



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS I
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
ESPECIALIZAÇÃO EM CONTABILIDADE E GESTÃO DE NEGÓCIOS**

JULY DE OLIVEIRA LIMA

**A DINÂMICA DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL NO CONTEXTO
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA ASSOCIAÇÃO DE PAIS E
AMIGOS DOS EXCEPCIONAIS DE CAMPINA GRANDE, PB**

**CAMPINA GRANDE, PB
2025**

JULY DE OLIVEIRA LIMA

**A DINÂMICA DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL NO CONTEXTO
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA ASSOCIAÇÃO DE PAIS E
AMIGOS DOS EXCEPCIONAIS DE CAMPINA GRANDE, PB**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado à Coordenação do Curso de Especialização em Contabilidade e Gestão de Negócios da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Contabilidade e Gestão de Negócios.

Área de concentração: Gestão de Negócios.

Orientadora: Profa. Dra. Sibele Thaise Viana Guimarães

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

L732d Lima, July de Oliveira.

A dinâmica do empreendedorismo social no contexto organizacional [manuscrito] : um estudo de caso na Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais de Campina Grande, PB. / July de Oliveira Lima. - 2025.

26 p.

Digitado. Monografia (Especialização em Contabilidade e Gestão de Negócios) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2025. "Orientação : Profa. Dra. Sibeles Thaise Viana Guimarães, Coordenação do Curso de Administração - CCSA. "

1. Empreendedorismo social. 2. Inovação social. 3. Capacidade de inovação. 4. Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais - APAE. I. Título

21. ed. CDD 338.040 981

JULY DE OLIVEIRA LIMA

A DINÂMICA DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL NO CONTEXTO
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA ASSOCIAÇÃO DE PAIS E AMIGOS
DOS EXCEPCIONAIS DE CAMPINA GRANDE, PB

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo)
apresentado à Coordenação do Curso de
Especialização em Contabilidade e Gestão
de Negócios da Universidade Estadual da
Paraíba, como requisito parcial à obtenção
do título de Especialista em Contabilidade
e Gestão de Negócios.

Área de concentração: Gestão de
Negócios.

Aprovada em: 11/06/2025.

BANCA EXAMINADORA

Sibele Thaise Viana Guimarães
Profa. Dra. Sibele Thaise Viana Guimarães (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Hannah de Oliveira Santos Bezerra
Profa. Dra. Hannah de Oliveira Santos Bezerra
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Larissa Ataíde Martins Lins Bezerra
Profa. Dra. Larissa Ataíde Martins Lins Bezerra
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Dedico este trabalho a Deus, por me guiar
com sabedoria e fortalecer minha
caminhada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me conduzir até aqui, por ter me mantido focada no propósito dessa especialização e ter me proporcionado ganhar conhecimento, desenvolver novas habilidades e fazer amizades que deixaram a caminhada mais leve.

À APAE de Campina Grande pela disponibilidade e prontidão em colaborar com esta pesquisa. Desde o primeiro contato, a instituição se mostrou extremamente solícita, acolhendo minha proposta com atenção e respeito. Ter a oportunidade de conhecer mais de perto o trabalho desenvolvido por essa entidade foi uma experiência enriquecedora, que despertou em mim um profundo sentimento de admiração pelo compromisso e dedicação pela causa.

Aos meus pais, amigos de curso e namorado sou grata pelo apoio, parceria e paciência durante esse período, a presença e o incentivo de vocês foram fundamentais para que eu chegasse até aqui.

À professora Sibeles, pela dedicação, acolhimento da minha proposta de pesquisa e orientação, que foram essenciais.

RESUMO

O empreendedorismo social atua com a proposta de alavancar a inovação para resolver questões que afetam o bem-estar social, econômico e ambiental. Nesse contexto, as formas de abordagem desse modelo de negócio sofrem influências diretas da tecnologia, bem como da constante evolução e inovação de mercado. Este estudo tem como objetivo identificar a relação entre o empreendedorismo social e inovação, procurando entender a capacidade de viabilidade econômica de uma instituição pautada nesse modelo. Para isso, utilizou-se como locus de pesquisa a Associação de Pais e Amigos Excepcionais - APAE do município de Campina Grande (PB). Trata-se de uma pesquisa exploratória e qualitativa, utilizando-se como instrumento, um questionário estruturado com 16 questões abertas, analisadas a partir do olhar da gestora da associação, além dos dados coletados por meio de entrevista, foram realizadas também a análise dos demonstrativos financeiros e administrativos da associação na intenção de ampliar o escopo do estudo, permitindo aprofundar as informações coletadas na entrevista estabelecendo uma análise comparativa entre as fontes. Os resultados revelam que a combinação de práticas empresariais junto a tecnologias inovadoras e ao compromisso genuíno com o bem coletivo, permitem que essas iniciativas da APAE não só gerem soluções eficazes, mas também inspirem a comunidade local, ampliando os efeitos transformadores no tecido social, equilibrando fatores econômicos e sociais.

Palavras-Chave: Empreendedorismo Social; Inovação Social; Capacidade de Inovação; Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais - APAE.

ABSTRACT

Social entrepreneurship aims to leverage innovation to address issues that affect social, economic, and environmental well-being. In this context, the approaches to this business model are directly influenced by technology as well as by the constant evolution and innovation of the market. This study aims to identify the relationship between social entrepreneurship and innovation, seeking to understand the economic viability of an institution based on this model. For this purpose, the research was conducted at the Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE) in the municipality of Campina Grande (PB), Brazil. It is an exploratory and qualitative study, using a structured questionnaire with 16 open-ended questions as the main instrument, analyzed from the perspective of the institution's manager. In addition to the data collected through the interview, the study also included an analysis of APAE's financial and administrative statements in order to broaden the scope of the research, allowing for a deeper understanding of the information gathered and enabling a comparative analysis between sources. The results reveal that the combination of business practices, innovative technologies, and a genuine commitment to the common good allows APAE's initiatives not only to generate effective solutions but also to inspire the local community, expanding the transformative impact on the social fabric while balancing economic and social factors.

Keywords: Social entrepreneurship; Social Innovation; Innovation Capacity; Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais - APAE.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	9
2.1	Empreendedorismo Social e inovação.....	9
2.2	Valor agregado pelo Empreendedorismo Social	10
2.3	Cenário social e a APAE (Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais)	11
3	METODOLOGIA	12
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	13
4.1	Visão Geral.....	13
4.2	Modelo de Negócio.....	14
4.3	Impacto Social e Sustentabilidade	15
4.4	Abordagem do Modelo de Negócio	16
4.5	Visão para o Futuro.....	17
4.6	Objetivos a Longo Prazo e Incertezas	18
5	CONCLUSÃO	18
	REFERÊNCIAS	21
	APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA	24

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo social tem se consolidado a partir de uma abordagem inovadora e estratégica para enfrentar desafios sociais, ambientais e econômicos, através da integração de práticas empresariais aliado ao comprometimento com o impacto positivo e sustentável para a sociedade, diferentemente do empreendedorismo tradicional, que mantém como ponto focal a maximização do lucro financeiro.

