

**DESIGN DE NEGÓCIOS SOCIAIS:  
o design como ferramenta de apoio à modelagem de  
empreendimentos sociais com fins lucrativos**

**GABRIELA REIS CHAVES MARTINS**

**Belo Horizonte**

**Universidade do Estado de Minas Gerais - UEMG**

**2016**

**DESIGN DE NEGÓCIOS SOCIAIS:  
o design como ferramenta de apoio à modelagem de  
empreendimentos sociais com fins lucrativos**

**GABRIELA REIS CHAVES MARTINS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Design da Universidade do Estado de Minas Gerais - UEMG como requisito parcial para a obtenção de grau de Mestre em Design, na linha de pesquisa: Design, Cultura e Sociedade.

Orientador(a): Prof<sup>a</sup>. Rita de Castro Engler, Dr<sup>a</sup>  
UEMG - Universidade do Estado de Minas Gerais

**Belo Horizonte**  
**Universidade do Estado de Minas Gerais - UEMG**  
**2016**

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

M386d Martins, Gabriela Reis Chaves

Design de negócios sociais: o design como ferramenta de apoio à modelagem de empreendimentos sociais com fins lucrativos / Gabriela Reis Chaves Martins. – 2016.  
99 f.: il. enc.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Rita de Castro Engler

Dissertação (mestrado) – Universidade do Estado de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em Design, área de concentração: Design, cultura e sociedade.

Bibliografia: f. 96-99.

1. Desenho industrial – Teses. 2. Desenho industrial – Negócios – Teses. 3. Empreendedorismo social – Teses. I. Engler, Rita de Castro. II. Universidade do Estado de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação. III. Título.

CDU: 7.05:364

*“Nós temos muita ficção científica. Deveríamos escrever ficção social. Imaginar o mundo que queremos e construí-lo.”*

*Muhammad Yunus*

## AGRADECIMENTOS

São muitas as pessoas que influenciaram o desenvolvimento desse trabalho, cujo tema não foi tratado de forma pontual, mas faz parte de forma intensa do meu dia a dia já há mais de 3 anos.

Gostaria de começar agradecendo aos amigos Lenise, Julius, Sabrina, Gabriel, Gustavo e Thaís, companheiros de angústias, ideias e vontade de trabalhar em projetos que para nós fazia mais sentido. Com eles comecei a sair do lugar ao criarmos o *Business Jam* e a empreender socialmente no Coletivo Gentileza, antes mesmo de eu saber o que era isso. A minha querida amiga Thaís Gomes, por ter me apresentado formalmente ao conceito do empreendedorismo social. A Muhammad Yunus, por compartilhar seus pensamentos e experiências de forma ampla, me inspirando e influenciando desde o primeiro momento em que ouvi falar sobre negócios sociais. Aos amigos do Global Shapers Belo Horizonte, companheiros de sonhos, experiências e tentativas de desenvolver projetos para fazer de Beagá uma cidade cada vez um pouquinho melhor. Aos amigos da Yunus Negócios Sociais, que me abriram espaço para disseminar o modelo de negócios e apoiar o desenvolvimento desse tipo de negócio em nome da Yunus em Minas Gerais. Toda a convivência, troca e trabalho conjunto com a equipe da Yunus presente em todo o Brasil têm feito de mim uma profissional e pessoa cada vez melhor. A equipe da Yunus em Minas Gerais, que de coração aberto veio sonhar junto comigo e também dar o melhor de si para transformar esse sonho em realidade.

Gostaria de fazer um agradecimento especial a minha orientadora Rita Engler, que permitiu que eu construísse o trabalho que eu tanto desejava e me deu liberdade e apoio para desenvolvê-lo. E aos amigos que fiz e fortaleci na volta à Escola de Design da UEMG e no mestrado - em especial Valéria, Cris, Simone, Iara e Gabriel – meus companheiros de jornada na ED e na vida.

Por fim, e não menos importante, agradeço aos meus pais e ao Caio, meus maiores apoiadores e incentivadores. Mesmo sabendo que percorrer meus sonhos significa ter muito trabalho e menos tempo para estar junto, sou muito grata por saber que vocês me apoiam e ajudam incondicionalmente nessa jornada de contribuir para que o mundo seja um lugar melhor!

## RESUMO

Esta dissertação trata sobre design de negócios sociais, ou seja, a aplicação da metodologia do design em prol da modelagem de empreendimentos com fins lucrativos e foco em promover impacto social positivo. Seu objetivo principal é identificar como o design pode ser utilizado como ferramenta de apoio ao desenho de negócios sociais, promovendo o desenvolvimento de soluções inovadoras, financeiramente autossustentáveis e que ofereçam respostas para problemas sociais locais. Para isso, buscou-se aprofundar os conhecimentos de abordagens e conceitos como Empreendedorismo Social, Negócios Sociais e Design de Negócios. Além disso, foi investigado como o design vem sendo aplicado a favor de negócios tradicionais ou sociais a partir da identificação e análise de ferramentas desenvolvidas com este objetivo. Também foi realizada uma pesquisa-ação a partir da participação no evento *Startup Weekend* BH Comunidades realizado no Aglomerado da Serra em Belo Horizonte. A partir do cruzamento das dificuldades enfrentadas para a criação e sobrevivência de negócios sociais no Brasil com as metodologias e ferramentas de design de negócios existentes, foi realizada uma análise e breve proposição baseada nas melhores práticas observadas.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo Social. Empresas Sociais. Negócios Sociais. Design de Negócios. Modelagem de Negócios. Inovação. Impacto Social.

## ABSTRACT

*This dissertation is a theoretical project on social business design, that is, the application of design methodology in favor of modeling enterprises that are profitable and focused on promoting positive social impact. Its main objective is to identify how design can be used as a tool to support social business design, promoting the development of innovative, financially self-sustainable solutions that provide answers to local social problems. For this purpose, it seeks to enhance the knowledge of concepts such as Social Entrepreneurship, Social Business and Business Design. Furthermore, it was investigated how the design has been applied to build up traditional or social businesses from the identification and analysis tools developed for this purpose. Yet, an action research was conducted from participation in Startup Weekend BH Communities event held in the Serra slum in Belo Horizonte. From the intersection of the difficulties pointed out in the creation and survival of social business in Brazil, an analysis and a brief proposition were performed based on best practices observed.*

*Keywords: Social Entrepreneurship. Social Enterprises. Social Business. Business design. Business Modeling. Innovation. Social Impact.*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Comparativo entre ONGs, negócios sociais e tradicionais.....	24
Figura 2 – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.....	30
Figura 3 - Classes sociais e características .....	36
Figura 4 – População segundo a classe social 2001-2011 .....	37
Figura 5 – Lógicas de consumo da população.....	37
Figura 6 – Região de origem dos negócios sociais e inclusivos mapeados.....	40
Figura 7 – Ano do estabelecimento dos investidores de impacto no Brasil .....	46
Figura 8 – Tipos de investidores de impacto identificados no Brasil.....	47
Figura 9 – Etapas da Metodologia do Design.....	53
Figura 10 – Pilares da Inovação por meio do Design Thinking .....	53
Figura 11 – Etapas, atividades e entregas das Três Marchas do Design para Negócios. ....	58
Figura 12 - Atividades e entregas da marcha 1. ....	60
Figura 13 - Atividades e entregas da marcha 2. ....	61
Figura 14 - Atividades e entregas da marcha 3. ....	62
Figura 15 - Ferramenta <i>Business Model Canvas</i> . ....	65
Figura 16 – Ferramenta <i>Social Business Model Canvas</i> . ....	70
Figura 17 - Ferramenta <i>Lean Canvas</i> . ....	72
Figura 18 - Ferramenta <i>Social Lean Canvas</i> . ....	74
Figura 19 - Marca do evento <i>Startup Weekend</i> . ....	77
Figura 20 - Etapas macro da metodologia utilizada no evento.....	78
Figura 21 - Detalhameto do conteúdo para a apresentação de ideias no evento. ....	79
Figura 22 Treinamento de MVP realizado por um dos organizadores durante o <i>Startup Weekend</i> BH Comunidades. ....	80
Figura 23 - Critérios de avaliação de negócios utilizadas no <i>Startup Weekend</i> Comunidades.	81
Figura 24 - Imagem de divulgação do evento <i>Startup Weekend</i> Rio Favela.....	82
Figura 25 - Participantes trabalhando durante o evento <i>Startup Weekend</i> Rio Favela.....	83
Figura 26 - Participantes do grupo vencedor trabalhando durante o evento <i>Startup Weekend</i> Rio Favela na ideia de negócio Plataforma Saúde. ....	83
Figura 27 - Crianças jogando vídeo game no Morro da Providência durante visita a campo para as validações da ideia IB Games para o <i>Startup Weekend</i> Rio Favela.....	84

Figura 28 - Participantes do time que desenvolveu o negócio Pedacinho de Mim, sendo premiados como 3º lugar ao final do evento <i>Startup Weekend</i> Rio Favela.....	84
Figura 29 - Marca do evento <i>Startup Weekend</i> BH Comunidades.....	85
Figura 30 - Pessoas presentes na 1ª edição do <i>Startup Weekend</i> BH Comunidades.....	85
Figura 31 - Facilitador do evento e jornada Zero to Hero utilizada no <i>Startup Weekend</i> BH Comunidades.....	86
Figura 32 - Grupo criador do negócio Um Mei de Ser, comemorando o primeiro lugar no <i>Startup Weekend</i> BH Comunidades junto a um dos facilitadores e a um dos jurados.....	87
Figura 33 - Grupo criador do negócio LocalFy, comemorando a menção honrosa no <i>Startup Weekend</i> BH Comunidades junto a um dos facilitadores e a um dos mentores.....	88

## LISTA DE SIGLAS

BMC - *Business Model Canvas*

CDI – Comitê para Democratização da Informática

DT – *Design Thinking*

FMI - Fundo Monetário Internacional

IDH - Índice de Desenvolvimento Humano

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ONG – Organização Não Governamental

ONU - Organização das Nações Unidas (ONU)

PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	Objetivos.....	12
1.2	Justificativa .....	12
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	14
2.1	Empreendedorismo social.....	14
2.1.1	<i>Definição e caracterização de empreendimentos e empreendedores sociais</i> .....	14
2.1.2	<i>Tipos de empreendimentos sociais</i> .....	17
2.1.2.1	<u>Empreendimentos sociais sem fins lucrativos</u> .....	17
2.1.2.2	<u>Empreendimentos sociais híbridos</u> .....	18
2.1.2.3	<u>Empreendimentos sociais com fins lucrativos</u> .....	18
2.1.2.4	<u>Efetividade e adequação dos diferentes tipos de empreendimento social</u> .....	19
2.1.3	<i>Origem e história do empreendedorismo social no Brasil</i> .....	19
2.1.4	<i>Desafios do empreendedorismo social no Brasil</i> .....	21
2.2	Negócio social .....	22
2.2.1	<i>Definição e caracterização de negócios sociais</i> .....	23
2.2.1.1	<u>A solução de um problema social como foco do negócio</u> .....	26
2.2.1.2	<u>A divergência na caracterização de um problema social</u> .....	27
2.2.1.3	<u>A sustentabilidade financeira como necessidade básica para um negócio social</u> ..	32
2.2.1.4	<u>A divergência na forma de utilização dos lucros gerados pelo negócio</u> .....	33
2.2.1.5	<u>O equilíbrio entre promover impacto social e ser financeiramente sustentável</u> ...	34
2.2.1.6	<u>O início da diferenciação entre ‘negócios sociais’ e ‘negócios de impacto social’</u> ..	35
2.2.2	<i>O cenário dos negócios sociais no Brasil</i> .....	35
2.2.2.1	<u>O mercado dos negócios sociais no Brasil</u> .....	36
2.2.2.2	<u>O perfil dos negócios sociais no Brasil</u> .....	39
2.2.2.3	<u>Organizações desenvolvedoras de negócios sociais no Brasil</u> .....	42
2.2.2.4	<u>Investimentos de Impacto no Brasil</u> .....	44
2.2.3	<i>Oportunidades e desafios para os negócios sociais no Brasil</i> .....	49
2.3	Aplicação do design no desenho de negócios.....	51
2.3.1	<i>O design como ferramenta para a inovação</i> .....	52
2.3.2	<i>Design de negócios</i> .....	55
2.3.3	<i>Oportunidades para o uso do design na modelagem de negócios sociais</i> .....	56
2.3.4	<i>Metodologias e ferramentas para a modelagem de negócios com base no design</i> .....	57
2.3.4.1	<u>Três Marchas do Design para Negócios</u> .....	57
2.3.3.1.1	Metodologia.....	58
2.3.3.1.2	Análise do papel do design e do potencial da metodologia ‘Três Marchas do Design para Negócios’ no apoio ao desenho de negócios sociais .....	63
2.3.4.2	<u>Business Model Canvas</u> .....	63
2.3.3.2.1	Metodologia.....	64
2.3.3.2.2	<i>Social Business Model Canvas da The Young Foundation</i> .....	69
2.3.3.2.3	Análise do papel do design e potencial da ferramenta <i>Business Model Canvas</i> no apoio ao desenho de negócios sociais.....	71
2.3.4.3	<u>Lean Canvas</u> .....	71
2.3.3.3.1	Metodologia.....	72
2.3.3.3.2	<i>Social Lean Canvas da Ákina Foundation</i> .....	73
2.3.3.3.3	Análise do papel do design e potencial da ferramenta <i>Lean Canvas</i> no apoio ao desenho de negócios sociais .....	75

<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>76</b>
<b>4</b>	<b>ESTUDO DE CASO: <i>STARTUP WEEKEND</i> COMUNIDADES</b> .....	<b>77</b>
<b>4.1</b>	<b>Metodologia do <i>Startup Weekend</i></b> .....	<b>78</b>
<b>4.2</b>	<b><i>Startup Weekend</i> Rio Favela</b> .....	<b>82</b>
<b>4.3</b>	<b><i>Startup Weekend</i> BH Comunidades</b> .....	<b>85</b>
<b>4.4</b>	<b>Análise do papel do design e potencial da metodologia do evento <i>Startup Weekend</i> no apoio ao desenho de negócios sociais</b> .....	<b>88</b>
<b>5</b>	<b>DISCUSSÃO</b> .....	<b>91</b>
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>93</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>96</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Embora tenha sido considerado em 2014 a sétima maior economia do mundo segundo o Fundo Monetário Internacional (FMI), o Brasil ainda se depara com uma série de problemas sociais que o levaram, no mesmo ano, à 79ª posição no ranking mundial do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) realizado pela Organização das Nações Unidas (ONU). Tal resultado é fruto não somente de problemas econômicos como a má distribuição de renda, mas também de questões sociais como a falta de acesso de parte da população a educação, saúde, habitação e saneamento básico. Somada a esta realidade, vemos crescer nos centros urbanos brasileiros outros problemas sociais relacionados à mobilidade urbana, violência, degradação do espaço público e do meio ambiente. Estes problemas afetam diretamente a qualidade de vida da população.

Ao mesmo tempo, o Brasil vê crescer nos últimos anos o interesse pelo empreendedorismo em níveis acima do interesse em outros países do mundo. Segundo a pesquisa Eurobarometer de 2012, cerca de três em cada quatro brasileiros alegam preferir ter o próprio negócio a ser empregado de terceiros. A pesquisa Global Entrepreneurship Monitor (GEM) de 2011 reforça essa tendência ao verificar que a taxa de real intenção de empreender do brasileiro é maior que de cidadãos de economias mais desenvolvidas como Japão, Reino Unido, Suíça e Estados Unidos. No entanto, a taxa de mortalidade das empresas com até dois anos ainda é alta no Brasil, principalmente devido a fatores como o descontrole na gestão, a cópia de modelos de negócios já existentes e a falta de adaptação às necessidades do mercado local.

Paralelamente a estes cenários, nos últimos anos o design vem sendo utilizado no mercado não só como atividade projetual, mas também como atividade estratégica voltada para a busca de soluções para problemas de diferentes áreas. Partindo de uma maneira lógica e criativa de pensar, a metodologia do design se mostra eficiente em diversos contextos, proporcionando resultados inovadores e viáveis, mesmo em casos de escassez de recursos. Dessa forma, o design vem se popularizando e termos como ‘design thinking’, ‘design de serviços’ e ‘design de negócios’ vêm sendo amplamente utilizados em diversas áreas.

Neste contexto, observa-se a oportunidade de atuação de empreendedores brasileiros no atendimento das necessidades da população do país por meio de negócios sociais, buscando tanto o aumento da qualidade de vida da população envolvida quanto o sucesso em seus próprios negócios. Para o desenvolvimento de negócios que promovam real impacto social e retorno financeiro para quem os empreende, é necessário pensar de forma criativa e buscar

novas soluções para problemas já estabelecidos na sociedade. Dessa forma, a metodologia do design demonstra grande potencial no apoio aos empreendedores, fortalecendo o pensamento criativo que auxilia o desenho de modelos de negócios inovadores, adaptados à realidade local, financeiramente sustentáveis e que promovem impacto social.

Com o objetivo de pesquisar e validar essa proposição, a pesquisa para esta dissertação de mestrado se iniciou com a leitura de autores que discorrem sobre empreendedorismo social e negócios sociais. Buscando compreender melhor o cenário brasileiro, foram identificadas e analisadas uma série de estudos realizados por entidades de fomento ao empreendedorismo social no Brasil. Também foram analisados os sites das principais entidades de fomento ao empreendedorismo social e aos negócios sociais no mundo e no Brasil, com o objetivo de compreender os diferentes pontos de vista sobre o assunto e a forma de atuação das organizações junto a empreendedores e empreendimentos.

Em seguida, buscou-se aprofundar no design, lendo autores que discorrem sobre a evolução do uso da disciplina ou metodologia do design e sua aplicação como ferramenta de inovação em negócios. Por meio de uma pesquisa bibliográfica e de uma investigação em ambiente digital, foi realizado o levantamento de como o design já vem sendo aplicado a favor da concepção e inovação em negócios, bem como a identificação de metodologias e ferramentas já desenvolvidas com este objetivo. Ao longo da pesquisa foram encontradas não só metodologias e ferramentas com foco no desenho de negócios tradicionais, mas também versões voltadas para o desenho de negócios sociais ou de impacto.

Dando continuidade, foi realizada uma análise de tais ferramentas e metodologias, identificando sua efetividade no apoio à construção de negócios de impacto social, explicitando os pontos fortes e fracos de cada ferramenta. Também foi estudado um caso real de aplicação de uma das metodologias e suas ferramentas em prol da modelagem de negócios inovadores, financeiramente autossustentáveis e com foco na promoção de impacto social positivo.

Para finalizar foi realizada uma breve proposição baseada nas melhores práticas observadas ao longo desse trabalho. Também foi realizada uma análise de conclusão, retomando os objetivos para esse trabalho e os achados encontrados ao longo da sua realização.

Todo o conteúdo levantado, análises realizadas e aprendizado adquirido poderão ser compartilhados com designers, para que tenham clareza da possibilidade de sua atuação na facilitação de processos de concepção e desenvolvimento de negócios que ajudem a melhorar nossa realidade social. Além disso, todo o conteúdo também poderá ser compartilhado com

empreendedores sociais, para que conheçam metodologias e ferramentas baseadas no design e capazes de auxiliá-los a ter uma visão mais criativa e focada em encontrar caminhos mais inovadores para a concepção e desenvolvimento de negócios financeiramente sustentáveis e que, principalmente, promovam impacto social positivo, ajudando a solucionar problemas sociais locais de forma efetiva.

## **1.1 Objetivos**

Com esta dissertação de mestrado – vinculada à linha de pesquisa ‘Design, Cultura e Sociedade’ – pretende-se identificar como o design pode auxiliar no desenho de negócios sociais, promovendo o desenvolvimento de soluções inovadoras para problemas locais em contexto de restrição.

Para isso, são objetivos específicos deste estudo:

- Definir e caracterizar ‘empreendedorismo social’, ‘empreendedores sociais’ e ‘negócios sociais’, além de levantar o histórico do empreendedorismo social no Brasil e o cenário, oportunidades e desafios para os negócios sociais no país;
- Averiguar como o design já vem sendo aplicado em prol de negócios, esclarecer o que é ‘design de negócios’ e identificar metodologias ou ferramentas desenvolvidas com esse objetivo;
- Analisar a efetividade das metodologias e ferramentas de design de negócios estudadas para o apoio à modelagem de negócios sociais;
- Estudar caso real de aplicação de metodologias e ferramentas de design em prol da modelagem de negócios inovadores, financeiramente autossustentáveis e que visam solucionar problemas sociais locais.

## **1.2 Justificativa**

Observando a realidade atual do Brasil, nota-se uma série de problemas sociais não solucionados. Paralelamente, percebe-se o aumento do interesse do brasileiro pela atuação empreendedora e também a existência de um modelo de negócio social – empreendimento com fins lucrativos e o objetivo principal de solucionar problemas sociais. Analisando o design, verificamos que suas metodologias são voltadas para a resolução de problemas sob a perspectiva das necessidades do ser humano e que levam em consideração o entorno e os recursos disponíveis ao construir novas possibilidades. Tendo em vista todo esse cenário, o design se mostra uma ferramenta com potencial para auxiliar pessoas com interesse

empreendedor a desenharem negócios lucrativos que proporcionem soluções criativas e viáveis aos problemas sociais locais brasileiros, promovendo fonte de renda para o empreendedor e uma melhor qualidade de vida para a população ao seu redor.

Como resultado desse trabalho, espera-se o levantamento de conteúdo que permita demonstrar o potencial de aproximação do design com o empreendedorismo social, explicitando a existência de novas possibilidades de atuação do designer, voltadas para a inovação em modelos de negócios que possam promover a evolução social.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Com o objetivo de identificar como o design pode auxiliar no desenho de negócios sociais, iniciou-se esse trabalho com uma pesquisa bibliográfica para compreender melhor o empreendedorismo social, os negócios sociais e o design de negócios.

### 2.1 Empreendedorismo social

O termo ‘empreendedorismo social’ foi utilizado pela primeira vez nos anos 60 em literaturas sobre transformação social. No entanto, o responsável pela sua divulgação massiva foi Bill Drayton – consultor e professor americano responsável pela fundação da Ashoka, a primeira organização de fomento ao empreendedorismo social no mundo – que adotou o termo nos anos 80 e passou a disseminá-lo até se popularizar nos anos 90 e se tornar um termo utilizado de forma ampla e intensa por uma série de organizações no mundo todo. Mais do que uma terminologia, o ‘empreendedorismo social’ foi adotado como uma nova forma de pensar e intervir na sociedade, buscando uma maneira diferente de abordar problemas sociais com o objetivo de catalisar mudanças positivas para as pessoas e para o mundo. (NICHOLLS, 2006).

#### 2.1.1 Definição e caracterização de empreendimentos e empreendedores sociais

Para compreender o que são empreendimentos sociais e caracterizar os empreendedores focados neste tipo de atuação, serão tomadas por base as definições de três organizações que apoiam o empreendedorismo social no mundo: (1) *Ashoka Innovators for the Public*; (2) *Schwab Foundation for Social Entrepreneurship* e (3) *Skool Foundation*.

A *Ashoka Innovators for the Public* é a maior rede de empreendedores sociais do mundo e conta com cerca de 3000 associados em 89 países. (ASHOKA, 2015b). Fundada em 1980 por Bill Drayton e registrada nos Estados Unidos, a Ashoka é uma organização sem fins lucrativos que conecta, desenvolve e financia pessoas dedicadas a transformar o mundo, potencializando a sua capacidade de desenvolver soluções eficazes para os problemas sociais para que possam impactar positivamente a sociedade. Todo o trabalho da organização se baseia na crença de que todos os habitantes do planeta podem ser agentes de transformação. (ASHOKA, 2015a). Presente no Brasil desde 1986, hoje já são associados à organização cerca de 190 empreendedores sociais brasileiros com projetos sendo realizados no país. (ASHOKA BRASIL, 2015).

Sob o ponto de vista de seu fundador, empreendedores sociais são indivíduos que desenvolvem soluções inovadoras para os problemas mais urgentes da sociedade, buscando não somente resolver os problemas, mas transformar o sistema no qual estão inseridos. A Ashoka estabelece e reconhece que, para ser um empreendedor social, mais do que fundar uma nova organização ou desenvolver uma nova forma de trabalho filantrópico sustentável, é preciso conceber iniciativas capazes de proporcionar ampla transformação social e perseguir com determinação a consolidação de mudanças fundamentais no sistema. (HANSEN-TURTON; TORRES, 2014).

Sobre a forma de atuação do empreendedor social, Bill Drayton esclarece em declaração para Hansen-Turton e Torres:

O trabalho de um empreendedor social é reconhecer quando uma parte da sociedade está emperrada e providenciar novas formas de desemperrá-la. Ele ou ela descobre o que não está funcionando e resolve o problema mudando o sistema, divulgando a solução e convencendo toda a sociedade a dar novos passos. (HANSEN-TURTON; TORRES, 2014, p. 109, tradução nossa).

A *Schwab Foundation for Social Entrepreneurship* é uma organização sem fins lucrativos cujo propósito é desenvolver o empreendedorismo social no mundo e apoiar empreendedores sociais como importantes catalisadores para a inovação social e o progresso do mundo. Fundada por Hilde e Klaus Schwab em 1998, registrada na Suíça e operada pelo Fórum Econômico Mundial, a Fundação Schwab trabalha identificando, divulgando, conectando e apoiando empreendedores sociais. (SCHWAB FOUNDATION, 2015a). Essa fundação tem atuação mundial e apoia mais de 300 empreendedores, sendo 25 deles com atuação no Brasil. (SCHWAB FOUNDATION, 2015b).

Para a Fundação Schwab (2015c), o empreendedorismo social está relacionado às práticas inovadoras e sustentáveis focadas em beneficiar a sociedade como um todo, mas com ênfase na população pobre e marginalizada. Tendo esse foco, um empreendimento pode ser considerado ‘social’ independente de se estabelecer por meio de organizações ou entidades com ou sem fins lucrativos, da abordagem econômica ou social adotada, ou da área com a qual está relacionado – educação, saúde, reforma previdenciária, direitos humanos, direito dos trabalhadores, meio ambiente, desenvolvimento econômico, agricultura, entre outros.

Sendo assim, os critérios típicos de atuação de empreendedores sociais utilizados pela Fundação Schwab na sua identificação são: inovação, sustentabilidade, alcance e impacto social. Com uma abordagem prática mas inovadora dos problemas sociais, somada a uma forte determinação que os estimula a quebrar paradigmas e correr riscos, os empreendedores

sociais medem e monitoram o impacto promovido pela sua ações, utilizando informações quantitativas e qualitativas como guias para evoluções e melhorias em sua atuação.

