

# EMPREENDEDORISMO SOCIAL EM REDE NO TERCEIRO SETOR: O CASO DA ARCOS EM CATANDUVA-SP

Ana Claudia Vieira<sup>1</sup>

Thiago Alarcon<sup>2</sup>

Solange Yurie Nakamura<sup>3</sup>

1-Professora orientadora. Graduada em Ciências Econômicas (UNESP), Mestre e Doutora em Engenharia de Produção (UFSCar). Docente do curso de Ciências Contábeis do IMES Catanduva.

2- Aluno do Curso de Ciências Contábeis do IMES Catanduva, participante do projeto de Iniciação Científica.

3- Aluna do Curso de Ciências Contábeis do IMES Catanduva, participante do projeto de Iniciação Científica.

Autor de correspondência: Ana Claudia Vieira

E-mail: [anaclaudiavieira.prof@gmail.com](mailto:anaclaudiavieira.prof@gmail.com)

Av. Daniel Dalto s/n. (Rodovia Washington Luís - SP 310 – Km 382) Caixa Postal: 86 – CEP 15800-970 – Telefone: (17) 35312200

## RESUMO

Este artigo partiu de uma pesquisa sobre o terceiro setor no município de Catanduva-SP, sob o enfoque do empreendedorismo social, utilizando a abordagem da Teoria das Redes. O empreendedorismo é tema de grande relevância para o desenvolvimento econômico, chamando a atenção para suas novas vertentes, entre elas o empreendedorismo social. Diante da relevância crescente do empreendedorismo social e da divulgação recente de dados que mostram o município de Catanduva como destaque no terceiro setor, o interesse pelo estudo foi despertado. A escolha pelo tema se justifica pela relevância e crescimento que esse setor registra nos últimos tempos, somando-se a isso o fato de que Catanduva possui uma Associação que envolve dezenas de organizações da sociedade civil, a ARCOS (Associação e Rede de Cooperação Social), a qual desempenha um trabalho de destaque na região e no Estado. O objetivo da pesquisa foi estudar e apresentar o empreendedorismo social no município de Catanduva-SP e conhecer como a ARCOS atua, identificando seus possíveis impactos na sociedade. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, que permitiram levantar as informações necessárias para uma análise qualitativa. O estudo evidenciou a importância da ARCOS no terceiro setor do município e região, destacando-se no fortalecimento das organizações filiadas, as quais desempenham um importante papel junto à população em situação de vulnerabilidade. Ao trabalhar como articuladora e promotora da cooperação entre as organizações, pôs em evidência um caso bem-sucedido e apontou a importância desse tipo de ação para impactar positivamente a sociedade.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo social; trabalho em rede; terceiro setor; cooperação social; associativismo.

## ABSTRACT

This article was based on research on the third sector in the city of Catanduva-SP, from the perspective of social entrepreneurship, using the Network Theory approach. Entrepreneurship is a highly relevant topic for economic development, drawing attention to its new aspects, including social entrepreneurship. Given the growing relevance of social entrepreneurship and the recent release of data that show the city of Catanduva as a leader in the third sector, interest in the study was aroused. The choice of the topic is justified by the relevance and growth that this sector has seen in recent times, in addition to the fact that Catanduva has an association that involves dozens of civil society organizations, ARCOS (Social Cooperation Association and Network), which performs outstanding work in the region and in the state. The objective of the research was to study and present social entrepreneurship in the city of Catanduva-SP, to learn how ARCOS operates, and to identify its possible impacts on society. The methodology used was bibliographical research and field research, which allowed us to gather the information necessary for a qualitative analysis. The study highlighted the importance of ARCOS in the third sector of the municipality and region, standing out in the strengthening of affiliated organizations, which play an important role with the population in vulnerable situations. By working as an articulator and promoter of cooperation between organizations, it highlighted a successful case and pointed out the importance of this type of action to positively impact society.

**Keywords:** Social entrepreneurship; networking; third sector; social cooperation; associations.

## 1. INTRODUÇÃO

Num momento de intensas transformações econômicas, principalmente nas tecnologias, que têm causado grandes impactos para a sociedade, torna-se claro o papel do empreendedorismo, que é tido como uma força motriz para o progresso e o desenvolvimento.