Esses empreendedores são motivados pelo desejo de promover mudanças significativas, seja na comunidade local ou em maior escala, a partir de inovações que viabilizem soluções ou agentes minimizadores de questões como pobreza, exclusão social, desigualdade educacional, mudanças climáticas, entre outras. Esse modelo de negócio pode envolver diversas abordagens, desde o fornecimento de produtos e serviços a populações carentes, até a implementação de tecnologias que melhorem as condições de vida e a sustentabilidade ambiental. O empreendedorismo social tem como objetivo conciliar a transformação social e a viabilidade econômica, o que permite a continuidade e o crescimento das iniciativas.

Em Santos (2001) foi discutida a relação da globalização e do capitalismo com a exclusão social e como o processo de convergência global propicia um acelerado desenvolvimento, mas também possui o poder de explorar e excluir segmentos da população. A realidade histórica da época ainda ecoa até os dias atuais, porém, algo que denota tal importância como a anos atrás é a preocupação e importância da responsabilidade social e econômica do Estado juntamente com empresas privadas na construção de um modelo de desenvolvimento social.

Para Boschee (1998), os empreendedores sociais são como executivos sem fins lucrativos que prestam cada vez mais atenção às direções de mercado, mas sem perder de vista suas missões subjacentes, para de alguma forma equilibrar os valores morais e a visão de lucro, sendo nesse ato de equilíbrio onde se mantém o coração e alma do movimento. Diante dos diversos segmentos de empreendedorismo há organizações sem fins lucrativos com o objetivo de promover uma inovação capaz de solucionar ou minimizar um problema social, esse tipo de organização depende, de forma contínua, de financiamento filantrópico, público ou privado para manter suas operações e alcançar os resultados desejados.

De acordo com a Pnad Contínua 2022, no Brasil a população com deficiência foi estimada em 18,6 milhões na faixa etária de pessoas com 2 anos ou mais, esse montante é correspondente a 8,9% da população com mesma idade. A pesquisa também demonstrou que a região Nordeste possui o maior percentual de população com deficiência registrada entre as regiões brasileiras, o mesmo levantamento mostra que pessoas com deficiência estão menos inseridas no mercado de trabalho, nas escolas e consequentemente, renda financeira limitada, muito por conta da insuficiente assistência a essas pessoas e altas taxas de analfabetismo.

Na cidade de Campina Grande, na Paraíba, a APAE (Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais) é uma associação beneficente com foco no fomento da autonomia e no protagonismo de indivíduos com deficiência intelectual e múltipla, além de transtornos globais do desenvolvimento. A organização adota uma abordagem interdisciplinar em suas atividades, focando na educação e saúde das pessoas com deficiência, além de oferecer assistência social ao paciente e à família.

Diante do exposto, faz-se necessário promover uma discussão que geralmente recebe pouca atenção, especialmente quando analisa-se o debate em torno do empreendedor comum ou da rentabilidade das empresas. O objetivo deste artigo é

identificar a relação entre o empreendedorismo social e a inovação, procurando entender a capacidade de viabilidade econômica de uma instituição pautada nessa modalidade de negócio, que comumente equilibram missão e mercado.

Para estudar essa relação e destacar como esse modelo de negócio e tecnologias associadas são fundamentais para promover mudanças profundas e agregar valor ao meio em que estão inseridos, o campo de estudo será a APAE de Campina Grande, instituição na qual possui um propósito social claro.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empreendedorismo Social e inovação

O empreendedorismo social refere-se à prática de desenvolver soluções inovadoras para problemas sociais, com o objetivo de gerar um impacto positivo e sustentável. De acordo com Yunus (2008), um dos pioneiros do conceito, o empreendedorismo social envolve a criação de empresas voltadas para o bem social, que não buscam lucros pessoais, mas que geram benefícios para a sociedade. Muhammad Yunus é um empreendedor social nascido em Bangladesh, que ganhou o Prêmio Nobel da Paz em 2006 por seu notável trabalho em microfinanças. Diante da fome que assolou o seu país em 1974 matando cerca de 1,5 milhão de pessoas, Yunus concedeu microcréditos a pessoas humildes de sua comunidade, criando assim o Grameen Bank em 1983 que ajudou a aliviar a pobreza em Bangladesh e foi amplamente adotado pelo mundo.

Yunus (2008) afirma ainda que o empreendedorismo social é crucial para superar desafios globais, como pobreza e desigualdade, através de modelos de negócios inovadores que possam transformar a realidade social de forma efetiva, ele ainda completa dizendo que "os empreendedores sociais buscam resolver problemas sociais de forma inovadora e eficiente, utilizando métodos de gestão típicos do setor privado, mas com um foco claro no impacto social" (Yunus, 2008).

De acordo com Baggio & Baggio (2015), o empreendedorismo "consiste no prazer de realizar com sinergismo e inovação qualquer projeto pessoal ou organizacional, em desafio permanente às oportunidades e riscos", em outras palavras, o fundamento do empreendedorismo está na mudança, na inovação e na substituição do velho pelo novo, e os empreendedores são agentes ativos dessa mudança social, assim como afirma Schumpeter (1988).

De modo geral essa modalidade de empreendedorismo busca agregar valor para a sociedade, utilizando a inovação como ferramenta essencial para a criação de soluções que atendam às necessidades sociais e ambientais de comunidades em situação de vulnerabilidade. Dees (1998) complementa essa definição ao destacar que o empreendedorismo social busca a inovação, mas além disso visa a criação de valor social, utilizando os recursos de modo a maximizar os benefícios para a sociedade.

Em uma revisão literária elaborada por Alin Croitoru (2012) sobre "*The Theory of Economic Development*" de 1934, do renomado economista Joseph Schumpeter, Croitoru afirma que o lucro empresarial é o resultado direto da atividade de inovação, desta forma funciona como um motor do desenvolvimento econômico e social. No caso do empreendedorismo social, a inovação se manifesta através de soluções criativas que visam não apenas a rentabilidade, mas principalmente a transformação de problemas sociais em oportunidades.

