

COMUNIDADES EMPREENDEDORAS: REDES LOCAIS QUE GERAM IMPACTO

Prof. Dr. Caio Flavio Stettiner – Fatec Registro

Diogo Tirbutino – Fatec Sebrae

Stefanny Paixão – Fatec Sebrae

Prof. Dr. Robson dos Santos – Fatec Registro

Resumo

Este artigo analisa as dinâmicas e estruturas das comunidades de fomento ao empreendedorismo em periferias urbanas de São Paulo, focando nas iniciativas A Banca (Zona Sul) e Emperifa (Zona Leste). A pesquisa aplica os frameworks de Brad Feld (2012) e David Spinks (2021) para compreender o estágio de maturidade, os atores envolvidos e os objetivos estratégicos dessas comunidades. Os resultados indicam que essas iniciativas possuem lideranças consistentes, agendas contínuas de engajamento e um forte senso de pertencimento local, o que é consistente com a centralidade atribuída pela literatura (Feld, 2012) à pessoa empreendedora na construção de ecossistemas sustentáveis, ressalva-se que essa leitura decorre da autopercepção das próprias lideranças entrevistadas, únicas fontes primárias de cada caso. Contudo, o estudo aponta que limitações estruturais, como a escassez de investidores, a ausência de grandes empresas atuantes e o baixo envolvimento estatal, ainda representam barreiras significativas para a consolidação dessas comunidades como polos completos de inovação e desenvolvimento. O trabalho enfatiza que o empreendedorismo periférico não deve ser visto apenas como uma reação à escassez, mas como uma expressão legítima de inovação social e autonomia econômica. As comunidades analisadas indicam potencial de impacto, ainda que a mensuração desse impacto dependa, no caso da A Banca, de dados autorreportados pela própria organização e, no caso da Emperifa, de fontes secundárias limitadas, o que justifica a necessidade de políticas públicas direcionadas, mecanismos de financiamento alternativo, avaliações de impacto independentes e incentivo à participação de novos atores no ecossistema.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo, Ecossistemas de inovação, Comunidades empreendedoras.

ENTREPRENEURIAL COMMUNITIES: LOCAL NETWORKS THAT GENERATE IMPACT

Abstract

This article analyzes the dynamics and structures of entrepreneurship fostering communities in urban peripheries of São Paulo, focusing on the A Banca (South Zone) and Emperifa (East Zone) initiatives. The research applies Brad Feld's (2012) and David Spinks' (2021) frameworks to understand the maturity stage, involved actors, and strategic objectives of these communities. The results indicate that these initiatives have consistent leaderships, continuous engagement agendas, and a strong sense of local belonging, which is consistent with the centrality the literature (Feld, 2012) attributes to the entrepreneur in building sustainable ecosystems, it should be noted that this reading stems from the self-perception of the very leaders interviewed, the sole primary sources for each case. However, the study points out that structural limitations, such as the scarcity of investors, the absence of active large companies, and low state involvement, still represent significant barriers to the consolidation of these communities as complete hubs of innovation and development. The paper emphasizes

Edição

Sistema revisado por pares

Recebido: 02/08/2026

Revisado: 13/09/2026

Aceito: 29/09/2026

that peripheral entrepreneurship should not be interpreted exclusively as a reaction to scarcity, but as a legitimate expression of social innovation and economic autonomy. The analyzed communities indicate impact potential, although measuring that impact relies, for A Banca, on self-reported organizational data and, for Emperifa, on limited secondary sources, which justifies the need for targeted public policies, alternative financing mechanisms, independent impact evaluations, and incentives for the participation of new actors in the ecosystem.

KEYWORDS: Entrepreneurship, Innovation ecosystems, Entrepreneurial communities.

INTRODUÇÃO

Os ecossistemas empreendedores têm apoiado e fomentado o crescimento e a sustentabilidade de negócios em diversos contextos, sendo evidentes os impactos positivos para a economia e para o desenvolvimento local. Cavallo, Ghezzi e Balocco (2018) ressaltam que a compreensão sobre esses arranjos ainda é de fato complexa, sendo crescentemente discutida no meio acadêmico na última década.

Ao analisar a literatura que aborda a complexidade do tema, muitas vezes se tem um olhar generalista, desvalorizando o papel crucial do contexto, ou seja, o local onde os empreendimentos nascem e se desenvolvem (Feld, 2012); considera-se como uma variável exógena, quando não é reconhecida sua influência sobre todos os aspectos do processo empreendedor (Valente et al., 2021). Dito isto, por definição adotada neste artigo, ecossistemas empreendedores são redes complexas de sistemas e atores com fatores atenuantes únicos para cada ambiente geográfico (Hume, 2021). Uma estrutura dinâmica que, acima de tudo, se adapta ao contexto do espaço e, conseqüentemente, aos recursos disponíveis nele, e serve como um catalisador de oportunidades e partilha de conhecimento para as pessoas empreendedoras inseridas em seu contexto, formando um ambiente propício para o crescimento de negócios.

Este artigo pretende analisar as especificidades destes arranjos em periferias paulistanas, visto que um dos principais obstáculos ao desenvolvimento do empreendedorismo e à geração de inovações não está no âmbito das tecnologias ou da disponibilidade de capital, mas nos limites que impedem ou não viabilizam a convergência de interesses entre os vários componentes de um ecossistema de empreendedorismo (Lemos, 2011). Muito vem sendo debatido sobre a necessidade de transferir o foco de características e comportamentos de indivíduos ou das empresas criadas para realidades dentro de contextos mais amplos (Valente et al., 2021); o olhar volta-se para as periferias e as pessoas empreendedoras periféricas, dentro de seus ecossistemas e comunidades de negócios, reafirmando as teorias de desenvolvimento econômico que ressaltam que o empreendedorismo é tido como um dos principais motores para o desenvolvimento regional, promovendo o desenvolvimento local e aumentando a produtividade, principalmente do capital de conhecimento, no território no qual está sendo aplicado (Benneworth, 2004), reafirmando o papel central do empreendedorismo no fomento do crescimento econômico, que pode ser potencializado com ecossistemas bem desenvolvidos e coordenados (Isenberg, 2010).

Os espaços periféricos enfrentam desafios específicos, como a escassez de recursos, a falta de conhecimento técnico e deficiências de infraestrutura, são condições que forçam os empreendedores a recombinar de forma criativa os recursos disponíveis (Baker & Nelson, 2005). Some-se a isso a dependência de doações para sobrevivência, bem como de recursos financeiros que as pessoas empreendedoras necessitam para a permanência dos negócios que, por diferir do sistema tradicional de captação de recursos financeiros, pode limitar seu crescimento e ser instável (Pfeffer & Salancik, 1978), especialmente em contextos brasileiros marcados por barreiras de acesso a crédito historicamente associadas a território e etnia (Falaster, 2022).