Frequentemente o empreendedorismo está relacionado com oportunidades de negócios e a capacidade dos empreendedores de inovar e propor novas soluções. Economicamente falando, o empreendedorismo funciona como um impulsionador de crescimento, gerador de empregos e diversificação de atividades.

O empreendedorismo social tem foco na busca por soluções de problemas sociais e não necessariamente no lucro financeiro. A missão dos empreendedores sociais é gerar impacto positivo na sociedade, enfrentando desafios como a pobreza, desigualdade, acesso à saúde, educação, degradação do meio ambiente etc. Por isso vem se tornando uma opção cada vez mais necessária para os desafios sociais, na busca por um crescimento mais equitativo, inclusivo e sustentável, que promova o bem-estar coletivo.

Justifica-se o presente estudo pela relevância do empreendedorismo como motor de desenvolvimento e pela ascensão de diversos tipos de empreendedorismo, entre eles o social, o qual tem ganhado destaque como uma abordagem voltada a resolver problemas sociais, ambientais e econômicos.

Num contexto dinâmico e marcado por desafios socioeconômicos, as soluções inovadoras são essenciais para auxiliarem as comunidades locais, sendo de grande relevância para o enfrentamento de questões crônicas. No contexto de Catanduva e região, conhecer a atuação da ARCOS (Associação e Rede de Cooperação Social) permite compreender como os princípios do empreendedorismo social estão sendo aplicados na esfera do terceiro setor. Por meio da atuação desta instituição, torna-se possível identificar estratégias que geram impacto positivo na comunidade.

O objetivo deste artigo é compreender o panorama do empreendedorismo social no município de Catanduva-SP, com foco na atuação da ARCOS, a qual agrega e desenvolve um trabalho em rede com um grupo de organizações da sociedade civil do município e região. Pretende-se investigar a atuação e os desafios desta organização, bem como seus possíveis impactos na sociedade.

Esta pesquisa conta com revisão bibliográfica junto às principais fontes, tais como livros, artigos científicos e outros trabalhos acadêmicos, bem como recursos (como sites) que disponibilizam informações sobre o empreendedorismo social e o terceiro setor.

Quanto ao tipo de pesquisa, caracteriza-se como pesquisa descritiva, a qual, segundo a classificação de Best (1972), citado por Markoni e Lakatos (2017, p.6) é aquela que: “*‘delineia o que é’*”, abordando quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação dos fenômenos atuais, objetivando seu funcionamento no presente.”

A análise se dá sob o método qualitativo, caracterizado por tentar compreender os significados e características de uma determinada situação ao invés de produzir medidas quantitativas sobre os mesmos dados (Richardson, 1999).

Para aprofundar a compreensão do que foi observado no estudo de caso da ARCOS, a análise qualitativa foi de grande contribuição, sendo que a coleta de informações ocorreu através de documentos, entrevistas, visitas e participação em reuniões e eventos promovidos pela organização objeto do estudo.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

O empreendedorismo é um tema crucial na transformação da sociedade. Seja com a criação de tecnologias disruptivas ou o desenvolvimento de novos modelos de negócios, o empreendedorismo figura como um importante agente de mudanças. Em muitos casos, visões audaciosas são transformadas em projetos concretos que impactam positivamente a vida das pessoas, ao promoverem a inclusão e a sustentabilidade. Associado com a capacidade de desenvolver soluções inovadoras e na criação de algo positivo para a sociedade, este assunto vem, ao longo do tempo, sendo relacionado com o próprio processo de desenvolvimento econômico.

Empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam a transformação de ideias em oportunidades. E a perfeita implementação destas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso (Dornelas, 2015).

No estudo do empreendedorismo, Joseph Schumpeter (1883-1950), economista austríaco do início do século XX, destaca-se por ser um autor considerado o que revolucionou a forma como o empreendedor era compreendido, além de relacionar diretamente as ações deste agente com o processo de desenvolvimento econômico, destacando o papel da inovação como o grande motor do desenvolvimento econômico (Dornelas, 2015).