Sobre a forma como entende a atuação dos empreendedores sociais, a Fundação Schwab explicita:

Empreendedores sociais promovem inovação social e transformação em vários campos incluindo educação, saúde, meio-ambiente e desenvolvimento de empresas. Eles buscam objetivos ligados ao alívio da pobreza com paixão empreendedora, métodos de negócios e a coragem de inovar e ultrapassar as práticas tradicionais. Um empreendedor social, assim como um empreendedor de negócios tradicionais, constrói organizações sólidas e sustentáveis, independente de se estabelecerem como negócios ou como empreendimentos sem fins lucrativos. (SCHWAB FOUNDATION, 2015c, tradução nossa).

A *Skoll Foundation* é uma organização sem fins lucrativos com presenças nos cinco continentes, que já reconheceu 112 empreendedores sociais e apoia 91 empreendimentos de impacto social ao redor do mundo. Criada em 1999 por Jeff Skoll e sediada nos Estados Unidos, a Fundação Skoll atua investindo, conectando e promovendo inovadores e empreendedores sociais que trabalham para solucionar os problemas mais urgentes do mundo. Ao identificar as pessoas e programas que já estão promovendo mudanças positivas na sociedade, o papel dessa fundação é empoderá-los para estender o seu alcance, aprofundar o seu impacto e melhorar a sociedade. A Fundação Skoll define os empreendedores sociais como “agentes sociais da sociedade, criadores de inovações que interrompem o *status quo* e transformam nosso mundo para melhor”. (SKOLL FOUNDATION, 2015).

A partir de todas as visões apresentadas, percebe-se que os empreendedores sociais são pessoas que, ao vivenciarem ou identificarem um problema social, ao invés de continuarem seguindo a lógica praticada e se adaptarem ao problema, buscam novas maneiras de encará-lo com o intuito de solucioná-lo. Sendo assim, a inovação é uma característica intrínseca ao empreendedor social.

Além disso, ao observar que o trabalho das instituições de fomento ao empreendedorismo social se inicia com a identificação de empreendedores sociais já atuantes, percebe-se que parte dessas pessoas provavelmente apenas se descobre um ‘empreendedor social’ e passa a utilizar tal denominação para designar sua atuação a partir do contato com organizações como a Ashoka, Schwab e Skoll. Isso acontece, pois a atuação desses indivíduos na solução de problemas sociais faz parte de uma necessidade ou de inquietação que é inerente à sua natureza e não necessariamente depende de uma formação prévia, de um rótulo ou do conhecimento prévio dessa forma de atuação. A contribuição das organizações de

fomento é, então, desenvolver as habilidades de tais pessoas e oferecer apoio para que possam potencializar o seu trabalho, ampliando o impacto social que promovem.

Por último, compreende-se que empreendimentos sociais não se definem pela forma legal como se constituem ou pela maneira que se sustentam, mas pelo impacto que geram. Assim, sendo uma organização não governamental (ONG) ou uma empresa, gerando ou não lucro, e independente da área na qual atue, será considerado ‘social’ aquele empreendimento que promove melhorias para a sociedade, em especial para a população pobre ou excluída.

### ***2.1.2 Tipos de empreendimentos sociais***

Os empreendimentos sociais são divididos a partir do modelo financeiro adotado, sendo: empreendimentos sociais sem fins lucrativos, empreendimentos sociais híbridos e empreendimentos sociais com fins lucrativos.

#### **2.1.2.1 Empreendimentos sociais sem fins lucrativos**

Os empreendimentos sociais sem fins lucrativos são aqueles que não possuem fontes de renda própria, dependendo do apoio e da doação de terceiros para a manutenção da sua operação. Em geral eles surgem com o propósito de atuar em falhas do governo ou mercado, sendo apoiados e financiados pelo governo ou por instituições privadas que não possuem interesse em atuar na solução de tais falhas, embora possuam responsabilidades na solução de tais problemas ou se beneficiarão com tal solução. (SCHWAB FOUNDATION, 2015c).

Sobre a área de atuação dos empreendimentos sociais sem fins lucrativos, Elkington e Hartigan esclarecem:

Embora os governos estejam muitas vezes envolvidos na produção e garantia de acesso aos bens públicos, nem sempre são os únicos; muitas empresas privadas estão envolvidas, como no caso da saúde, educação, água potável, moradia e afins. Os empreendedores (sociais de empreendimentos sem fins lucrativos) entram em cena para preencher o hiato onde os governos não são capazes de – ou dispostos a – oferecer um bem público e onde o setor privado não consegue justificar o risco com relação às compensações. (ELKINGTON; HARTIGAN, 2009, p. 35).

Ainda segundo os autores, entre as dificuldades enfrentadas por este tipo de empreendimento social estão: a dependência de recursos e apoio de terceiros; o aumento do número de empreendimentos do mesmo tipo e, com isso, a maior concorrência por recursos; a falta de recursos suficientes para investir na expansão do empreendimento.

### **2.1.2.2 Empreendimentos sociais híbridos**

Os empreendimentos sociais híbridos mesclam o apoio e a doação de terceiros com a geração de renda própria. Apesar de serem constituídos como empreendimentos sem fins lucrativos, seu modelo prevê a recuperação de parte dos custos do empreendimento por meio da comercialização de produtos e serviços para instituições públicas, privadas ou para grupos específicos da população.

Esse modelo de empreendimento social permite a maior experimentação – o que favorece a inovação – uma menor dependência do apoio e recurso de terceiros para a sua sustentabilidade financeira, mas ao mesmo tempo se beneficia de tais recursos para diminuir os custos de aquisição de produtos ou serviços pela população beneficiada pelo empreendimento – em geral pessoas pobres e marginalizadas da sociedade. (SCHWAB FOUNDATION, 2015c).

Em alguns casos os empreendimentos sociais híbridos podem buscar, além de fundos de organizações públicas, privadas ou filantrópicas, também empréstimos e até investimentos. Nesse último caso, por pressão dos investidores o empreendimento social híbrido tende a evoluir para um negócio social, para que tenha maior acesso a novas fontes de financiamento, em especial em mercados de capital. (ELKINGTON; HARTIGAN, 2009).

### **2.1.2.3 Empreendimentos sociais com fins lucrativos**

Os empreendimentos sociais com fins lucrativos são aqueles constituídos como empresas desde sua criação. Diferente das empresas tradicionais, cujo foco é a maximização de lucro, os empreendimentos sociais com fins lucrativos são empresas cujo objetivo principal é o impacto social. Entre esse tipo de empreendimento estão os ‘negócios sociais’ e outros empreendimentos identificados por termos correlatos como ‘negócios de impacto social’, ‘negócios de impacto’, ‘negócios com propósito’, ‘negócios inclusivo’, ‘empresas com propósito’, ‘empresas sociais’, ‘empresas 2.5’, ‘empresas bop ou base de pirâmide’.

Devido ao seu modelo de constituição, esse tipo de empreendimento social está mais favorável à expansão do que os modelos sem fins lucrativos, pois empresas podem assumir dívidas e patrimônio com maior facilidade. Para a expansão de seu negócio, os empreendedores desse tipo de empresa com foco em impacto buscam investidores interessados em obter retornos não necessariamente financeiros, mas principalmente sociais. (SCHWAB FOUNDATION, 2015c).

Embora tenham maior propensão à expansão do que os empreendimentos sociais sem fins lucrativos, as empresas com foco em impacto social vivem o desafio de contrabalançar missão social e autossustentabilidade financeira, o que pode causar tensões internas e dificultar a sucessão de lideranças. (ELKINGTON; HARTIGAN, 2009).

#### **2.1.2.4 Efetividade e adequação dos diferentes tipos de empreendimento social**

Após analisar os três tipos de empreendimentos sociais, observa-se que não existe melhor ou pior modelo, pois cada um deles possui vantagens e desvantagens, se adaptando a um contexto diferente. Apesar da tendência em identificar os empreendimentos sociais com fins lucrativos como um modelo mais vantajoso, já que mescla o lucro com o impacto social, em alguns casos os modelos sem fins lucrativos são a solução ideal para atender à população sem condições de acessar determinados produtos e serviços, como observa o empreendedor social Thulsi Ravilla – entrevistado por Elkington e Hartigan:

Ao tentar atingir economicamente seções pobres da população ou participar de trabalhos de desenvolvimento, é preciso transcender o estágio em que simplesmente se tenta responder às demandas de mercado, mudando o foco para ‘ofertas de mercado’. Na maioria das situações, embora a necessidade ou o potencial possam existir, o mercado não existe. A abordagem de oferta de mercado potencialmente dá um *insight* valioso com relação ao projeto e desenvolvimento de produtos e serviços, seu preço e mecanismos de fornecimento. Essa abordagem basicamente define os parâmetros do projeto para o sucesso. Quando se remonta às iniciativas de desenvolvimento que fracassaram ou tiveram sucesso, vê-se esse fio condutor comum e isso se aplica igualmente aos programas governamentais e atividades empresariais. (RAVILLA apud ELKINGTON; HARTIGAN, 2009, p. 44).

Sendo assim, observa-se que os modelos de empreendimentos sociais sem fins lucrativos existentes no presente, por se relacionarem e estarem próximos da população menos favorecida, podem funcionar como testes e oferecer indícios de onde haverá oportunidade futura para os empreendimentos sociais com fins lucrativos.

#### ***2.1.3 Origem e história do empreendedorismo social no Brasil***

Segundo relato histórico realizado pelas organizações Ashoka e McKinsey (2001), o termo ‘empreendedorismo social’ se popularizou nos anos 90, mas a origem deste tipo de organização no Brasil remonta à filantropia do século XVI. Foi nesta época que surgiram as primeiras Santas Casas de Misericórdia no país, que atuavam em uma lógica assistencialista, com o apoio da Igreja.

No início do século XX se intensificou a atuação do Estado na área social – abrangendo questões urbanas de saúde, higiene e educação – e este passou a intervir na gestão das organizações assistenciais e filantrópicas. Com isso, tais organizações passaram a depender fortemente do Estado e a se submeter a ele, deixando de ser financiadas pelos cristãos e famílias mais abastadas.

Já nas décadas de 20 e 30, com o início da industrialização e a crescente urbanização, houve uma mudança no panorama brasileiro, se intensificando os problemas de pobreza e exclusão social. Neste contexto, aumentou o número de organizações assistencialistas e filantrópicas que, atreladas ao Estado, buscavam soluções aos problemas sociais. A partir deste período surgiram sindicatos, associações profissionais, federações, confederações e, já na década de 70, inúmeras organizações não-governamentais foram criadas para defender direitos políticos, civis e humanos devido ao período de ditadura militar no país.

Assim surgiram no Brasil as ONGs – organizações não governamentais e sem fins lucrativos – que romperam com o controle do Estado, passando a estabelecer vínculo com agências e instituições financiadoras internacionais. No entanto, em meados da década de 80 tais fundações internacionais voltaram seu foco para países africanos e do leste europeu, deixando de investir no país.

Agravando esta situação, o Estado já vinha diminuindo sua atuação por meio de organizações assistenciais e filantrópicas, diminuindo recursos governamentais. Neste contexto, as organizações sem fins lucrativos do Brasil se viram forçadas a buscar outras fontes de recurso.

Com esta nova realidade de falta de apoio do Estado, na década de 90 o setor privado passou a se engajar cada vez mais nas questões sociais, inicialmente buscando parcerias com organizações assistencialistas e filantrópicas para somar esforços, aumentar a eficiência e otimizar resultados. Mas posteriormente, com o ganho de experiência, tais empresas do setor privado passaram a constituir suas próprias fundações e diminuir seu apoio às organizações que antes financiavam. Com isso, muitas organizações sem fins lucrativos se viram sem recursos para sustentar suas operações e sem perspectiva de conseguir novos apoiadores.

Em resposta a esse momento, foram criadas no país ou vieram de outros lugares do mundo organizações para o fomento e apoio ao desenvolvimento de empreendimentos sociais com fins lucrativos.

### ***2.1.4 Desafios do empreendedorismo social no Brasil***

Ao analisar a história do empreendedorismo social no Brasil, observa-se que as organizações brasileiras voltadas para a solução de problemas sociais sempre foram dependentes do recurso de terceiros, sendo sua fonte a doação de cristãos, do governo, de organizações internacionais ou de empresas privadas. Dessa forma, com a escassez de apoio e recursos, atualmente tais organizações têm tentado assumir de vez sua independência e estão buscando alternativas para sua sustentabilidade financeira, como explica Anamaria Schindler – vice presidente de parcerias estratégicas da Ashoka no Brasil:

Um dos maiores desafios das organizações da sociedade civil no Brasil é a sua sustentabilidade a médio e longo prazos. Com a finalidade de vencer esse desafio, as organizações sociais têm buscado, ao longo dos últimos anos, alternativas de geração de renda, de diversificação de recursos e de desenvolvimento de novos produtos e serviços. No entanto, se, para realizar mudanças sociais no país, elas necessitam de habilidades técnicas e conhecimento profundo da realidade social, para alcançar sua sustentabilidade, precisam tanto de inovação e criatividade quanto de profissionalização. (ASHOKA - MCKINSEY & COMPANY, 2001, p. 9).

E nesse contexto em que se torna relevante a geração de recursos próprios para garantir a sustentabilidade financeira dos empreendimentos, outra dificuldade vivenciada pelo setor está relacionada à administração de suas operações. Além da falta de conhecimento e acesso a ferramentas básicas de planejamento estratégico e gestão, existe também o desafio de equilibrar esforços voltados para a atuação social e para a geração de recursos:

[...] uma organização do terceiro setor pode apresentar tanta ou mais complexidade administrativa do que uma empresa privada, caso tenha também como objetivo a geração de receitas. Além de garantir sua atuação social, uma vez que essa é a própria razão de sua existência, a organização deve preocupar-se também com a geração de recursos para a própria sobrevivência. Esse duplo objetivo – atuação social e geração de recursos – pode muitas vezes trazer dificuldades à administração da organização, pois exige conhecimentos fora de seu campo habitual de atuação. Tais dificuldades tendem a se acentuar diante do baixo domínio e uso de ferramentas gerenciais que facilitam a administração das organizações. (ASHOKA - MCKINSEY & COMPANY, 2001, p. 24)

Assim como observado anteriormente, organizações de fomento como Ashoka, Fundação Schwab e Fundação Skoll atuam por meio do apoio a empreendedores sociais e a suas iniciativas, e parte desse apoio está relacionado ao desenvolvimento de habilidades de gestão. Sendo assim, o desafio atual dos empreendimentos sociais brasileiros não é a gestão – já que nesse ponto eles já recebem apoio – e sim a identificação ou o desenvolvimento de

novas fontes de renda que permitam alcançar a sustentabilidade financeira. É nesse cenário que a operação como um negócio social se mostram uma opção viável para a continuação da existência de parte dos empreendimentos sociais brasileiros que hoje estão lutando pela sua sobrevivência devido à dificuldade de captar doações. Além dos negócios sociais se enquadrarem em uma estrutura organizacional que permite a obtenção de lucro, este é um modelo de empreendimento que, de forma inovadora, atua com o objetivo simultâneo de resolver os problemas sociais e, ao mesmo tempo, gerar renda.

## 2.2 Negócio social

O termo ‘negócio social’ foi cunhado pelo economista Muhammad Yunus – ganhador do Prêmio Nobel da Paz pelo “esforço em criar desenvolvimento social e econômico a partir de baixo”. (NOBEL PRIZE, 2015). Um dos empreendedores sociais mais reconhecidos do mundo, Yunus é intitulado ‘banqueiro dos pobres’ e em 2006 dividiu o Prêmio Nobel com o *Grameen Bank* – um banco de microcrédito fundado por ele em Bangladesh. Buscando uma solução para ajudar a redução da pobreza entre a população do seu país, no fim da década de 70 Yunus criou o conceito de microcrédito. Mesmo sem o apoio dos bancos tradicionais locais, que não acreditavam no sucesso deste modelo de negócio, o economista começou a emprestar pequenas quantias próprias de dinheiro para mulheres pobres de Bangladesh tirarem suas famílias da situação de miséria. Contrapondo as expectativas dos banqueiros locais, os resultados do negócio foram muito positivos e Yunus fundou o *Grameen Bank* em 1983. Em 2006, no momento da premiação, o banco do economista já emprestava para cerca de 7 milhões de pessoas pobres em 73 mil vilas de Bangladesh, com um índice de 99% de quitação dos empréstimos. Com este sucesso, o modelo de banco de microcrédito de Yunus foi replicado em mais de cem países, impactando positivamente a vida de milhões de pessoas. Para dividir essa experiência de empreendimento social e lucrativo, bem como definir o conceito de ‘negócios sociais’, Yunus passou a disseminar o caso do *Grameen Bank*, e o termo ‘negócio social’ foi adotado, passando a ser utilizado de forma mais ampla. (BYRNE, 2012).

Embora o termo ‘negócio social’ tenha sido cunhado por Yunus, a intenção de resolver os problemas sociais por meio de empreendimentos financeiramente sustentáveis já existia em diversas partes do mundo. Atualmente são inúmeras as organizações e instituições que atuam fomentando o empreendedorismo social e o desenvolvimento de empreendimentos sociais com fins lucrativos em diversos países. No Brasil hoje também já existem organizações

atuando na disseminação desse tipo de negócio, bem como no desenvolvimento de empreendedores sociais, na incubação e na aceleração deste tipo de negócio e de similares.

### ***2.2.1 Definição e caracterização de negócios sociais***

Desde a criação do termo ‘negócio social’ e a definição deste tipo de empreendimento por Muhammad Yunus, outras organizações também dedicadas ao desenvolvimento de empreendimentos sustentáveis e lucrativos voltados para a causa social passaram a utilizá-lo ou tomá-lo como referência para a criação de definições próprias da sua forma de ver este tipo de negócio. No Brasil, a discussão conceitual sobre o tema é extensa, principalmente por se tratar de um novo modelo de negócio ainda em evolução. Além do termo ‘negócio social’, hoje também se verifica no Brasil o uso de termos correlatos, em especial ‘negócio de impacto social’ e ‘negócio de impacto’.

Tendo em vista o diverso entendimento deste tipo de negócio, para caracterizar como são compreendidos os negócios sociais serão tomadas por base três definições: (1) a definição de Muhammad Yunus – criador do termo e fundador da *Yunus Social Business*, um negócio social com presença mundial e que já atua no Brasil desde 2013; (2) a definição da Artemísia – organização fundada em 2004 no Brasil e pioneira na disseminação e fomento de negócios de impacto social no país; (3) e a definição do SEBRAE – entidade que fomenta o empreendedorismo no país desde a década de 70 apoiando as micro e pequenas em seu desenvolvimento, e que hoje já fomenta o empreendedorismo no setor de negócios sociais e divulga este modelo de negócios para empresários em potencial, por entender que o setor de negócios sociais é pautado e caracterizado pela atuação e participação dos pequenos negócios.

Segundo Muhammad Yunus (2010), ‘negócio social’ é um tipo de empreendimento dedicado a resolver problemas sociais, econômicos ou ambientais utilizando métodos de negócios. Por meio de recursos como a criação e venda de produtos ou serviços, os negócios sociais se sustentam e geram lucro ao oferecer soluções para problemas como a fome, falta de abrigo, doenças, poluição, falta de acesso à informação e ao conhecimento.

Para esclarecer, Yunus compara um negócio social a uma ONG e a uma empresa tradicional, observando seus pontos de similaridade e diferença:

Como uma ONG, um negócio social tem uma missão social, mas como um negócio tradicional, geram receitas suficientes para cobrir seus custos. [...] O sucesso do negócio não é medido pelo total de lucro gerado em um determinado período, mas sim pelo impacto criado para as pessoas ou para o meio ambiente. (YUNUS, 2014).

Conforme explicitado na figura 1, enquanto negócios sociais e ONGs têm como objetivo a maximização do impacto social, os negócios tradicionais têm como objetivo a maximização dos lucros. Já em relação ao meio de sobrevivência, enquanto as ONGs vivem prioritariamente de doações, os negócios sociais e negócios tradicionais são autossustentáveis.

**Figura 1 - Comparativo entre ONGs, negócios sociais e tradicionais**



Fonte: YUNUS, 2014

Para Yunus, existem sete princípios que caracterizam os negócios sociais:

1. O objetivo do negócio é a superação da pobreza, ou de um ou mais problemas em áreas como educação, saúde, acesso à tecnologia, meio ambiente etc. que ameaçam as pessoas e a sociedade - e não a maximização dos lucros;
2. A empresa alcançará a sustentabilidade econômica e financeira;
3. Os investidores recebem de volta apenas o montante investido. Não se paga nenhum dividendo além do retorno do investimento inicial;
4. Quando o montante do investimento é recuperado, o lucro fica com a empresa para cobrir expansões e melhorias;
5. A empresa será ambientalmente consciente;
6. A força de trabalho recebe salários de mercado e desfruta condições de trabalho melhores que as usuais;
7. Faça-o com alegria! (YUNUS, 2010, p. 21).

Sendo assim, para que um empreendimento possa ser considerado um negócio social por Yunus, é essencial que seu objetivo principal seja social e não econômico, que ele seja financeiramente sustentável, que os lucros gerados não sejam divididos entre os acionistas e

sim reinvestidos para evolução do próprio negócio, que seja um empreendimento ambientalmente responsável e que ofereça condições de trabalho acima da média.

Para a Artemísia (2014b), que utiliza o termo ‘negócio de impacto social’, este tipo de empreendimento “são empresas que oferecem, de forma intencional, soluções escaláveis para problemas sociais da população de baixa renda”. A organização caracteriza este tipo de negócio por meio do cumprimento de seis principais características: (1) foco na baixa renda, (2) intencionalidade, (3) potencial de escala, (4) rentabilidade, (5) impacto social relacionado à atividade principal e a (6) distribuição ou não de dividendos.

A primeira característica, ‘foco na baixa renda’, significa que o negócio é desenhado para atender as necessidades da fatia mais pobre da população. A segunda característica, ‘intencionalidade’, indica que o negócio é criado com o propósito de causar impacto social, não sendo esta apenas uma causalidade ou um resultado secundário do empreendimento. A terceira característica, ‘potencial de escala’, diz respeito ao uso de um modelo que viabiliza a rápida expansão do negócio, permitindo a ampliação do alcance, a replicação do negócio por outros indivíduos e em outras regiões, e a disseminação de seu formato de negócio por outros empreendedores, organizações e políticas públicas, o que gera o aumento do impacto social resultante. A quarta característica, ‘rentabilidade’, está relacionada à capacidade da empresa de gerar renda própria, sem que precise depender de doações ou subsídios de terceiros, aumentando suas chances de sobrevivência ao longo do tempo e sua possibilidade de crescimento. A quinta característica, ‘impacto social relacionado à atividade principal’, indica que o negócio em si gera impacto social por meio dos produtos e serviços que oferece, não se tratando de um projeto ou iniciativa suportada pelo negócio. A sexta e última característica, ‘distribuição ou não de dividendos’, indica que para a Artemísia não importa se existe ou não divisão de lucros entre os acionistas para um negócio ser ou não social. (ARTEMÍSIA, 2014b).

Já o SEBRAE (2013, p. 8) conceitua negócios sociais como “iniciativas financeiramente sustentáveis, geridas por pequenos negócios, com viés econômico e caráter social e/ou ambiental, que contribuam para transformar a realidade de populações menos favorecidas e fomentem o desenvolvimento da economia nacional”. A entidade, que atua junto ao setor buscando realizar sua missão e visão institucional de “contribuir para o desenvolvimento sustentável e construção de um Brasil mais equitativo pelo viés dos pequenos negócios”, considera que um negócio social, deve atender a nove critérios:

1. Manter a finalidade lucrativa;
2. Integrar impacto social, econômico e ambiental com estratégias de negócios;
3. Relacionar sua estratégia com a realidade local em que está inserido;
4. Ser economicamente viável;
5. Estar envolvido na produção ou comercialização de produtos e na prestação de serviços que gerem valor para as comunidades de baixa renda;
6. Ter como motivação a busca por uma solução a um problema social e não a motivação pessoal de autossustentação econômica e impactos indiretos na sociedade;
7. Causar impacto direto na população de baixa renda. Exemplos: 1) impacto econômico: aumento de renda, oportunidades de emprego; 2) acesso a serviços de qualidade: saúde, educação, coleta de lixo, cultura/arte etc.; 3) melhoria do bem-estar e qualidade de vida: relacionada com questões ambientais;
8. Ter comprometimento com a mudança da realidade diagnosticada antes de a iniciativa ser implementada e não apenas em ‘fazer o bem’, uma vez que seus resultados são relevantes para a sustentabilidade do negócio;
9. Promover o desenvolvimento das pessoas envolvidas na sua operação. (SEBRAE, 2013, p. 8).

A entidade ainda ressalta que, para ser considerado um negócio social, um empreendimento precisa ir além da oferta de um produto ou serviço a baixo custo, promovendo acessibilidade à população da base da pirâmide. Mais do que isso, é preciso também promover um impacto positivo no entorno do negócio, ou seja, em quem está envolvido na produção ou oferta desse produto ou serviço e na comunidade em que se insere. (SEBRAE, 2013).

Observa-se que entre as instituições existem pontos de convergência e de divergência na forma de se considerar um negócio social, sendo os quatro principais pontos abordados nas definições deste tipo de empreendimento: (1) o foco do negócio; (2) a caracterização de um problema social; (3) a sustentabilidade financeira; (4) a utilização do lucro gerado pelo negócio.

### **2.2.1.1 A solução de um problema social como foco do negócio**

Em todas os conceitos pesquisados observa-se a indicação da busca para soluções sociais como atividade principal do empreendimento, ou seja, seus produtos ou serviços existem para trazer benefícios diretos para a sociedade. A partir disso compreende-se que, para ser um negócio social ou um negócio de impacto social, não basta apenas ser socialmente responsável ao reverter parte dos lucros para promover um impacto social positivo. Mais do que isso, é preciso ter como foco principal a promoção de impacto social.

Um negócio social está diretamente dedicado a mudar a situação econômica e social dos pobres ou criar alguma outra melhoria social no mundo. Uma empresa voltada para a maximização do lucro que pratique a responsabilidade social empresarial pode dedicar 95% de seus recursos para produzir lucros e 5% (ou menos) para tornar o mundo um lugar melhor. Um negócio social dedica 100% de seus recursos para tornar o mundo um lugar melhor. (YUNUS, 2010, p. 27).

O SEBRAE ressalta que, para compreender se um negócio atende ou não a um problema social, é importante averiguar a realidade local e as necessidades da população atendida pelo negócio. Um empreendimento aparentemente comum, mas que dá acesso para um grupo de pessoas a determinado produto ou serviço, permitindo seu desenvolvimento e uma melhora da qualidade de vida, em um contexto regional pode ser considerado um negócio social.

[...] a intencionalidade é um fator importante e diferencial nos negócios sociais. Bem como sua relação com a realidade local e compromisso com o desenvolvimento do território. A análise da realidade social e seu contexto são fundamentais para determinar o negócio social.