Em relação aos arranjos de governança, estes quando inovadores estimulam interações e o surgimento de instituições que favorecem o diálogo, a construção coletiva de conhecimento e o desenvolvimento de novas práticas (Futemma *et. al.*, 2020). Mas, quando falamos de inovação, o envolvimento de atores externos, como empresas privadas, pesquisadores ou órgãos do estado, é fundamental para apoiar inovações sociais, sem ocupar o protagonismo de seus agentes.

Quando Mair e Marti (2006) afirmam que "empreendedorismo social difere de outras formas de empreendedorismo porque dá maior prioridade à criação de valor social – catalisando a mudança social e/ou atendendo às necessidades sociais – do que à captura de valor." (MAIR, MARTI, 2006, tradução nossa), eles reiteram que a inovação no campo social não se restringe a novas tecnologias, mas também envolve novos modelos organizacionais, novas formas de colaboração e propiciam o surgimento de novos atores para a sociedade. Desta maneira, o desenvolvimento de soluções inovadoras que envolvem a criação de novos modelos de negócios, tecnologias ou estratégias que atendam às necessidades da população-alvo de forma eficaz, causam maior impacto social e em consequência disso agregam valor à causa.

2.2 Valor agregado pelo Empreendedorismo Social

Um ponto central para o empreendedorismo social é a sustentabilidade social e econômica, porém para que esse modelo seja eficaz, ele precisa não apenas solucionar um problema imediato, mas também gerar uma mudança estrutural, inovadora e consistente a longo prazo. (Valladares; Vasconcellos; Di Serio, 2014).

Assim como relatado em Santos (2012) e reiterado por Rodrigues, Sugahara e De Benedicto (2022) as associações atuam como “aglutinadoras dos desejos das comunidades”, assumindo a responsabilidade de pôr em prática os anseios da sociedade e dirimir a desigualdade através de suas ações. Leadbeater (1997) destaca que o valor do empreendedorismo social não se dá plenamente através da solução de problemas, mas também pela criação de um novo espaço de oportunidades para indivíduos marginalizados ou em risco social. À vista disso, para ele a criação do valor social por meio das iniciativas empreendedoras oferece uma alternativa aos tradicionais modelos de bem-estar social.

Estabelecendo essa relação de causa e efeito desse tipo de modelo de negócio, Silva *et. al* (2025) conclui que o empreendedorismo social tem a capacidade de empoderar comunidades vulneráveis, outro ponto destacado é que o fortalecimento de parcerias intersetoriais, investir em capacidades de inovação e desenvolver novos modelos de governança são estratégias essenciais para maximizar os impactos da inovação social, desse modo, promovendo um desenvolvimento mais inclusivo e sustentável. Essas orientações destacam a importância de uma abordagem sistemática e colaborativa para enfrentar os obstáculos sociais.

Além da teoria, alguns estudos de caso demonstram como o empreendedorismo social pode ser definido e como ele pode agregar valor. Lima e Gomes (2023), tendo com base um estudo de caso realizada em uma associação de artesãos, identificaram que a partir de uma análise de quatro características é possível definir se uma associação é uma iniciativa de cunho social ou não, são elas: a missão social, geração de receita, comportamento empreendedor e parcerias.

Por outra perspectiva, para o empreendedor social a principal medida de sucesso não é a geração de riqueza, mas sim o impacto social decorrente da sua missão (Cunha; Benneworth; Oliveira, 2015), desse modo o lucro contábil funciona como precursor da atividade e não como a finalidade do empreendimento.

Quando remete-se ao empreendimento social há diferentes formas que estudiosos utilizam para mensurar o valor agregado pelas organizações sociais, para Anastacio *et al.* (2018), no capítulo sobre o Avaliação e Mensuração de Impacto Socioambiental, ele ressalta que avaliar e mensurar o impacto social constitui em examinar se os objetivos coletivos estão sendo atingidos de fato. Ou melhor, é preciso analisar a contribuição da iniciativa na resolução de problemas sociais, como exemplo a pobreza, desigualdade e a exclusão. A essa contribuição é atribuído o termo “impacto”, logo, surge a ânsia de compreender esse impacto, assim como identificar os efeitos que a iniciativa está gerando. Dessa forma, o “impacto” torna-se o foco central do processo de avaliação, seja mensurado através de números, quantitativos, depoimentos ou melhorias alcançadas.

Vasconcelos (2014) analisou ações de empreendedorismo social, também no município de Campina Grande na Paraíba, o estudo foi feito na organização social Fazenda do Sol, responsável por fornecer assistência a usuários de drogas por meio de recuperação e reabilitação das pessoas para retorno à sociedade. De acordo com a pesquisa, é evidente para os gestores que os serviços prestados pela instituição refletem uma lacuna significativa nas políticas públicas, indicando que há deficiências na forma como essas políticas são estruturadas e implementadas.

Em resumo, é possível afirmar que o empreendedorismo social transforma a vida não só de indivíduos, mas também da comunidade, a partir da criação de novas oportunidades de desenvolvimento, mas também possibilitando a superação de obstáculos históricos e sociais, cuja abordagem vai além do lucro, buscando um impacto positivo e duradouro no bem-estar coletivo.

2.3 Cenário social e a APAE (Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais)

No ano de 2015 foi instituída a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência), destinada a garantir e promover, em condições de igualdade, o pleno exercício dos direitos e liberdades fundamentais da pessoa com deficiência, objetivando assegurar sua inclusão social e garantia de cidadania (BRASIL, 2015).

Segundo o IBGE, com base nos dados da Pnad Contínua 2022, as pessoas com deficiência têm menor acesso à educação, trabalho e à renda quando comparadas à população sem deficiência. Quando partimos para os dados reais mesmo com os direitos fundamentais previstos em lei, há disformidade em como a população alvo é atingida, ou não, por essas garantias.

O Sistema Único de Saúde (SUS) brasileiro possui papel fundamental no acesso a saúde e assistência a pessoas com necessidades, no município de Campina Grande - PB a prefeitura orienta a procura a três centros de saúde que possam oferecer essa assistência, como o Centro Especializado em Reabilitação (CER IV), Centro de Atenção Psicossocial (CAPS) e o Centro de Referência em Reabilitação e Assistência em Saúde do Trabalhador (CERAST). No entanto, como mencionado anteriormente, alguns centros não suprem a demanda de atendimentos ou não oferecem serviços específicos.

Nessa perspectiva, a APAE (Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais), organização sem fins lucrativos fundada em 1954 no Brasil, foi criada com o objetivo de promover a defesa dos direitos das pessoas com deficiência intelectual e múltipla, e transtornos globais do desenvolvimento, compreendendo a infância até a fase adulta. A APAE atua em diversas frentes, incluindo educação, saúde, inclusão social

e profissional, com o intuito de melhorar a qualidade de vida dos atendidos e facilitar sua integração à sociedade.