Vale ressaltar que muitas dessas organizações se enquadram como Micro e Pequenas Empresas. No Brasil, existem cerca de 6,4 milhões de estabelecimentos e, desse total, as MPEs representam 99%, respondendo por 52% dos empregos formais, ou seja, com registro em carteira de trabalho, o equivalente a 16,1 milhões de vínculos (Sebrae, 2018).

Como o pontapé inicial se dá pela identificação de uma oportunidade, ela é influenciada pelos atributos individuais e, claro, pelo ambiente em que a pessoa empreendedora está inserida (Pereira, 2023). Os desafios socioeconômicos vividos diariamente pelos moradores das periferias os levam a desenvolver suas próprias soluções para os problemas. Essas soluções se estendem ao uso da lógica econômica vigente para o desenvolvimento de negócios que solucionam problemas complexos locais ao mesmo tempo que geram renda para os idealizadores, transformando a realidade à qual estão submetidos (Pereira, 2023).

Ao analisar as comunidades inseridas em duas regiões periféricas da cidade de São Paulo, é possível compreender o impacto positivo territorial da confluência entre a consolidação desses arranjos e o empreendedorismo periférico, o que é consistente com as teorias propostas por Isenberg (2010), que defendem que esse tipo de organização pode facilitar a criação de novas empresas quando bem desenvolvido e coordenado (Simatupang et al., 2015), com o apoio de determinadas condições ambientais e entidades em determinado território, sendo essa condição necessária, mas não suficiente, pois é indispensável a interação e a articulação dos diversos atores desses ecossistemas na promoção, no apoio, na criação e no crescimento das empresas inseridas, o que justifica a necessidade de compreender as boas práticas, dinâmicas, dores e estruturas das comunidades de fomento ao empreendedorismo em periferias urbanas.

Em decorrência deste cenário, esta pesquisa busca responder: Como as comunidades empreendedoras periféricas de São Paulo se estruturam e quais são seus desafios e potencialidades no fomento do empreendedorismo local?

ECOSSISTEMAS EMPREENDEDORES: CONCEITOS E COMO O TERRITÓRIO INFLUENCIA OS MODELOS

Os ecossistemas empreendedores (EEs), também conhecidos como ecossistemas de negócios, compreendem os elementos culturais, políticos e econômicos que permitem que pessoas empreendedoras, de diversos setores do mercado, lancem, sustentem e desenvolvam novos negócios (Hume & Davidson, 2021). São redes compostas por indivíduos e organizações, públicas e privadas, em sinergia, com o objetivo comum de promover políticas públicas, negócios, inovação e desenvolvimento social, local e econômico (Moore, 1993).

Cada ator tem papéis claros de contribuição dentro do ecossistema, sendo os principais: as pessoas empreendedoras, que criam valor e desenvolvem soluções na forma de produtos e serviços para problemas reais dos clientes, trazendo qualidade de vida e desenvolvimento econômico para a sociedade; as organizações de apoio, públicas e privadas, que ajudam desde questões de infraestrutura, como local de encontro entre os interessados, até possíveis verbas para manutenção das atividades e atração de parceiros de mercado; os investidores, que aportam capital em tecnologias ou negócios em desenvolvimento; e, claro, as instituições de ensino, que dão suporte intelectual e reúnem pessoas com qualificações sobretudo técnicas (Feld, 2012).

Esses ambientes são extremamente ligados ao território onde nascem. Embora existam modelos na literatura, muitos autores defendem que não existe um modelo que funcione para todas as realidades, nem em escala mundial ou regional, no caso do Brasil, com sua diversidade abundante, não seria diferente. Segundo Valente et al. (2021), os diferentes modelos de EE se diferenciam tanto no conceito quanto nos elementos que os compõem, mas convergem quanto à interdependência entre os diversos atores, à proximidade geográfica e ao fato de cada um desses arranjos ser indissociável do local ao qual pertence.

O ecossistema é o ambiente no qual crescem as comunidades de empreendedorismo, que contribuem significativamente para o desenvolvimento das Micro e Pequenas Empresas (MPEs). Essa estratégia para o crescimento dessa classe de pessoas empreendedoras, com negócios internos a uma comunidade que também é uma rede de apoio mútuo aos atores abordados nos capítulos seguintes, pode ser chamada de "Community-Based Entrepreneurship", ou, em tradução livre, "empreendedorismo baseado em comunidades" (Purusottama & Soehadi, 2018).

EMPREENDEDORISMO PERIFÉRICO: VALORES E NECESSIDADES

O empreendedorismo periférico se destaca nas comunidades urbanas marginalizadas, principalmente pelos desafios enfrentados nesses espaços, sendo, em grande medida, constituído por modelos de negócio movidos mais pela necessidade do que pela oportunidade. Essas iniciativas se desenvolvem com base em lógicas de comunidades de fomento também oriundas de maneira informal, fortalecendo-se conforme seu crescimento e sua especificidade (Tommasi & Silva, 2020).

Esse padrão, a distinção entre empreendedorismo "por necessidade" e "por oportunidade", é discutido de forma consolidada na literatura internacional de empreendedorismo e pobreza. Bruton, Ketchen e Ireland (2013) argumentam que o empreendedorismo pode operar como via de mitigação, reforma ou transformação das condições de pobreza, a depender de como as instituições de apoio se articulam com os empreendedores de baixa renda, o que reforça a necessidade de qualificar, e não apenas descrever, o papel das comunidades de fomento aqui estudadas nesse espectro.

É válido salientar que tais modelos de negócio emergem em decorrência da exclusão econômica e social vivenciada, o que contribui não apenas para a sobrevivência, mas para a transformação social do ambiente local, que busca alternativas econômicas, impulsionando a resiliência e fortemente a criatividade para geração de renda. Contudo, é válido salientar que tal criatividade e outros atributos para geração de renda decorrem da falta de acesso a crédito de instituições financeiras, da baixa escolaridade e da ausência de suporte institucional (Tommasi & Silva, 2020).

É perceptível que esse modelo de empreendedorismo é fomento de inclusão, pois proporciona mais autonomia e emancipação de acordo com as especificidades locais de cada comunidade. Entretanto, há barreiras estruturais consideráveis, entre elas: falta de infraestrutura, uma vez que a inacessibilidade a serviços básicos, como transporte, saneamento, internet e energia, prejudica a operação dos negócios e a competitividade local; dificuldade de acesso a crédito, pois o acesso limitado ao financiamento bancário constitui um dos principais obstáculos aos empreendimentos periféricos; e falta de capacitação, uma vez que a baixa escolaridade e a escassez de oportunidades de qualificação dificultam a aquisição de conhecimentos necessários à gestão dos negócios.