Por exemplo: um serviço que fornece eletricidade solar para uma comunidade rural isolada no Pará poder ser considerado um negócio social pelas condições da realidade local e relevância para demanda. No entanto, esse mesmo negócio social gerido pelos mesmos empreendedores não teria a mesma relevância, por exemplo, em Campinas (SP), onde toda a população está conectada à rede elétrica regional. E, por isso, não seria considerado um negócio social. (SEBRAE, 2013, p. 6).

Dessa forma, na medida em que o objetivo principal de um negócio social é a solução de um problema social e não a maximização dos lucros, o sucesso deste empreendimento não será medido por meio do montante de lucro gerado, mas por meio do impacto provocado na sociedade – número de empregos gerados, volume de pessoas que se curaram de uma doença, melhora na qualidade de vida de uma comunidade, etc. Além disso, a decisão de investimento para evoluções no negócio não será baseada em lucro potencial, mas na relevância da causa social a ser abraçada. (YUNUS, 2010).

### **2.2.1.2 A divergência na caracterização de um problema social**

Embora exista um consenso em relação ao foco dos negócios sociais ou negócios de impacto social, o mesmo não acontece em relação à caracterização do que seria um problema social.

Para a Artemísia (2014a), a atuação dos negócios de impacto social se concentra no atendimento das questões ligadas à população de baixa renda e têm como objetivo o combate

à pobreza, que para a organização é “a privação das capacidades básicas de um indivíduo, e não apenas o fato de possuir renda inferior a um patamar preestabelecido”. Sendo assim, a Artemísia identifica a possibilidade de negócios de impacto social causarem impacto em cinco principais dimensões: (1) diminuição de custos de transação, (2) redução de condições de vulnerabilidade, (3) ampliação das possibilidades de aumento de renda, (4) promoção de oportunidades de desenvolvimento, (5) fortalecimento da cidadania e dos direitos individuais.

A primeira dimensão de impacto, ‘diminuição de custos de transação’, está relacionada à oferta de produtos e serviços para a população de baixa renda a um custo e formato acessível, permitindo o atendimento de suas necessidades essenciais. Devido à distância dos grandes centros, à falta de informação ou conhecimento, à burocracia e à dificuldade e risco de acesso das organizações a essa população, geralmente pessoas de classe mais baixa costumam ter mais dificuldade de acesso e pagar mais caro por produtos e serviços. A segunda dimensão, ‘redução de condições de vulnerabilidade’, está relacionada à oferta de produtos ou serviços que favoreçam a proteção da população de baixa renda, além da prevenção de riscos futuros em caso de situações de crise como perda de bens, doenças, falecimentos, gravidez não planejada. A terceira dimensão de impacto, ‘ampliação das possibilidades de aumento de renda’, diz respeito à oferta de oportunidades de emprego estáveis ou melhoria das condições de trabalho do microempreendedor. Muito mais que possibilitar que pessoas de baixa renda possam ampliar seus ganhos, ao melhorar seu acesso a produtos e serviços que atendam suas necessidades básicas e ao permitir que essa população tenha mais opções de escolha, contribui-se para que seja reduzida sua condição de vulnerabilidade. A quarta dimensão, ‘promoção de oportunidades de desenvolvimento’, está relacionada à oferta de ocasiões para que as pessoas de baixa renda fortaleçam seu capital humano ou social, ou seja, desenvolvam suas capacidades para utilizar seu pleno potencial à favor da evolução da sua qualidade de vida. A quinta e última dimensão indicada pela Artemísia para atuação de negócios de impacto social é o ‘fortalecimento da cidadania e dos direitos individuais’, ou seja, a oferta de produtos e serviços que favoreçam o acesso a uma vida digna e de qualidade, com acesso à liberdade, segurança, moradia adequada e regularizada.

O SEBRAE reduz ainda mais essa visão e considera que os negócios sociais devem atender obrigatoriamente questões ligadas ao atendimento da população de baixa renda e também questões ambientais.

Os negócios sociais buscam impacto socioambiental positivo gerado por meio do próprio *core business* do empreendimento, ou seja, a atividade principal deve beneficiar diretamente pessoas com faixa de renda mais baixas, as chamadas classes C, D e E. Portanto, viabilidade econômica e preocupação social e ambiental possuem a mesma importância e fazem parte do mesmo plano de negócios. (SEBRAE, 2013, p. 5).

Já Yunus se posiciona de forma mais abrangente, considerando que os negócios sociais podem atender, além das questões da pobreza e das as questões ambientais, também outros problemas em áreas diversas da sociedade.

O objetivo do negócio é a superação da pobreza ou de um ou mais problemas em áreas como educação, saúde, acesso à tecnologia, meio ambiente etc. que ameaçam as pessoas e a sociedade - e não a maximização dos lucros. (YUNUS, 2010, p. 21).

Percebe-se, então, que um problema social é compreendido desde a falta de atendimento das necessidades não supridas da baixa renda, até problemas ambientais e de acesso a recursos diversos.

Em busca de outras visões para a caracterização de problemas sociais, chegou-se aos ‘Objetivos de Desenvolvimento Sustentável’ (ODS) propostos pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). Tais objetivos fazem parte de um plano de ação acordado entre líderes de governo e de estado, e se conformam em 17 objetivos (figura 33) que se desdobram em 169 metas a serem percorridas até 2030 por governos, sociedade civil, setor privado, academia, mídia e pela Organização das Nações Unidas, com o objetivo de transformar e evoluir a realidade do mundo em termos econômicos, sociais e ambientais. (PNUD, 2016b).

**Figura 2 – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.**



Fonte: PNUD, 2016b

O primeiro objetivo é a ‘erradicação da pobreza’ e conta com metas para garantir o mínimo de recursos econômicos, bem como acesso a serviços básicos, a serviços financeiros e ao direito à propriedade para pessoas pobres e vulneráveis. O segundo objetivo é ‘fome zero’ e conta com metas que visam garantir o acesso à alimentação para a população pobre e vulnerável, bem como a segurança alimentar de toda a população, a melhoria da nutrição e a promoção da agricultura sustentável. O terceiro objetivo, ‘boa saúde e bem estar’, trabalha metas que visam assegurar uma vida sadia, diminuir taxas de mortalidade e acidentes em situações evitáveis, apoiar o planejamento familiar, promover o bem-estar para todos, em todas as idades. O quarto objetivo, ‘educação de qualidade’, está relacionado com metas para a garantia de uma educação inclusiva, equitativa e de qualidade para todos, promovendo oportunidades de aprendizagem ao longo da vida e também habilidades e competências que favoreçam o emprego ou empreendedorismo. O quinto objetivo é ‘igualdade de gênero’ e tem como meta o alcance da equidade entre gêneros e o empoderamento de todas as mulheres e meninas para que defendam seus direitos e sua liberdade, bem como tenham voz ativa. O sexto objetivo é ‘água limpa e saneamento’ e visa garantir disponibilidade de água potável e saneamento básico para todos, bem como educar para o manejo sustentável da água. O sétimo objetivo, ‘energia acessível e limpa’, tem como meta a garantia do acesso à energia barata, confiável, sustentável e renovável para todos. O oitavo objetivo é ‘emprego digno e crescimento econômico’ e diz respeito à promoção de um crescimento econômico sustentado,

inclusivo e sustentável, além da garantia de emprego pleno e produtivo, bem como de trabalho digno para todos. O nono objetivo, ‘indústria, inovação e infraestrutura’, tem como meta construir infraestrutura resiliente, promover a industrialização inclusiva e sustentável, além de fomentar a inovação. O décimo objetivo, ‘redução das desigualdades’, está relacionado à promoção da equidade dentro dos países e entre eles. O décimo primeiro objetivo, ‘cidades e comunidades sustentáveis’ visa tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis, incluindo o acesso à habitação e transporte, bem como à segurança. O décimo segundo objetivo é ‘consumo e produção responsáveis’ e tem como meta assegurar padrões de produção e consumo sustentáveis, evitando desperdícios, trabalhando corretamente o descarte de resíduos e a conscientização para um estilo de vida em harmonia com a natureza. O décimo terceiro objetivo é ‘combate às alterações climáticas’ e visa tomar medidas urgentes para conscientização, mitigação, adaptação e redução de impacto para atenuar as transformações no clima. O décimo quarto objetivo é ‘vida debaixo d’água’ e está relacionado à conservação e uso sustentável das zonas costeiras, oceanos, mares e recursos marinhos. O décimo quinto objetivo, ‘vida sobre a terra’, tem como meta proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, deter e reverter a degradação da terra e a perda da biodiversidade, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação. O décimo sexto objetivo é ‘paz, justiça e instituições fortes’ e diz respeito à promoção de sociedades pacíficas e inclusivas, à construção de instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis, e à garantia de acesso à justiça para todos. O último objetivo é ‘parcerias em prol metas’ e tem como foco fortalecer os meios de implementação e revitalização da parceria global em prol dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). (PNUD, 2016b).

Segundo o PNUD (2016b), embora os ODSs tenham sido construídos buscando atender os problemas sociais globais para garantir a aplicabilidade universal, eles se mostram relevantes localmente a medida que influenciam e dialogam com políticas e ações nos âmbitos regional e local. Atores locais são os grandes protagonistas da realização dessa agenda de objetivos para a evolução da realidade mundial.

Investigando-se a relação entre as organizações, verificou-se que tanto Yunus quanto o Sebrae são parceiros do PNUD, sendo Muhammad Yunus um dos 17 embaixadores mundiais das ODSs (UNRIC, 2016) e o SEBRAE o responsável por disseminar no Brasil o EMPRETEC – programa de educação empreendedora concebido pela ONU e disseminado no mundo todo (PNUD, 2016a). Além disso, os canais de comunicação da Artemísia divulgam materiais do PNUD, demonstrando essa organização ser para ela uma referência.

Sendo assim, tendo em vista a confiabilidade e relevância dos ODSs, para o desenvolvimento desse projeto serão considerados empreendimentos sociais todos os negócios que tiverem como objetivo a resolução de algum problema da sociedade que esteja alinhado com os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e suas 169 metas. No entanto, é importante ressaltar que atender a algum dos ODSs não garante o caráter social de um negócio. Para ser considerado de fato social, um negócio precisa ter como objetivo primário a resolução de um problema da sociedade e não a maximização de lucros. Naturalmente, o fato de o problema social a que se preza resolver estar expresso em um dos ODSs ou englobado em uma das suas 169 metas demonstra a expressividade de tal problema.

Dessa forma, para a continuação desse projeto teórico dissertativo, serão investigadas metodologias e ferramentas do design que possam apoiar o desenvolvimento de negócios cujo objetivo primário seja a resolução de problemas sociais que estejam contemplados entre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

### **2.2.1.3 A sustentabilidade financeira como necessidade básica para um negócio social**

É de concordância geral entre as organizações que, para ser um empreendimento deste tipo, é essencial ter sustentabilidade financeira, ou seja, ter receitas e despesas equilibradas, sendo possível cobrir os custos do negócio com os ganhos obtidos por meio da venda de produtos ou serviços. O próprio termo ‘negócio’ já indica que o setor é voltado para a realização de atividades com fins lucrativos.

Sobre como se equilibra nos negócios sociais a relação entre lucratividade e propósito social, o SEBRAE esclarece:

Na prática, (os negócios sociais) se configuram como uma organização de várias naturezas jurídicas que opera como negócio, orientando-se pela lei da oferta e demanda e dedicando-se a conhecer seu público, oportunidades e riscos, e utilizando mecanismos de mercado para atingir seus propósitos sociais. Como um negócio tradicional, ele deve gerar suas próprias receitas a partir da venda de produtos e/ou de serviços como de educação, saúde, nutrição, tecnologia etc. Suas motivações são gerar uma comercialização lucrativa aliada a um impacto socioambiental positivo com uma oferta de valor inovadora. Os negócios sociais mostram que não há conflito entre ambição social e econômica. (SEBRAE, 2013, p. 6).

A importância de um negócio social ser financeiramente sustentável está ligada à autonomia, foco no impacto social e perenidade. Quando o empreendimento social é estruturado para, por meio da venda de produtos ou serviços, gerar renda suficiente para cobrir seus custos, todo o tempo dos gestores é dedicado ao sucesso e evolução dos negócios

e todas as decisões são tomadas com base em promover maior impacto social. Aí está uma das diferenças entre os negócios sociais e as ONGs.

Contar com doações de caridade não é uma forma sustentável de operar uma organização. Isso obriga os dirigentes de ONGs a gastar muito tempo, energia e dinheiro em seus esforços para obter fundos. Mesmo quando são bem-sucedidas, a maioria das ONGs vive numa permanente carência de dinheiro e é incapaz de se sustentar, quanto mais expandir seus programas mais eficazes. Com o negócio social ocorre o contrário, pois é projetado para ser sustentável. Isso permite que seus proprietários concentrem-se não em pedir doações, mas em aumentar os benefícios que podem fornecer aos pobres ou a outros na sociedade. A capacidade do negócio social de reciclar dinheiro indefinidamente faz com que tenha, em potencial, impacto muito maior que as mais bem geridas instituições de beneficência. (YUNUS, 2010, p. 23).

Conclui-se, então, que a sustentabilidade financeira e o equilíbrio entre a lucratividade e o impacto social são o grande objetivo a ser percorrido pelos negócios sociais.

#### **2.2.1.4 A divergência na forma de utilização dos lucros gerados pelo negócio**

Yunus, Artemísia e SEBRAE são claros ao afirmar que todo negócio social ou negócio de impacto social deve ser economicamente sustentável. No entanto, quanto à forma de utilização dos lucros, as visões são variadas. Para a Artemísia, não importa se ocorre ou não a distribuição de dividendos entre acionistas. O SEBRAE se posiciona da mesma maneira, alertando para a importância de uma discussão prévia entre sócios e investidores para a definição dos critérios de distribuição dos lucros. Já Yunus é enfático ao dizer que todo o lucro deve ser utilizado exclusivamente em benefício do próprio negócio. Para o economista, os investidores só devem recuperar o capital investido, não tendo direito a lucros e dividendos. Assim, todo o lucro de um negócio social deve ser reaplicado com o objetivo de desenvolvimento do empreendimento e da ampliação de seus benefícios e impacto.

Num negócio social, o objetivo do investidor é dar ajuda a outros sem obter qualquer ganho financeiro pessoal. [...] Uma parte do excedente econômico criado pelo negócio social é investida em sua expansão, enquanto outra parte é mantida como reserva para cobrir gastos inesperados. Assim, o negócio social pode ser descrito como 'uma empresa que não envolve perdas e não paga dividendos', inteiramente dedicada à realização de um objetivo social. Podemos pensar um negócio social como um empreendimento desinteressado cujo objetivo é acabar com um problema social. Nesse tipo de negócio, a empresa gera lucro, mas ninguém se apropria dele. Como se dedica integralmente à causa social, a ideia de obtenção de lucros pessoais está ausente do negócio. O proprietário pode recuperar, depois de certo tempo, apenas o montante investido. (YUNUS, 2010, p. 10-11).

Para Yunus (2010) isto se deve pois, quando há interesse financeiro e de geração de lucro por trás de um negócio, mesmo que exista uma forte preocupação e compromisso com a sociedade, inevitavelmente haverá uma limitação à sua contribuição a causas sociais. Ações socialmente responsáveis somente serão realizadas na medida em que os ganhos da empresa e dos acionistas não forem afetados.

É importante salientar a existência de uma corrente mundial que se posiciona de forma antagônica a Yunus. Segundo estudiosos como Stuart Hart e Michael Chu – professores da Universidade de Cornell e Harvard, nos Estados Unidos –, a distribuição de lucros pode ser um fator de atração de mais investidores para o setor, o que permite a criação de novos negócios e a superação mais rápida dos desafios sociais no mundo. (SEBRAE, 2013, p. 6).

#### **2.2.1.5 O equilíbrio entre promover impacto social e ser financeiramente sustentável**

Observa-se que existem algumas variações quanto ao conceito de negócios sociais ou negócios de impacto social, principalmente no que diz respeito ao foco do tipo de problema social a ser solucionado e ao uso do lucro gerado pelo negócio. Enquanto organizações como Artemísia e SEBRAE percebem esse tipo de negócio como aquele que resolve problemas necessariamente ligados à população de baixa renda e a questões de pobreza e distribuição de recursos, a Yunus já considera os problemas sociais de forma abrangente, considerando também como negócios sociais aqueles que resolvem problemas ligados ao meio ambiente e a questões de qualidade de vida em diversos setores e classes. Já em relação ao uso do lucro, algumas organizações como Yunus são mais restritivas, considerando negócios sociais somente aqueles que não repartem lucros entre os acionistas, mas reinvestem-no no próprio negócio para ampliação do impacto. Já outras organizações como a Artemísia e SEBRAE não fazem tal restrição, considerando negócios sociais ou negócios de impacto social os dois tipos.

No entanto, para todas estas organizações negócios sociais ou negócios de impacto social são empresas economicamente sustentáveis, cujo foco de negócio é a solução de problemas sociais e cujo resultado avaliado não é o volume de renda obtido, mas o tamanho do impacto social promovido. Este, então, é o grande desafio dos negócios sociais: fazer o bem enquanto gera renda para ser sustentável, ou seja, sobreviver economicamente e ampliar seu impacto positivo na sociedade ao longo do tempo.

### **2.2.1.6 O início da diferenciação entre os termos ‘negócios sociais’ e ‘negócios de impacto social’**

A partir da observação das diferenças de definição e caracterização dos empreendimentos sociais com fins lucrativos entre as organizações que os fomentam no Brasil, tentou-se diferenciar os tipos de negócio, aproveitando o uso dos dois termos ‘negócio social’ – cunhado por Yunus – e ‘negócio de impacto social’ – adotado pela Artemísia. No entanto, percebe-se que ainda não é possível a definitiva diferenciação.

Observa-se que o setor está caminhando para a separação entre ‘negócios sociais’ e ‘negócios de impacto social’, em especial a partir do melhor entendimento das diferenças relacionadas ao uso do lucro gerado pelo negócio. ‘Negócios Sociais’ – como dissemina Yunus – seriam aqueles que reaplicam todo o lucro no próprio negócio e ‘negócios de impacto social’ – como disseminado pela Artemísia – seriam aqueles que distribuem o lucro entre os acionistas. Porém, atualmente essa separação ainda não é viável, considerando que organizações como o SEBRAE ainda utilizam o termo ‘negócio social’ para falar sobre empreendimentos sociais com fins lucrativos que distribuem o lucro entre seus sócios. Além disso, é importante ressaltar que, apesar da diferença na utilização do lucro gerado pelo negócio, ambos os tipos são importantes para a transformação da realidade social e podem coexistir sem criar restrições para o setor.

Para o desenvolvimento desse projeto, não será feita a diferenciação entre ‘negócios sociais’ e ‘negócios de impacto social’. Os termos serão considerados correlatos e serão buscadas formas de uso do design para o apoio de todo tipo de empreendimento social com fins lucrativos.

### ***2.2.2 O cenário dos negócios sociais no Brasil***

Após analisar o histórico do empreendedorismo social no Brasil descrito pela Ashoka e McKinsey, bem como detalhar o que são os negócios sociais a partir da visão da Yunus, da Artemísia e do SEBRAE, observa-se que existe uma grande oportunidade de resolução dos problemas sociais brasileiros por meio desse modelo de empreendimento. O SEBRAE reforça tal visão, ao afirmar que:

O campo dos negócios sociais está ainda em construção e, por isso mesmo, há muito ainda a ser aprendido e desenvolvido. Apesar de ainda incipiente no Brasil, o setor de negócios sociais é um segmento que vem assumindo caráter estratégico no desenvolvimento socioeconômico, geração de emprego,

distribuição de renda, inclusão social produtiva, geração de tributos e atendimento a demandas socioambientais da base da pirâmide. (SEBRAE, 2013, p. 5).

Assim, para compreender melhor o cenário dos negócios sociais no Brasil e identificar os desafios a enfrentar, bem como as oportunidades a aproveitar ao empreender nesse campo, buscaremos caracterizar o perfil desses negócios, o mercado que atende, além das organizações que fomentam este modelo de negócios e investem no setor.

### 2.2.2.1 O mercado dos negócios sociais no Brasil

O Brasil é um país com mais de 204,5 milhões de habitantes em 2015 (IBGE, 2015), sendo 66% da sua população parte integrante da base da pirâmide, ou seja, pessoas cujas famílias possuem ganho mensal de até seiscentos e quarenta e um reais *per capita*, sendo assim categorizadas nas classes C, D ou E, como demonstra a figura 3. (ANDE et al., 2014b).

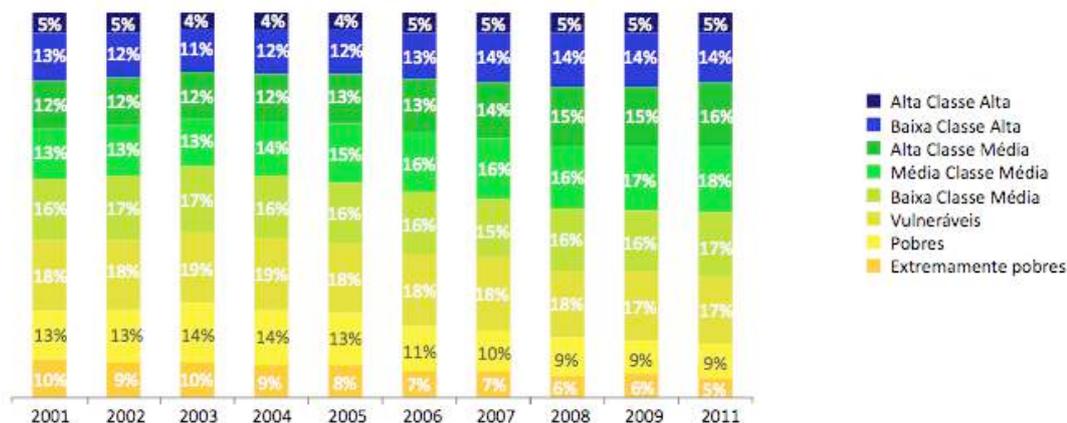
**Figura 3 - Classes sociais e características**

CLASSES	RENDA MENSAL FAMILIAR PER CAPITA - FAIXAS*	NÚMERO MÉDIO DE MORADORES POR DOMICÍLIO	EQUIVALÊNCIA - CRITÉRIO BRASIL
Alta Classe Alta	Acima de R\$ 2.480	2,3	A
Baixa Classe Alta	De R\$ 1.020 a R\$ 2.480	2,6	B1
Alta Classe Média	De R\$ 642 a R\$ 1.019	2,9	B2
Média Classe Média	De R\$ 442 a R\$ 641	2,8	C1
Baixa Classe Média	De R\$ 292 a R\$ 441	3,6	C2
Vulneráveis	De R\$ 163 a R\$ 291	3,9	D
Pobres	De R\$ 82 a R\$ 162	4,5	E
Extremamente Pobres	Até R\$ 81	3,7	E

Fonte: ANDE, et al, 2014b

Observa-se assim que, embora o ganho *per capita* dessa fatia da população seja extremamente baixo (figura 3), a base da pirâmide sempre foi extensa em termos demográficos (figura 4), tendo grande expressividade para o país o somatório de seu poder de consumo.

**Figura 4 – População segundo a classe social 2001-2011**



Fonte: ANDE, et al, 2014b

Os anseios dessa fatia da população são variados (figura 5), começando com o desejo de inclusão da população extremamente pobre – o que significa garantir o básico para a sobrevivência –, passando pelo desejo de acesso da população pobre e vulnerável – ou seja, a oportunidade de usufruir de bens e serviços – e chegando ao desejo da nova classe média por maior conforto, diferenciação e ascensão. (ANDE, et al, 2014b).

**Figura 5 – Lógicas de consumo da população**



Fonte: ANDE, et al, 2014b

Embora a base da pirâmide seja um mercado volumoso e em ampliação, existem particularidades e desafios em empreender para esse público e em operar nesse segmento. Segundo Edgard Barki “operar em mercados de baixa renda vai além de apenas desenvolver e adaptar produtos, alcançar o mercado, encontrar a estratégia certa de preço e a comunicação eficiente”. (BARKI, et al, 2013, p. 23). O autor esclarece que o comportamento do consumidor da base da pirâmide é diferente dos públicos A e B, sendo essencial entender as

particularidades desse mercado – valores, comportamentos, desejos – e criar novos modelos de negócio e formas de comunicação adaptados ao seu ambiente e necessidades. Além disso, Barki (et al, 2013) ressalta que nesse contexto as empresas locais apresentam vantagens competitivas em relação às multinacionais, pois além de manterem um relacionamento próximo com o cliente – o que permite conhecer melhor o mercado e entender melhor suas necessidades – são “mais ágeis e flexíveis em sua operação” o que permite atendê-lo de forma mais rápida e adequada à realidade local.

Muitas vezes os pequenos negócios conseguem importante diferencial competitivo por causa do relacionamento criado com a comunidade. Mais do que simplesmente um contato próximo, esse vínculo oportuniza às pequenas empresas adaptar-se aos desejos dos consumidores muito mais rapidamente, em um processo que se aproxima de uma cocriação, um procedimento mais difícil de ser implementado por uma grande empresa. (BARKI, et al, 2013, p. 73).

Sobre a capacidade de consumo da população da base da pirâmide, Barki (et al, 2013) indica que além de diretamente influenciada pelo poder de compra, ela também se baseia em três princípios: viabilidade, acesso e disponibilidade. Para um negócio que vise esse mercado tenha sucesso, além de compreender as particularidades da população da base da pirâmide é preciso também atender a estes requisitos. A ‘viabilidade’ diz respeito à oferta de novos formatos que permitam a compra sem perder qualidade ou eficácia. Edgard Barki e Luciana Aguiar reforçam a importância da qualidade em produtos e serviços oferecidos por negócios que atendam a base da pirâmide, ao afirmarem que:

[...] tanto as grandes como as pequenas empresas precisam oferecer produtos / serviços que sejam considerados de qualidade para os clientes (base da pirâmide). Os casos de organizações que obtiveram sucesso nesse setor estão atrelados a negócios que não oferecem simplesmente uma versão mais barata de um produto já existente. O foco neste caso é inovar e oferecer produtos diferenciados, nos quais a comunidade perceba um ganho efetivo e não apenas uma versão simplificada. (BARKI, et al, 2013, p. 73).

O segundo requisito apontado – ‘acesso’ – está relacionado com a distribuição de produtos e serviços de forma a permitir a sua obtenção pela população de baixa renda. Isso significa que, para dar acesso, é preciso considerar a distância do ponto de distribuição em relação à moradia do público, os horários de funcionamento em relação com período da jornada de trabalho, o formato de venda, entre outros fatores relacionados aos hábitos de vida e trabalho dessa população. Já a ‘disponibilidade’ diz respeito à possibilidade de ofertar

determinado produto ou serviço no momento da necessidade e de acordo com o dinheiro disponível na ocasião.