A APAE de Campina Grande, criada em 1982, é uma associação civil, beneficente, sem fins lucrativos, que atua nas áreas de assistência social, saúde, educação, prevenção, trabalho, profissionalização, defesa e garantia de direitos, esporte, lazer, cultura, e outras vertentes. Sua missão é promover e articular ações de defesa dos direitos, orientações, prestação de serviços e apoio à família, focados na promoção da qualidade de vida das pessoas com deficiência e na construção de uma sociedade mais justa, inclusiva e solidária.

Ao longo dos anos, a APAE tem sido uma referência na luta por direitos da pessoa com deficiência, assim como pelo seu trabalho na criação de condições que permitam a essas pessoas participar ativamente da sociedade e terem uma melhoria na qualidade de vida. Por isso, é importante entender como se deu e quais fatores influenciaram essa consolidação, já que, estudar a atuação da APAE permite entender melhor os desafios enfrentados por ela, bem como as estratégias adotadas por essa organização para superá-los.

3 METODOLOGIA

Para atingir os objetivos propostos por esse trabalho, esta pesquisa possui caráter exploratório, com abordagem qualitativa (Vergara, 1998). De acordo com os procedimentos utilizados, a pesquisa trata-se de um estudo de caso, pois pretende investigar um fenômeno social contemporâneo que é difícil separá-lo do contexto, e que necessita de um estudo profundo de um ou poucos objetos, de modo que permita seu amplo e detalhado conhecimento (Yin, 2001; Gil, 2008).

O estudo é centrado na atuação da APAE, que é uma instituição beneficente que realiza serviços, programas, projetos e benefícios socioassistenciais de forma gratuita e continuada, desde crianças à idosos. A associação possui uma estrutura organizacional composta por diretoria executiva, conselhos, procuradoria jurídica, autodefensoria e equipe técnica. A pesquisa utilizou dados primários, coletados pela pesquisadora, a partir de entrevista com a diretora administrativa da instituição, assim como análise dos relatórios e demonstrações contábeis e financeiras divulgadas pela associação.

Em relação a entrevista, a mesma foi realizada presencialmente na sede da APAE da cidade de Campina Grande, PB, e a partir de um roteiro de entrevista semi estruturado, composto por 6 (seis) seções temáticas que ao todo compreenderam 16 (dezesesseis) questões abertas que possibilitaram a gestora a liberdade na exposição de ideias, a fim de atender os objetivos específicos levantados por esta pesquisa.

A análise das respostas e sumarização dos resultados sobre a inovação social e as práticas da gestão da instituição incluíram a identificação de padrões, levantamento de temas recorrentes da literatura e confronto de informações entre a entrevista e documentos oficiais, sendo as discussões tratadas a partir de uma visão geral sobre a APAE, seguindo com seu modelo de negócio, identificando seu impacto social e sustentável, sua visão de futuro e seus objetivos de longo prazo, pontos de vista fornecidos por meio da entrevista com a gestora.

Para isso, o desenrolar da análise inicial, exploração do material e para o tratamento dos resultados foram utilizados com base na técnica de Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2016), em que se transformou os dados brutos em

unidades significativas, com uma análise de conteúdo categorial, ou seja, agrupando por categorias temáticas.

As 6 categorias temáticas foram distribuídas inicialmente pela Visão Geral, oferecendo um panorama geral acerca da instituição e sua estrutura organizacional; em seguida foi explorado o tópico do Modelo de Negócio, que contempla desde a visão estratégica até a situação econômica; em sequência o tópico Impacto Social e Sustentabilidade explorou o compromisso da instituição com as causas defendidas, e os impactos sociais em contrapartida ao equilíbrio econômico; em seguida a Abordagem do Modelo de Negócio foi um tópico que buscou levantar as estratégias e a interação da organização com seus *stakeholders*; na Visão para o Futuro foi discutido os anseios da empresa e quais pontos ela planeja explorar no futuro; e por fim o tópico Considerações Finais é um espaço que oferece liberdade para discussão da causa social da organização, demonstrar os desejos, dificuldades e sintetizar as demais categorias temáticas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Visão Geral

A seção inicial é uma breve introdução à instituição, a fim de compreender sua forma de atuação, quantitativos de atendimentos e composição do quadro de funcionários. Em relação aos serviços prestados, a APAE oferece serviços essenciais como saúde, educação e assistência social, com um foco significativo no atendimento a pessoas com deficiência intelectual e/ou múltipla.

No âmbito educacional, a instituição atende aproximadamente 178 pessoas, que estão matriculadas na Educação de Jovens e Adultos (EJA). Ao todo, há aproximadamente 540 pessoas com deficiência matriculadas na instituição, porém este número é variável, pois a APAE adota uma política de “portas abertas”, recebendo constantemente novas pessoas em busca de atendimento, de acordo com a sua capacidade. Porém, quando a procura é maior que a oferta, a instituição adota a flexibilidade em colocar as pessoas em uma lista de espera, ou indica outras instituições que possam oferecer apoio. Além disso, em 2024, a APAE expandiu sua atuação, atendendo em torno de 60 municípios da Paraíba.

Em relação a forma de prestação de Serviços e quadro de funcionários, a APAE conta com uma força de trabalho diversa, composta por profissionais contratados pela instituição, pessoas jurídicas prestadoras de serviço, voluntários e servidores estaduais ou municipais lotados na instituição. Atualmente, a instituição conta com quase 80 profissionais, sendo 38 contratados via regime CLT, 25 cedidos pela prefeitura, 4 cedidos pelo governo do estado e 7 profissionais temporários (pessoa jurídica). Em termos de voluntariado, a APAE conta com a colaboração de 53 voluntários, em sua maioria pais de pessoas atendidas ou membros da comunidade local.

A combinação de profissionais contratados e voluntários permite à instituição uma flexibilidade na gestão de recursos humanos, o que demanda menos despesas incorridas com folhas de pagamento. Essa estrutura de pessoal mista destaca o papel importante da comunidade no apoio à missão da APAE, principalmente para que a instituição consiga atender a todos que buscam seus serviços, mesmo diante da limitação de vagas. Essa gestão de recursos humanos, com a participação ativa de voluntários, evidencia que a mobilização comunitária é um fator-chave para a

sustentabilidade dos serviços prestados pela instituição, assim como Futemma *et al.* (2020) destaca que processos inovadores estimulam as interações.