Com a falta de participação do Estado por meio de políticas públicas nas periferias, as pessoas empreendedoras periféricas, com seus negócios, são responsáveis pela superação de opressões e por enraizar o mercado com modelos bem direcionados que contribuem para a proteção social e a redistribuição de renda de acordo com suas demandas internas. Esse posicionamento faz com que os empreendimentos das periferias sejam um facilitador para a atuação dos atores das comunidades, contribuindo para que haja maior visibilidade de seus territórios perante o poder público e suas entidades, de modo a viabilizar parcerias fortalecedoras (Fontes, 2023).

Apesar das dificuldades, há potencial para inovação por meio das soluções desenvolvidas pelas próprias comunidades, já que os negócios da "quebrada" tendem a ser criativos e altamente adaptáveis às necessidades locais. A resiliência contribui para a sobrevivência e para o crescimento, facilitando redes de apoio, bem como o acesso a microcrédito e capacitações para o desenvolvimento sustentável (Fontes, 2023).

Soma-se a isso a forte expressão de habilidades, culturas, história e identidades na oferta de produtos e serviços, que dialoga diretamente com os habitantes locais e transmite uma comunicação direta com o consumidor, fortalecendo a marca e enraizando o negócio, além de proporcionar empregabilidade e reduzir a taxa de desemprego, a fome e a necessidade de programas assistenciais do governo. Além disso, é importante compreender que nem sempre há pessoas empreendedoras por necessidade nas periferias, pois esse enquadramento reforça o preconceito da pobreza e de um espaço miserável, as comunidades são também fruto de oportunidades e de pessoas com grandes vocações para empreender, dotadas de genuinidade e inovação (Fontes, 2023).

É nítido que o empreendedorismo por necessidade ainda acontece nas periferias, mas isso vem mudando: infere-se que, ao contrário do empreendedor periférico de antigamente, com o acesso à tecnologia, as pessoas empreendedoras periféricas de hoje se compreendem e se enxergam como genuínas, pois entendem que possuem mais autonomia para escolher essa jornada por decisão própria, inovando para enfrentar as dificuldades econômicas e sociais a fim de garantir seu sucesso e servir de exemplo para os demais inseridos no mesmo ambiente (Fontes, 2023).

COMUNIDADES

As comunidades têm assumido papel relevante no contexto de apoio e fomento a negócios nos últimos anos. Segundo estudo desenvolvido pela Associação Brasileira de Startups em 2020, foram mapeadas cerca de 150 comunidades de empreendedorismo no país, fomentando inovação e negócios inclusive em regiões fora dos grandes centros econômicos do Brasil, atuando de forma regionalizada.

Para distinguir uma comunidade de um ecossistema: uma comunidade, em um contexto de desenvolvimento de negócios, é um grupo de pessoas, empreendedoras ou parte do apoio ao empreendedorismo, como mentores ou investidores, que, por meio de suas interações, atitudes, interesses, objetivos, senso de propósito, identidade compartilhada, companheirismo, responsabilidade coletiva e administração do espaço, estão fundamentalmente comprometidas em ajudar as pessoas empreendedoras a avançar em suas jornadas de negócio (Feld, 2020). Pode-se dizer que comunidades, com atuação mais regionalizada e exclusiva às necessidades de seus membros em nível local, fazem parte de ecossistemas, que, por sua vez, são arranjos mais amplos.

Esses conglomerados geralmente podem ser identificados em uma cidade, ou grupo de pequenas cidades, ou bairros, com pequenos negócios e, muitas vezes, startups em diferentes estágios que interagem com outros players do ecossistema, buscando sobretudo oportunidades e desenvolvimento mútuo (Carrillo et al., 2020).

Essa clusterização e formação de redes é um fenômeno orgânico, uma vez que o movimento humano de viver em situações comunitárias é muito comum, como ato de sobrevivência. É coerente pensar em comunidades como força motriz de desenvolvimento, uma vez que lugares que reúnem pessoas dotadas de diversos talentos e habilidades aceleram a taxa local de evolução econômica (Florida, 2008).

Florida (2002) observou que a concentração de pessoas empreendedoras, agentes financeiros, engenheiros, designers, artistas e outros tipos de indivíduos que utilizam suas habilidades intelectuais e artísticas para resolver problemas de forma inovadora, a quem o autor denominou "creative people", causa impacto significativo para o desenvolvimento econômico de determinadas regiões, sobretudo quando essas pessoas estão constantemente se encontrando, formal ou informalmente, em âmbito profissional ou nos limites de uma mesma região: ideias de negócio são formadas, melhoradas, executadas e, se boas, escaladas (Florida, 2008).

Logo, pode-se dizer que, dentro de uma estratégia ecossistêmica, comunidades atuam na aproximação dos stakeholders em determinada organização (Spinks, 2021). É equivocado considerar que as comunidades servem apenas a estratégias de marketing e comunicação ou que sua atuação se limita ao mundo dos negócios. Comunidades podem ser construídas em torno de diferentes interesses e propósitos. Spinks (2021) destaca que a primeira organização a usar essa estratégia de forma consciente foi a estadunidense Apple, que contratou a especialista em comunicação Ellen Perry Leanse para construir um fórum on-line no qual os clientes podiam interagir e se ajudar no uso dos novos produtos, reduzindo o custo com SACs e tornando a marca mais do que apenas seus produtos, um movimento sedento por tecnologia e inovação.

Nacionalmente, o Brasil se mostra um país muito aquecido para a formação de comunidades de fomento ao empreendedorismo (Carrillo et al., 2020). Há muitas espalhadas pelo país: em São Paulo, a ZeroOnze, comunidade de startups paulistana; no Ceará, o Rapadura Valley; em Minas Gerais, o San Pedro Valley; na Bahia, o All Saints Bay, na região metropolitana de Salvador, entre tantas outras. No próximo capítulo apresentam-se duas comunidades localizadas na periferia e, mais adiante, analisa-se como as teorias de comunidades e ecossistemas se comportam nesses contextos periféricos, nos quais o potencial de impacto e transformação do lugar e das pessoas que o habitam torna ainda mais urgente a aplicação e o desenvolvimento desses conceitos.

Este artigo científico aprofunda-se na análise de duas comunidades empreendedoras que atuam em contextos periféricos na cidade de São Paulo: A Banca, localizada na zona sul, e Emperifa, na zona leste. Ambas serão estudadas como exemplos práticos do potencial das teorias de comunidades e ecossistemas em territórios periféricos, explorando como essas iniciativas desempenham papel crucial no fortalecimento do empreendedorismo local e na transformação social e econômica de suas regiões.