Considerando o volume da população brasileira hoje integrante da base da pirâmide, bem como sua participação na economia do país e o crescimento do seu poder de compra, observa-se que existe um amplo mercado para o desenvolvimento de negócios sociais no Brasil – negócios esses cujo objetivo principal é atender a população de baixa renda, dando a ela acesso a produtos e serviços que melhorem sua qualidade de vida. Também se observa que, na dificuldade de acesso a esse público enfrentada pelas multinacionais, existe uma grande oportunidade para pequenas e médias empresas, cuja flexibilidade para oferecer novos modelos de negócio é maior.

#### **2.2.2.2 O perfil dos negócios sociais no Brasil**

Um mapeamento do campo de negócios sociais e inclusivos desenvolvido pela Avina em parceria com a Potencia Ventures, Ande e Plano CDE (AVINA, et al, 2011b), identificou 50 negócios sociais ou inclusivos no Brasil seguindo critérios estabelecidos pela pesquisa. Foram mapeados como negócios sociais ou inclusivos todas as micro ou pequenas empresas atuantes em áreas de necessidades estruturais – educação, saúde, habitação, finanças – que atuam atendendo diretamente a população da base da pirâmide seja com a oferta de produtos ou serviços, ou incluindo tal população na cadeia de valor desses negócios. Para serem considerados negócios sociais ou inclusivos, não é necessário ter uma intenção declarada de produzir impacto social, mas esses empreendimentos precisam ser viáveis economicamente ou se estruturar para ter viabilidade econômica.

Quanto ao faturamento anual, a maior parte dos negócios sociais identificados foram classificados como micro empresas (64%), seguidos de pequenas empresas (10%). O restante (26%) se recusou ou não soube responder.

Assim como demonstrado na figura 6, a maior parte dos negócios sociais identificados se encontra na região sudeste (50%), seguida das regiões nordeste (26%), sul (14%), norte (6%) e centro-oeste (4%).

**Figura 6 – Região de origem dos negócios sociais e inclusivos mapeados.**



Fonte: AVINA, et al, 2011b

Quanto ao caráter empreendedor do seu fundador, observou-se que a maior parte dos negócios sociais ou de impacto social identificados são geridos por pessoas que já fundaram outros empreendimentos anteriormente (78%). A maior parte chegou até o ensino superior (40%) ou pós-graduação (38%). Uma pequena parcela chegou a concluir apenas o ensino médio (12%) e a minoria só completou o ensino fundamental (2%).

Observa-se, a partir desses dados, que os empreendedores de negócios sociais ou inclusivos no Brasil provavelmente não fazem parte da base da pirâmide e devem empreender pela causa ou por uma oportunidade. Tendo em vista o alto grau de escolaridade e experiência empreendedora prévia da maior parte deles, a escolha de empreender na área social provavelmente foi uma decisão planejada em meio a diversas possibilidades de atuação profissional. Tal planejamento e conhecimento podem favorecer o sucesso do negócio, mas o fato de não fazerem parte da base da pirâmide demanda uma maior aproximação com o público final, permitindo a melhor compreensão de suas necessidades e desejos para a oferta de produtos e serviços adequados.

Quanto à intencionalidade do negócio, a maior parte dos negócios sociais ou inclusivos nasceu com a intenção de causar impacto social (96%). Tal dado reforça a hipótese de que os empreendedores de negócios sociais empreendem por uma causa ou por oportunidade.

Quanto à autossuficiência financeira, a maior parte dos negócios sociais ou inclusivos não depende de doações (64%), porém, ainda é relevante o volume de organizações, que dependem em parte de doações, embora pretendam se tornar independentes e operar apenas com recursos próprios (36%). Observa-se, assim, que embora estruturados como negócios, eles ainda trazem práticas dos modelos híbridos.

Quanto ao setor de atuação, os negócios sociais ou inclusivos atuam em diversas áreas: educação (34%), serviços financeiros e microcrédito (24%), cultura (24%), canais de distribuição (18%), meio ambiente (16%), artesanato (16%), agricultura (14%), tecnologia da informação e comunicação (12%), turismo (10%), habitação (10%), transporte e logística (8%), saúde (8%), serviços de assistência técnica (6%), agroindústria (4%), agropecuária e agropecuária familiar (4%), infraestrutura (4%), água e saneamento básico (4%), prestação de serviços (4%), consultoria em sustentabilidade (2%), indústria de alimentos (2%), qualificação para o trabalho (2%), capacitação e gestão de negócios (2%), serviço de alimentação (2%), consultoria em comércio de exportação de artesanato (2%), indústria e comércio (2%) e energia (2%).

Já quanto à natureza da atividade, a maior parte dos negócios sociais ou inclusivos atua por meio da prestação de serviços (72%). Outras formas de atuação são produção ou manufatura de produtos (28%), distribuição (26%), intermediando a venda por atacado ou varejo (22%) ou por meio de processamento e embalagem (16%).

Quanto ao público dos negócios sociais ou inclusivos mapeados, este é formado por indivíduos (74%), pequenas e médias empresas (60%), grandes empresas (48%), ONGs (26%) e o governo (18%). E para que consigam reduzir os custos para clientes, ampliando o acesso aos produtos e serviços que oferecem, os negócios sociais ou inclusivos buscam estratégias comerciais ou novas formas de oferecer condições de pagamento (40%), inovam no processo de produção buscando formas mais econômicas (32%), trabalham em economia de escala e volume (30%), investem na estratégia de distribuição (26%).

Após analisar os dados do mapeamento, observa-se que o setor dos negócios sociais é composto por micro e pequenas empresas concentradas principalmente na região sudeste e, em parte, ainda dependentes de doações. Elas atuam em diversas áreas, principalmente por meio da prestação de serviços. Embora atendam à população da base da pirâmide, seu cliente não é somente os indivíduos que compõem esse grupo social, mas também outras organizações.

Verifica-se, por meio de tais dados, que existe amplo espaço de desenvolvimento de negócios em outras regiões do país, tendo em vista a grande distribuição da população da base

da pirâmide em todo o país. Além disso, identifica-se que os negócios sociais ainda não possuem um modelo lucrativo bem consolidado, considerando-se que ainda dependem de doações. Existe aí uma dificuldade que precisa ser sanada para o fortalecimento do setor.

Observa-se, também, que os empreendedores de negócios sociais ou inclusivos são, em sua maioria, pessoas instruídas, com experiência empreendedora e a intenção real de causar impacto social enquanto buscam retorno financeiro. Edgard Barki e Luciana Aguiar confirmam essa análise ao afirmarem que:

Há um aumento considerável de pequenas organizações que atuam segundo uma concepção de negócio com impacto social e utilizam uma estratégia deliberada, ou seja, são empreendedores que identificam oportunidades de negócios, mas que buscam também um significado maior, e não apenas o retorno financeiro. Eles querem fazer diferente e fazer a diferença. Por isso, muitas dessas organizações se introduzem em campos considerados de vulnerabilidade do consumidor da base da pirâmide, como educação, saúde, emprego e habitação. Para esses pequenos negócios é importante desenvolver um campo de apoio e suporte que faz parte desse ecossistema. Além de fundos de investimento que aceitem retornos de prazo mais longo, as aceleradoras têm um papel fundamental para o crescimento desses negócios. (BARKI, et al, 2013, p. 71).

Por último, observa-se que os negócios ou empreendimentos sociais se apoiam na inovação para reduzir custos e ampliar o acesso a seus produtos e serviços, objetivando a sustentabilidade financeira e sobrevivência do negócio. Sendo assim, conhecer e ser capaz de utilizar com desenvoltura ferramentas de apoio inovação pode ser um diferencial do empreendedor no alcance da sustentabilidade financeira nos negócios sociais que gerem.

### **2.2.2.3 Organizações desenvolvedoras de negócios sociais no Brasil**

Em 2004 foi criada no Brasil a Artemísia, primeira organização com foco exclusivo no desenvolvimento de negócios de impacto social. Desde então foram fundadas no país organizações com diferentes papéis nesse campo, além de terem vindo para o país outras organizações do tipo com origem estrangeira.

Ainda segundo o mapeamento do campo de negócios sociais e inclusivos desenvolvido pela Avina em parceria com a Potencia Ventures, ANDE e Plano CDE (AVINA, et al, 2011a), foram classificados como ‘desenvolvedores’ todas as organizações criadas com a intencionalidade de apoiar negócios sociais ou de impacto social – ainda que esse não seja seu foco exclusivo ou majoritário. Tais organizações têm foco em micro e pequenas empresas e atuam de forma frequente, criando uma ambiência para o negócio social crescer. Mais do que oferecer um apoio pontual, elas acompanham o negócio por um período – em geral de 6 a 36

meses –, no qual oferecem uma série de serviços de apoio tanto ao negócio quanto ao empreendedor social por ele responsável.

No momento do mapeamento foram identificadas 40 organizações atuando como ‘desenvolvedores’. Quanto ao seu modelo de atuação, metade dos desenvolvedores identificados se apresentam ao mercado como aceleradoras (50%), que são organizações com fins lucrativos que oferecem investimento financeiro, apoio na gestão do negócio, mentoria e networking em troca de participação acionária. São exemplos de aceleradoras com atuação no Brasil e que apoiam negócios sociais: Yunus Social Business, Artemísia e Instituto Quintessa. Outra parte dos desenvolvedores se apresenta como incubadoras (25%), que são organizações sem fins lucrativos geralmente ligadas a universidade e que, em troca do pagamento de uma mensalidade, oferecem infraestrutura e espaço físico, além de apoio na obtenção de linhas de crédito. São exemplos de incubadoras com atuação no Brasil e que apoiam negócios sociais: Instituto Ventura, Idesam e Nesst. O restante dos desenvolvedores se apresentam como ONGs (25%) – organizações sem fins lucrativos que oferecem treinamentos, mentoria, networking e em alguns casos até investimentos, mas sem uma contrapartida, pois buscam incentivar empreendedores que já estão promovendo impacto social e ajudar a ampliá-lo. São exemplos de ONGs com atuação no Brasil e que apoiam negócios sociais: Ashoka, Fundação Schwab, Fundação Skoll.

Quanto à natureza jurídica, a maior parte dos desenvolvedores identificados são constituídos por associações civis (68%), seguida de empresas privadas (15%), fundações (12%), empresas públicas (2,5%) e universidades (2,5%).

O tipo de apoio oferecidos pelos desenvolvedores aos negócios sociais que acompanham são: cursos, palestras e treinamentos (93%); orientação e consultoria estratégica (78%), orientação e consultoria em gestão (73%); orientação e suporte tecnológico (60%); assessoria em marketing (55%); assessoria financeira (53%); conexão com investidores (50%); conexão com mentores (45%); assessoria jurídica e contábil (35%); *coaching* para o empreendedor (35%); suporte e consultoria em recursos humanos e recrutamento ou seleção de equipe (30%); inclusão social (3%). Verifica-se, que o serviço oferecido pelos desenvolvedores não gera benefícios apenas para o empreendimento, se estendendo também ao desenvolvimento dos empreendedores.

Em relação à área de atuação dos negócios apoiados, identificou-se que os desenvolvedores apoiam setores diversos: educação (75%), artesanato (63%), meio ambiente (63%), cultura (60%), agricultura (50%), tecnologia da informação e comunicação (50%), saúde (48%), canais de distribuição (40%), turismo (40%), serviços de assistência técnica

(38%), serviços financeiros e de microcrédito (38%), habitação (35%), energia (28%), transporte e logística (23%), infraestrutura (20%), água e saneamento básico (18%). Observa-se a indicação de mais de um setor de apoio por desenvolvedor, o que nos leva a concluir que eles tendem a não focar em negócios de um setor específico, estando abertos a negócios sociais de áreas diversas.

Apesar da abrangência nos setores, a escolha não costuma ser aleatória, pois 95% dos desenvolvedores avaliados utilizam critérios para decidir, oferecer ou rejeitar apoio um negócio social. Para selecionar as iniciativas a serem apoiadas, os desenvolvedores avaliam uma série de critérios como: área de atuação (63%), tipo de impacto social que produz (58%), perfil pessoal do empreendedor (53%), porte ou fase de desenvolvimento do negócio (33%) e meta de faturamento (8%).

No mapeamento também foram levantados os critérios que mais levam à rejeição de uma iniciativa pelos desenvolvedores: não existir a intenção de gerar impacto social (55%), o perfil pessoal do empreendedor (48%), a área de atuação (35%), o baixo potencial de escala e crescimento (20%). Ao analisar os critérios, observa-se que não somente o negócio é avaliado, mas também o empreendedor responsável por ele. Além disso, verifica-se a importância dada pelos desenvolvedores tanto ao impacto social quanto à capacidade lucrativa do negócio – fatores que caracterizam os negócios sociais – mas com uma maior preocupação com o viés social.

Após analisar todo o mapeamento realizado, verifica-se um real alinhamento entre o discurso de fomento aos negócios sociais e a prática dos desenvolvedores. O objetivo social permanece em foco, enquanto o objetivo financeiro é percorrido por meio de uma série de serviços oferecidos e pelo apoio das organizações que, em sua maioria, se apresentam também como negócios em si e, por isso, possuem experiência prática na gestão de negócios e na busca pela lucratividade.

#### **2.2.2.4 Investimentos de Impacto no Brasil**

‘Investimento de Impacto’ é a denominação dada aos investimentos destinados a negócios sociais, ou seja, negócios que possuem a intenção de causar impacto social, além de retorno financeiro. Embora os negócios sociais busquem a lucratividade, os investimentos de impacto ainda não são amplamente percebidos como uma possibilidade de investimento lucrativo, e a maior parte dos investidores do setor veem este tipo de investimento como uma solução intermediária entre a filantropia e o *venture capital* – fundo de investimento com

participação acionária, no qual o investidor se torna um dos sócios do negócio e que tem sido uma opção de investimento muito comum para empresas com alto potencial de crescimento e escala como os negócios sociais.

Sobre os objetivos dos investidores nesse novo campo, bem como sobre a diferença entre os critérios considerados pelos investimentos tradicionais e pelos investimentos de impacto, Daniel Izzo – fundador da *Vox Capital*, primeira investidora de impacto brasileiro – explica:

Enquanto os investidores, em mercados mais bem estabelecidos, buscam alocar seus ativos com base no risco e no retorno, os ativos destinados a investimento de impacto são considerados seguindo critérios mais subjetivos, como missão pessoal, impacto social e legado para o mundo. Esses investidores estão genuinamente interessados em alcançar o equilíbrio entre o retorno financeiro e o retorno social. Entretanto, para este último tipo de retorno, ainda não se constituiu um modelo amplamente difundido e crível de mensuração. Dessa forma, os investimentos dirigidos a esse campo ainda são feitos por pioneiros, pessoas e instituições que desejam alocar capital para contribuir para a criação de um novo modelo de negócio que busca ser parte da resposta aos problemas sociais atuais. É um investimento voltado para o desenvolvimento de um novo modelo, mais do que dirigido por uma lógica puramente financeira. (BARKI, et al, 2013, p. 153).

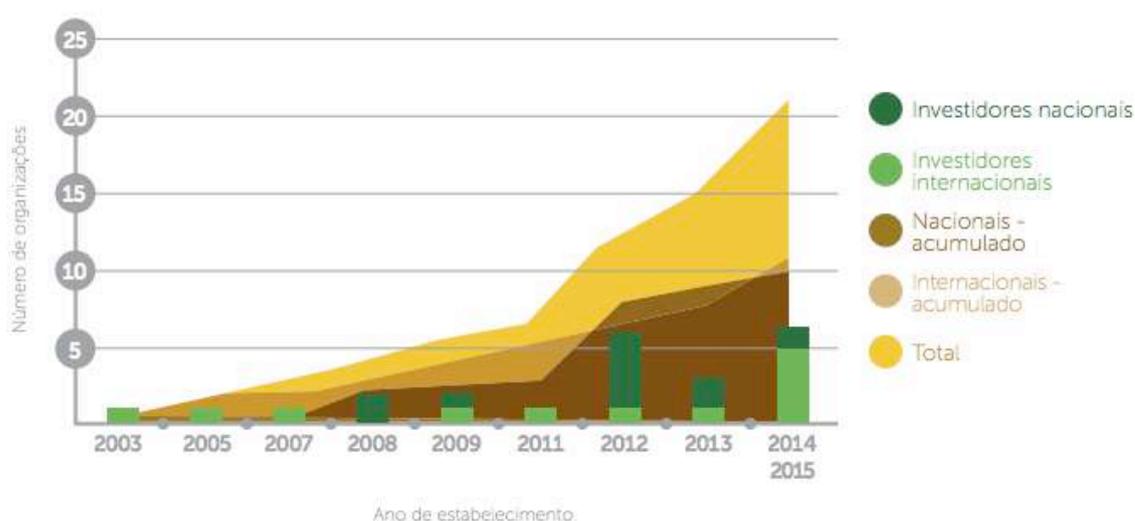
Com o objetivo de compreender melhor o setor de investimentos em negócios sociais no Brasil, mapear investidores, identificar o valor movimentado nesse mercado e as perspectivas de crescimento do setor, foi realizada uma pesquisa denominada ‘Mapa do Setor de Investimento de Impacto no Brasil’. Nesta pesquisa a mesma percepção dos investidores apontada por Izzo foi identificada:

[...] o conceito de investimento de impacto e sua diferenciação da filantropia ainda não estão claros para muitos investidores. Na prática, os investidores ainda não veem o investimento de impacto como uma estratégia de diversificação do portfólio, focando antes na promessa de retorno sociais sobre os investimentos. Os pioneiros da proposta de valor do investimento de impacto no Brasil foram principalmente indivíduos ricos e famílias com tradição filantrópica. Muitos investidores individuais que escolheram investir neste setor estão cansados do modo tradicional de se fazer filantropia (falta de profissionalismo, ausência de relatos de desempenho, baixas perspectivas de crescimento e ganho de escala). Esta proposta é particularmente atraente para as gerações mais jovens e executivos de sucesso que buscam por modelos de impacto orientados a resultados que possam apoiar. (ANDE, et al, 2014a, p. 32).

De acordo com a pesquisa, o mercado de investimentos de impacto social ainda é um setor nascente, mas com tendências de prosperidade. Até dezembro de 2013 foram identificadas no Brasil 20 investidores nacionais e internacionais atuando ativamente e de

forma direta em negócios de impacto no país. O primeiro deles surgiu em 2003, dando início a um crescimento gradual neste campo até o ano de 2009, quando havia 7 atores principais no mercado – 4 investidores de impacto internacionais e 3 brasileiros. Entre 2012 e 2013 o número de investidores de impacto no país triplicou, passando de 7 para 20 investidores ativos – 11 internacionais e 9 nacionais. No momento da pesquisa também foram identificados outros investidores que começariam a atuar no país entre os anos de 2014 e 2015, como pode ser observado na figura 7.

**Figura 7 – Ano do estabelecimento dos investidores de impacto no Brasil**



Fonte: ANDE, et al, 2014a

A pesquisa também aponta que o mercado de investimentos de impacto no Brasil é bastante diversificado, o que é visto como um fator positivo, ampliando os conhecimentos do setor e tornando-o mais colaborativo e com várias oportunidades de co-investimento. Como pode ser observado na figura 8, entre os investidores de impacto atuando no Brasil foram identificados fundos fechados (40%), aceleradoras de negócios com investimentos financeiros (10%), organizações abertas ou *evergreen* (10%) e *family offices* (5%). O restante dos investidores (35%) se dividem entre firmas filantrópicas de investimentos, fundações, incubadoras de negócios, fundos abertos com organizações sem fins lucrativos ou bancos de desenvolvimento.

**Figura 8 – Tipos de investidores de impacto identificados no Brasil**



Fonte: ANDE, et al, 2014a

Sobre o tamanho do mercado de investimentos de impacto no Brasil, em dezembro de 2013 identificou-se que os fundos fechados sediados no país haviam gerido de 2003 a 2013 um capital de aproximadamente US\$177 milhões e que os gestores destes fundos projetavam para 2014/2015 a meta de captação de aproximadamente US\$150 milhões para investimentos de impacto no Brasil – 84,7% de todo o valor dedicado a investimentos de impacto no Brasil até o momento. Se comparado aos ativos globais de investimento de impacto sob gestão no mesmo período – estimados em US\$46 bilhões – o valor disponível para o Brasil é ainda muito pequeno (0,4%). No entanto, sabe-se que o valor disponível para investimentos no país é ainda maior, visto que é preciso considerar o valor disponibilizado pelos fundos internacionais, que divulgam apenas o valor total dos fundos geridos, sem indicar a parte destinada especificamente ao Brasil.

No que diz respeito ao capital investido em negócios de impacto no Brasil, a pesquisa mostra que os investidores ainda possuem um histórico de investimentos limitado no país, mas com tendências de crescimento. De 2003 a 2013 identificou-se a destinação de US\$76,4 milhões para 68 negócios e uma meta de investimento de US\$89 milhões a US\$127 milhões para 2014 – um valor 16,5% a 66,2% maior do que o valor total investido em 10 anos. Se comparado ao setor de *venture capital* no país, o setor de investimentos de impacto ainda é pequeno. O valor investido em negócios sociais é 50% menor do que em empresas tradicionais, além dos investidores de impacto terem destinado em 10 anos menos de 1/3 do que foi investido em 5 anos nos setores tradicionais. No entanto, as expectativas de retorno financeiro podem ser tão altas quanto aquelas verificadas nos setores tradicionais, em casos de empreendimentos sociais com fins lucrativos e distribuição de dividendos.

Em relação à origem dos investimentos realizados, a maior parte é estrangeira. A pesquisa mostra que entre 2003 e 2013, os investidores internacionais foram responsáveis por 68% do valor total identificado. No entanto, os investidores brasileiros foram os que investiram em um número maior de empresas – 55% do total de negócios investidos –, o que indica que os investidores nacionais tendem a destinar um valor menor a cada negócio investido.

Pelo fato da maior disponibilidade de oportunidades estar concentrada na região sudeste do Brasil por ser uma região mais populosa, de maior PIB e onde se concentram as sedes administrativas da maior parte das organizações com presença nacional, existe um desafio em expandir a busca por oportunidades de negócios para além de São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais. Segundo a pesquisa, os investimentos de impacto no Brasil estão concentrados na região sudeste, onde 45% dos investidores ainda restringem a sua atuação. No entanto, 95% dos investidores afirmam não possuir preferência geográfica e já se observa a expansão de alguns investidores, em especial aceleradoras, para a região nordeste.

Sobre os negócios que mais atraem investimento de impacto, as áreas de maior interesse são os setores de inclusão financeira (89%), educação (84%) e saúde (63%), coincidindo com as áreas nas quais atualmente o país enfrenta maiores desafios e ainda possui enorme potencial de melhoria em termos de produtos e serviços para a população de menor renda. No entanto, muitas outras áreas recebem considerável atenção dos investidores: energia renovável (53%), habitação (47%), gestão de resíduos (47%), água e saneamento (47%), agricultura (42%).

Observa-se, assim, que pelo fato do ‘negócio social’ ser um modelo de negócio novo no Brasil, ainda existem poucas linhas ou veículos de investimento especificamente estruturados para financiar este tipo de negócio no país em comparação com o volume total de investimentos de impacto no mundo e com os investimentos destinados aos negócios tradicionais no país. No entanto, nos últimos 10 anos foi identificado um desenvolvimento significativo no campo de investimentos de impacto no Brasil e o que apontam as pesquisas com investidores deste setor é que o mercado continuará a crescer. Dessa forma, espera-se que assim que negócios sociais investidos começarem a dar resultados e se consolidarem como casos de sucesso, o setor receberá ainda maior atenção e se tornará mais conhecido e melhor compreendido. No entanto, para receber esse tipo de investimento, os negócios sociais precisarão estar bem estruturados, com estratégias de sustentabilidade financeira bem desenhadas e impacto social claro e mensurável.

### ***2.2.3 Oportunidades e desafios para os negócios sociais no Brasil***

Em seu manifesto de existência, a Artemísia (ARTEMÍSIA, 2014c) afirma que o Brasil vive um momento de desafios sociais complexos somado a uma população crescente, sendo necessário pensar em novos arranjos e modelos econômicos que possibilitem oferecer iguais oportunidades para todos. A organização compreende que este é um desafio, já que se propõe e vem sendo construída uma nova geração e formato de negócios, mas entende que é necessário romper padrões e transformar a situação insustentável vivida atualmente pelo país. Para o enfrentamento deste desafio, ela investe na inspiração e no desenvolvimento de pessoas comuns em empreendedores, no incentivo ao trabalho colaborativo que envolva os diferentes setores da sociedade, e no desenvolvimento de negócios que se conectem ao propósito pessoal e ao contexto de vida do empreendedor, garantindo “a construção de negócios que genuinamente melhorem a vida de centenas, milhares, milhões ou até mesmo bilhões de pessoas”. Ainda segundo a Artemísia, para a promoção de uma real mudança no cenário de desigualdade vivido atualmente no país, o principal investimento deve ser feito no desenvolvimento das pessoas, pois são elas que vivem e são impactadas por tais problemas no seu dia a dia, e que terão forte desejo e propósito para agir na sua resolução.

Sobre o potencial de transformação social existente nas pessoas e o papel dos negócios sociais na oferta de autonomia na resolução de problemas e na prática dessa transformação, Yunus afirma:

O negócio social dá a todas as pessoas a oportunidade de participar da criação do tipo de mundo que todos queremos ver. Graças ao conceito de negócio social, os cidadãos não têm de deixar todos os problemas nas mãos do governo (e, depois, passar a vida criticando o governo por não resolvê-los). Agora, as pessoas dispõem de um espaço completamente novo no qual podem mobilizar sua criatividade e seus talentos para resolver os problemas de nossa época. Ao verem a eficácia do negócio social, os governos podem decidir criar os próprios negócios sociais, fazer parcerias com negócios sociais administrados pelos cidadãos e incorporar lições a fim de melhorar a eficácia de seus próprios programas. Os governos desempenharão papel importante na promoção do negócio social. Deverão produzir leis que confirmem reconhecimento legal ao negócio social e criar órgãos reguladores para assegurar a transparência, a integridade e a honestidade no setor. Também podem dar incentivos fiscais aos que desejem investir em negócios sociais e aos negócios já existentes. (Yunus, 2010, p. 18).

Os empreendedores sociais são, assim, forças transformadoras por possuírem a habilidade de identificar os defeitos do sistema atual, além da capacidade de compreender o contexto local dos problemas sociais e da vontade de fazer diferente. A partir de novas ideias

eles buscam – e muitas vezes encontram – soluções funcionais para problemas insolúveis nos lugares mais improváveis. Onde a maioria das pessoas enxerga problemas, eles vêm oportunidades de impactar socialmente e de encontrar mercados potenciais ainda não atendidos. (ELKINGTON; HARTIGAN, 2009).