A princípio, a APAE demonstra um compromisso significativo em fornecer atendimentos inclusivos e abrangentes para pessoas com deficiência intelectual e/ou múltipla, atendendo a um número expressivo de municípios e impactando centenas de pessoas. Em outro aspecto, a sujeição de cedências de profissionais e de emendas parlamentares para contratos temporários pode indicar uma fragilidade no escopo de atendimentos, visto que esses modelos podem estar sujeitos a incertezas. A priori, a afirmação de Baggio & Baggio (2015), é confirmada quando nota-se o permanente desafio em atender às oportunidades e lidar com os riscos constantes desse modelo de negócio.

4.2 Modelo de Negócio

Esta seção foi centrada no entendimento da organização enquanto pessoa jurídica e no modelo de negócio, além de entender quais estratégias de Inovação e diferenciação são adotadas. Em relação a esse último ponto, a APAE adota uma abordagem focada no desenvolvimento contínuo de seus profissionais, com ênfase na qualificação e capacitação, a gestora coloca que “o nosso principal foco em questão de inovação é manter treinamentos para os profissionais”, ela pontua ainda que a instituição oferece treinamentos periódicos, que acontecem a cada 15 dias, para promover a informação e atualização dos seus profissionais. Além disso, a APAE realiza anualmente o Seminário Conhecer Cedo para Intervir Melhor, que, em 2025, celebrará sua 23ª edição, com o objetivo de capacitar seus colaboradores de maneira ainda mais aprofundada.

Quando questionada sobre as estratégias de *marketing* ou mídia, a APAE não investe significativamente nesse ponto, confiando a propagação e divulgação do trabalho à própria comunidade, mencionando que “deixamos que a comunidade julgue o nosso trabalho”, assim, para a associação, a sociedade atua como o principal agente, responsável por propagar e avaliar o trabalho da instituição.

Essa prática ressalta o que conclui Silva *et. al* (2025), onde afirma que o empreendedorismo social tem a capacidade de empoderar comunidades vulneráveis. Porém, a ausência de foco em estratégias de *marketing* pode limitar o alcance da instituição e dificultar a captação de novos recursos, especialmente em um cenário em que a sustentabilidade financeira depende de uma rede de apoio comunitária.

Em termos de apoio financeiro, a APAE é uma instituição filantrópica e depende principalmente de recursos da comunidade, além de convênios com o Estado e município. Embora receba recursos públicos, estes em sua maioria são direcionados exclusivamente para projetos específicos, como é o caso da construção do ginásio recém inaugurado e verbas recebidas destinadas à construção de uma piscina térmica. A diretora reforça que alguns desses valores possuem finalidade própria, e não podem ser usados para custos gerais, como pagamento de salários ou compra de alimentos, o que implica na necessidade constante de manter o apoio atual e buscar fontes alternativas de recursos.

A captação de recursos se dá principalmente através de doações, de acordo com a Demonstração do Resultado do Exercício auferida ao final do ano de 2023, as doações recebidas através do serviço de telemarketing foram responsáveis por mais de 600 mil reais, sendo maior que qualquer convênio ou doação recebida por instituições públicas ou privadas. Esse dado pode também revelar-se como um alerta,

tendo em vista que as doações são voluntárias e consequentemente tornam-se uma renda volátil, que pode ser impactada por qualquer instabilidade social.

Segundo a instituição, muitos dos doadores contribuem com cerca de R\$5,00 mensais, embora os valores pequenos, estão sendo suficientes para manter as atividades da instituição. Além das doações, há também realização de brechós, bazar, parcerias com empresas para instalação do troco solidário, entre outras medidas que auxiliam na manutenção da associação. Essas outras alternativas de renda garantem maior segurança para a instituição, visto que a diversificação de receita é um fator importante para diminuir os riscos financeiros.

A flexibilidade do uso dos recursos da prefeitura (sem destino específico) também é um ponto positivo, pois permite que a instituição aloque o dinheiro conforme suas necessidades mais urgentes. O apoio financeiro público é de suma importância, mas insuficiente para cobrir os custos operacionais da APAE, o que a torna dependente das doações da comunidade. Esse cenário financeiro diverso, baseado em doações voluntárias e apoio de empresas, ajuda a instituição a manter suas atividades, mas também pode refletir em uma fragilidade financeira, que pode ser um obstáculo para garantir crescimento dos serviços. Por outro lado, o comprometimento dos doadores para com a APAE pode revelar que a contribuição é feita de forma regular, pois há confiança no trabalho desenvolvido por ela, mas também que sua ajuda está sendo bem empregada.

Ao final do período 31/12/2023 houve Lucro Líquido do Exercício, o montante divulgado em seus demonstrativos contábeis foi pouco mais de 121 mil reais, o que revela que apesar das limitações financeiras, a APAE gerou um saldo positivo, indicando que, mesmo com os desafios enfrentados, a instituição tem conseguido equilibrar suas contas e manter suas operações de forma financeiramente sustentável.

Boschee (1998) enfatiza que os empreendedores sociais se assemelham a executivos sem fins lucrativos, os quais prestam cada vez mais atenção às direções de mercado, diante do que vemos sua fala permanece condizente com a realidade, porém todo recurso é primordial para a manutenção de uma empresa, manter um fluxo de caixa positivo é garantia de cumprir com suas obrigações, mas além de tudo investir em seu crescimento.

4.3 Impacto Social e Sustentabilidade

Uma característica fundamental do empreendedorismo social é a capacidade de medir e avaliar o impacto gerado pelas suas ações. A associação visualiza o quantitativo de atendimentos realizados anualmente como uma maneira de mensurar o impacto social, sendo este o maior "lucro" que a instituição pode alcançar, além de ser um dos principais motivos de satisfação. Reforçando o proposto por Anastacio et al. (2018), que reitera que cada instituição pode ter sua maneira particular de avaliação de impacto, uma delas é o indicador quantitativo, que para a APAE, o número de atendimentos realizados é usado como parâmetro de medição dos resultados.

De acordo com a diretora, somente em 2024, a APAE efetuou aproximadamente 78 mil atendimentos, além de abranger seus serviços a mais de 60 municípios, incluindo Campina Grande. Reforçando a ideia trazida por Croitoru (2012), que afirma que o lucro empresarial dos empreendimentos sociais é o resultado direto da atividade de inovação, a APAE mede seu impacto através do dimensionamento dos seus serviços e a proporção de atendimentos realizados.

O constante melhoramento da qualidade e abrangência dos seus serviços é o ponto focal das projeções para o futuro da instituição. Recentemente, a instituição aderiu ao Método Peditasuit, um protocolo terapêutico intensivo que utiliza roupas especiais para tratar disfunções neurológicas, com um custo de R\$51 mil provenientes do FUNCEP (Fundo de Combate e Erradicação da Pobreza no Estado da Paraíba). Além disso, a construção do ginásio esportivo e da piscina térmica para tratamentos terapêuticos são exemplos da busca pela inovação e aprimoramento dos serviços oferecidos, segundo a gestora isso mostra que “a APAE não está estática, mas está em movimento, buscando a melhoria dos sujeitos”.