METODOLOGIA DE ANÁLISE DAS COMUNIDADES

O campo de estudos das comunidades, enquanto estruturas que potencializam conexões e desenvolvimento, foi amplamente explorado e apropriado pelo ecossistema de startups. Embora isso tenha gerado uma homogeneidade equivocada sobre o termo, também solidificou seu pertencimento à área de inovação, devido ao seu potencial disruptivo no apoio e fomento ao empreendedorismo e a avanços tecnológicos.

Brad Feld (2012), empreendedor e investidor, explora o conceito de comunidades e a construção de ecossistemas de empreendedorismo a partir de sua experiência com a comunidade Techstars de Boulder, Colorado. Ele apresenta uma metodologia robusta para análise e fomento desses grupos. Com base nessa visão estratégica, aplicaram-se dois frameworks elaborados a partir de Feld: "The Boulder Thesis" e o "Mapeamento de Atores para um Ambiente de Comunidade Favorável" (Feld, 2012).

A "The Boulder Thesis", de Brad Feld (2012), explora a construção de comunidades empreendedoras vibrantes e sustentáveis, baseando-se na experiência de sucesso de Boulder, Colorado. Seus quatro princípios fundamentais fornecem um framework estruturado para fomentar EEs sustentáveis. Ao enfatizar a liderança das pessoas empreendedoras, o compromisso de longo prazo, a inclusão e a colaboração ampla entre os atores, o modelo oferece um caminho para o desenvolvimento orgânico e resiliente de comunidades empresariais. Esses fundamentos são aplicáveis a diferentes contextos e servem como referência para promover o empreendedorismo regional, conforme delineado na Tabela 1.

Tabela 1: Princípios Fundamentais de Comunidades Empreendedoras

Princípio fundamental de um ecossistema saudável	O conceito
Pessoas empreendedoras devem liderar a comunidade.	O desenvolvimento de comunidades empreendedoras deve ser liderado por empreendedores. Outros atores (investidores, universidades, governo) atuam como apoiadores, não como líderes. Critérios de avaliação: (1) o fundador é empreendedor; (2) negocia ou promove ações para dentro da comunidade.
Os líderes devem ter compromisso de longo prazo.	Requer horizonte mínimo de 20 anos, considerando ciclos econômicos e transformações do ambiente empresarial. Critérios de avaliação: (1) tempo de existência da comunidade; (2) rotatividade dos líderes.
A comunidade deve ser inclusiva a qualquer um que queira participar.	Diversidade e inclusão são pilares para inovação e crescimento. Critério de avaliação: ações assertivas voltadas à inclusão.
A comunidade deve ter atividades contínuas que engajem toda a estrutura que envolve o empreendedorismo.	Universidades, investidores, mentores, aceleradoras e governo devem participar ativamente. Critérios de avaliação: (1) agenda de eventos e divulgação de ações; (2) evidências de parceiros engajados.

Fonte: Adaptado de Brad Feld (2012).

Outro framework que auxilia na construção de ações estratégicas é a compreensão dos diferentes participantes de uma comunidade empreendedora (Feld, 2012); cada peça é indispensável e contribui para a criação e o fortalecimento do ecossistema. Assim, foi desenvolvido um mapeamento de atores/participantes, empreendedores, governo, universidades, investidores, mentores, provedores de serviços e grandes empresas, conforme a Tabela 2.

Tabela 2: Mapeamento de Atores/Participantes de um Ecossistema Integrado e Saudável

Ator/Participante	O que são?	Atribuições (grau 1, 2 ou 3)
Empreendedores	Protagonistas do ecossistema; sua energia, visão e capacidade de execução impulsionam o desenvolvimento.	Criar e liderar negócios; compartilhar conhecimento; ser ponto de convergência dos demais participantes.
Governo	Facilitador e regulador do ambiente regulatório e das políticas públicas.	Incentivos fiscais; infraestrutura; parcerias; redução de barreiras burocráticas.
Universidades	Fonte de talento, educação e pesquisa.	Formar talentos; promover pesquisa e transferência de tecnologia; incubadoras e aceleração.
Investidores	Provedores de capital e conectores.	Financiar empreendedores; mentoria estratégica; conexão a redes e mercados.
Mentores	Empreendedores experientes ou especialistas.	Orientação prática; compartilhamento de experiências; construção de confiança.
Provedores de Serviços	Apoio técnico e operacional (advogados, contadores, agências, devs).	Auxílio em contratos, estruturação financeira e branding; redução da carga operacional.
Grandes Empresas	Parceiras impulsionadoras.	Compra de produtos/serviços; investimento em inovação aberta; infraestrutura e mentoria.

Fonte: Adaptado de Brad Feld (2012).

COMUNIDADE EM NÍVEL TÁTICO

Mostrou-se necessária uma abordagem mais tática, focada na gestão e nos community managers, para a manutenção e o desenvolvimento sustentável das comunidades em nível micro e prático. David Spinks, especialista em comunidades e empreendedorismo, aborda em sua obra "The Business of Belonging: How to Make Community Your Competitive Advantage" (2021) estratégias para criar comunidades eficazes como vantagem competitiva.

Spinks (2021) desenvolveu a "Jornada de Maturidade", processo estruturado com analogia biológica para entender a eficácia e o impacto da comunidade e planejar sua evolução. O diagnóstico baseia-se em quatro estágios principais: Seed Stage (semente), Growth Stage (crescimento), Maturity Stage (maturidade) e Pollination Stage (polinização), conforme a Tabela 3.

Tabela 3: Mapeamento da Jornada de uma Comunidade

Estágio	Características
Semente	Comunidade em formação; validação da proposta de valor; atração dos primeiros membros; interações limitadas e informais.
Crescimento	Expansão do número de membros; refinamento das estratégias de engajamento; primeiros sinais de impacto positivo (lealdade, troca de conhecimento, feedback).
Maturidade	Estabilidade e engajamento consistente; processos robustos; a comunidade passa a influenciar produto, marketing e inovação; foco em sustentar o engajamento.
Polinização	A comunidade se expande e se ramifica além do escopo inicial, interagindo com outras comunidades e tornando-se autossustentável, ampliando alcance e relevância.

Fonte: Adaptado de David Spinks (2021).

Outro campo de estudo relevante é a questão dos objetivos da comunidade (Spinks, 2021), que busca alinhar a estratégia de evolução ao mapeamento da jornada: Support (Apoio), Product (Produto), Acquisition (Aquisição), Contribution (Contribuição), Engagement (Engajamento) e Success (Sucesso), conforme a Tabela 4.