David Bornstein (2006) complementa este pensamento ao afirmar que os empreendedores sociais promovem mudanças sistêmicas e têm em suas mãos o potencial de modificar padrões de comportamento e visões de mundo. No entanto, quanto mais carente uma população, mais criativas precisarão ser as soluções para a promover transformação social, pois é necessário superar uma série de restrições.

No mundo todo, as pessoas enfrentam problemas semelhantes: sistemas de ensino e saúde inadequados, ameaças ambientais, descrédito em instituições políticas, pobreza instituída, altas taxas de criminalidade e por aí em diante. Mas nos países mais pobres, os empreendedores sociais têm de atingir muito mais gente com muito menos recursos, de modo que têm de ser especialmente inovadores para oferecerem soluções proporcionalmente adequadas. (BORNSTEIN, 2006, p. 17).

Nesse contexto, Roger Martin e Sally Osberg (como citado em ELKINGTON; HARTIGAN, 2009, p. 6) concluem que os empreendimentos sociais colocam em prática uma mudança de paradigma na forma como as necessidades sociais são atendidas. Segundo eles, o grande diferencial dos empreendimentos sociais é identificar um problema ou desafio social e “atacá-lo” de forma transformadora e não paliativa, “com a força para catalisar e moldar o futuro”. Marcel Fukayama – CEO do CDI, empreendimento social que trabalha para a democratização da informática – endossa esse pensamento ao afirmar que “para os negócios com impacto social, a inovação disruptiva pode representar uma grande ferramenta para o desenvolvimento de novos produtos ou serviços que promovem a transformação social e uma resposta à questão de como dar acesso a essas soluções para a base da pirâmide”. (BARKI, et al, 2013, p. 177).

A partir da análise do mercado brasileiro para negócios sociais, bem como dos negócios deste modelo já atuantes no país, observa-se que existem oportunidades para empreender nessa área, inclusive para pequenos empreendedores locais, e que a população da base da pirâmide se mostra um mercado consumidor de volume relevante. No entanto, os negócios sociais enfrentam uma série de desafios à sua criação e sobrevivência. De acordo com o mapeamento do campo de negócios sociais e inclusivos no Brasil (AVINA, et al, 2011a), entre os maiores obstáculos encontrados pelas organizações de fomento – os desenvolvedores de negócios sociais – junto aos negócios sociais que apoiam estão: a burocracia para abrir o

negócio (48%); a falta de capital para abertura do negócio (48%); a falta de capital de giro (48%); a falta de capacitação do empreendedor ou de sua equipe (45%); as legislações, marcos regulatórios e políticas públicas (38%); a falta de estrutura técnica dos empreendimentos (33%) e a existência de um plano de negócio ruim ou pouco desenvolvido (28%). Segundo a mesma pesquisa, as soluções para tais desafios oferecidas pelos desenvolvedores são: uma maior articulação entre Governo e as instituições para gerar políticas públicas facilitadoras (83%); investir em capacitação e educação dos empreendedores (73%); identificar fontes de financiamento (63%) e compartilhar soluções e dificuldades com apoiadores ou articuladores (60%).

Verifica-se que as instituições desenvolvedoras de negócios sociais oferecem amplo apoio na capacitação dos empreendedores e no fortalecimento da sua rede para buscar apoio de terceiros. Porém, observa-se que um grande desafio é chegar a um modelo de negócio relevante, que identifica um problema real e encontrar soluções criativas em contextos de restrição, inovando na resolução de questões sociais existentes em um determinado contexto. Além disso, é extremamente importante pensar as soluções sob o ponto de vista de quem por ela é impactado, buscando envolvê-la e entender seus desejos e necessidades. E é nesse contexto de desafio que existe espaço para a aplicação da metodologia do design – uma metodologia cocriativa, centrada no usuário e voltada para a inovação.

### **2.3 Aplicação do design no desenho de negócios**

O design é uma disciplina ampla e de grande potencial, porém ainda pouco compreendida pelo público comum. Suas possibilidades de atuação vão muito além da criação de soluções estéticas, e estão sempre baseadas no desenho de soluções voltadas para as necessidades do ser humano. O diferencial do design é combinar significado e utilidade, buscando transformar o ambiente para atender as desejos e dar sentido à vida. (PINK, 2007).

Em entrevista a Daniel Pink, Frank Nuovo – renomado designer e um dos responsáveis pelo desenho dos celulares da Nokia – complementa e democratiza a atividade de design ao afirmar que “o design na sua forma mais simples é criar soluções. Design é algo que todo mundo faz, todos os dias.”. (PINK, 2007, p. 71). Claire Gallagher – responsável pelo programa de formação de designers da Charter High School for Architecture and Design, uma escola nos EUA pioneira no ensino do design para alunos de ensino fundamental – em entrevista para Daniel Pink reforça a ideia de Frank Nuovo ao esclarecer que o que caracteriza os designers é o fato de aprenderem a unir diferentes elementos para chegar a uma solução,

atuando de forma interdisciplinar e desenvolvendo a habilidade de pensar holisticamente. Segundo Claire, desenvolvendo tais habilidades, um profissional é capaz de melhorar sua capacidade de resolver problemas, compreender seus semelhantes e valorizar o mundo à sua volta. (PINK, 2007). Roger Martin (2010, p. 63) também complementa e aprofunda ao dizer que os designers buscam “novos pontos de vista, questionam as explicações aceitas e inferem possíveis mundos novos”.

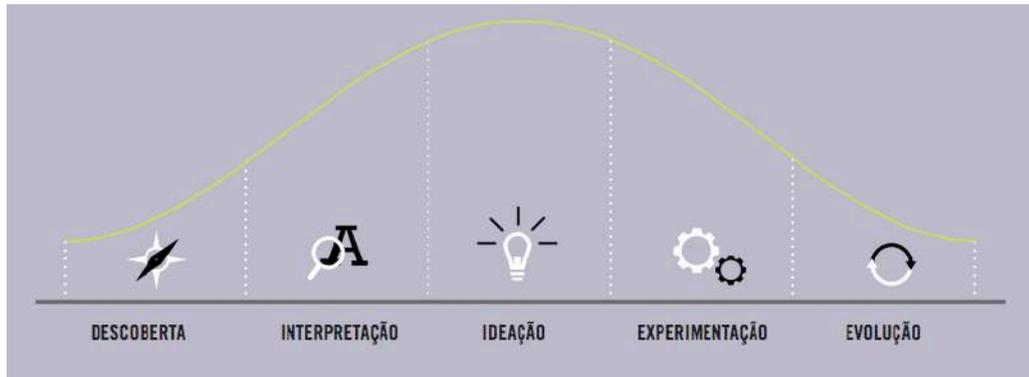
### ***2.3.1 O design como ferramenta para a inovação***

A partir do início de uma expansão de compreensão do potencial do uso do design para o desenvolvimento de inovações em diferentes áreas, nos últimos anos passou a ser amplamente difundido e popularizado o termo ‘design thinking’.

*O design thinking* começa com habilidades que os designers têm aprendido ao longo de várias décadas na busca por estabelecer a correspondência entre as necessidades humanas com os recursos técnicos disponíveis considerando as restrições práticas dos negócios. Ao integrar o desejável do ponto de vista humano ao tecnologicamente e economicamente viável, os designers têm conseguido criar os produtos que temos consumido hoje. *O design thinking* representa o próximo passo, que é colocar essas ferramentas nas mãos de pessoas que talvez nunca tenham pensado em si mesmas como designers e aplicá-las a uma variedade muito ampla de problemas. (BROWN, 2010, p. 3).

O ‘design thinking’ é, então, o uso da metodologia do design na busca de soluções para problemas diversos nas mais diferentes áreas. Esta metodologia (figura 9) toma partido do trabalho conjunto de equipes multidisciplinares formadas por pessoas com diferentes conhecimentos e perfis, e se inicia com a ‘descoberta’ e ‘interpretação’ de uma demanda, problema ou oportunidade, seguidas da ‘ideação’ ou geração de *insights* e seleção de ideias, que culmina na ‘experimentação’ por meio da prototipação rápida e testagem para verificar a eficácia das soluções, direcionando ‘evoluções’. (BROWN, 2010).

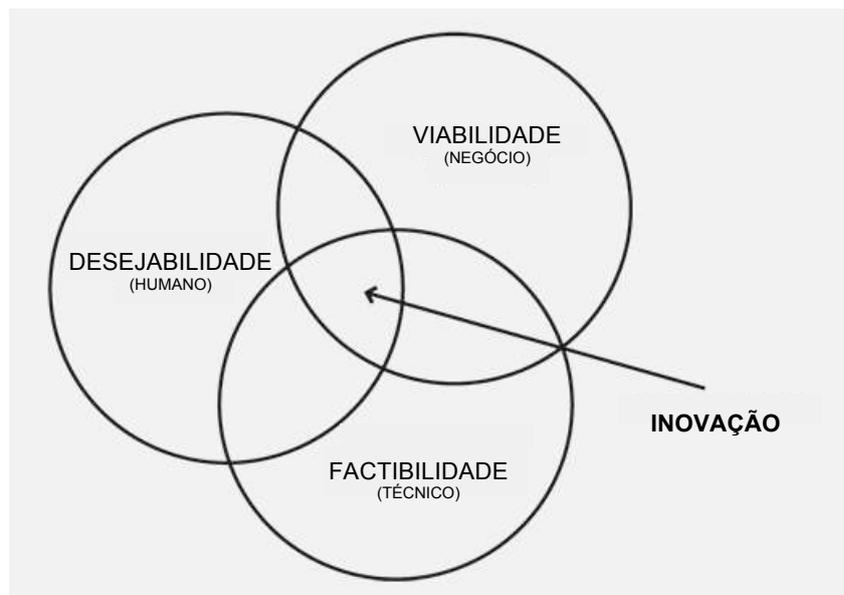
**Figura 9 – Etapas da Metodologia do Design**



Fonte: Adaptado de BROWN, 2010

Para alcançar resultados inovadores e eficazes nos mais diversos cenários, o *design thinking* segue algumas restrições, baseando-se em três pilares: (1) desejabilidade, (2) factibilidade e (3) viabilidade. A ‘desejabilidade’ expressa o caráter primordial do design, que é ser centrado no ser humano, ou seja, as soluções geradas precisam atender necessidades e serem desejáveis para as pessoas que irão utilizá-las. A ‘factibilidade’ diz respeito à existência de tecnologias que permitam o desenvolvimento de soluções em um futuro próximo. Já a ‘viabilidade’ está relacionada à sustentabilidade econômica da solução ou possibilidade financeira de execução da proposta. (BROWN, 2010).

**Figura 10 – Pilares da Inovação por meio do Design Thinking**



Fonte: Adaptado de IDEO, 2014, tradução nossa

Rafael Cardoso reforça tais pensamentos ao afirmar que o design busca enxergar desafios de maneira ampla mas completa:

A maior e mais importante contribuição que o design tem a fazer para equacionar os desafios do nosso mundo complexo é o pensamento sistêmico. Poucas áreas estão habituadas a considerar os problemas de modo tão integrado e comunicante. [...] Em vez de fracionar o problema para reduzir as variáveis, o designer visa gerar alternativas, cada uma das quais tende a ser única e totalizante. Sua meta é viabilizar uma solução, e não garantir a reprodutibilidade do experimento – construção e não desconstrução, ‘factibilidade’ e não ‘falseabilidade’, partidos e funções em vez de conjeturas e refutações. (CARDOSO, 2012, p. 243-244).

Aprofundando no caráter do design de estimular a geração de alternativas, André Coutinho explicita no prefácio que escreveu para o livro ‘Design de Negócios’ (MARTIN, 2010), que o *design thinking* estimula a imaginação de cenários futuros e desejáveis ao invés da análise das alternativas existentes, o que permite chegar a possibilidades mais inovadoras em diversas áreas e de maior significado e relevância para as pessoas envolvidas:

O DT (*design thinking*) é um caminho alternativo, o do design como forma de pensar. Em poucas palavras, o *design thinking* sugere que, em vez de analisar alternativas existentes, é melhor desenhar futuros alternativos que façam sentido, que tragam algum significado para as pessoas (para nossos clientes, por exemplo), que sejam válidos e relevantes. O DT propõe ainda uma compreensão mais ampla e profunda da experiência das pessoas, dos problemas que nos afligem na condição de consumidores e como sociedade. Como resultado, o DT gera novos negócios (ou modelos de negócios), estratégias, serviços, produtos, tecnologias. No entanto, o DT não abandona, não exclui a análise; apenas a coloca no lugar certo, ou seja, na hora em que nossa ideia do que será o futuro está mais ou menos desenhada. E adiciona elementos que faltavam à frieza das análises: criatividade e intuição. O *design thinking* se transforma, então, em processo, em método de inovação centrado em aspectos humanos, utilizando métodos como observação, cocriação, visualização, prototipação e modelagem do negócio. (MARTIN, 2010, prefácio à edição brasileira).

A partir da análise das possibilidades de aplicação do design thinking, observa-se que esta metodologia é focada na busca de soluções criativas para os mais diversos problemas, tendo como objetivo central o atendimento das demandas das pessoas e diversos públicos, podendo ser aplicado como ferramenta para a inovação em diversos contextos e para diversas necessidades – inclusive na área social e na área de negócios – levando em consideração o que é viável tecnologicamente e sustentável economicamente, sem deixar de lado a avaliação do impacto social promovido.

### 2.3.2 *Design de negócios*

O ‘design de negócios’ é a aplicação da metodologia do design na área empresarial como apoio à inovação em modelos de negócios, auxiliando na cocriação de valor para empreendimentos. Sobre o que é design de negócios e sobre como o design pode impactar a área da administração, Heather Fraser esclarece:

O Design para Negócios é uma disciplina de inovação que pode ser aprendida e que tem a capacidade de transformar a maneira como a administração das empresas enfrenta um desafio, molda suas estratégias e mobiliza equipes. O Design para Negócios traz à tona o lado criativo de todas as pessoas sem comprometer o rigor necessário para provocar significativo impacto no mercado, de forma responsável. [...] A prática do Design para Negócios traz um equilíbrio valioso ao planejamento convencional e ao desenvolvimento da empresa e pode fornecer importante contribuição para a expansão das oportunidades e das estratégias inovadoras do negócio. (FRASER, 2012, p. 2).

Indo além do pensamento de Fraser de que o design de negócios pode ser aprendido, Roger Martin afirma para Osterwanger e Pigneur que “as pessoas de negócios não precisam só entender melhor os designers; elas precisam se tornar designers”. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 124). Nota-se que esta vem se tornando uma realidade cada vez mais comum pois, na medida em que o *design thinking* vem se popularizando, muitas ferramentas do design hoje já fazem parte da realidade de empreendedores – que utilizam ferramentas do design para desenvolver protótipos rápidos que ajudam a desenvolver e averiguar a viabilidade de uma ideia –, e este conhecimento vem sendo cada vez mais requisitado entre profissionais dos negócios.

As pessoas de negócios, sem perceber, praticam design todos os dias. Desenvolvem organizações, estratégias, modelos de negócios, processos e projetos. Para isso devem levar em consideração uma complexa rede de fatores, como seus competidores, a tecnologia, aspectos regulatórios e muito mais. Cada vez mais, precisamos fazê-lo em território não familiar e não mapeado. É precisamente do que se trata o design. Do que os administradores carecem é de ferramentas de design que complementem suas habilidades de negócios. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 124).

Integrar as melhores práticas dos negócios à metodologia e ferramentas do design é a ideia exata por trás do design de negócios, segundo Fraser (2012). Como relata a autora, que dirige a *Rotman DesignWorks* – um laboratório da *Rotman School of Management* da Universidade de Toronto que foca na aplicação do design para negócios – já foram realizados com êxito projetos de inovação em negócios de áreas diversas como: produtos e serviços alimentares, equipamentos médicos, gestão do conhecimento empresarial, engenharia naval, experiências hospitalares, sistemas de saúde, modelos econômicos para grupos de artesãos, barras de chocolate e telefones celulares, entre outros. Sendo assim, somando o design à administração, Fraser afirma que é possível desbloquear a inovação em qualquer tipo de negócio. (FRASER, 2012).

Observa-se, então, que design já vem sendo aplicado em negócios de diversas áreas, alcançando êxito em objetivos de inovação. Sendo assim, pode ser viável também a aplicação do design à favor do desenho negócios cujo objetivo seja promover impacto social.

### ***2.3.3 Oportunidades para o uso do design na modelagem de negócios sociais***

Após entender qual a proposta dos negócios sociais, observa-se que este tipo de empreendimento enfrenta desafios econômicos – ligados à necessidade de encontrar formas de gerar recursos para o negócio – e desafios de inovação – ligados à necessidade de buscar novos modelos de negócio adaptados à realidade local, bem como à capacidade de pessoas a frente desses negócios agirem de forma criativa e empreendedora na superação de restrições e buscas por novas soluções para problemas sociais já solidificados.

Levando em consideração esse contexto e tendo em vista o fato de o design e suas metodologias serem voltados à resolução de problemas sob a perspectiva das necessidades do ser humano e de levarem em consideração o entorno e recursos disponíveis ao construírem novas possibilidades, observa-se que a metodologia do design mostra-se uma ferramenta potencialmente capaz de auxiliar empreendedores na busca de soluções criativas e viáveis a determinados problemas sociais brasileiros.

O design também se mostra como uma metodologia ou forma de pensar capaz de ser transmitida para os mais diversos públicos que poderão atuar nos mais diversos cenários, desde globais a locais, atendendo à necessidade de grandes organizações a pequenas comunidades carentes, apoiando na busca de soluções para problemas simples ou complexos – como a falta de acesso de parte da população a saúde, educação, habitação, saneamento básico e renda – que permitam uma vida digna e de qualidade.

Sendo assim, o design mostra-se como uma ferramenta com potencial para estimular um pensamento mais criativo e a apoiar a modelagem de negócios sociais, auxiliando tanto pessoas comuns quanto organizações no desenvolvimento de modelos de negócios inovadores que visem a sustentabilidade financeira e a geração de valor social, apoiando a promoção do desenvolvimento do Brasil, a evolução da qualidade de vida e do desenvolvimento humano de sua população.

### ***2.3.4 Metodologias e ferramentas para a modelagem de negócios com base no design***

Com o objetivo de compreender como o design já vem sendo aplicado no apoio ao desenho de negócios, foram identificadas e analisadas as seguintes metodologias e ferramentas: (1) Três Marcas do Design para Negócios; (2) *Business Model Canvas* e *Social Business Model Canvas*; (3) *Lean Canvas* e *Social Lean Canvas*.

#### **2.3.4.1 Três Marchas do Design para Negócios**

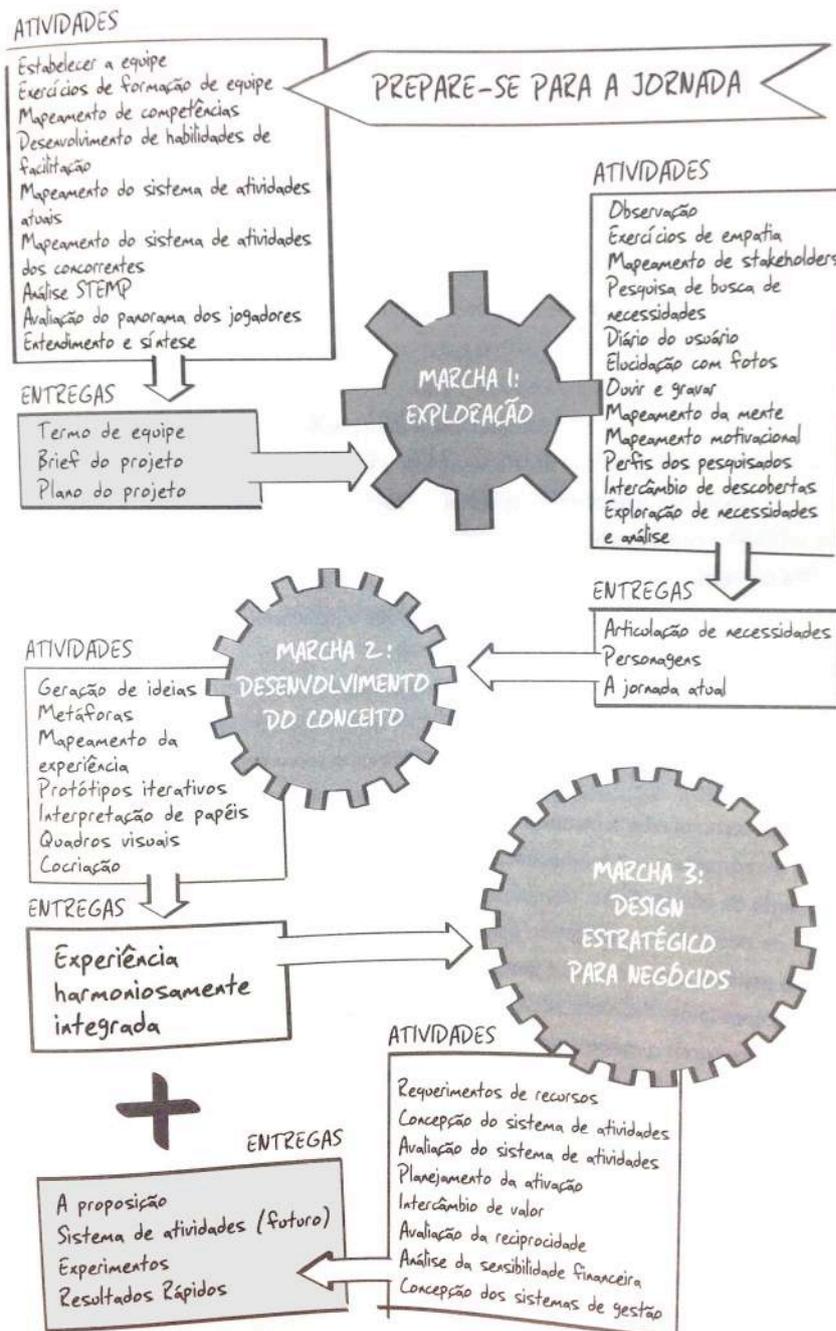
As ‘Três Marchas do Design para Negócios’ são uma metodologia utilizada em programas e projetos empresariais da *Rotman DesignWorks* – estúdio de design de negócios da escola de gestão da universidade de Toronto no Canadá. Criada com o objetivo de apoiar a prática do design para negócios, tal metodologia funciona como um passo a passo que indica um caminho a seguir, além de uma coleção flexível de ferramentas a utilizar e dicas a considerar na busca pela inovação em negócios por meio do design. (FRASER, 2012).

Segundo a autora, a metodologia começou a ser criada em 2004 a partir da parceria entre ela – profissional dedicada à inovação em negócios –, Roger Martin – diretor da *Rotman School of Management da University of Toronto* –, David Kelley – um dos fundadores da consultoria de inovação Ideo e também da D.School de Stanford –, e Patrick Whitney – diretor do *Institute of Design do Illinois Institute of Technology*. Em 2005 as Três Marchas do Design para Negócios foi colocada em prática pela primeira vez na empresa Procter & Gamble, que desejava aplicar design na organização para impulsionar a inovação, definir estratégias de negócio mais competitivas e oferecer mais valor ao mercado e para a própria empresa. Nos anos seguintes a metodologia foi aplicada nos mais diversos tipos de negócios – Nestlé, Pfizer, Medtronic, Whirlpool, Frito-Lay, SAP, instituições públicas e governo – além de ensinada e praticada junto a alunos e executivos que desejavam aprender como aplicar o pensamento do design para a inovação em negócios.

### 2.3.4.1.1 Metodologia

As três marchas do design são descritas por Fraser (2012) e compõem uma jornada de construção composta por 3 etapas principais (figura 11): (1) exploração; (2) desenvolvimento do conceito; (3) design estratégico para negócios. Cada uma das marchas trabalha um objetivo específico a ser alcançado por meio do uso de diversas ferramentas baseadas no pensamento de design.

**Figura 11 – Etapas, atividades e entregas das Três Marchas do Design para Negócios.**



Fonte: FRASER, 2012, p. 89

Antes de começar o processo, Fraser esclarece a importância de preparar para a jornada começando pela escolha de um líder motivador e pela mobilização de uma equipe diversa em conhecimentos, habilidades e vivências, levando a visões diferenciadas para a construção de inovações para o negócio. Em seguida, é importante realizar uma avaliação conjunta da situação que leva à necessidade da construção ou evolução de negócio, permitindo um alinhamento sobre a relevância e objetivos do projeto. O próximo passo é a estruturação da oportunidade encontrada e o último passo de preparação é o desenho de roteiro de trabalho a ser seguido. A partir dessa preparação, dá-se início à aplicação das 3 marchas do design para negócios.

A primeira marcha, ‘exploração’, busca a ampliação da visão da oportunidade de negócio a ser trabalhada, tomando como ponto de partida um olhar mais humano ou empático, que identifica ‘quem’ é importante naquele contexto e ‘o que’ é importante para cada um deles. Para isso, a metodologia estimula que seja dado um passo atrás ao desenvolvimento de soluções, analisando de forma profunda o contexto do negócio a ser trabalhado. A partir da investigação do problema, do reconhecimento de todos os perfis de pessoas envolvidas, bem como suas percepções e necessidades acerca das dificuldades vivenciadas, é possível identificar onde os desafios mais significativos se encontram. Com essa visão ampliada, reformula-se a oportunidade de negócio, tendo maior clareza de onde concentrar esforços para desenvolver soluções inovadoras e de maior relevância, que levarão a melhores resultados e maior adesão dos envolvidos.

Ao descrever esta marcha, Fraser (2012) explica que o design para negócios é centrado no usuário, pois as pessoas desempenham papel fundamental em todo negócio, sendo elas essenciais ao fornecimento e compra ou uso de produtos ou serviços, ou seja, ao alcance de sucesso para a solução desenvolvida. Além disso, a autora faz uma analogia e define como principais objetivos desta etapa a definição de ‘onde jogar’ – reformulação da oportunidade a partir da sua contextualização – e ‘como jogar’ – articulação das necessidades não atendidas para estimular a inovação e gerar valor.

Para o desenvolvimento dessa etapa de exploração são indicadas por Fraser uma série de atividades a serem realizadas (figura 12), que permitem: (1) ampliar a visão; (2) mergulhar profundamente no contexto e entendê-lo; (3) buscar inspirações para o desenho de soluções inovadoras considerando o contexto.

