em direção aos objetivos da empresa? Quais critérios são utilizados para medir esse resultado?
22. Como você incentiva uma cultura sustentável entre seus funcionários? Quais práticas você utiliza para fomentar essa atitude?
23. Pode nos contar sobre alguma situação em que você teve que trabalhar junto com a equipe ou assumir tarefas fora das suas responsabilidades para garantir que o trabalho fosse finalizado?
24. Com relação a qualidade e eficiência, você acha que essa atual situação já é satisfatória? Ou você quer crescer mais? Como você faz isso acontecer no dia a dia?
25. Como a empresa identifica e implementa melhorias nos processos existentes, com o objetivo de aprimorar qualidade, tempo e custo? Quais as estratégias ou métodos utilizados para promover essas melhorias?
26. De que forma a loja otimiza recursos, reduz custos e aumenta a produtividade sem comprometer a qualidade de seus produtos e de seu atendimento?
27. Você utiliza alguma ferramenta para garantir que os padrões de qualidade sejam constantemente cumpridos? Quais?
28. Como você se mantém informado sobre novas práticas ou tecnologias que podem aumentar a eficiência e a competitividade da loja no mercado de produtos naturais?
29. Você considerou arriscado entrar no mercado de produtos naturais? Quais fatores você considerou ao avaliar se uma oportunidade justificava o risco?
30. Quais estratégias você adota para controlar os resultados de decisões arriscadas?
31. Como você prepara sua equipe para enfrentar desafios e gerenciar os riscos relacionados às mudanças na operação da loja?
32. Pode compartilhar um exemplo de uma situação em que você precisou avaliar os riscos de uma nova iniciativa na loja? Como você lidou com essa situação?
33. Quais estratégias você utiliza para motivar sua equipe a alcançar as metas estabelecidas?
34. Dê um exemplo de uma meta que você estabeleceu e como ela refletiu seu propósito pessoal e profissional?
35. Como você adapta suas metas e objetivos diante de imprevistos ou mudanças no mercado?
36. Você pode compartilhar um objetivo de longo prazo que estabeleceu para a loja?
37. Como você mede suas metas e objetivos? Quais indicadores você usa para avaliar a eficácia das suas estratégias?
38. Ocorreu alguma situação em que uma meta desafiadora não foi alcançada? O que você aprendeu com essa experiência e como ajustou suas estratégias para futuras metas?

39. Como você avalia o mercado de produtos naturais em Aracaju nos últimos anos? Você tem alguma meta que direcione a empresa ao mesmos números da pandemia?
40. Diante de novas tendências em saúde e bem estar, como você percebe a necessidade de incluir novos produtos em sua loja?
41. Como você obtém informações de seus clientes para compreender melhor suas necessidades e expectativas? Compartilhe um exemplo.
42. Como você se mantém atualizado sobre as estratégias e práticas dos concorrentes? Pode compartilhar uma situação em que essa informação foi importante para a loja?
43. Você já investigou pessoalmente como são fabricados alguns dos produtos que comercializa em sua loja? Se sim, quais foram os resultados dessa experiência?
44. Como você organiza grandes projetos ou tarefas dentro da loja? Dê um exemplo de como você dividiu algum projeto?
45. Você tem um cronograma de atividades? Você tem planejamento? Como você garante que todas as atividades estão dentro do cronograma? Como esse progresso é monitorado?
46. Os registros financeiros da loja são utilizados para tomar decisões estratégicas?
47. Compartilhe um exemplo de alguma decisão que você tomou com base nesses registros.
48. De que maneira você utiliza os registros financeiros para planejar o crescimento ou expansão da loja?
49. Quando a empresa é impactada por mudanças no mercado, como você ajusta os planos? Dê um exemplo de uma situação em que teve que revisar um plano de acordo com essas mudanças.
50. Aqui na loja você tem diferentes tipos de produtos e diferentes tipos de públicos, como você faz para influenciar a compra ou o interesse do cliente?
51. Como você identifica pessoas-chave que possam ajudar a alcançar os objetivos da loja? Como você escolhe essas pessoas?
52. Você possui fornecedores e/ou parceiros? Quais práticas você utiliza para estabelecer e manter relações comerciais duradouras com fornecedores e parceiros? De que maneira essas relações influenciam o desempenho da loja?
53. Já passou por alguma situação em que um resultado desanimador não desviou você de sua visão? Como foi lidar com esse cenário?
54. Como você mantém e gerencia sua autoconfiança ao enfrentar tarefas ou projetos particularmente difíceis?
55. Como você transmite confiança para sua equipe em situações difíceis? Que técnicas você utiliza para motivar e inspirar os outros a enfrentar problemas com a mesma confiança?

## **ANEXO B – FOTOS DA EMPRESA MERCATO VERDE**

Fachada da empresa Mercado Verde no bairro grageru em Aracaju



Interior da loja Mercado Verde



Interior da loja Mercado Verde



Interior da loja Mercado Verde



Interior da loja Mercado Verde