Tabela 4: Objetivos de uma Comunidade

Objetivo	Conceito
Apoio	Espaço para obter ajuda e suporte (produto, serviço ou comunidade): fóruns, grupos de suporte, base de conhecimento.
Produto	Engajar a comunidade para melhorar produto/serviço via feedback, cocriação ou testes: pesquisas, enquetes, testes betas.
Aquisição	Atrair novos membros/clientes por meio de engajamento orgânico: programas de indicação, eventos gratuitos, depoimentos.
Contribuição	Estimular contribuição de conteúdo, ideias e ajuda: desafios, reconhecimento, espaços de compartilhamento.
Engajamento	Maximizar participação contínua: eventos regulares, calendário de atividades, gamificação.
Sucesso	Garantir que a comunidade ajude seus membros a alcançar objetivos: métricas de retenção/satisfação, mentorias, coaching.

Fonte: Adaptado de David Spinks (2021).

Esses objetivos norteadores servem como ponto de partida para a gestão justificar ações e avaliar resultados a partir das metas estipuladas. Se o objetivo for engajamento, por exemplo, métricas como participação e procura pela comunidade justificam os recursos empregados na geração de valor (Spinks, 2021).

Grau 1 = presença mínima ou esporádica do ator, sem evidência de continuidade; Grau 2 = presença pontual ou em desenvolvimento, com evidências parciais de engajamento; Grau 3 = presença consolidada, com evidências recorrentes de engajamento ativo e estruturado.

No próximo capítulo apresenta-se a análise crítica das duas comunidades estudadas, com base nos dois autores expostos, a partir de pesquisas nos relatórios das organizações, mídias e entrevistas estruturadas para entender em que ponto se encontram e como podem melhorar em nível estratégico e tático.

METODOLOGIA

Esta pesquisa foi realizada por meio de abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, com delineamento do tipo estudo de caso múltiplo (Yin, 2015), dirigido à compreensão de comunidades de fomento ao empreendedorismo situadas em periferias urbanas vulneráveis.

As unidades de análise foram as comunidades A Banca, localizada na zona sul, e Emperifa, na zona leste da cidade de São Paulo/SP. A escolha dessas iniciativas se deu por critérios de acessibilidade, relevância empírica e diversidade territorial, tratando-se, portanto, de uma amostragem não probabilística por conveniência, o que limita a generalização estatística dos achados a outras comunidades periféricas.

A coleta de dados ocorreu entre novembro de 2023 e fevereiro de 2024, com uso de fontes primárias e secundárias. As fontes primárias foram entrevistas semiestruturadas, gravadas com consentimento, transcritas e analisadas com um representante da liderança de cada uma das duas comunidades (DJ Bola, A Banca, e João, da Emperifa), não foram entrevistados outros membros das equipes, beneficiários, parceiros ou ex-integrantes, o que constitui uma limitação relevante do desenho, discutida adiante.

Como fontes secundárias, foram utilizados relatórios institucionais das comunidades, páginas oficiais, matérias jornalísticas, publicações acadêmicas e dados secundários de plataformas como o Mapa da Desigualdade da Rede Nossa São Paulo (2021).

Os dados foram analisados por meio de análise temática (Braun & Clarke, 2006), combinada com análise de conteúdo dedutiva (Bardin, 2011), orientada pelos frameworks de Brad Feld (2012), Boulder Thesis e Mapeamento de Atores, e David Spinks (2021), Jornada de Maturidade e Objetivos da Comunidade.

Esses referenciais orientaram a construção das categorias analíticas e permitiram a identificação do estágio de desenvolvimento, do perfil de liderança, das práticas de engajamento, da diversidade de atores e dos objetivos estratégicos das comunidades.

A presente pesquisa pautou-se pelos princípios éticos da pesquisa em Ciências Sociais, conforme a Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde. Todas as pessoas entrevistadas foram informadas sobre os objetivos da pesquisa e concordaram formalmente com sua participação por meio de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

ANÁLISE DE RESULTADOS

A Banca

A comunidade A Banca, um negócio social, localiza-se na Zona Sul de São Paulo, no distrito do Jardim Ângela (Estrada da Baronesa, 75, Jd. Kagohara), inserido na subprefeitura de M'Boi Mirim. Este território é historicamente marcado por desafios socioeconômicos e urbanísticos. Com aproximadamente 338.265 habitantes (60,1% pretos ou pardos e 48,4% jovens, conforme o Mapa da Desigualdade de São Paulo, 2021), o distrito reflete profundas desigualdades.

Em 1996, o Jardim Ângela foi apontado, em levantamento associado à UNESCO, como um dos bairros mais violentos do mundo, com taxas de homicídio então reportadas entre 98 e 120 por 100 mil (GONÇALVES, 1996). Apesar de avanços, o Jardim Ângela ainda está entre os 10 piores distritos em recebimento de políticas públicas. O Mapa da Desigualdade (2021) aponta de 0,6 a 1,5 equipamento público de cultura, ausência de cinemas, museus ou teatros, 53 favelas, remuneração média de até dois salários-mínimos, falta de transporte de massa e expectativa de vida de 61 anos. A região também registra altos índices de violência contra mulheres.

De acordo com seu Relatório de Impacto (2022), a A Banca atua na promoção da inclusão social e no fortalecimento de redes colaborativas em territórios periféricos, empoderando jovens via educação, cultura e empreendedorismo, valorizando a identidade local e a coesão comunitária. Este modelo cria um ecossistema que integra recursos internos e externos,

potencializando o impacto social e econômico regional. O programa Aceleradora de Negócios de Impacto da Periferia (ANIP), iniciativa da A Banca com parceiros, já investiu mais de R\$ 1 milhão no fortalecimento econômico de periferias brasileiras, apoiando diretamente 105 Negócios de Impacto da Periferia (NIPs), dado autorreportado pela própria organização, sem verificação por auditoria externa identificada nesta pesquisa. Esses negócios foram capacitados com mentorias, oficinas e formações práticas em gestão, inovação e liderança comunitária.

No âmbito da disseminação de conhecimento e articulação entre agentes do ecossistema de impacto, destaca-se a realização do 1º Fórum de Negócios de Impacto Periférico, promovido pela A Banca em 2017. O evento reuniu especialistas, empreendedores e organizações da sociedade civil em espaço de debate sobre o papel dos negócios de impacto como ferramentas para o desenvolvimento social e econômico das periferias, explorando temáticas como inovação social, empreendedorismo comunitário e estratégias de financiamento voltadas à inclusão de populações marginalizadas.

Resultados da análise com base nos princípios fundamentais de um ecossistema saudável:

1. Pessoas empreendedoras devem liderar a comunidade: Critérios de avaliação: (1) o fundador é empreendedor; (2) trabalha assertivamente para trazer recursos à comunidade. O fundador, Marcelo Rocha (DJ Bola), lidera a iniciativa desde 1999, articulando parcerias com organizações como FGV, Artemisia, Fundação Casas Bahia e Fundação Lemann.