**Figura 12 - Atividades e entregas da marcha 1.**



Fonte: FRASER, 2012, p. 25

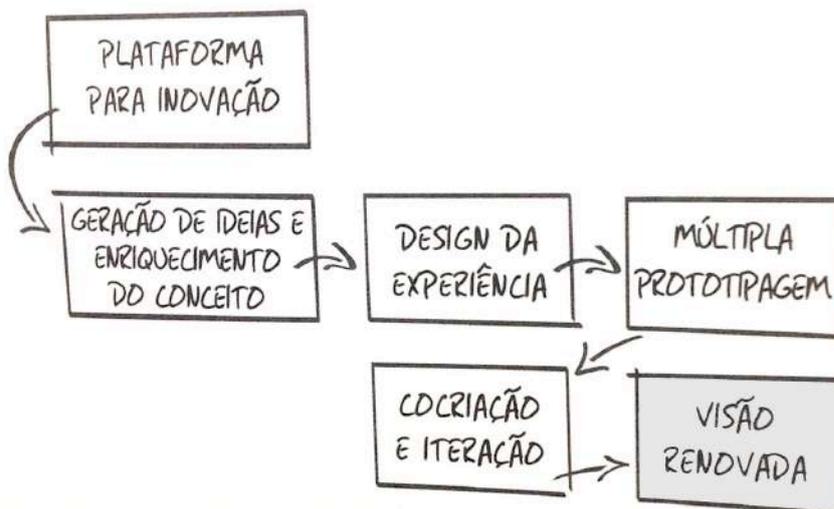
A segunda marcha, ‘desenvolvimento do conceito’, tem como objetivo renovar a visão de futuro e idealizar soluções melhores que proporcionam experiências novas e de alto valor para o usuário final. Para isso, nessa etapa são formados grupos multidisciplinares de trabalho contemplando as pessoas envolvidas no problema, que trabalharão de forma colaborativa, aberta e sem censura na idealização de soluções. Nessa etapa o direcionamento é esquecer como o negócio funciona hoje e descartar ideias pré-concebidas do que funciona ou não, permitindo sonhar sem limites e romper com o paradigma, buscando inspiração nas mais diversas áreas e cenários. Assim serão geradas uma série de ideias, que em seguida serão desenhadas para melhor entendimento e prototipadas para coleta de *feedback* de usuários. A partir de sugestões de evolução, o protótipo é refinado e chega-se a soluções inovadoras, criadas de forma colaborativa.

Fraser (2012) ressalta que é essencial nessa etapa o envolvimento dos realizadores e usuários da solução, pois sua participação gera motivação, além de sentimento de propriedade e orgulho, o que irá afetar diretamente na adesão dos envolvidos e no compromisso com o bom resultado das soluções desenhadas. Se na marcha 1 o objetivo era definir ‘onde jogar’ e ‘como jogar’, a autora explicita que na marcha 2 o objetivo é definir ‘como ganhar’ – onde priorizar esforços e quais possíveis mudanças podem ser feitas. Assim, Fraser ressalta que essa etapa gera como resultado para os gestores um guia para desenvolvimento futuro e para tomada de decisões, indicando quais são os pontos prioritários de investimento.

Para o desenvolvimento dessa etapa de estabelecimento do conceito são indicadas uma série de atividades a serem realizadas (figura 13), que utilizam os resultados da marcha anterior como impulsionadores para a inovação, e trabalham: (1) geração de ideias e enriquecimento do conceito; (2) desenho da experiência; (3) prototipação de diversas

soluções; (4) co-criação com usuários; (5) evolução das soluções propostas. Ao final chega-se, assim, a uma visão renovada e a possibilidades de como solucionar os problemas identificados.

**Figura 13 - Atividades e entregas da marcha 2.**



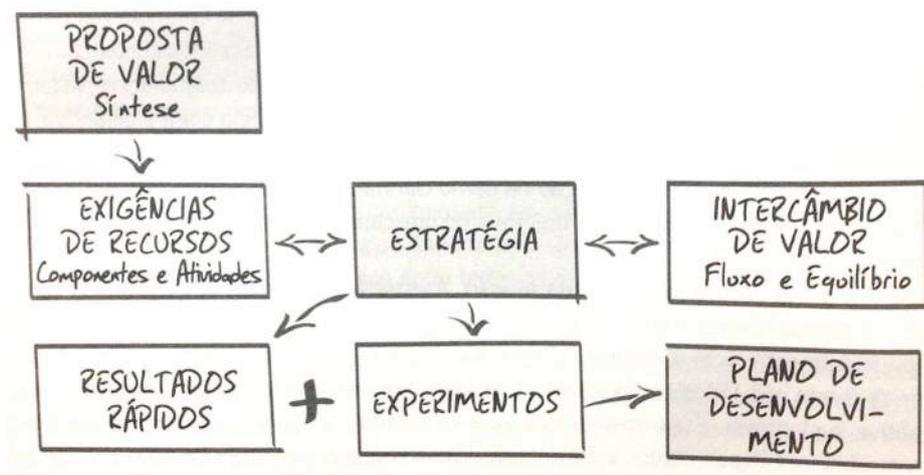
Fonte: FRASER, 2012, p. 39

A terceira marcha, ‘design estratégico para negócios’, tem como objetivo transformar as ideias inovadoras geradas na marcha anterior em uma estratégia empresarial criativa, clara e focada, capaz de guiar a construção de um plano de execução de produtos e serviços que geram valor para todos os envolvidos e também resultados financeiros positivos. A marcha 3 acontece em duas fases: estratégia e ativação. A fase de ‘estratégia’ engloba a concepção de um plano de ação claro. Nessa fase as ideias desenvolvidas na marcha 2 são filtradas e uma proposta de valor distintiva é definida, além de buscar-se soluções para gerar atratividade e rentabilidade ao mesmo tempo, manter a rentabilidade ao longo do tempo, bem como dificultar a cópia dos produtos e serviços pelos concorrentes. Já a fase de ‘ativação’ trabalha a realização de experimentos práticos que permitem testar o modelo de negócio desenhado, levando a resultados rápidos que serão analisados por profissionais com diferentes visões do negócio – operação, financeiro, recursos humanos, marketing e outros. Unindo criatividade e exploração com uma rigorosa análise sobre como o novo modelo de negócio criado se comporta em termos financeiros e de competitividade, é possível promover evoluções antes da sua completa implantação, levando à construção de um sistema inventivo e bem integrado que reduz riscos e gera melhores resultados.

Segundo Fraser (2012), na marcha 1 o objetivo é definir ‘onde jogar’ e ‘como jogar’. Já na marcha 2 o objetivo é definir onde focar esforços e na marcha 3 o objetivo é definir uma estratégia que mostre o caminho de ‘como ganhar’ – conceber um sistema distinto de atividades que permitirão entregar valor aos envolvidos e criar bases para uma vantagem competitiva sustentável a partir de resultados rápidos, experimentos e expansão. Fraser também ressalta que nessa etapa podem surgir restrições ao modelo de negócio, mas que elas não devem ser encaradas como impeditivos e sim como fator impulsionador para a inovação e para a construção de novas oportunidades ainda não oferecidas ao mercado. Integrando criatividade, otimismo e resiliência com tendências, insights e ideias levantados nas marchas anteriores, é possível reformular a estratégia e transformar o modelo de negócio, definindo uma oferta inovadora baseada em um sistema diferente que entrega uma visão original de negócio.

Para o desenvolvimento dessa etapa de design estratégico para negócios são desenvolvidas uma série de atividades que auxiliam a alcançar os seguintes resultados: (1) definição clara da proposta de valor a ser entregue pelo modelo de negócio criado; (2) decomposição de tal proposta em componentes concretos de projetos e ações a serem realizadas para sua realização; (3) desenho da estratégia a ser seguida e definição de seus sistemas de ação; (4) definição da forma mais eficiente e competitiva de fornecer valor aos diversos públicos envolvidos; (5) identificação e redução de riscos por meio da realização de protótipos e análises dos resultados; (6) definição de um plano de desenvolvimento, ou seja, um roteiro claro de onde concentrar esforços para avançar na implantação.

**Figura 14 - Atividades e entregas da marcha 3.**



Fonte: FRASER, 2012, p. 50

Ao analisar todo o processo proposto ao longo das três marchas do design para negócio, observa-se que a marcha 1 leva ao aprofundamento e reformulação da oportunidade a partir do exercício da empatia e entendimento de necessidades, a marcha 2 renova a visão para o futuro a partir da imaginação sem limites de novas possibilidades, e a marcha 3 concilia sonhos com realidades operacionais, visando chegar a um modelo final e um plano de implementação que garantirão o sucesso do negócio desenvolvido.

#### 2.3.4.1.2 Análise do papel do design e do potencial da metodologia ‘Três Marchas do Design para Negócios’ no apoio ao desenho de negócios sociais

A partir da análise da metodologia ‘Três Marchas do Design para Negócios’, observa-se que nela o design é utilizado como base para a promoção da inovação em negócios e que a jornada proposta contempla o atendimento de desafios enfrentados no desenho de negócios sociais. A marcha 1, ‘exploração’, pode apoiar a identificação correta de problemas e também o entendimento de necessidades e desejos do público envolvido em um problema social. Isso acontece, pois essa marcha prioriza a investigação do contexto ligado à oportunidade, incluindo o levantamento dos problemas e necessidades dos públicos envolvidos. Já as marchas 2 e 3 podem apoiar o desenvolvimento de soluções criativas e que sejam viáveis em contextos de restrição, pois a marcha 2 trabalha o levantamento de ideias inovadoras e a marcha 3 trabalha na viabilização e escolha de soluções possíveis dentro da realidade vivenciada, mantendo a inovação.

No entanto, não fica claro como desenhar um negócio para que ele seja financeiramente viável. São indicadas ferramentas para trabalhar questões de viabilidade financeira e estruturação da gestão, mas tais ferramentas indicam um caminho sem apoiar em detalhes o desenvolvimento desse trabalho. Sendo assim, conclui-se que essa metodologia oferece apoio na identificação e entendimento de problemas, no aprofundamento no contexto de um negócio, no levantamento de ideias e no desenho de um plano para colocá-las em ação. Porém, falta detalhamento no que diz respeito ao apoio para a modelagem de um negócio financeiramente sustentável.

#### 2.3.4.2 ***Business Model Canvas***

O *Business Model Canvas* (BMC) é uma ferramenta desenvolvida por Alexandre Osterwalder e Yves Pigneur com o objetivo de fomentar e apoiar a modelagem rápida e inovação em modelos de negócio, ajudando no desenvolvimento ou evolução de

empreendimentos de qualquer tamanho para que atendam às novas demandas e formas de comportamento da sociedade. Segundo seus criadores, a ferramenta em formato de quadro direciona a análise dos componentes essenciais a todo negócio, apoia a descrição da lógica de como uma organização pretende gerar valor, e tem como objetivo ser uma linguagem comum para descrever, visualizar e alterar modelos de negócio. Ao ser lançada em 2011, a ferramenta BMC havia sido testada previamente e evoluída de forma colaborativa por mais de 470 pessoas em todo o mundo e por organizações de renome como IBM, Ericsson, Delloite, governo do Canadá. (OSTERWANGER & PIGNEUR, 2011).

Após seu lançamento, a ferramenta BMC rapidamente se disseminou no ambiente de negócios por permitir ser copiada e ter seu uso de forma livre. Outro ponto que popularizou esse modelo foi ele apresentar uma forma fácil e rápida de planejar e prototipar um negócio, apoiando a validação da sua viabilidade antes de partir para o desenvolvimento de um plano de negócio mais detalhado. Hoje essa ferramenta é amplamente usado no mundo e no Brasil, em especial devido à sua livre disseminação em ambiente online e devido ao fortalecimento do movimento de criação de *startups* – empresas com modelo de negócio inovadores e alto potencial de crescimento.

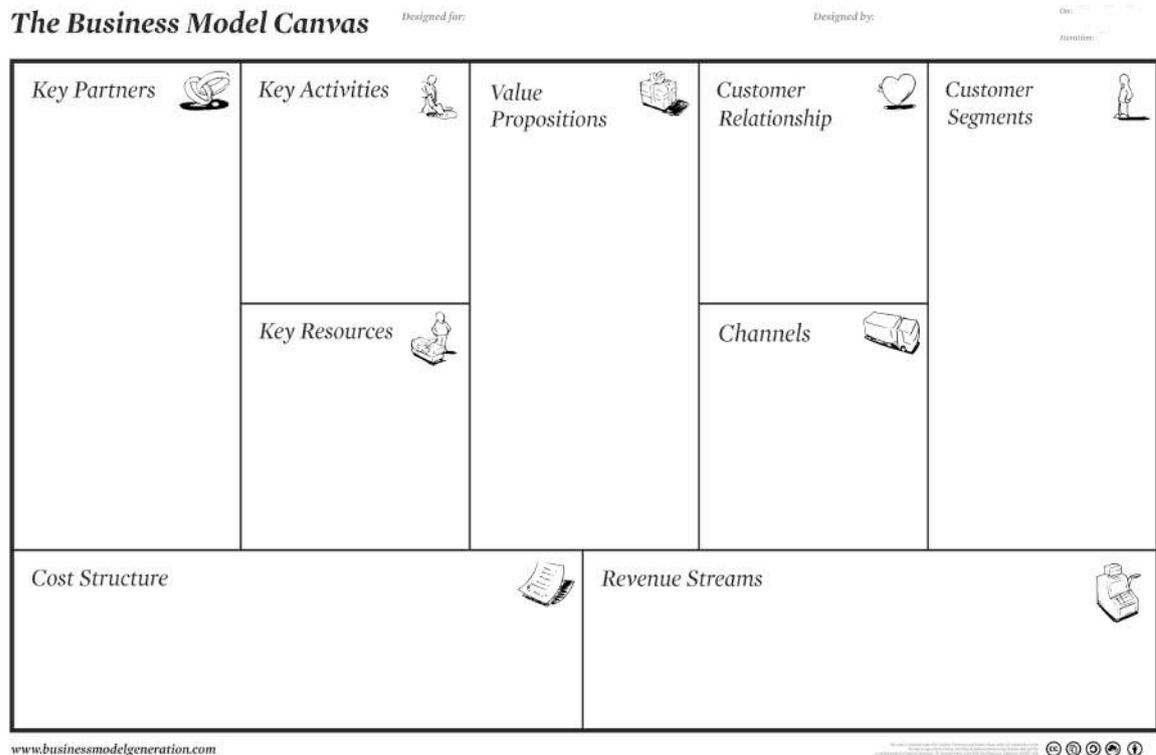
Com a expansão do uso da ferramenta *Business Model Canvas*, iniciou-se um processo de apropriação do formato pelos usuários, que passaram a realizar adaptações na ferramenta para atender a diferentes necessidades. Foi nesse contexto que surgiram novas versões da ferramenta com base em outras metodologias, além de versões para o desenvolvimento de negócios que visam o impacto social.

#### 2.3.4.2.1 Metodologia

Detalhado no livro ‘Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócio’ (OSTERWANGER & PIGNEUR, 2011), o BMC é um quadro composto por 9 blocos (figura 15), cada um tratando de um ponto essencial para o funcionamento de um negócio: (1) segmentos de clientes, (2) proposta de valor, (3) canais, (4) relacionamento com clientes, (5) fontes de receita, (6) recursos principais, (7) atividades-chave, (8) parcerias principais, (9) estrutura de custo. Os componentes do lado direito do quadro trabalham pontos emocionais ligados ao valor entregue pelo negócio e os componentes do lado esquerdo trabalham pontos lógicos ligados à eficiência do negócio. Os autores sugerem uma ordem de preenchimento, mas esclarecem que a construção do modelo de negócios é iterativa, ou seja, evoluções constantes em cada um dos componentes podem ser realizadas a todo momento a partir de

aprendizados e observações práticas, com o objetivo de chegar a um modelo de negócio viável e inovador.

**Figura 15 - Ferramenta *Business Model Canvas*.**



**Fonte: OSTERWANGER & PIGNEUR, 2011, p. 44**

O primeiro componente presente no BMC, ‘segmentos de clientes’, tem como objetivo promover a discussão, o levantamento e a decisão dos diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar e seguir. Diferentes segmentos de clientes podem demandar ofertas, canais de distribuição e forma relacionamento distintos, além de uma precificação diferente. Assim, definir quem é o público de um negócio e quais são as necessidades e desejos desse público, é essencial para a modelagem de um negócio.

O componente ‘proposta de valor’ propõe a reflexão sobre a utilidade e relevância que aquele negócio que está sendo desenhado pretende oferecer aos seus clientes, ou seja, que problemas ele ajuda a resolver, que necessidades satisfaz, que benefícios oferece e qual é o conjunto de produtos ou serviços que disponibiliza para cada segmento de clientes. Com tais definições, será possível esclarecer quais serão os diferenciais que motivarão os clientes a escolherem o negócio em questão e não outro.

O componente ‘canais’ incentiva o planejamento dos pontos de contato com os clientes, influenciando a sua experiência e percepção de valor em relação ao negócio. Nessa etapa são definidos os meios de comunicação, distribuição e venda mais adequados aos segmentos de

clientes pretendidos, que permitirão que os clientes conheçam as ofertas da empresa, avaliem seus benefícios e diferenciais, comprem e recebam produtos e serviços, recebam suporte após a compra e se mantenham em contato com a empresa.

O componente ‘relacionamento com clientes’ estimula a definição do tipo de contato e trato que será destinado a cada segmento de cliente, com o objetivo de conquistá-los, retê-los e ampliar a venda de produtos e serviços a cada um deles. Para tal definição leva-se em consideração as expectativas dos clientes, os custos de cada meio e tipo de contato, e como seus processos serão integrados na operação do negócio. Alguns tipos de relacionamento com cliente são: assistência pessoal, *self-service*, serviços automatizados, comunidades, co-criação.

O componente ‘fontes de receita’ impulsiona a reflexão sobre quais quantias os clientes estão dispostos a pagar por produtos ou serviços e quais os melhores formatos de pagamento. Assim, são definidas as diferentes fontes de receita do negócio e quais mecanismos de precificação serão utilizados. Pode-se gerar receita por meio da venda de recursos, taxa de uso, taxa de assinatura, empréstimos, aluguéis, licenciamento, anúncios, entre outros. Já a precificação costuma se basear em variáveis estáticas – tipo de produto ou serviço, segmento de cliente, volume – ou em condições do mercado – negociações, momento de compra, variações de oferta e demanda, leilões.

O componente ‘recursos principais’ objetiva o levantamento dos recursos essenciais para o funcionamento do modelo de negócio pretendido, podendo ser eles recursos físicos, intelectuais, humanos ou financeiros.

O componente ‘atividades-chave’ incita o detalhamento das ações principais que o negócio deve realizar para operar com sucesso, ou seja, para criar e oferecer a proposta de valor pretendida, alcançar mercados, estar em contato com o cliente e gerar renda. As atividades principais variam de acordo com o modelo de negócio, mas em geral se inserem em atividades de produção, resolução de problemas ou desenvolvimento de plataforma e rede.

O componente ‘parcerias principais’ encoraja o levantamento da rede de fornecedores e parceiros essenciais à operação do negócio, bem como a identificação dos recursos e atividades-chave a serem oferecidos por eles. Essa definição é importante, pois o desenvolvimento de alianças pode auxiliar na otimização da operação e na redução de riscos.

O último componente, ‘estrutura de custo’, visa descrever os custos fixos e variáveis envolvidos na operação do modelo de negócio que está sendo desenhado. A partir de tal levantamento é possível analisar os recursos e atividades-chave mais onerosos, refletir sobre como reduzir ou minimizar custos e também verificar em que pontos haverá variação de custos com o crescimento do negócio.

Segundo Osterwanger e Pigneur (2011), a inovação em modelos de negócio não se dá apenas pelo uso da ferramenta BMC, mas pela postura adotada ao utilizá-la, pelo tempo a ela dedicado, e pelo envolvimento de pessoas com diferentes visões na modelagem de um negócio. O diferencial para a inovação está em ter uma ‘atitude de design’, ou seja, adotar a perspectiva do usuário e refletir sobre cada componente do BMC explorando e prototipando múltiplas ideias e possibilidades originais, envolvendo idas e vindas no desenho de possíveis modelos de negócios, até chegar em um modelo claro, amadurecido, novo e sustentável. Os autores afirmam que a inovação pode sim ser gerenciada e estruturada em processos, embora aconteça em um contexto de ambiguidades e incertezas. O uso da ferramenta BMC auxilia tal processo, mas uma inovação de fato acontecerá se um ou mais dos seguintes objetivos for percorrido na modelagem de um negócio:

- (1) Satisfazer as necessidades existentes, porém não atendidas, do mercado;
- (2) levar novas tecnologias, novos produtos ou serviços ao mercado;
- (3) aprimorar, provocar ou transformar um mercado existente com um modelo de negócio melhor;
- (4) criar um mercado inteiramente novo. (OSTERWANGER & PIGNEUR, 2011, p. 244).

Nesse contexto, com o objetivo de potencializar a utilização do BMC, os criadores da ferramenta sugerem um processo de construção de modelo de negócios que envolve as seguintes fases: (1) mobilização; (2) compreensão; (3) design; (4) implementação; (5) gerenciamento. Tal processo não é linear, permitindo que mais de uma fase aconteçam simultaneamente.

A fase inicial de ‘mobilização’ tem como objetivo preparar para a modelagem de negócio a partir da conscientização da relevância do processo, da definição de objetivos, do planejamento do processo, da formação da equipe que participará da modelagem e do teste de ideias preliminares. A escolha dos participantes é essencial para um bom resultado e o perfil a ser escolhido varia caso a caso. No entanto, é importante buscar um grupo diverso composto por pessoas com diferentes históricos e repertórios culturais, pessoas com conhecimentos distintos e experiências relacionadas ao ecossistema do negócio a ser modelado, pessoas com pensamento criativo, pessoas com acesso a uma rede de contatos que possa favorecer testes e a implementação da ideia, pessoas com real interesse na modelagem daquele negócio. Segundo os autores, o teste de ideias preliminares também se mostra crucial, pois observa-se que as pessoas tendem a superestimar o potencial das ideias iniciais, limitando a exploração

de outras possibilidades. Dessa forma, é importante desafiar as ideias iniciais para que novas possam surgir.

A fase de ‘compreensão’ tem como objetivo pesquisar e analisar o contexto em que o negócio se insere, bem como os elementos necessários para a sua construção, a exemplo dos clientes, tecnologias e ambiente. Para isso, são realizadas pesquisa de mercado, conversa com clientes em potencial, conversa com especialistas, análise dos concorrentes. O entendimento do cliente se mostra essencial para o sucesso na modelagem do negócio, dessa forma os autores sugerem o uso de ferramentas complementares com foco nesta finalidade e uma visão aberta para novos clientes em potencial. Também é sugerido o questionamento das premissas da indústria e dos padrões dos modelos de negócio presentes naquele ecossistema, pois aí está a possibilidade de inovar. Para que essa fase não se prolongue sem promover resultados, os autores indicam a importância de casá-la com a prototipação de negócios proposta na fase de ‘design’.

A fase de ‘design’ tem como objetivo utilizar o *Business Model Canvas* para gerar e testar opções viáveis de modelos de negócio a partir das informações e conhecimentos gerados na fase de compreensão. O grande desafio desta etapa é desenvolver modelos originais e sustentáveis. Para isso, é importante que a equipe tenha uma postura de questionamento, abandono dos modelos tradicionais e pensamento expansivo. Também é necessário dedicar tempo para explorar diversas alternativas em cada componente do BMC e para testar o modelo com especialistas e clientes em potencial, permitindo a validação do conceito e refinamentos no modelo de negócio antes de decidir aquele a ser seguido.

A fase de ‘implementação’ tem como objetivo testar em campo um protótipo do modelo de negócio escolhido. Para tal, é desenvolvido um plano de implementação que pode ser descrito por meio de um plano de negócios e acompanhado por meio de processos de gerenciamento de projeto.

A fase de ‘gerenciamento’ tem como objetivo o monitoramento constante dos resultados do modelo de negócio com foco em promover rapidamente evoluções em seus componentes para que ele se adapte à realidade do mercado, aumentando suas chances de sucesso.

Osterwanger e Pigneur (2011) apresentam uma série de técnicas e ferramentas do design que podem ser utilizadas junto ao BMC para estímulo da inovação em todo o processo. Eles também indicam que, para promover inovações de fato transformadoras, é importante trabalhar mudanças em múltiplos componentes. No geral, quatro epicentros de inovação podem ser estimulados com o uso da ferramenta por eles proposta, servindo como ponto de partida para alterações em modelos de negócios: inovação a partir dos recursos –

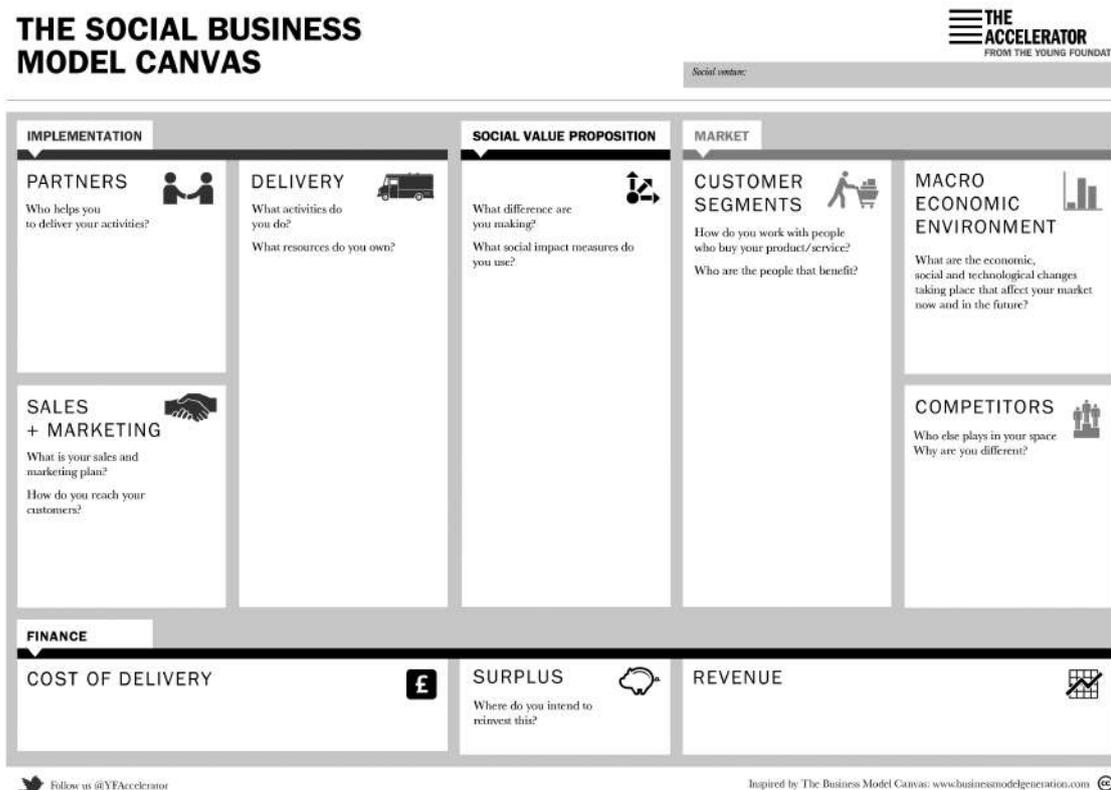
infraestrutura ou parceiros –; inovação a partir da oferta – proposta de valor, benefícios, produtos e serviços oferecidos –; inovação a partir dos clientes – aprofundamento nas suas necessidades e desejos –; e inovação a partir das finanças – mecanismos de preço ou estrutura de custos reduzidas.