Embora a APAE tenha demonstrado resultados significativos em atendimento e inovações nos serviços prestados, a preocupação com a sustentabilidade financeira é contínua, tornando-se o principal desafio. De acordo com cálculos da instituição, cada pessoa atendida custa em média R\$540,00 (quinhentos e quarenta reais). Diante desse cenário, torna-se crucial a busca por fontes de financiamento estáveis, tanto através de contribuições da sociedade quanto de órgãos públicos. A preocupação com o equilíbrio econômico influencia diretamente a capacidade da instituição na manutenção dos seus serviços e no alto padrão de qualidade pretendido. Por isso, a APAE se empenha em incentivar a participação da sociedade e na sensibilização do público, de modo a enfatizar a importância de seu trabalho e da continuidade no apoio financeiro.

Assim como enfatizado por Santos (2001), as problemáticas que envolvem exclusões sociais são precursoras dos ideais de mudança. Mesmo havendo uma sociedade industrializada e tecnologicamente avançada e moderna, há marginalização das minorias, as quais ficam desamparadas pelo poder público, e a espera de projetos sociais e empreendedores como esses para contemplação de suas necessidades, oferecimento de suporte e novas perspectivas.

Em termos de práticas de governança e sustentabilidade, a APAE de Campina Grande (PB) é vinculada estatutariamente a APAE Brasil, garantindo alinhamento com um modelo nacional que se baseia na defesa dos direitos das pessoas com deficiência e na melhoria contínua da qualidade de vida dessas pessoas e suas famílias. Essa vinculação estatutária assegura que a instituição não só siga padrões éticos e legais, mas também se comprometa com práticas sustentáveis, visando a continuidade dos seus serviços a longo prazo.

4.4 Abordagem do Modelo de Negócio

Em relação ao levantamento de avaliações sobre o desempenho, ações e comportamentos, a APAE recolhe *feedback* através de um canal de ouvidoria e denúncias disponibilizado no site. Um meio de recebimento como esse é uma ferramenta importante para promover a participação ativa dos envolvidos e garantir que a voz da comunidade seja ouvida. Quando há sugestões ou questões relevantes, estas são levadas para discussão no conselho de pais e na diretoria executiva, sendo debatidas de forma democrática. A decisão final é tomada de acordo com as normas e regras estatutárias da instituição.

No que se refere ao engajamento dos colaboradores e parceiros, a APAE adota práticas voltadas para sensibilização e mobilização da comunidade e dos colaboradores. Para os colaboradores, a instituição acredita que eles já compartilham da causa da APAE e têm pleno entendimento da realidade da instituição. Como forma de aproximação e disseminação do conhecimento, a APAE promove o seminário Conhecer Cedo para Intervir Melhor como um espaço de capacitação contínua,

envolvendo todos os colaboradores, as APAEs da Paraíba e a comunidade. O que fortalece o comprometimento da equipe com a missão da instituição e fomenta o desenvolvimento de novas habilidades entre os profissionais.

Schumpeter (1988) já previa a importância da mudança constante, na inovação e na substituição do velho pelo novo, como um fundamento do empreendedorismo, assim como realizado na APAE, a profissionalização e o aprimoramento dos serviços propõem a dinâmica de aperfeiçoamento constante, que é um fator essencial para que a associação não estagne e se adapte de forma proativa às mudanças e demandas contemporâneas.

Para os parceiros e contribuintes, a instituição utiliza estratégias como reforço ao telemarketing e movimentação das redes sociais como aliada no engajamento e solicitação de apoio, especialmente nas ações de captação de recursos. Embora o *marketing* não seja sua prioridade devido a limitações de recursos financeiros, a APAE se esforça para engajar sua rede de colaboradores e parceiros, buscando sempre reforçar a importância da sua causa e incentivar a contribuição para a continuidade de suas atividades.

4.5 Visão para o Futuro

Em discussão sobre as aspirações futuras, um dos principais objetivos da APAE para os próximos anos é a expansão de seus serviços clínicos. A instituição pretende ampliar as ofertas de serviços como fisioterapia, fonoaudiologia, equoterapia, entre outros, de modo a atender mais pessoas e aprimorar a qualidade de vida dos pacientes. Alinhado ao foco de promover a habilitação e a reabilitação, processos essenciais para o desenvolvimento das pessoas com deficiência. Além disso, a APAE também deseja eliminar a lista de espera pela procura pelos serviços da instituição, buscando contratar mais profissionais para atender a todos com qualidade, excelência e dentro de um prazo adequado.

Outro avanço esperado a curto prazo, é a conclusão da construção da piscina térmica até dezembro de 2025, o que ampliará ainda mais as possibilidades de tratamento e reabilitação, oferecendo um recurso terapêutico adicional para os pacientes.

Do ponto de vista da evolução tecnológica e o como a instituição encara o impacto sofrido por ela, a APAE reconhece que a tecnologia desempenha um papel fundamental na evolução dos serviços prestados, onde não se enxerga esse ponto como uma ameaça, mas sim como uma ferramenta indispensável que pode fortalecer e ampliar as possibilidades de atendimento. Segundo Mair e Marti (2006), a tecnologia é uma ferramenta importante para catalisar mudanças, mas não é a mais importante delas, seria justamente a combinação de recursos, que monta maneiras inovadoras para criar valor social.

Com os constantes avanços na área da medicina e da terapia, a instituição vê a necessidade de acompanhar essas mudanças para garantir a excelência no atendimento. A evolução tecnológica, especialmente nas terapias utilizadas na reabilitação de pessoas com deficiência, é vista como um recurso essencial para potencializar os tratamentos e melhorar os resultados. Por isso, sua dedicação também aplica-se em manter seus profissionais atualizados, uma das maiores cobranças internas, para que eles possam aplicar as novas tecnologias, métodos e conhecimentos de forma eficaz no atendimento aos pacientes.

4.6 Objetivos a Longo Prazo e Incertezas

A APAE adota uma abordagem pragmática em relação ao planejamento e definição de grandes metas a longo prazo, uma vez que a instituição é filantrópica e depende principalmente de doações para manutenção de seus serviços. Dado o cenário de incerteza desse modelo de financiamento, a sustentabilidade financeira torna-se um desafio contínuo e imprevisível, o que implica em delinear os objetivos de forma gradual.