Para Schumpeter, o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas organizacionais ou pela utilização de novos recursos ou materiais. Tal processo é denominado destruição criativa (Schumpeter, 1984).

Schumpeter é considerado um dos pioneiros na compreensão do papel do empreendedor como agente de mudança. Contudo, o ato de inovar, assim como o processo da destruição criativa a que ele se refere, requer estruturas internas capazes de responder e sustentar as mudanças. Essas capacidades internas permitem identificar oportunidades, mobilizar recursos e implementar novas combinações. A partir da visão schumpeteriana de inovação, outros autores contribuíram com um conjunto de abordagens interligadas, frequentemente agrupadas sob a denominação de teoria das capacidades. Nesse contexto, Edith Penrose (1959) destacou que o crescimento das organizações depende menos da disponibilidade dos recursos e mais da maneira como eles são administrados e transformados em capacidade. Posteriormente, Teece, Pisano e Shuen (1997) desenvolveram a teoria das capacidades dinâmicas, na qual enfatizam que a vantagem competitiva está associada à habilidade de recombinar continuamente recursos e adaptar-se a ambientes de mudança. Esta abordagem tem sido aplicada inclusive no empreendedorismo social, em que a sustentabilidade dos empreendimentos depende de capacidades que possibilitem a sobrevivência, atuação em mercados híbridos e construção de parcerias estratégicas (Bollick et al, 2021; Novelli e Santos, 2025)

Segundo Peter Drucker (2016), o espírito empreendedor não se limita a iniciar novos negócios. Ele reside na capacidade de identificar e aproveitar oportunidades, independentemente do contexto.

Para Chiavenatto (2021), o espírito empreendedor está presente em todas as pessoas que — mesmo sem fundarem uma empresa ou iniciarem seus próprios negócios — estão preocupadas e focalizadas em assumir riscos e inovar continuamente.

Embora o empreendedorismo seja mais frequentemente relacionado com ações dentro das empresas, os empreendedores e suas ações podem estar dentro de um negócio, de um projeto social, um movimento cultural e diversas outras iniciativas que possam gerar mudanças e impactos para a sociedade.

O empreendedorismo, ainda que seja muito relacionado aos negócios, é um campo abrangente e multifacetado. Envolve a criação de novas empresas, a inovação em empresas existentes e a busca por soluções para problemas sociais. Abarcando diversas possibilidades de atuação, citam-se vários tipos de empreendedorismo: corporativo, digital, coletivo, social entre outros.

Entre os que ganharam destaque nos últimos anos, está o empreendedorismo social, que busca soluções inovadoras para problemas sociais, como pobreza, educação, saúde ou meio ambiente. Preocupa-se com as demandas sociais não satisfeitas pelo poder público, ou mesmo por empresas privadas e conta com a colaboração de diferentes setores da sociedade, como governo, empresas e comunidade (Dornelas, 2015).

Para Arantes, Halicki e Stadler (2014), não existe um único tipo de empreendedor ou um modelo padrão. Citando uma pesquisa de Dornelas (2007), os autores apontam os diversos tipos de empreendedores, entre eles o empreendedor social: “A missão de sua vida é construir um mundo melhor; logo, está sempre envolvido em causas humanitárias e demonstra um desejo imenso de mudar o mundo. Pessoas assim têm um papel social relevante, principalmente em países em desenvolvimento” (Arantes, Halicki e Stadler, 2014, p.36).

O empreendedorismo social pode ter foco em impacto social, em inovações, em sustentabilidade entre outros. O objeto deste estudo é o empreendedorismo social no terceiro setor, ou seja, o que pretende ter impacto positivo na sociedade, seja na resolução de problemas como pobreza, desigualdade social, falta de acesso à educação ou à saúde, ou na promoção de causas como sustentabilidade ambiental e inclusão social.

Para Oliveira (2024), os problemas sociais passaram a requerer novas formas de agir, pensar e abraçar as alternativas.

Empreendedorismo social atua mais na geração de ações que causem o impacto local – não restrito a causas específicas e focadas, como é o caso da responsabilidade social empresarial – e tem como objetivo o resultado coletivo, diferentemente do empreendedorismo privado (Oliveira, 2024).