#### 2.3.4.2.2 *Social Business Model Canvas da The Young Foundation*

A *The Young Foundation* é uma instituição não governamental e sem fins lucrativos que trabalha para criar uma sociedade mais justa e igualitária. Sediada em Londres, na Inglaterra, e fundada em 1954 com o nome inicial de *Institute of Community Studies* por Michael Young – renomado sociólogo e ativista social britânico –, a fundação foi pioneira no campo de inovação social e desenvolve uma série de projetos e iniciativas para promover a melhoria da sociedade. (YOUNG FOUNDATION, 2016). Uma de suas iniciativas, chamada *The Accelerator*, é um programa de aceleração de empreendimentos que desde 2012 ajuda a desenvolver modelos de negócio inovadores que promovam impacto social positivo nas áreas de saúde, educação e habitação. (THE ACCELERATOR, 2016a).

Com o objetivo de potencializar e guiar o desenho de modelos de negócio durante o programa de aceleração da *The Accelerator*, uma versão do BMC foi criada e nomeada *Social Business Model Canvas*. A ferramenta é composta por blocos, assim como a ferramenta BMC, mas apresenta algumas mudanças em relação aos componentes originais (figura16). Nessa análise focaremos no relato das mudanças promovidas para favorecer a visão social: (1) adição de reflexões no campos ‘segmentos de clientes’; (2) mudança de nome e adição de reflexões no campo ‘proposta de valor’; (3) adição de novo componente nomeado ‘excedentes’.

Figura 16 – Ferramenta *Social Business Model Canvas*.



Fonte: THE ACCELERATOR, 2016b

Nessa versão da ferramenta, dentro do componente ‘segmentos de clientes’, passam a ser considerados não apenas os compradores de produtos e serviços, mas também os beneficiados pelo negócio. Em alguns modelos de negócio esses dois públicos coincidem, mas existem casos em que eles são distintos. Essa mudança afeta a análise de todos os outros pontos do negócio, fomentando a consideração dos públicos beneficiados em cada um dos componentes da ferramenta em que faça sentido.

O componente ‘proposta de valor’ passa a se chamar ‘proposta de valor social’ e novas reflexões são adicionadas. Além de propor a reflexão sobre o valor que o negócio pretende oferecer a compradores ou beneficiados, agora propõe-se também a reflexão sobre o valor social, ou seja, quais problemas sociais o negócio visa solucionar para promover diferença na sociedade. Além disso, é adicionada a reflexão sobre medição de impacto, estimulando a definição das métricas a serem utilizadas.

O componente ‘excedente’ foi incluído na ferramenta para estimular a reflexão e decisão sobre como será utilizado o lucro do negócio. Um negócio com objetivo de promover impacto social pode tanto distribuir o lucro entre os acionistas – os chamados negócios de impacto social – ou reinvestir todo o lucro no próprio negócio para a ampliação do impacto – os chamados negócios sociais, inspirados pelo modelo proposto por Muhammad Yunus. No

caso da decisão pela modelagem de um negócio social, ainda deverá ser realizado um planejamento de quais pontos do negócio receberão investimento para evoluções e ampliação de impacto ao longo do tempo.

#### 2.3.4.2.3 Análise do papel do design e potencial da ferramenta *Business Model Canvas* no apoio ao desenho de negócios sociais

A partir da análise da ferramenta *Business Model Canvas*, observa-se que a metodologia do design e o pensamento do design são elementos chave no desenvolvimento de tal ferramenta e do processo proposto para a sua utilização. As etapas da metodologia do design – descoberta, interpretação, ideação, experimentação e evolução – são contempladas no processo de modelagem de negócios proposto por Osterwanger e Pigneur, assim como a visão com foco no usuário e a busca por soluções viáveis e factíveis.

No entanto, a ferramenta BMC em si funciona como suporte apenas para a fase de ideação, auxiliando a inovação no desenho de novos modelos de negócio que sejam também viáveis e factíveis. Não há influência direta do BMC na identificação, investigação e correta validação de problemas – um dos maiores desafios identificados entre negócios de impacto social. Dessa forma é preciso frisar que não basta o desenvolvimento da ferramenta, mas sim seu uso contextualizado em um processo que se passa previamente por uma etapa de compreensão de um cenário em que o novo modelo de negócio se insere.

Mesmo com as adaptações propostas para atender ao contexto dos negócios de impacto social, a ferramenta *Social Business Model Canvas* também não contempla a investigação do problema, apresentando o mesmo ponto de atenção do BMC.

#### 2.3.4.3 Lean Canvas

A ferramenta *Lean Canvas* foi desenvolvida por Ash Maurya com inspiração na ferramenta *Business Model Canvas* e na metodologia Lean Startup. Diferente do BMC – que é centrado no desenvolvimento de uma proposta de valor relevante para os clientes e visa o desenho ou revisão de modelos de negócios de empresas em qualquer fase ou de qualquer porte – o *Lean Canvas* trabalha o desenho de um negócio a partir do entendimento do problema vivido pelo público e tem como foco empresas que estão começando. (LEANSTACK, 2016b).

A metodologia Lean Startup foi desenvolvida por Eric Ries a partir do estudo da metodologia de produção enxuta utilizada no Japão pela Toyota e da aplicação de tal

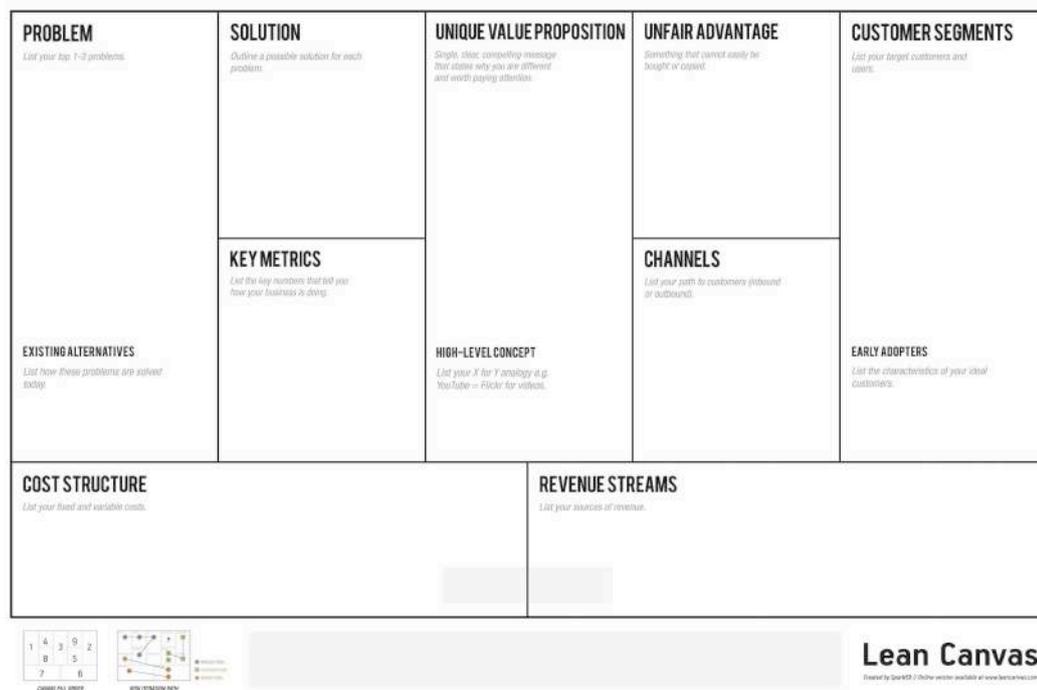
metodologia nos desafios de negócio enfrentados por ele em seu dia a dia de empreendedor. Visando a inovação contínua e o sucesso no desenho de novos negócios, a metodologia Lean Startup se baseia em prototipações e testes de mercado recorrentes com objetivo de gerar aprendizados e evoluções constantes, partindo de um mínimo produto viável para se começar um negócio. (RIES, 2012).

A ferramenta *Lean Canvas* – desenvolvida já como uma adaptação do BMC – inspirou a criação pela *Ākina Foundation* de uma ferramenta focada na modelagem de empreendimentos com foco social: o *Social Lean Canvas*.

### 2.3.4.3.1 Metodologia

A ferramenta *Lean Canvas* (figura 17) mantém a estrutura em blocos da ferramenta BMC original, mas adapta ou substitui seus componentes. Os componentes ‘canais’, ‘estrutura de custos’ e ‘fontes de receita’ permanecem inalterados. Os componentes ‘seguimentos de clientes’ e ‘proposta de valor’ são adaptados. Os componentes ‘relacionamento com clientes’, ‘atividades-chave’, ‘recursos principais’ e ‘parceiros principais’ são eliminados, dando lugar aos componentes ‘problema’, ‘solução’, ‘métricas principais’ e ‘vantagem competitiva’.

**Figura 17 - Ferramenta *Lean Canvas*.**



Fonte: LEANSTACK, 2016a

No componente ‘segmentos de cliente’ da ferramenta *Lean Canvas* é incluído um estímulo à reflexão sobre quais serão os primeiros clientes a adotarem o seu negócio e a listagem das características desse público. Já o componente ‘proposta de valor’ passa a se chamar ‘proposta de valor única’ e o objetivo deste campo no *Lean Canvas* é estimular a definição de uma mensagem simples, clara e atraente que comunique a razão pela qual seu negócio é diferente e merece ter a atenção do cliente. Nesse mesmo campo também estimula-se a definição de um conceito de alto nível por meio de uma analogia que ajude o público a entender do que se trata o modelo de negócio que está sendo modelado.

O novo componente ‘problema’ fomenta a listagem das dificuldades enfrentados pelos segmentos de cliente e que o negócio pretende resolver. Além disso, nesse campo estimula-se a investigação das formas como esses problemas já são solucionados no mercado, favorecendo a diferenciação. Segundo Ash Maurya, a maioria dos negócios falha por não identificar corretamente os problemas e desenvolver produtos e serviços que não são necessários. O segundo componente adicionado, ‘solução’, instiga a definição de qual produto ou serviço será oferecidos para resolver os problemas dos clientes. A criação de um campo pequeno para esse componente visa restringir as possibilidades e manter o foco em uma versão inicial simplificada. Já o novo componente ‘vantagem competitiva’ visa estimular a definição de diferenciais que o negócio apresentará e que serão uma barreira à cópia fácil pela concorrência. O último componente adicionado, ‘métricas principais’, instiga a definição dos principais números a serem acompanhados para verificar se o negócio está alcançando bons resultados.

#### 2.3.4.3.2 *Social Lean Canvas* da *Ākina Foundation*

A *Ākina Foundation* é uma organização neozelandesa cujo objetivo é apoiar o desenvolvimento no país do setor de negócios com foco em promoção de impacto social positivo. (ĀKINA FOUNDATION, 2016a). Em parceria com Rowan Yeoman e Dave Moskovitz, a fundação trabalhou na adaptação da ferramenta *Lean Canvas* para o desenho e inovação em modelos de negócios com foco na promoção de impacto social positivo. (ĀKINA FOUNDATION, 2016b).

Denominada *Social Lean Canvas*, tal ferramenta é divulgada em ambiente digital e disponibilizada livremente para download. (SOCIAL LEAN CANVAS, 2016).

**Figura 18 - Ferramenta *Social Lean Canvas*.**

<p><b>PURPOSE</b> Clearly defined in terms of the social/environmental impact that is intended and any financial goals as well as any other key aspects of the vision. This will include the overarching problem/s that the venture will look to solve. This box is not really part of the canvas as it is not part of the business model that needs to be validated. This needs to be in place before starting on the rest of the canvas as it will serve as a set of guiding principles for the development of the business model.</p>				
<p><b>PROBLEM</b> What are the biggest problems? Note these are specific problems faced by the customers (in customer segments) not the overarching problems that arise in the Purpose section.</p> <p>Existing Alternatives How are these problems currently being solved?</p>	<p><b>SOLUTION</b> What solution will deliver the UVPs to the different customer segments?</p>	<p><b>UNIQUE VALUE PROPOSITION</b> What single or multiple value propositions remove the problems faced by the different customer segments?</p> <p>High Level Concept A one-liner explaining what your organisation does.</p>	<p><b>UNFAIR ADVANTAGE</b> Why will this venture succeed?</p> <p><b>CHANNELS</b> How will you reach your customers in a scalable way?</p>	<p><b>CUSTOMER SEGMENTS</b> Who do you need to move to make this business model work? - Customers - Users - Investors/Funders - Volunteers etc</p> <p>Early Adopters Which customers will move first?</p>
<p><b>COST STRUCTURE</b> How much will it cost to deliver your solution to customers at scale?</p>		<p><b>FINANCIAL SUSTAINABILITY</b> 1. Traditional Revenue Model - ongoing income, e.g. customers paying for your product/service, ongoing donations etc. 2. Funding Model - individuals or organisations contributing initial capital (also include the ownership structure proposed for this venture)</p>		
 <p>V1.04 Available at <a href="http://www.socialleancanvas.com">www.socialleancanvas.com</a></p>		<p><b>IMPACT</b> What social or environmental impact will result and who are the beneficiaries? Including defined metrics for how these outcomes will be measured (these assumptions will be validated (and potentially pivoted on) like every other part of the business model).</p>		

Fonte: SOCIAL LEAN CANVAS, 2016

Na ferramenta *Social Lean Canvas* algumas mudanças foram realizadas com o objetivo de apoiar o desenho de modelos de negócio com foco específico na promoção de impacto social: (1) adição de novo campo nomeado ‘propósito’; (2) mudança do componente ‘fontes de receita’ para ‘sustentabilidade financeira’; (3) adição de novo componente denominado ‘impacto’.

O novo campo ‘propósito’ visa registrar qual é o objetivo pretendido com o novo empreendimento, servindo como um guia de princípios para a modelagem do negócio. Esse campo não é um componente do negócio e, por isso, não precisa ser validado no processo de modelagem.

O componente ‘fontes de receita’ passa a se chamar ‘sustentabilidade financeira’, pois como a ferramenta é utilizada para modelar negócios cujo objetivo principal é promover impacto social, o lucro se torna um meio para a viabilidade financeira do empreendimento e não o objetivo principal.

O campo ‘impacto’ é incluído para que sejam ressaltadas as consequências positivas que o empreendimento visa promover para a sociedade e para o público beneficiado, bem como

sejam indicadas as métricas que medirão os resultados e que deverão ser acompanhadas e validadas ao longo da modelagem e implantação do novo modelo de negócio.

#### 2.3.4.3.3 Análise do papel do design e potencial da ferramenta *Lean Canvas* no apoio ao desenho de negócios sociais

Assim como a ferramenta BMC, o *Lean Canvas* também trabalha os três pilares da inovação por meio do design – desejabilidade, viabilidade e factibilidade. Já no que diz respeito ao atendimento da metodologia do design, a ferramenta *Lean Canvas* se mostra mais completa, pois estimula todas as etapas do design, incluindo a descoberta, interpretação e evolução. Dessa forma, no que diz respeito ao atendimento das dificuldades enfrentadas pelos negócios de impacto social, a ferramenta *Lean Canvas* se mostra mais eficiente do que a ferramenta *Business Model Canvas*. Ela parte do estímulo ao entendimento de um problema, passa pelo apoio no desenho de modelos de negócio inovadores, focados nas pessoas e em negócios financeiramente sustentáveis. Além disso, a ferramenta *Lean Canvas* também propõe o acompanhamento de métricas para identificar os resultados do negócio e indicar a possível necessidade de mudanças. No caso do *Social Lean Canvas* ainda são trabalhados dois itens adicionais de extrema importância, o propósito a ser atendido – que guiará todo o desenho do negócio para que o foco se mantenha – e o impacto – resultado social.

No entanto, tanto o *Lean Canvas* como o *Social Lean Canvas* abrem mão do detalhamento do negócio e pontos como atividades desenvolvidas, recursos necessários e parceiros do negócio – contemplados no BMC – deixam de ser trabalhados, sendo encarados como um passo posterior à ideação inicial.

### 3 METODOLOGIA

O desenvolvimento desta dissertação de mestrado foi realizado em quatro fases, conforme descrito a seguir:

A primeira fase, de cunho descritivo, iniciou-se com a revisão bibliográfica sobre empreendedorismo social, negócios sociais e design de negócios. Em seguida foi realizada uma investigação para identificar como o design já vem sendo aplicado a favor do desenvolvimento de negócios tradicionais ou sociais. Para isso, foram levantadas e analisadas metodologias ou ferramentas desenvolvidas com o objetivo de apoiar o desenho de negócios e que já vêm sendo utilizadas tanto em prol de empreendimentos tradicionais como de empreendimentos com foco em impacto social. Para cada uma das metodologias ou ferramentas estudadas também foi realizada uma análise do papel do design no apoio ao desenho de negócios sociais.

Na segunda fase foi realizada uma pesquisa-ação, na qual buscou-se estudar um caso real de prática de modelagem de negócios com foco na resolução de problemas sociais. Para isso, o pesquisador se envolveu na realização de um evento com o objetivo de apoiar a população no desenho de negócios com foco em impacto social. Durante o evento, que aconteceu entre os dias 01 e 03 de julho de 2016 no Aglomerado da Serra – comunidade carente de Belo Horizonte – e que seguiu um modelo mundial de evento denominado *Startup Weekend*, o pesquisador atuou como organizador, palestrante e mentor dos participantes. Tal experiência foi relatada como estudo de caso nesse trabalho, sendo realizada a descrição da metodologia utilizada, os resultados alcançados, bem como a análise do papel do design na metodologia utilizada no evento para o apoio ao desenho de negócios sociais.

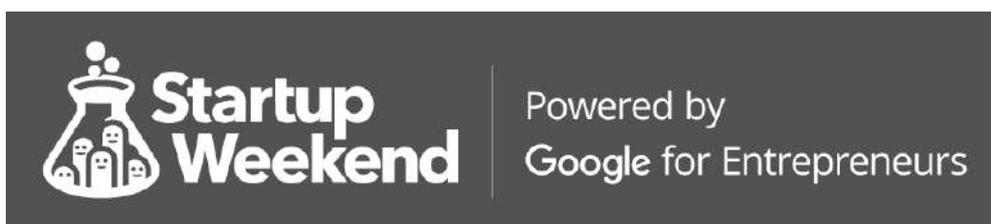
Na terceira fase buscou-se realizar uma breve sugestão da melhor forma de casar as metodologias e ferramentas analisadas a favor de um apoio efetivo ao desenho de negócios sociais. A partir do cruzamento das dificuldades enfrentadas pelos negócios sociais com os resultados potenciais do uso do design no apoio ao desenho de negócios sociais – ambos levantados durante a revisão bibliográfica e vivenciados durante a experiência prática – buscou-se identificar e indicar nessa breve sugestão quais eram as proposições mais adequadas ou as melhores práticas observadas.

Na quarta fase todo o trabalho desenvolvido foi recapitulado e foram registradas as conclusões observadas para cada objetivo traçado.

#### 4 ESTUDO DE CASO: *STARTUP WEEKEND* COMUNIDADES

*Startup Weekend* é um evento com o objetivo de estimular o empreendedorismo e a inovação por meio da experiência prática da modelagem rápida e prototipação de negócios. Criado em 2007 nos Estados Unidos, é hoje fomentado por meio de uma organização sem fins lucrativos. Até o momento, já foram realizados mais de 2.900 edições do *Startup Weekend* em 150 países, envolvendo mais de 193 mil pessoas do mundo todo, que formaram mais de 23.000 equipes para trabalhar ideias de negócios. Empresas atualmente já reconhecidas no Brasil e no mundo foram prototipadas em edições do evento. Um exemplo é o aplicativo EasyTaxi, que foi criado em um evento *Startup Weekend* no Brasil e hoje é um negócio com presença mundial. (STARTUP WEEKEND, 2016a).

**Figura 19 - Marca do evento *Startup Weekend*.**



**Fonte: STARTUP WEEKEND, 2016a**

O evento acontece em um final de semana e reúne participantes com o desejo de empreender, em especial pessoas com uma ideia de negócio, desenvolvedores de *software* e designers. Ao longo do evento os participantes são estimulados a se conectar com novas pessoas e ampliar sua rede de contatos; descobrir quais são os passos da jornada de um empreendedor, identificar em que passo ele está e quais serão os próximos; aprender na prática o que é preciso para começar um negócio; tirar do papel e começar sua atuação como empreendedor.

Cada edição do *Startup Weekend* também conta com a presença de palestrantes – que inspiram e compartilham conhecimento sobre a temática do evento – e de mentores – pessoas com experiência prática na concepção e gestão de empreendimentos e que apoiam os participantes na construção do seu negócio ao longo do evento. Em algumas edições também conta-se com a presença de investidores – pessoas ou organizações que estão em busca de ideias promissoras de negócio nas quais aplicar capital.

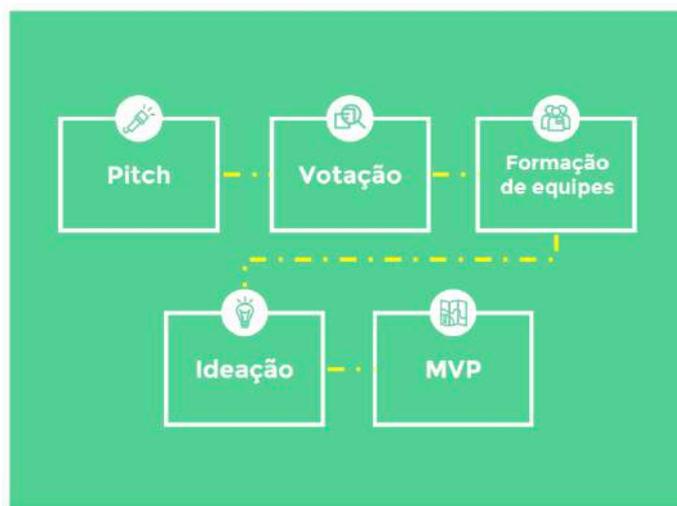
As edições do *Startup Weekend* são organizadas por voluntários que um dia foram participantes e demonstraram interesse em levar o evento para novas cidades ou desenvolver edições com foco em públicos ou temáticas específicas como: jovens, mulheres, moda,

indústria, educação, saúde. (STARTUP WEEKEND, 2016b). Nesse contexto, foi idealizada no Brasil a edição do evento focada no desenvolvimento de empreendimentos com o objetivo de impactar positivamente uma comunidade. Nomeado mundialmente como *Startup Weekend* Change Makers e hoje chamado no Brasil de *Startup Weekend* Comunidades, o evento que inspirou a criação dessa edição temática foi realizado em 2014 no Rio de Janeiro. Desde então, já foram realizadas outras edições do evento *Startup Weekend* com foco em impacto social em diversas cidades do Brasil – Belém, Belo Horizonte, Fortaleza, Goiânia, Guarulhos, Recife, Rio de Janeiro, Santana do Ipanema, Teresina – e em outros países do mundo – Bélgica, Colômbia, Costa Rica, Guatemala, Alemanha, Inglaterra, China, Índia. (STARTUP WEEKEND CHANGE MAKERS, 2016).

#### 4.1 Metodologia do *Startup Weekend*

O evento, independente do tema de sua edição, é realizado em 54 horas, durante 3 dias – sexta-feira a noite, sábado e domingo. De forma macro, o evento se divide em 5 momentos (figura 20): *pitch* – apresentação sumária das ideias de negócio –; votação para seleção das melhores ideias; formação de equipes; ideação; construção de MVP – mínimo produto viável.

**Figura 20 - Etapas macro da metodologia utilizada no evento.**



Fonte: Apresentação concedida pela organização responsável pelo *Startup Weekend*.

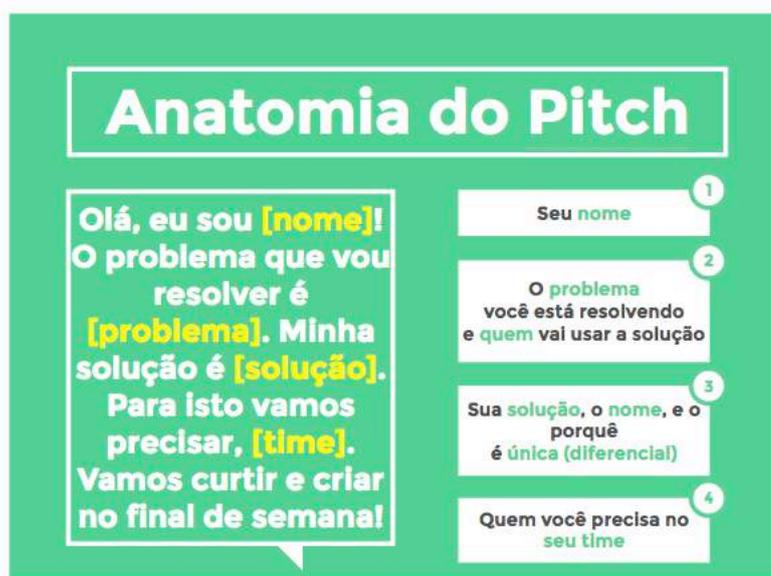
Ao longo do evento organizadores e mentores estimulam o entendimento dos problemas por trás de ideias, a ida a campo com o objetivo de observar e conversar com o público pretendido para validação de problemas e conceitos, o desenvolvimento de soluções inovadoras para tais problemas, sem perder de vista a atratividade para os usuários e o desenvolvimento de um modelo de negócio viável. Existe um grande foco no atendimento de

tais pontos, pois caso a modelagem e prototipação de um negócio contemple-os, serão maiores as chances do negócio conquistar sua sustentabilidade financeira caso seja implementado, obtendo clientes reais e até investidores.

O primeiro dia de evento, sexta-feira, é dedicado principalmente à integração entre participantes, apresentação de ideias de negócio e formação de equipes de trabalho. As atividades começam com explicações sobre o funcionamento e regras do evento. Com o objetivo de inspirar os participantes, costuma-se também realizar uma palestra ligada ao tema central do evento, com a participação de algum profissional de renome na área. Para integrar os participantes e estimular sua criatividade, podem ser realizadas atividades lúdicas e de conexão entre pessoas.

Após uma fase inicial de entendimento do evento, integração entre pessoas e inspiração em relação ao tema, dá-se início ao compartilhamento e seleção de ideias para formação dos times de trabalho. Os participantes que possuem ideias de negócio para serem desenvolvidas ao longo do evento expõem sua proposta em uma apresentação de 60 segundos intitulada *Pitch-Fire*, na qual ele indica o problema que pretende resolver, sua ideia inicial de solução e que perfil de pessoas ele precisa no seu time – conhecimentos, habilidades, vivências (figura 21).