Por outro lado, um dos principais desejos da instituição para os próximos anos é a ampliação dos serviços especializados, com ênfase nas áreas de fonoaudiologia e terapia ocupacional (TO). No entanto, a ampliação desses serviços demanda desembolsos altos para a associação, tendo em vista que os salários base para os profissionais dessas categorias são mais altos. Mas a APAE está ciente de que, garantir a continuidade e expansão dos seus serviços implicará em superar os desafios econômicos, relacionados à contratação e manutenção de uma equipe qualificada.

Com a forte conexão da instituição com as universidades, a APAE também se torna um ambiente de prática de estágios para alunos das mais diversas áreas, essa parceria contribui tanto para a formação dos futuros profissionais quanto para a troca de conhecimento e aprendizado contínuo na instituição.

A diretoria reforça que, embora a APAE tenha CNPJ e seja legalmente uma empresa, ela não adota a mentalidade empresarial voltada para lucros, em sua fala ela destaca que: “orientamos que somos uma instituição filantrópica, quando a gente fala de filantropia falamos de sensibilidade, sobre amor ao próximo e esquecer esse lado financeiro”, isso reflete o compromisso institucional com a causa e com o indivíduo com deficiência. Essa visão fundamenta a ideia de Cunha, Benneworth e Oliveira (2015), em que o lucro, contabilmente falando, funciona como precursor da atividade e não como a finalidade do empreendimento.

5 CONCLUSÃO

O estudo de caso investigou a relação entre o empreendedorismo social e a inovação permitindo identificar múltiplas perspectivas e nuances associadas a esse modelo de negócio. A partir da análise da APAE de Campina Grande, foi possível compreender como a inovação pode ser incorporada de maneira estratégica nas práticas cotidianas de uma organização social, contribuindo tanto para a ampliação do impacto quanto para a sustentabilidade de suas ações. A visão organizacional apresentada pela gestora da instituição trouxe contribuições significativas para a pesquisa, evidenciando, de forma equilibrada, os aspectos positivos e os desafios enfrentados na implementação de soluções inovadoras. Essa abordagem permitiu não apenas validar teorias previamente discutidas na literatura, mas também revelar pontos específicos do contexto institucional que influenciam diretamente o sucesso ou as limitações das iniciativas empreendedoras.

A interação entre o empreendedorismo social, inovação e criação de valor se revelam em uma potente combinação para transformar problemas sociais em oportunidades, agregando benefícios tanto para a sociedade quanto para os indivíduos envolvidos. Através de modelos de negócios inovadores e soluções criativas, o empreendedorismo social se posiciona como uma alternativa importante para a promoção do bem-estar coletivo.

No Brasil, os ecossistemas de inovação, quando estimulam a interação entre *stakeholders*, têm tornado cruciais para o crescimento das empresas sociais, o que torna essas interações relacionais, microfinanciamento e as parcerias colaborativas um ponto-chave para o desenvolvimento de soluções inovadoras que atendem às demandas das comunidades. O impacto de empresas sociais, como a APAE, evidencia como essas iniciativas contribuem para o fortalecimento das redes sociais e a redução das desigualdades, através da entrevista vê-se como a inovação social pode promover o desenvolvimento da comunidade ao redor, assim como seu trabalho pôde alcançar outros municípios da Paraíba.

O compromisso com a integração tecnológica reflete a visão da instituição de que a inovação não é apenas desejável, mas essencial para a melhoria constante dos serviços prestados. A APAE tem se destacado não só pelos serviços prestados à comunidade, mas também por sua capacitação contínua e compromisso com a qualidade do atendimento. Porém, assim como outras instituições do mesmo segmento, ela também enfrenta desafios em relação à captação de recursos e à sustentabilidade financeira. A estratégia de se manter próxima da comunidade, contando com doações regulares e o apoio de empresas e recursos públicos, tem sido uma solução viável, mas investir em estratégias de divulgação e parcerias mais sólidas para garantir a estabilidade financeira no longo prazo, pode ajudar nesse quesito.

De modo geral, a APAE é uma organização essencial não apenas para a pessoa com deficiência intelectual e/ou múltipla, mas também no apoio às famílias, na sensibilização da sociedade para a importância da inclusão, no respeito às diferenças e na valorização da diversidade, promovendo o senso de coletividade e pertencimento para os seus colaboradores, parceiros e admiradores da causa.

Ainda que os objetivos da pesquisa tenham sido atendidos, tem-se como limitação da pesquisa a existência de uma única fonte primária (gestora), o que reduz a diversidade de percepções. Entrevistas com outros diretores e colaboradores podem proporcionar diferentes pontos de vista, como sugestão para pesquisas futuras, diversificar os alvos dos questionamentos e obter uma análise detalhada dos demonstrativos contábeis e fiscais podem conferir maior aprofundamento do cenário da instituição e permitir cruzar um maior número de informações.

Diante das evidências reveladas a partir da atuação da APAE, recomenda-se, para as instituições sociais e formuladores de políticas públicas, a atuação de forma articulada para ampliar o impacto positivo das iniciativas. Para os gestores de organizações sociais a incorporação sistemática da inovação é um importante aliado como parte da cultura organizacional, estimulando a formação continuada dos colaboradores, o uso estratégico da tecnologia, o monitoramento contínuo dos resultados e a escuta ativa das demandas da comunidade. Além disso, é essencial diversificar as fontes de financiamento por meio de parcerias público-privadas, programas de voluntariado estruturados e campanhas de engajamento que ampliem a visibilidade e a sustentabilidade da instituição.

Aconselha-se também para os gestores de organizações sociais a adoção de práticas que promovam a inclusão, como o fortalecimento de suas redes colaborativas, tanto com outras organizações do terceiro setor quanto com universidades, empresas, órgãos governamentais e com a participação ativa da comunidade. O investimento na formação de equipes multidisciplinares, capazes de desenvolver projetos sensíveis às demandas locais e com foco na transformação social, tornam-se um diferencial.

Por fim, para promover mudanças estruturais significativas e sustentáveis na realidade social é essencial que gestores, instituições sociais e formuladores de políticas públicas compartilhem o compromisso com a equidade, a inclusão e a valorização da diversidade. Somente assim é possível tornar o ambiente em que vivemos favorável ao empreendedorismo social inovador, capaz de gerar transformações duradouras nas comunidades e contribuir efetivamente para a construção de uma sociedade mais justa e solidária.