O empreendedorismo social ganhou destaque na década de 1980, quando iniciativas inovadoras voltadas para a resolução de problemas sociais, ambientais e econômicos se despontaram.

Um dos nomes pioneiros nesse campo é o americano Bill Drayton, que fundou a ASHOKA, uma organização sem fins lucrativos cuja inspiração remonta aos ideais de Mahatma Gandhi, especialmente no que concerne à diminuição das desigualdades e à busca por soluções para questões socioambientais (Yoshida, 2022).

A visão desses empreendedores sociais é assim sintetizada por Drayton, citada por Yoshida (2022), para ilustrar a ambição de gerar mudanças sistêmicas e duradouras: "Os empreendedores sociais não se contentam em dar o peixe ou ensinar a pescar. Eles não descansarão até que tenham revolucionado a indústria pesqueira".

No empreendedorismo social, o objetivo primordial é provocar impacto positivo na sociedade. No contexto das organizações ele tem se manifestado como uma estratégia para transformar aspectos essenciais do crescimento sustentável. A crescente integração das práticas sociais, ambientais e de governança (ESG) tem impulsionado o crescimento do empreendedorismo social dentro do setor empresarial, demonstrando uma convergência entre os objetivos de negócio e a responsabilidade social corporativa (Yoshida, 2022).

O empreendedorismo social é considerado um novo paradigma de intervenção e gestão social, utilizando uma lógica empreendedora para promover a inclusão e emancipação social através de ações inovadoras, autossustentáveis e que envolvem a participação da comunidade e parcerias entre diferentes setores da sociedade (Oliveira, 2004).

Em entrevista publicada pela Rede Filantropia (2005), David Borstein, reconhecido como autoridade sobre o empreendedorismo social, fala sobre a missão do empreendedor social num mundo que enfrenta forte desigualdade:

Há muitos papéis para o empreendedor social. Nós precisamos de novas instituições para aliviar a pobreza de maneira mais eficaz, construir pontes com a economia, melhorar os sistemas educacional e de saúde, que forneçam informações para ajudar as pessoas a entender a natureza da pobreza e que ajudem a manter o governo mais responsável para todos da sociedade. Resumindo, o papel do empreendedor social é desenvolver um largo conjunto de diferentes soluções e construir instituições que tornem essas soluções reais, além de as fazer crescer (Rede Filantropia, 2005).

No contexto do terceiro setor, que engloba OSC's (Organizações da Sociedade Civil), ONGs (Organizações não governamentais), entidades filantrópicas, fundações e outras instituições sem fins lucrativos, o empreendedorismo social desempenha um papel crucial na busca por soluções sustentáveis e de impacto positivo para a sociedade.

As organizações caracterizadas como entidades do terceiro setor, ao contrário de organizações do setor privado, não distribuem lucros a seus proprietários e, diferente das organizações do setor público, não estão sujeitas a controle político direto. Os objetivos principais das organizações do terceiro setor são sociais, em vez de econômicos (Vesco, Santos, Scarpin, 2015).

As organizações do terceiro setor tem como características: não integrar o aparelho governamental; não distribuir lucros a acionistas ou investidores (nem possuem esta finalidade); autogerenciar-se; ter alto grau de autonomia interna; e possuir um nível significativo de participação voluntária (Vesco, Santos, Scarpin, 2015).

No terceiro setor, as organizações podem mobilizar recursos e meios com menos dependência de dinheiro, porque sabem como compensá-lo (e às vezes substituí-lo) por paixão, competência, generosidade e comprometimento. A sinergia é uma resposta essencial ao desafio da sustentabilidade dos sistemas de proteção social (Camus, 2014, *apud* Ribas et al., 2020).

As organizações do terceiro setor estão se estruturando e se profissionalizando cada vez mais, para que possam fazer o trabalho que se propõem. Para tanto, é necessário capacitar as pessoas envolvidas (funcionários e voluntários), já que enfrentam muitos desafios, sendo o mais evidente a captação de recursos.

Para complementar o estudo com um arcabouço teórico conceituado, amplamente aceito em estudos do terceiro setor, selecionou-se a Teoria das Redes, por permitir analisar as interconexões e dinâmicas entre

os atores – neste caso a ARCOS e as organizações filiadas. Através dela se analisa como as conexões entre indivíduos, grupos e organizações influenciam o comportamento, as decisões e os resultados coletivos.