2. Os líderes devem ter compromisso de longo prazo: Critérios de avaliação: (1) tempo de existência da comunidade; (2) rotatividade dos líderes. A A Banca existe desde 1999, sob a mesma liderança de Marcelo Rocha, cumprindo o critério de longo prazo (mínimo de 20 anos sugerido por Feld), ressalva-se que continuidade sob liderança única não distingue, neste desenho, compromisso institucional de dependência de fundador (ver Discussão).

3. A comunidade deve ser inclusiva a qualquer um que queira participar. Critérios de avaliação: (1) ações assertivas voltadas à inclusão; (2) métricas de impacto voltadas à inclusão. A A Banca promove diversas ações inclusivas para moradores da periferia, sendo espaço de referência; seu Relatório de Impacto (2022) apresenta métricas de atendimento com recortes de raça e gênero.

4. A comunidade deve ter atividades contínuas que engajem toda a estrutura que envolve o empreendedorismo: Critérios de avaliação: (1) agenda de eventos e divulgação de ações; (2) evidências de parceiros engajados. A comunidade mantém agenda contínua de atividades, trabalhando em proximidade com universidades e escolas privadas (FGV, Colégio Equipe, ESPM) em projetos de intercâmbio, e mantém parcerias com instituições financeiras, como o Santander, que viabilizam ações de crédito via ANIP.

A Tabela 5 expressa o grau de presença dos atores considerados importantes para a integridade de um ecossistema saudável (Feld, 2012), a partir da autopercepção do fundador entrevistado.

Tabela 5: Atores Participantes (A Banca)

Ator/Participante	Grau	Dados da entrevista
Empreendedores	3	DJ Bola: "normalmente quem está à frente dessas iniciativas, esses empreendedores, eles estão liderando o EE, fazendo todas as coisas acontecerem."
Governo	1	DJ Bola: "A política pública é fundamental. Hoje acessamos leis de incentivo, escrevemos projetos no PROAC e na Lei Rouanet. Essa é a nossa conexão com o poder público."
Universidades	3	DJ Bola: "A FGV, centro de empreendedorismo e novos negócios, é parceira estratégica que nos auxilia em avaliação de impacto, teoria de mudança e geração de conhecimento, tanto nas ações internas quanto como colaboradora para negócios do nosso programa."
Investidores	2	DJ Bola: "Fizemos captação com algumas fundações e institutos há uns 2 anos, conseguimos um aporte e agora estamos acompanhando esses negócios."
Mentores	3	DJ Bola: "A gente nunca dá só o dinheiro, nem faz a formação só pela formação; temos uma estratégia metodológica de mentorias de acompanhamento."
Provedores de Serviços	3	DJ Bola: "Sempre buscamos capacitação para a equipe e, quando identificamos necessidade nos empreendedores, articulamos a rede para colaborar."
Grandes Empresas	1	DJ Bola: "Captação sempre com a iniciativa privada; a pessoa física ainda não chegou de forma constante."

Fonte: Autores (2025), a partir de entrevista com a liderança da A Banca.

Legenda: Grau 1 = presença mínima ou esporádica do ator, sem evidência de continuidade; Grau 2 = presença pontual ou em desenvolvimento, com evidências parciais de engajamento; Grau 3 = presença consolidada, com evidências recorrentes de engajamento ativo e estruturado.

Emperifa

A comunidade Emperifa colabora com organizações civis, governos locais e empresas privadas para criar um ecossistema de apoio ao empreendedorismo periférico. Sua atuação se alinha à valorização cultural e à identidade periférica, promovendo um modelo econômico inclusivo e sustentável e fortalecendo as periferias como polos de inovação e criatividade.

Resultados da análise com base nos princípios fundamentais de um ecossistema saudável:

1. Pessoas empreendedoras devem liderar a comunidade: A Emperifa se posiciona como um "negócio de impacto social" voltado ao desenvolvimento de empreendedores e ao fortalecimento de territórios periféricos, desenvolvendo e executando jornadas de capacitação e buscando parceiros que apoiem esses empreendedores (Emperifa, s.d.-a).

2. Os líderes devem ter compromisso de longo prazo: O site da Emperifa não especifica seu tempo de existência nem a rotatividade de líderes. O foco em "fortalecer negócios e territórios periféricos" e na busca por "parcerias estratégicas" sugere compromisso duradouro, mas, diferentemente do caso da A Banca, não há aqui indicador temporal verificável (Emperifa, s.d.-a; s.d.-b).

3. A comunidade deve ser inclusiva a qualquer um que queira participar: A Emperifa foca explicitamente em "empreendedores periféricos" e baseia suas ações nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 4, 5, 8, 9 e 10, promovendo "inclusão produtiva" (Emperifa, s.d.-a).

4. A comunidade deve ter atividades contínuas que engajem toda a estrutura que envolve o empreendedorismo: A Emperifa realiza atividades contínuas, como a iniciativa "Perifa Mais", cocriação de projetos com organizações parceiras e parcerias com instituições, empresas e órgãos governamentais, mesmo sem agenda de eventos explícita no site (Emperifa, s.d.-a; s.d.-b).

Segue a Tabela 6, com os atores participantes da Emperifa.

Tabela 6: Atores Participantes (Emperifa)

Ator/Participante	Grau	Dados da entrevista
Empreendedores	3	João (Emperifa): "são essas pessoas que estão no dia a dia empreendendo, que fazem a economia girar ali no território; são nossos principais interlocutores."
Governo	1	João (Emperifa): "A gente tem vontade de ter esse acesso com o poder público, mas hoje ainda é muito difícil pra gente. Estamos tentando acessar políticas públicas de cultura, mas não é algo que eu domino."
Universidades	3	João (Emperifa): "Alguns estudantes estão se aproximando, a FGV, por exemplo. A academia alimenta a prática."
Investidores	2	João (Emperifa): "O empreendedor precisa de um investidor, de fato de um empréstimo; buscamos parceiros que tragam algo, um banco com linha de crédito específica, um investidor que faça de fato um aporte."
Mentores	3	João (Emperifa): "A gente faz um trabalho de mentoria para que o empreendedor tenha acesso a coisas que, no dia a dia, ele não consegue ter."
Provedores de Serviços	3	João (Emperifa): "Temos uma rede de várias organizações e profissionais com quem trabalhamos diretamente, por exemplo, um coletivo de audiovisual que também presta esse serviço."
Grandes Empresas	1	João (Emperifa): "Buscamos parceiros que tragam algo pra esses empreendedores, um banco com linha de crédito, um investidor que faça um aporte."

Fonte: Autores (2025), a partir de entrevista com a liderança da Emperifa.