REFERÊNCIAS

- ANASTACIO, M. *et al.* **Empreendedorismo social e inovação social: contexto, conceitos e tipologias de iniciativas de impacto socioambiental**. Curitiba: PUCPRESS, 2018. E-book. Disponível em: https://www.zionaceleradora.com.br/_files/ugd/c31c91_814c010e9f4a401bbab3a3ca4d100fc.pdf. Acesso em: 4 fev. 2025.
- APAE. **Balanço APAE - 2023**. Campina Grande, 2024. Disponível em: <https://apaecampinagrande.org.br/demonstracaoContabil>. Acesso em: 15 jan. 2025.
- APAE. **Quem somos**. Campina Grande, 2024. Disponível em: <https://apaecampinagrande.org.br/quemSomos>. Acesso em: 15 jan. 2025.
- BAGGIO, A. F.; BAGGIO, D. K. Empreendedorismo: Conceitos e definições. **Revista de empreendedorismo, inovação e tecnologia**, v. 1, n. 1, p. 25-38, 2015.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016. Disponível em <https://efaidnbmnnnibpcajpcgglefindmkaj/https://madmunifacs.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/08/anc3a1lise-de-contec3bado-laurence-bardin.pdf>. Acesso em: 20 fev 2025.
- BITTENCOURT, P. A. S.; ALBINO, J. P. O uso das tecnologias digitais na educação do século XXI. **Revista Ibero-Americana de estudos em educação**, v.12, p. 205-214, 2017. DOI: doi.org/10.21723/riaee.v12.n1.9433. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/9433>. Acesso em: 12 fev. 2025.
- BONFIM, G.; PARISOTTO, I. R. dos S.; DE MIRANDA, R. L. Os estágios do empreendedorismo social no projeto Gastromotiva. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 13, n. 2, p. 127–147, 2022. DOI: 10.7769/gesec.v13i2.1256. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1256>. Acesso em: 25 fev. 2025.
- BOSCHÉE, J. **Merging Mission and Money: A Board Member's Guide to Social Entrepreneurship**. (S. l.), 1998. Disponível em: https://web.archive.org/web/20180722015052id_/http://www.socialent.org/pdfs/MergingMission.pdf. Acesso em: 11 abril 2025.
- BRASIL. Lei Nº 13.146, de 6 de julho de 2015. **Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência)**. Brasília: Diário Oficial da União, 2015.

CROITORU, A. Schumpeter, JA, 1934 (2008), The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle. **Journal of comparative research in anthropology and sociology**, v. 3, n. 02, p. 137-148, 2012.

CUNHA, J.; BENNEWORTH, P.; OLIVEIRA, P. Social entrepreneurship and social innovation: A conceptual distinction. **Handbook of research on global competitive advantage through innovation and entrepreneurship**. IGI Global, 2015.

DEES, J. G. Enterprising nonprofits: What do you do when traditional sources of funding fall short. **Harvard business review**, v. 76, n. 1, p. 55-67, 1998.

FUTEMMA, C.; DE CASTRO, F.; BRONDIZIO, E. S. Farmers and social innovations in rural development: collaborative arrangements in eastern Brazilian Amazon. **Land use policy**, v. 99, p. 104999, 2020.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008. <https://apaecampinagrande.org.br/quemSomos>. Acesso em: 14 jan. 2025.

LEADBEATER, C. The rise of the social entrepreneur. **Demos**, 1997.

LIMA, E. M. P.; GOMES, J. A. Empreendedorismo Social: Estudo Exploratório em uma Associação de Artesãos. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 8, n. 4, p. 221-256, 2023.

MAIR, J.; MARTI, I. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. **Journal of world business**, v. 41, n. 1, p. 36-44, 2006.

RODRIGUES, E. L.; SUGAHARA, C. R.; DE BENEDICTO, S. C. Capacidade de Inovação Social no Terceiro Setor e em Negócios Sociais . **Revista de Empreendedorismo, Negócios e Inovação**, [S. l.], v. 7, n. 2, p. 68–94, 2022. DOI: 10.36942/reni.v7i2.615. Disponível em: <https://periodicos.ufabc.edu.br/index.php/reni/article/view/615>. Acesso em: 20 fev. 2025.

SANTOS, T. S. dos. **Globalização e exclusão: a dialética da mundialização do capital**. Sociologias, p. 170-198, 2001.

SILVA, H. D. de A. *et al.* DESAFIOS E OPORTUNIDADES DA GESTÃO DE INOVAÇÃO SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES NO BRASIL. **Revista Foco**, v. 18, n. 2, p. e7786-e7786, 2025. DOI: 10.54751/revistafoco.v18n2-100. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/7786>. Acesso em: 12 fev. 2025.

VALLADARES, P. S. D. A.; VASCONCELLOS, M. A.; DI SERIO, L. C. Capacidade de Inovação: Revisão Sistemática da Literatura. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 3, p. 598-626, 2014.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YUNUS, M. **Creating a World without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism**. New York: Public Affairs, 2008.

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

Questionário da entrevista com o gestor(a)

Seção 1: Informações Gerais

1. Quais são os principais serviços oferecidos pela empresa e quantas pessoas atualmente são atendidas ou impactadas pela associação?
2. A prestação de serviços é através da terceirização, voluntariado ou profissionais contratados pela APAE?

Seção 2: Modelo de Negócio

3. A associação utiliza alguma estratégia de inovação ou diferenciação que considere essencial (diferente de outras associações que atendem pessoas com deficiência intelectual)?
4. A APAE recebe algum tipo de auxílio ou incentivo financeiro dos órgãos públicos ou privados? Se sim, qual?
5. Como se dá a captação de recursos para manutenção da instituição?
6. Há geração de lucro financeiro ao final do período?

Seção 3: Impacto Social e Sustentabilidade

7. De que maneira a empresa acredita que seu modelo de negócio impacta positivamente a sociedade? Existe alguma maneira de medir ou quantificar esse impacto?
8. Qual o impacto social que a APAE quer deixar para a sociedade?
9. Quais são os principais desafios enfrentados pela associação ao tentar equilíbrio econômico e impacto social positivo?
10. A APAE segue alguma prática ou certificação que garanta seu compromisso com a sustentabilidade e o impacto social?

Seção 4: Abordagem do Modelo de Negócio

11. A associação costuma coletar *feedback* dos pacientes, alunos e familiares? Se sim, utiliza essas informações para melhorar seus produtos ou serviços?
12. A instituição tem algum processo ou prática para incentivar o engajamento de seus colaboradores e parceiros?

Seção 5: Visão para o Futuro

13. Tendo em vista que o plano de ação 2025 ainda não foi divulgado, existem serviços ou abordagens que planeja explorar ou melhorar no futuro próximo?
14. Como a instituição enxerga a evolução da tecnologia e como ela pode contribuir ou prejudicar os serviços prestados?

Seção 6: Considerações Finais

15. Quais são os principais objetivos da associação para os próximos 5 a 10 anos?
16. Há algo mais que gostaria de compartilhar sobre a empresa ou o modelo de negócio que considera relevante para entender melhor o impacto e a abordagem adotada?