A organização em rede impacta positivamente seus associados, uma vez que estes unem forças, ampliando suas influências e poder de negociação, explorando suas potencialidades e fortalecendo suas fraquezas. ...Esse comportamento, de organização em redes, mostra o quanto os seres humanos podem agir criativamente a ponto de criar alternativas para moldar a realidade, ajudando na construção econômico -social de todos os envolvidos (Ribas, 2020, p.8)

Marteleto (2001, p.72, apud Ribas, 2020), diz sobre a estrutura de rede: “é um conjunto de participantes autônomos, unindo ideias e recursos em torno de valores e interesses compartilhados”.

Do ponto de vista de Wasserman e Faust, 1994 (apud Vesco, Santos, Scarpin, 2015), as redes podem ser entendidas como um conjunto de dois elementos: atores (pessoas, instituições ou grupos) e suas conexões. O foco de atenção da análise está no relacionamento entre as entidades sociais, seus padrões e as implicações dessas relações (Vesco, Santos, Scarpin, 2015).

A organização em rede impacta positivamente seus associados, uma vez que estes unem forças, ampliando suas influências e poder de negociação, explorando suas potencialidades e fortalecendo suas fraquezas. O comportamento de organização em redes mostra o quanto os seres humanos podem agir criativamente a ponto de criar alternativas para moldar a realidade, ajudando na construção econômico-social de todos os envolvidos.

Esta teoria identifica “nós” que se conectam por laços e influenciam o comportamento e os resultados do sistema como um todo. Esses “nós” podem ser atores individuais ou coletivos, enquanto os laços são relações, interações ou fluxos. Alguns autores usam conceitos para entender as complexidades das interações, como: centralidade (importância de um nó na rede), densidade (grau de interconectividade), coeficiente de agrupamento (tendência de nós vizinhos estarem conectados) e padrões de fluxo de recursos e informações (Vesco, Santos, Scarpin, 2015).

### 3. RESULTADOS E ANÁLISE

A cidade de Catanduva-SP é apontada como um município com “vocação” para o terceiro setor, possuindo um número acima da média do Estado de entidades ativas no terceiro setor. No município há uma entidade para cada 215 habitantes, em média, sendo que no Brasil a média é de 273 pessoas atendidas para cada entidade e no Estado de São Paulo são 283 pessoas atendidas por entidade. Outro fator que fortalece a rede solidária do município é a existência de uma organização que agrupa mais de 40 organizações num trabalho em rede (Tartaglia, 2022).

A ARCOS (Associação e Rede de Cooperação Social) foi fundada a partir de um grupo de organizações que tiveram a percepção de que criar uma rede de cooperação entre as instituições as ajudariam a unir esforços, compartilhar recursos e conhecimentos e promover ações sociais mais eficazes. Após encontros preparatórios, que tiveram início em 2017, a ARCOS foi oficialmente fundada em 7 de abril de 2018 no Anfiteatro Padre Albino, reunindo inicialmente 31 organizações de Catanduva e região. Desde então, vem trabalhando com o objetivo de transformar o terceiro setor através do trabalho em rede, chegando a reunir 43 organizações no ano de 2023. Seu trabalho se destaca não apenas no município como também no cenário estadual. A Lei Municipal 6.176, de 17 de junho de 2021 a reconhece como “de utilidade pública” e no ano de 2023 a ARCOS recebeu do Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região a sua maior honraria, o Grande Colar do Mérito Judiciário, em razão da sua relevante atuação social (Quadros, 2023).

A Associação atua de forma voluntária, sem contribuições financeiras obrigatórias. Organiza ações conjuntas, promove o intercâmbio de informações e experiências, oferece apoio técnico e jurídico às associadas, busca fontes de financiamento, desenvolve campanhas de conscientização e articula parcerias para fortalecer os serviços prestados à população em situação de vulnerabilidade. Apesar de possuir um sistema que possibilita a implementação de medidas conjuntas, a individualidade e a autonomia de cada entidade são preservadas (ARCOS, 2024).