Legenda: Grau 1 = presença mínima ou esporádica do ator, sem evidência de continuidade; Grau 2 = presença pontual ou em desenvolvimento, com evidências parciais de engajamento; Grau 3 = presença consolidada, com evidências recorrentes de engajamento ativo e estruturado.

DISCUSSÃO

Apesar de Feld (2012) afirmar que a liderança empreendedora deve estar no centro da construção de ecossistemas saudáveis, as comunidades A Banca e Emperifa revelam uma concentração de liderança em figuras únicas (DJ Bola e João, respectivamente), o que pode comprometer a resiliência e a continuidade das comunidades em cenários de sucessão, risco também apontado por estudos que destacam a importância de lideranças coesas e cooperativas para a manutenção de ambientes produtivos e sustentáveis (Artemisia et al., 2021).

A longevidade da A Banca se alinha à tese de Feld (2012) sobre o valor do compromisso de longo prazo para a consolidação de comunidades empreendedoras. No entanto, a Emperifa, por ser iniciativa mais jovem, ainda não apresenta indicadores temporais robustos nesse aspecto.

Esta constatação sugere uma limitação do modelo original, que não prevê estágios de maturação diferenciados para ecossistemas em ambientes de alta instabilidade social, como os das periferias brasileiras, via de regra, a maioria dos programas de apoio ao empreendedorismo atua apenas nos estágios iniciais e não acompanha o amadurecimento institucional, exigindo um modelo mais adaptativo à juventude das iniciativas periféricas (Artemisia et al., 2021).

O modelo de Feld (2012) destaca a importância da inclusão ampla e do acesso igualitário às oportunidades dentro das comunidades. No entanto, os dados empíricos indicam que, embora ambas as iniciativas adotem ações voltadas a populações historicamente marginalizadas, há carência de mecanismos formais para garantir inclusão interseccional e diversidade de perfis dentro dos próprios quadros de liderança e de beneficiários, crítica reforçada por Barki et al. (2022), para quem, mesmo em iniciativas de impacto, a base da pirâmide ainda é tratada como beneficiária passiva, não como protagonista nos processos decisórios.

Cabe uma ressalva reflexiva sobre o próprio desenho desta pesquisa: como as entrevistas foram conduzidas exclusivamente com as lideranças fundadoras de cada comunidade, os dados aqui produzidos refletem majoritariamente a autopercepção desses atores sobre o próprio protagonismo e o dos demais participantes do ecossistema, sem triangulação com beneficiários, parceiros ou ex-integrantes. Essa limitação é especialmente relevante à luz da crítica de Barki et al. (2022) citada acima: o desenho aqui empregado não está imune ao risco que denuncia, apenas o desloca para o nível da liderança organizacional. Pesquisas futuras deveriam incorporar múltiplas vozes por comunidade, incluindo beneficiários e parceiros externos, para permitir triangulação e reduzir o risco de que a "validação" das teorias de Feld e Spinks seja, em parte, um artefato do próprio instrumento de coleta.

A manutenção de uma agenda de atividades contínuas é um dos pilares do Boulder Thesis. A análise mostra que a A Banca cumpre esse requisito com maior consistência, enquanto a Emperifa opera em ciclos menos formalizados. Contudo, mesmo na comunidade mais consolidada, nota-se limitação na horizontalidade do engajamento de atores externos, como universidades e governo, que permanecem em posições periféricas na governança dos processos, contexto compatível com estudos que apontam baixa institucionalidade e dificuldade de articulação intersetorial nos territórios de maior vulnerabilidade (Artemisia et al., 2021).

Embora o mapeamento de atores proposto por Feld seja ferramenta útil, os dados revelam assimetria estrutural: atores como governo e grandes empresas estão ausentes ou operam em níveis baixos nas duas comunidades analisadas, o que demonstra limitação do modelo original, que presume certa simetria na capacidade de atuação dos stakeholders. Nas periferias urbanas, a participação desses atores não é dada como pressuposto, mas precisa ser construída por meio de arranjos híbridos, substituídos por ONGs, coletivos culturais ou redes de apoio informal (Artemisia et al., 2021).

A jornada de maturidade proposta por Spinks (2021) oferece um guia para diagnóstico do ciclo de vida comunitário. Entretanto, ao aplicar essa tipologia às comunidades periféricas, percebe-se que os estágios não são necessariamente lineares ou cumulativos. A A Banca, por exemplo, apresenta características simultâneas dos estágios de maturidade e polinização, mas ainda enfrenta gargalos básicos de estrutura institucional. Já a Emperifa mescla elementos dos estágios de semente e crescimento, com forte protagonismo simbólico, mas baixa formalização, o que reforça o argumento de Barki et al. (2022) de que os ecossistemas periféricos operam sob condições de escassez, instabilidade e trajetórias não lineares.

O modelo de objetivos comunitários elaborado por Spinks (apoio, engajamento, sucesso, aquisição etc.) foi apenas parcialmente identificável nas práticas das comunidades, pois muitas de suas ações estão mais ligadas à sobrevivência econômica dos negócios e à resistência territorial do que a estratégias intencionais de aquisição ou expansão, indicando que a categorização clássica dos objetivos pode ser corporativa ou voltada a modelos de comunidade originados no setor privado, argumento sustentado por pesquisas que apontam que os objetivos organizacionais em territórios periféricos estão diretamente associados à urgência por visibilidade política, proteção social e resistência às dinâmicas de exclusão (Artemisia et al., 2021).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou analisar as dinâmicas e estruturas de comunidades de fomento ao empreendedorismo em periferias urbanas, com foco nas iniciativas A Banca (Zona Sul) e Emperifa (Zona Leste), ambas situadas em São Paulo. Por meio da aplicação dos frameworks de Brad Feld (2012) e David Spinks (2021), foi possível compreender o estágio de maturidade, os atores envolvidos e os objetivos estratégicos dessas comunidades.

Os resultados demonstram que essas iniciativas possuem lideranças consistentes, agendas contínuas de engajamento e forte senso de pertencimento local, o que é consistente com a centralidade atribuída pela literatura (Feld, 2012) à pessoa empreendedora como protagonista na construção de ecossistemas sustentáveis, ressalva-se que essa leitura decorre da autopercepção dos próprios fundadores entrevistados, únicos informantes primários de cada caso, e não de uma medida independente do desempenho das comunidades.

No entanto, limitações estruturais, como a escassez de investidores, a ausência de grandes empresas atuantes e o baixo envolvimento estatal, ainda representam barreiras significativas para a consolidação dessas comunidades como polos completos de inovação e desenvolvimento.

Esta pesquisa, por ter sido realizada somente com duas comunidades empreendedoras e por terem sido entrevistadas somente suas lideranças, apresenta limitações quanto à generalização dos achados. Para a continuidade desta pesquisa, recomenda-se a ampliação da amostra e a inclusão de outros atores do ecossistema, beneficiários, parceiros institucionais, ex-integrantes, o que pode contribuir com novas perspectivas sobre a diversidade e a complexidade dos ecossistemas empreendedores urbanos e permitir triangulação das informações hoje baseadas em informante único por caso.