A ARCOS tem por missão: “congregar as organizações benfeicentes do terceiro setor para que, em rede, possam enfrentar os desafios relacionados a estruturação, funcionamento, manutenção e melhoria dos seus serviços” (ARCOS, 2025).

A atuação da Associação demonstra uma atuação contínua e abrangente no fortalecimento do terceiro setor na região de Catanduva, apresentando um calendário de atividades diversificado e um engajamento ativo, apoiando diversas áreas sociais. Entre suas maiores preocupações encontra-se a capacitação das próprias associadas em diversos aspectos, especialmente para a captação de recursos. Destaca-se o papel fundamental que a ARCOS assume como elo que conecta o terceiro setor com o setor público, a comunidade acadêmica, empresas e outras organizações da sociedade civil.

Agindo de forma colaborativa, inovadora e sustentável, a ARCOS pode ser considerada um exemplo de empreendedorismo social. Sua atuação como rede de cooperação é uma forma de potencializar o trabalho das organizações filiadas, o que é uma característica desse tipo de empreendedorismo, quem tem por característica priorizar o impacto positivo na sociedade e criar soluções sustentáveis e escaláveis para desafios como pobreza, desigualdade, educação, saúde, meio ambiente, entre outros.

Entre as características que permitem considerar a ARCOS um caso de empreendedorismo social estão: 1) a sustentabilidade financeira; 2) o impacto social; 3) inovação; 4) escalabilidade; 5) desenvolvimento local.

Quanto à sustentabilidade financeira: ao receber mensalidades das organizações afiliadas, doações e realizar ações para arrecadação de fundos, se aproxima do modelo de sustentabilidade financeira, reduzindo a dependência de uma única fonte de recursos e promovendo autonomia. As mensalidades das organizações afiliadas indicam um compromisso com a rede, sugerindo que elas veem valor na participação; as doações mostram o apoio da comunidade ou de parceiros que acreditam em sua missão; enquanto as ações para arrecadação de fundos revelam uma postura ativa e empreendedora para garantir recursos, o que é essencial para a sustentabilidade de longo prazo.

No aspecto do foco no impacto social, o fato de a ARCOS agregar diversas organizações sugere que ela está trabalhando para fortalecer o terceiro setor e, consequentemente, ampliar o impacto social dessas organizações na comunidade. Se as afiliadas atuam em áreas diversas, como educação, saúde, assistência social ou meio ambiente, a ARCOS está indiretamente contribuindo para a resolução de problemas sociais, o que é central no empreendedorismo social.

No que se refere à inovação, ao funcionar como uma rede de cooperação a ARCOS está promovendo uma abordagem inovadora para o terceiro setor na região de Catanduva. Em vez de atuarem isoladamente, as organizações podem compartilhar recursos, conhecimentos e experiências, o que aumenta a eficiência e o impacto de suas ações.

Por escalabilidade entende-se a capacidade de crescer, atender demandas maiores podendo influenciar diversas organizações em modelo que pode ser replicado. Ao fortalecer as organizações, ela contribui para que seja alcançado um número maior de pessoas em situação de vulnerabilidade. Organizações mais fortes têm mais potencial para escalar seus serviços e alcançar mais beneficiários. A estrutura de rede também facilita a replicação de boas práticas e a expansão do modelo para outras regiões.

No último aspecto, empoderamento e desenvolvimento local, se a ARCOS oferece suporte às afiliadas (como capacitação e acesso a recursos), ela está empoderando essas organizações para que possam atuar de forma mais eficiente e autônoma. Isso contribui para o desenvolvimento local, já que as organizações filiadas estão diretamente envolvidas com as necessidades das comunidades onde atuam.

Quanto à teoria das redes e a aplicação ao caso estudado, a ARCOS atua como o nó central da rede, coordenando e conectando as demais organizações. As organizações filiadas formam a principal rede de parceiros, enquanto uma rede secundária de atores oferece suporte e colaboração (Instituições de ensino, empresas, órgãos governamentais, outros tipos de organizações, além de indivíduos como voluntários, palestrantes e profissionais de diversas áreas).

Entre as ações da organização central estão: parcerias com diversas organizações (empresas, instituições de ensino etc.) para realizar projetos e ações conjuntas; facilita o compartilhamento de recursos (financeiros, humanos, conhecimento etc.) entre as filiadas; promove a comunicação e a integração através de reuniões, eventos e outros canais; oferece apoio técnico e jurídico às filiadas; promove ações de capacitação; busca e facilita o apoio financeiro para as filiadas, através de doações, parcerias e campanhas.

A centralidade da ARCOS como o nó central da rede, indica seu papel fundamental na coordenação e conexão entre as organizações. Os eventos e ações promovidos (Jornada do terceiro setor, campanhas de arrecadação, palestras etc.) atuam como catalisadores, fortalecendo as conexões e promovendo a colaboração.

Ao abranger organizações de diversos setores (crianças e adolescentes, idosos, cuidados e prevenção ao câncer, promoção social etc.) fortalece também as sub-redes temáticas, sendo que já existem eventos específicos para algumas dessas sub-redes, como a Semana da pessoa portadora de deficiência e os encontros dialógicos sobre Educação.

Quanto ao aspecto dos recursos, a ARCOS desempenha um papel de grande relevância como articuladora e facilitadora para as afiliadas. Identificando as dificuldades financeiras, administrativas e de recursos humanos como um desafio comum das organizações, a Associação desonta como uma resposta coletiva para fortalecer a capacidade de captar recursos, principalmente através do compartilhamento de informações, além da busca conjunta por financiamentos. Ainda assim, a gestão e a sustentabilidade financeira são um obstáculo muito comum para que as organizações consigam atingir seus verdadeiros objetivos. Muitas organizações contam com serviços voluntários de contabilidade, mas a falta de recursos humanos internos é mais um aspecto que reduz as possibilidades de haver uma estrutura forte e efetiva na gestão nesse sentido. Por outro lado, a ausência de demonstrações de resultados e do impacto social das iniciativas, acabam por dificultar a obtenção de doações, investimentos sociais, financiamentos e parcerias estratégicas com outros setores da sociedade. Há muito o que avançar no aspecto da gestão e na captação dos recursos no nível das organizações.

#### 4. CONCLUSÕES

Criada a partir de uma percepção sensível e legítima, a ARCOS surge em Catanduva-SP como uma Associação que veio fortalecer o terceiro setor, unindo esforços de diversas organizações que trabalham pelo bem coletivo, ainda que cada uma tenha atividades e atendimentos direcionados para segmentos específicos em suas demandas.

A atuação por meio da cooperação entre as organizações parte do princípio de articular e fortalecer a sustentabilidade das entidades, mantendo sua autonomia ao mesmo tempo em que contribui para promover mais visibilidade no meio em que atuam. Ao facilitar a atuação coordenada das entidades, a ARCOS potencializa o alcance e o resultado dos serviços prestados à população em situação de vulnerabilidade, promovendo um impacto social mais amplo.

A Associação tornou-se uma figura essencial no apoio das organizações filiadas, quebrando o isolamento e promovendo o intercâmbio entre elas. Além de reunir, existe um trabalho de capacitação que é essencial para o fortalecimento de cada uma e de todas em conjunto.

Sob a perspectiva da Teoria das Redes demonstrou ser uma iniciativa estratégica para fortalecer o empreendedorismo social e o terceiro setor local.

A partir dos objetivos estabelecidos, conclui-se que a pesquisa foi satisfatória para trazer à luz a atuação dessa figura de destaque no município. Ao estudar a ARCOS, sua estrutura e dinâmica, este estudo destaca sua relevância no cenário do terceiro setor local e a insere no debate acadêmico, com seu caso, desafios e potencialidade de impacto social.

Documentar e contextualizar a importância da Associação e Rede de Cooperação Social – ARCOS – como articuladora e promotora da cooperação entre as organizações filiadas abre espaço para que outros estudos sejam aprofundados a respeito desta iniciativa bem-sucedida no enfrentamento de problemas tão complexos da nossa sociedade; uma estratégia que transforma a atuação individual em atitude colaborativa. O trabalho desta organização merece ser difundido e disseminado, como forma de gestão inovadora e de impacto para o desenvolvimento da sociedade.