Entende-se que o empreendedorismo periférico não deve ser interpretado exclusivamente como reação à escassez, mas como expressão legítima de inovação social e autonomia econômica. As comunidades analisadas indicam potencial de impacto, ainda que a mensuração desse impacto dependa hoje de dados autorreportados (no caso da A Banca) ou de fontes secundárias limitadas (no caso da Emperifa), o que reforça, e não enfraquece, a recomendação de que órgãos públicos desenvolvam políticas de fomento que reconheçam formalmente as comunidades periféricas como atores centrais do ecossistema, viabilizando editais específicos, linhas de microcrédito, suporte técnico adaptado e, complementarmente, mecanismos independentes de avaliação de impacto.

Adicionalmente, incubadoras e aceleradoras poderiam revisar suas metodologias e critérios, priorizando formas de seleção baseadas em impacto social e protagonismo comunitário, e as universidades poderiam estreitar laços com as comunidades em seu entorno por meio de ações de extensão e inovação curricular. Essas proposições devem ser lidas como hipóteses de política pública a serem testadas em pesquisas futuras com desenhos mais amplos, e não como conclusões demonstradas pelo presente estudo de caso duplo.

Estas estratégias têm potencial para fortalecer trajetórias empreendedoras periféricas, não como exceções ou respostas à escassez, mas como expressões legítimas de inovação social e redistribuição de oportunidades.

REFERÊNCIAS

Artemisia; FGVcenn; A Banca. (2021). Negócios de impacto socioambiental no Brasil: Empreendedores periféricos e soluções transformadoras. Instituto de Cidadania Empresarial (ICE). <https://ice.org.br/wp-content/uploads/2022/07/negocios-de-impacto-socioambiental-no-brasil-ebook.pdf>

Associação Brasileira de Startups. (2020). Mapeamento de comunidades de empreendedorismo no Brasil.

Bardin, L. (2011). Análise de conteúdo. Edições 70.

Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329–366. <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.329>

Barki, E., Salusse, M. A. Y., Campos, J. G., Rocha, T. N., & Stephan, U. (2022). De negócios de impacto para o impacto dos negócios: Em busca do empreendedorismo social inclusivo. *GV Executivo*. <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/download/88526/83260/194305>

Benneworth, P. (2004). Developing entrepreneurial universities in a peripheral region: A case study from the North East of England. *Local Economy*, 19(2), 115–127. <https://doi.org/10.1080/0269094042000267719>

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bruton, G. D., Ketchen, D. J., & Ireland, R. D. (2013). Entrepreneurship as a solution to poverty. *Journal of Business Venturing*, 28(6), 683–689. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.05.002>
- Carrillo, E. J. G., David, B., Nunes, J. M., & Barreiro, R. A. (2020). Entrepreneurial ecosystems in peripheral regions: A systematic literature review. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(6), 959–980. <https://doi.org/10.1108/JSBED-03-2020-0096>
- Cavallo, A., Ghezzi, A., & Balocco, R. (2018). Understanding entrepreneurial ecosystems: A structural framework for future research. *Journal of Business Research*, 86, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.053>
- Falaster, C. D. (2022). As cores do empreendedorismo no Brasil: Efeitos da etnia sobre a renda, sob uma perspectiva comportamental. *REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal*, 11(1).
- Feld, B. (2012). *Startup communities: Building an entrepreneurial ecosystem in your city*. Wiley.
- Feld, B. (2020). *The startup community way: Evolving an entrepreneurial ecosystem*. Wiley.
- Florida, R. (2002). *The rise of the creative class: And how it's transforming work, leisure, community and everyday life*. Basic Books.
- Florida, R. (2008). *Who's your city? How the creative economy is making where to live the most important decision of your life*. Basic Books.
- Fontes, M. C. B. (2023). O papel do empreendedorismo periférico no desenvolvimento local e na ressignificação das comunidades [Trabalho acadêmico inédito].
- GONÇALVES, Marcos Augusto. Os lugares do crime. Folha de S.Paulo, São Paulo, 18 ago. 1996. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/1996/8/18/brasil/34.html>. Acesso em: 2 ago. 2026.
- Hume, S. L., & Davidson, P. (2021). Entrepreneurial ecosystems: A complex adaptive systems approach. *Small Business Economics*, 57(4), 1957–1976. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00330-8>
- Isenberg, D. J. (2010). The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: Principles for cultivating entrepreneurship. Babson Entrepreneurship Ecosystem Project. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2126042
- Junior, A. F. A., Dionísio, M. H. S., Gimenez, F. P. M., & Morini, C. (2016). Os microempreendedores individuais e o processo de inovação: Um estudo sobre os pequenos negócios no Brasil. *Revista de Administração da UFSM*, 9(3), 450–466. <https://doi.org/10.5902/1983465916535>
- Lemos, P. A. B. (2011). *As universidades de pesquisa e a gestão estratégica do empreendedorismo: Uma proposta de metodologia de análise de ecossistemas* [Tese de doutorado].
- Mapa da Desigualdade de São Paulo. (2021). Rede Nossa São Paulo. <https://www.nossasaopaulo.org.br>
- Moore, J. F. (1993). Predators and prey: A new ecology of competition. *Harvard Business Review*, 71(3), 75–86.
- Pereira, D. (2023). *Negócios da quebrada: Uma análise sobre o processo empreendedor de quem empreende com tecnologia nas periferias de São Paulo* [Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo].
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). The external control of organizations: A resource dependence perspective. Harper & Row.
- Purusottama, R., & Soehadi, F. (2018). Community-based entrepreneurship: A conceptual framework. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 35(3), 273–288. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2018.092555>
- Sebrae. (2018). *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa*.

Simatupang, T. M., Schwab, M., & Lantu, L. C. (2015). The impact of entrepreneurial ecosystem on firm performance: The case of Indonesia. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(4), 772–790. <https://doi.org/10.1108/JSBED-09-2012-0100>

Spinks, D. (2021). *The business of belonging: How to make community your competitive advantage*. Wiley.

Tommasi, L., & Silva, A. C. (2020). Empreendedorismo periférico: Desafios e oportunidades nas comunidades urbanas. *Revista Eletrônica de Administração*, 26(2), 1–15. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.293.105127>

Valente, C. L., Dantas, A., & Brito, R. P. (2021). Ecosistemas empreendedores: Uma revisão sistemática da literatura. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 15(4), 24–43. <https://doi.org/10.12712/rpca.v15i4.50983>

Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (5ª ed.). Bookman.