## REFERÊNCIAS

- ARANTES, Elaine Cristina; HALICKI, Zélia; STADLER, Adriano (org.). **Empreendedorismo e responsabilidade social**. Curitiba: Intersaberes, 2014. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/>
- ARCOS – ASSOCIAÇÃO E REDE DE COOPERAÇÃO SOCIAL. Disponível em: <https://arcosassociacao.com.br/> Acesso em: 18 ago. 2024
- ARCOS – ASSOCIAÇÃO E REDE DE COOPERAÇÃO SOCIAL. Nossa missão, nossa visão, nossos valores. Catanduva, 26 jan. 2023. Instagram:@arcos.associação. Disponível em: <https://www.instagram.com/arcos.associacao/> Acesso em: 20 fev.2025.
- BOLICK, L.C. et al. Capacidades dinâmicas e empreendedorismo social: uma revisão sistemática. XLV Encontro da ANPAD – EnANPAD, 2021, on line, 4-8 dez.2021. Versão online. Disponível em: [CDeESrevisaosistemática.pdf](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0304407021000333). Acesso em: 24 ago. 2025.
- CHIAVENATTO, I. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- DORNELAS, J.C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2015.
- DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**: prática e princípios. São Paulo: Cengage Learning, 2016.
- MARKONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- NOVELLI, J. G. N.; SANTOS, S. A. dos. Social. Capacidades de inovação no empreendedorismo social em ambiente de crise: uma análise pela perspectiva dos colaboradores. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 30, p. e90366, 2025. DOI: 10.12660/cgpc.v30.90366. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/90366>. Acesso em: 24 ago. 2025.
- OLIVEIRA, E. M. Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios – notas introdutórias. **Revista da FAE**, 7(2). 2016. Disponível em: <https://revistafae.fae.emnuvens.com.br/revistafae/article/view/416>. Acesso em: 10 jun. 2024.
- QUADROS, W. R. de. Catanduva – Capital Nacional do Terceiro Setor. **O Regional**. Catanduva, SP. 2023. Disponível em: <https://oregional.com.br/blog/detalhes/catanduva-capital-nacional-do-terceiro-setor>. Acesso em: 01 mar. 2024.
- REDE FILANTROPIA, 2005. Disponível em: [https://www.filantropia.org/informacao/david\\_bornstein](https://www.filantropia.org/informacao/david_bornstein). Acesso em: 20 maio 2024.
- RIBAS, T. A. M. et al. Dinâmicas das organizações em rede no terceiro setor na perspectiva dos atores sociais que atuam em uma rede social no município de Ijuí – Rio Grande do Sul/Brasil. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 9, n. 12, 2020. DOI: 10.33448/rsd-v9i12.11053. Disponível em: <https://rsdjurnal.org/index.php/rsd/article/view/11053>. Acesso em: 30 ago 2024.
- RICHARDSON, J.R. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SCHUMPETER, J.A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1984.

TARTAGLIA, C. **Estudo prévio aponta para potencial de Catanduva para o 3º setor.** 22/09/2022. Disponível em: <https://www.catanduva.sp.gov.br/portal/noticias/0/3/223/estudo-previo-aponta-para-potencial-de-catanduva-para-o-3-setor>. Acesso em: 04 mar. 2024.

VESCO, D. G. D.; SANTOS, A. C. dos; SCARPIN, J. E. Análise do campo científico em pesquisas com a temática “terceiro setor” no Brasil, sob a perspectiva de redes sociais. **ConTexto - Contabilidade em Texto**, Porto Alegre, v. 15, n. 29, 2015. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/ConTexto/article/view/40083>. Acesso em: 20 fev. 2025.

YOSHIDA, E. **O que é empreendedorismo social e quais são suas características.** 2022. Disponível em: <https://www.insper.edu.br/pt/noticias/2022/10/o-que-e-empreendedorismo-social-e-quais-sao-suas-caracteristicas#:~:text=O%20empreendedorismo%20social%20abrange%20qualquer,ent%C3%A3o%20renunciar%20inteiramente%20ao%20lucro>. Acesso em: 15 maio.2024.

YUNUS, M. **Criando um negócio social.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2010.