**Figura 21 - Detalhameto do conteúdo para a apresentação de ideias no evento.**



Fonte: Apresentação concedida pela organização responsável pelo *Startup Weekend*.

Após as apresentações, as ideias são expostas no espaço onde está sendo realizado o evento. Todos os participantes recebem o direito de um número limitado de votos – em geral representados por post-its ou adesivos – e devem escolher quais são as melhores ideias. Os

votos são contabilizados e permanecem as ideias mais votadas. Entre as ideias mais votadas, cada participante deve escolher aquela que mais lhe interessa e na qual ele gostaria de trabalhar ao longo do evento. Ele então busca o idealizador da ideia e negocia sua entrada naquele time, que precisa angariar 3 ou mais integrantes para ser aceito pelos organizadores do evento. Os participantes que não conseguem formar equipes para realizar sua ideia, escolhem ideias apresentadas por outros participantes e buscam integrar um dos times formados. O primeiro dia do *Startup Weekend* chega então ao fim quando estão definidas as ideias a serem trabalhadas no final de semana e formadas as equipes de trabalho.

Ao longo do sábado e do domingo, as ideias são desenvolvidas pelos participantes por meio da ajuda de mentores e do uso livre de ferramentas que auxiliam na modelagem de negócio. O papel dos mentores não é dar respostas para os desafios enfrentados pelos participantes, mas questionar sobre pontos sensíveis e essenciais ao bom desempenho do negócio, estimulando o pensamento crítico, a ida a campo para ter contato com o público em potencial e compreender percepção do ponto de vista do cliente ou usuário, levando à maturação da solução pela equipe.

Ao longo dos dois dias são realizados treinamentos rápidos que ajudam os times a avançarem em cada etapa do desenvolvimento do negócio, ensinando habilidades como: validação de um problema ou ideia; utilização de ferramentas para ideação e modelagem de negócios; definição de MVP – mínimo produto viável (figura 22); realização de *pitch* – apresentação rápida de uma ideia.

**Figura 22 Treinamento de MVP realizado por um dos organizadores durante o *Startup Weekend* BH Comunidades.**



Fonte: Arquivo pessoal do pesquisador.

No fim da tarde de domingo cada equipe chega a um protótipo da sua ideia de negócio e esse protótipo é apresentado ao final do evento para uma banca de jurados composta por empreendedores, pessoas com amplo conhecimento na temática do evento e/ou investidores. Tal banca avalia as soluções apresentadas seguindo alguns critérios e premia aquelas com maior potencial de adesão e consolidação. Os critérios levados em consideração para avaliação dos negócios prototipados ao longo do *Startup Weekend* e para escolha das melhores ideias desenvolvidas no evento são (figura 23): validação – o que foi realizado pela equipe para confirmar se o problema de fato existe e se o público se tornaria comprador da solução idealizada; execução e design – nível de qualidade, adequação e relevância do protótipo desenvolvido; modelo de negócios – que valor é entregue ao cliente com a solução proposta, quem são os clientes, como eles são acessados e quais fontes de receita garantem sua viabilidade financeira. No caso da edição do *Startup Weekend Comunidades*, que possui foco em empreendimentos sociais, um critério a mais é avaliado: impacto na comunidade, ou seja, qual a relevância e amplitude do problema trabalhado e o quanto a solução proposta é capaz de solucioná-lo.

**Figura 23 - Critérios de avaliação de negócios utilizadas no *Startup Weekend Comunidades*.**



**Fonte:** Apresentação concedida pela organização responsável pelo *Startup Weekend*.

No encerramento do evento os participantes são estimulados a darem continuidade aos negócios desenvolvidos e os negócios premiados são anunciados. Eles podem receber incentivos oferecidos por eventuais patrocinadores e apoiadores do evento, como: mentoria para a implementação do negócio, treinamentos, espaço temporário de trabalho para a equipe,

serviços ou produtos que auxiliem na implementação do negócio. No entanto, o ganho de participação no evento não acontece apenas por quem tem sua ideia premiada. Existe um grande ganho com a experiência prática no desenho de negócios, a possibilidade de testar uma ideia de negócio antes de implementá-la, o aprendizado de conceitos e ferramentas, e a ampliação da visão empreendedora a partir da prática e da relação com pessoas com diferentes conhecimentos e vivências.

#### 4.2 *Startup Weekend Rio Favela*

O evento *Startup Weekend Rio Favela* foi o primeiro evento realizado no mundo com foco no desenvolvimento de empreendimentos com o objetivo de impactar positivamente uma comunidade, ou seja, com foco em negócios de impacto social. Esse evento foi realizado entre os dias 28 e 30 de março de 2014 por iniciativa de Rodrigo Baggio – presidente e fundador do Comitê para Democratização da Informática (CDI). O evento foi idealizado com o objetivo de reunir líderes locais e moradores das comunidades das favelas do Rio de Janeiro com designers, programadores e empreendedores de fora das comunidades. A intenção era reunir diferentes visões para que, juntos, os participantes pudessem buscar soluções para os problemas sociais dos habitantes das comunidades e ter um papel mais ativo na mudança da sua realidade. O primeiro evento foi realizado no Morro da Providência – favela do Rio de Janeiro –, mas já com a intenção de realizar edições em outras comunidades (STARTUP WEEKEND RIO FAVELA, 2016a).

**Figura 24 - Imagem de divulgação do evento *Startup Weekend Rio Favela*.**



**Fonte: STARTUP WEEKEND RIO FAVELA, 2016a**

A agenda e metodologia tradicional do evento foi adotada, porém uma adição foi realizada: a identificação anterior ao evento dos problemas do Morro da Providência que mais preocupavam a comunidade naquele momento. Utilizando uma metodologia desenvolvida pelo CDI, identificou-se como maiores preocupações e interesses da população do Morro da

providência: lixo; educação; cultura e lazer (bailes e eventos); geração de renda. Os participantes do evento, então, foram estimulados a apresentar ideias ligadas a essas temáticas. (STARTUP WEEKEND RIO FAVELA, 2016a).

**Figura 25 - Participantes trabalhando durante o evento *Startup Weekend Rio Favela*.**



Fonte: STARTUP WEEKEND RIO FAVELA, 2016b

Ao final do evento chegou-se a quatro ideias premiadas. O primeiro lugar foi concedido a um negócio nomeado ‘Plataforma Saúde’, idealizado por um participante de 70 anos de idade (figura 26). O negócio tem como objetivo prevenir doenças crônicas em comunidades carentes por meio de uma plataforma que oferece, a baixo custo, exames preventivos realizados por enfermeiros e técnicos de enfermagem. A plataforma também permite o acompanhamento dos resultados dos exames, a classificação do paciente em grupos de risco e o encaminhamento para médicos especialistas do sistema de saúde público em caso de necessidade. (TECHSTARS, 2014).

**Figura 26 - Participantes do grupo vencedor trabalhando durante o evento *Startup Weekend Rio Favela* na ideia de negócio Plataforma Saúde.**



Fonte: STARTUP WEEKEND RIO FAVELA, 2016b

O segundo lugar foi concedido a um negócio nomeado ‘IB Games’, cuja proposta é criar competições de jogos online em comunidades carentes, realizados em *lan houses* da comunidade por meio do apoio de patrocinadores. (STARTUPI, 2014).

**Figura 27 - Crianças jogando vídeo game no Morro da Providência durante visita a campo para as validações da ideia IB Games para o *Startup Weekend Rio Favela*.**



Fonte: STARTUP WEEKEND RIO FAVELA, 2016b

O terceiro lugar foi concedido ao negócio nomeado ‘Pedacinho de mim’, cuja proposta é a criação de uma loja online com foco na venda de enxovais produzidos pelas moradoras da comunidade. Em 5 horas de teste, o time desenvolvedor da ideia conseguiu vender cerca de 5 mil reais em produtos, validando a ideia de negócio. (STARTUPI, 2014).

**Figura 28 - Participantes do time que desenvolveu o negócio Pedacinho de Mim, sendo premiados como 3º lugar ao final do evento *Startup Weekend Rio Favela*.**



Fonte: STARTUP WEEKEND RIO FAVELA, 2016b

O quarto lugar foi concedido ao negócio nomeado ‘Caçambas Inteligentes’, cuja proposta é realizar a coleta seletiva de lixo em comunidades carentes com o apoio da população e de catadores da região, devolvendo `a comunidade uma renda relativa ao material reciclado coletado. (STARTUPI, 2014).

### 4.3 *Startup Weekend* BH Comunidades

A primeira edição do evento *Startup Weekend* Comunidades realizado em Belo Horizonte aconteceu entre os dias 01 e 03 de julho de 2016, dentro do Aglomerado da Serra, e contou com a participação do pesquisador, que na ocasião atuou como organizador, palestrante e mentor de participantes. O evento teve como objetivo reunir pessoas da comunidade e de fora dela, promovendo a integração entre pessoas com realidades distintas, mas o propósito comum de desenvolver soluções para impactar positivamente a população da região.

**Figura 29 - Marca do evento *Startup Weekend* BH Comunidades.**



**Fonte: Apresentação concedida pela organização responsável pelo *Startup Weekend*.**

Para que o evento de fato atendesse as demandas e angariasse participantes dos diversos públicos pretendidos, foram envolvidos na organização do evento pessoas com experiência em desenho de negócios, em empreendedorismo social e moradores da comunidade. No total, a 1ª edição do *Startup Weekend* BH Comunidades contou com 10 organizadores, 2 facilitadores, 9 mentores, 5 jurados, 9 times desenvolvendo ideias de negócios.

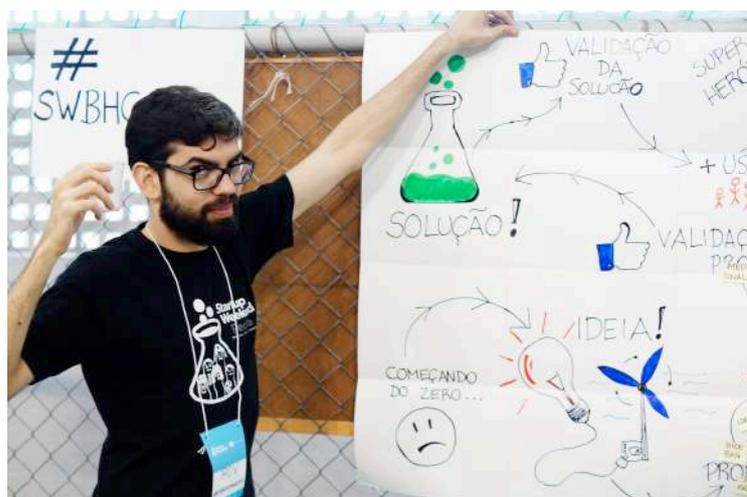
**Figura 30 - Pessoas presentes na 1ª edição do *Startup Weekend* BH Comunidades.**



**Fonte: Arquivo pessoal do pesquisador.**

A agenda e metodologia tradicional do evento foram adotadas, porém uma adição foi realizada pelos facilitadores do evento: o uso de uma jornada do empreendedor intitulada *Zero to Hero*. Tal jornada mapeia os pontos pelos quais as equipes de trabalho precisam passar ao longo do evento *Startup Weekend* para chegar ao final com um bom protótipo, sem deixar de evoluir os pontos essenciais ao negócio. Essa jornada não faz parte da metodologia original do evento, criada pela organização mundial fomentadora do *Startup Weekend*, mas vem sendo utilizada de forma ampla entre facilitadores do evento no Brasil, com o intuito de facilitar o entendimento dos participantes. Os passos da jornada são: começando do zero; escolha da ideia; identificação do problema; validação do problema; idealização da solução; validação da solução; definição do mínimo produto viável; apresentação da ideia. Tal jornada ficou exposta durante todo o evento *Startup Weekend* BH Comunidades por meio de um cartaz (figura 31), no qual também foram registrados em *post-its* os nomes de todas as ideias sendo desenvolvidas pelos grupos de trabalho. Assim, além dos times terem uma orientação dos objetivos a serem alcançados ao longo do evento e os próximos passos de trabalho, também era possível saber em que ponto de desenvolvimento do negócio estava cada time e como o grupo como um todo estava caminhando em seus modelos de negócio. Dessa forma, a cada etapa vencida, o *post-it* com o nome da ideia de negócio era movido para o passo adiante e comemorado, registrando o andamento e evolução de cada equipe.

**Figura 31 - Facilitador do evento e jornada Zero to Hero utilizada no *Startup Weekend* BH Comunidades.**



Fonte: Arquivo pessoal do pesquisador.

Ao final do evento foram premiados 3 negócios escolhidas pelos jurados. O primeiro lugar foi concedido ao negócio intitulado 'Um Mei de Ser', cujo objetivo é desenvolver um canal de divulgação e interação entre os microempreendedores individuais do Aglomerado –

que prestam serviços na comunidade – e os outros moradores do local. Este grupo (figura 32) foi formado em sua maior parte por moradores do Aglomerado da Serra, que vivem no dia a dia os problemas identificados e solucionados pelo modelo de negócio.

**Figura 32 - Grupo criador do negócio Um Mei de Ser, comemorando o primeiro lugar no *Startup Weekend* BH Comunidades junto a um dos facilitadores e a um dos jurados.**



Fonte: Arquivo pessoal do pesquisador.

O segundo lugar foi concedido ao negócio intitulado ‘Meu Sinal’, cujo objetivo é desenvolver traduções em Libras para vídeos, filmes e cursos na internet, permitindo o acesso de pessoas com problemas auditivos a conhecimentos que hoje elas não conseguem usufruir.

O terceiro lugar foi concedido ao negócio intitulado ‘Toot’, cujo objetivo é oferecer uma plataforma colaborativa para aumentar a segurança dos moradores ao entrarem na comunidade. A própria população ajuda a identificar os locais de perigo no momento, alertando os moradores que chegam do trabalho, da escola ou de atividades fora da comunidade sobre os locais a serem evitados na trajetória da entrada até a chegada em casa.

Dois prêmios de menção honrosa foram concedidos a grupos escolhidos pelos mentores do evento. Um deles foi concedido ao negócio intitulado ‘LocalFy’, um aplicativo para divulgar artistas da comunidade e ajudá-los a levantar recursos para o desenvolvimento do seu trabalho. O grupo (figura 33) contou com a participação de um morador do Aglomerado da Serra que é rapper, vive o universo da arte dentro da comunidade e foi o idealizador da ideia.

**Figura 33 - Grupo criador do negócio LocalFy, comemorando a menção honrosa no *Startup Weekend* BH Comunidades junto a um dos facilitadores e a um dos mentores.**



Fonte: Arquivo pessoal do pesquisador.

O outro prêmio de menção honrosa foi concedido ao negócio ‘Joga Fácil’, cujo objetivo é estimular o empreendedorismo e ensinar administração para jovens estudantes por meio da gestão de torneios e de times de futebol ou outros esportes. O negócio foi desenvolvido por um grupo que contou com alunos do ensino médio, que vivenciam a dificuldade e o desinteresse pelo estudo no dia a dia em sala de aula, e foram responsáveis por apresentar a ideia para o negócio.

#### **4.4 Análise do papel do design e potencial da metodologia do evento *Startup Weekend* no apoio ao desenho de negócios sociais**

A partir da vivência do evento *Startup Weekend* e da análise mais detalhada da metodologia utilizada no evento, percebe-se que a metodologia do design é aplicada, mesmo sem que ela seja explicitada. Assim como no design, o evento busca promover a interdisciplinaridade por meio da formação de grupos com vivências, conhecimentos e habilidades variados. Além disso, durante o evento é estimulada a compreensão dos problemas por trás de ideias e a validação de ideias de negócio junto ao público pretendido, demonstrando um foco nas necessidades do ser humano. O evento também valoriza a construção de soluções viáveis e factíveis, estimulando a definição de um mínimo produto viável a ser prototipado e testado. Percebe-se que os pilares do pensamento do Design – deseabilidade, viabilidade e factibilidade – são contemplados pelo *Startup Weekend*.

Alguns pontos com potencial de evolução foram observados na oportunidade de participação do *Startup Weekend BH Comunidades*: o envolvimento da comunidade, a apresentação inicial de ideias de negócios e as terminologias utilizadas no evento.

Quanto ao envolvimento da comunidade, diferente da edição realizada no Morro da Providência no Rio de Janeiro, no *Startup Weekend BH Comunidades* não foi realizado um levantamento prévio dos problemas da comunidade. Foram envolvidas pessoas do Aglomerado da Serra na organização do evento, mas sua principal contribuição foi divulgar o evento na comunidade para que ele fosse compreendido e bem aceito pela população, além de mobilizar participantes. Dessa forma, não foram apresentados aos participantes do evento os problemas vividos pela população daquela comunidade específica e, por isso, as soluções desenvolvidas foram menos focadas na comunidade. Em uma próxima edição, considera-se valioso começar o trabalho antes mesmo do evento, com a realização de atividades de mapeamento de desejos e necessidades junto à comunidade realizando visitas a campo, entrevistas com moradores e grupos de discussão. Além de entender melhor o contexto vivido pela população, seu envolvimento em fase anterior ao evento pode, inclusive, promover uma maior adesão e participação da comunidade no evento.

Ainda no que tange o envolvimento da comunidade, percebe-se de extrema relevância a presença de moradores da comunidade em todos os grupos de trabalho. Durante as mentorias e acompanhamento dos times, observou-se que aqueles que contavam com moradores do Aglomerado da Serra – os grupos mais diversos – tinham trocas mais ricas e chegaram a soluções mais viáveis, factíveis e desejáveis. Sendo a realidade “do morro e do asfalto” – como falam os moradores da comunidade – muito diferentes, a presença de um morador da comunidade permitiu o melhor entendimento da realidade do público, de seus problemas, da sua forma de pensar, do seu poder de consumo dos produtos ou serviços idealizados. Além disso, pelo fato dos moradores terem uma rede de contato mais ampla dentro da comunidade, foi mais fácil testar os protótipos com clientes reais.

Em relação à prática de apresentação de ideias no primeiro dia de evento, observou-se que ela não é favorável à inovação. A maioria dos grupos ficou preso à ideia inicial, conseguindo inovar muito pouco da solução inicial até a final. Mesmo com o trabalho dos mentores de estímulo à observação de problemas por trás de ideias e o direcionamento para desconstrução e evolução de ideias iniciais que não ofereciam real valor ao público, percebeu-se uma grande dificuldade por parte dos participantes. Dessa forma, verifica-se que a prática utilizada na metodologia do design de começar com um problema ou oportunidade e compreendê-lo a fundo antes de partir para a geração de ideias potencializaria a inovação nas

soluções apresentadas ao final do evento. Além disso, poderiam ser utilizadas ferramentas de apoio à ideação e não apenas de apoio à modelagem de negócios.

Outro ponto a ser evoluído e que foi sinalizado pelos próprios moradores da comunidade que apoiaram a organização do evento, é o uso nome *Startup Weekend* e o uso de termos em inglês e de expressões técnicas que não fazem parte de sua realidade, a exemplo de *pitch*, *startup*, *canvas*, *MVP*, entre muitos outros. Em um primeiro momento o nome do evento afasta a participação da comunidade, que por não entender o seu significado acredita que aquele evento não é para ela. Além disso, o uso excessivo de termos diferentes durante o evento pode causar constrangimento nos participantes que não conhecem o seu significado. Para buscar atenuar esse problema, durante o evento *Startup Weekend* BH Comunidades foi combinado com os organizadores, facilitadores, mentores e jurados o esforço para diminuição do uso desse tipo de termos e, em caso de uso, o cuidado de explica-los e garantir o seu entendimento por todos os participantes.

Apesar da observação de pontos com potencial para evolução, o evento *Startup Weekend* Comunidades se mostrou muito eficaz para a experimentação do desenho de negócios de impacto social. Além de dar voz aos moradores de comunidade e protagonismo aos participantes na busca por soluções aos problemas vividos pela população, o evento promove a integração entre públicos com diferentes vivências, perfis e condição social, gerando maior empatia entre os moradores da cidade e ampliando sua rede de contatos. Além disso, o evento impulsiona pessoas com desejo de empreender para a ação empreendedora e ensina o caminho para a modelagem e prototipação de negócios, que poderá facilmente ser colocada em prática pelos participantes em novas oportunidades após o evento. Além disso percebe-se claramente o alinhamento do evento com a metodologia do design, embora alguns pontos possam ser evoluídos para aumentar o potencial de inovação das ideias de negócio geradas.

## 5 DISCUSSÃO

Após a análise das metodologias e ferramentas baseadas no design que já vêm sendo utilizadas a favor do desenho de negócios, bem como após o estudo de caso, observa-se que haveria grande ganho na utilização casada de tais metodologias e ferramentas para o desenho de negócios sociais.

As Três Marchas do Design para Negócios poderiam ser utilizadas como base, pois oferecem um caminho para o desenho de soluções inovadoras e novos modelos de negócio. Além disso, essa é uma metodologia flexível que se apoia em um cardápio de ferramentas variadas a serem escolhidas para uso a partir de uma avaliação caso a caso. Ela começa ampliando a visão da oportunidade de negócio a ser trabalhada, ao estimular o entendimento do cenário no qual o negócio estará inserido, incluindo a investigação da realidade das pessoas envolvidas, seus problemas, restrições, necessidades e desejos. Em seguida, a metodologia trabalha a ideação criativa e a prototipação de possíveis produtos ou serviços a serem oferecidos, focando no atendimento do cenário encontrado de forma inovadora, desejável e efetiva. Por fim, a metodologia trabalha o desenho de uma estratégia para a implementação das ideias para o negócio, ou seja, um plano de ação claro que define como colocar o que foi ideado e prototipado em prática para que seja factível, rentável e ofereça real valor para o público.

Somada às Três Marchas do Design para Negócios poderia ser utilizada uma nova ferramenta de modelagem de negócio criada a partir da combinação de pontos do *Lean Canvas*, *Social Lean Canvas*, *Business Model Canvas* e *Social Business Model Canvas*. Esta nova ferramenta teria como primeiro objetivo compilar os resultados do processo de modelagem do negócio social à partir das Três Marchas do Design para Negócios, explicitando os aprendizados do processo e as definições realizadas, entre eles: público envolvido, cenário encontrado, problemas e restrições, desejos e necessidades, soluções a serem testadas, soluções validadas, entre outros. Ela também adicionaria reflexões próprias da realidade dos negócios sociais como ‘propósito’ e ‘métricas de impacto’ – presentes no *Social Lean Canvas* – bem como ‘uso de excedentes’ e ‘proposta de valor social’ – presentes no *Social Business Model Canvas*. Além disso, tal ferramenta ajudaria a suprir a falta de suporte para o detalhamento da viabilidade financeira na metodologia Três Marchas do Design para Negócios, trazendo pontos do *Business Model Canvas* e *Lean Canvas* como: segmentos de clientes, atividades-chave, recursos principais, parcerias principais, estrutura de custo, fontes de receita, canais, relacionamento com clientes, métricas principais.

Essa nova ferramenta, que explicitaria todo o caminho trilhado pelo empreendedor no desenho ou evolução de um negócio social, poderia ser utilizada de forma casada com outras ferramentas sugeridas nas Três Marchas do Design para Negócios e preenchida em três etapas. A primeira etapa seria relativa ao desenho macro do negócio, a segunda relativa à prototipação e validação das soluções pretendidas, e uma terceira etapa de detalhamento do funcionamento do negócio a partir das soluções validadas.

Assim como no evento *Startup Weekend* Comunidades, todo o processo de desenho de um negócio social deveria ser realizado *in loco* e de forma colaborativa, exigindo também a ida a campo para validação junto ao público pretendido. Também deveria ser garantida a formação de um grupo multidisciplinar com participação de todos os públicos envolvidos, incluindo as pessoas afetadas pelo problema social.

Para fortalecer a visão ‘social’ do negócio a ser desenhado e manter o alinhamento com planos mundiais de resolução de problemas sociais existentes, no processo inicial proposto pela metodologia Três Marchas do Design para Negócio poderiam ser utilizados como norte os 17 ‘Objetivos de Desenvolvimento Sustentável’ propostos pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). Assim, durante a primeira etapa de investigação do contexto e entendimento das necessidades e desejos do público envolvido para a correta identificação do problema a ser solucionado, seriam consideradas os objetivos e metas de transformação e evolução da realidade do mundo em termos econômicos, sociais e ambientais, expressos nos ODSs.

Essa breve proposição aqui apresentada não é o foco desse trabalho teórico dissertativo, mas apenas o ensaio de uma possibilidade que poderá ser estudada e desenvolvida futuramente como continuação do trabalho aqui iniciado. Além disso, essa breve proposição não tem como objetivo definir um modelo universal, mas um caminho flexível e adaptável para diferentes contextos e necessidades, tendo em vista a importância da visão local na resolução de problemas sociais.

## 6 CONCLUSÃO

A revisão bibliográfica, as análises de metodologias e ferramentas, e o estudo de caso realizados nessa pesquisa teórica dissertativa confirmam o potencial de uso da metodologia do design a favor do desenho de negócios sociais e demonstram como ele pode ser utilizado.

Identificou-se que negócios sociais são empreendimentos sociais com fins lucrativos formatados legalmente como empresas cujo objetivo principal não é a maximização dos lucros e sim o impacto social. Esse modelo de empreendimento tem se mostrado promissor na busca pela solução de problemas sociais, tendo em vista seu foco na construção de um modelo financeiramente sustentável. O fato de não depender de doações – diferentemente dos empreendimentos sociais sem fins lucrativos – dá aos negócios sociais maior autonomia, perenidade e foco na solução de problemas.

A partir da análise de estudos focados no setor relatados anteriormente, verificou-se que, no Brasil, já operam negócios que surgiram com o objetivo principal de resolver problemas sociais. A maior parte deles são micro empreendimentos localizados no sudeste e nordeste do país, fundados por pessoas com experiência empreendedora prévia e alta escolaridade. (AVINA, et al, 2011b).

Observou-se que o cenário é favorável para o desenvolvimento desses negócios sociais e para o surgimento de novos. O Brasil ainda é um país com grande volume e diversidade de problemas sociais que precisam ser solucionados. Somado a esse fato, temos uma população crescente, na qual 2/3 das pessoas está na base da pirâmide e ainda não têm acesso aos bens e serviços essenciais para uma vida digna e de qualidade. Apesar do baixo ganho dessa camada da população, juntas as classes C, D e E formam um grande mercado consumidor ainda pouco explorado. (ANDE et al., 2014b). No entanto, para ter sucesso no atendimento desse público, é essencial compreender profundamente sua realidade, suas necessidades e seus desejos, que se mostram totalmente diferentes das classes A e B. Para atendê-los de forma relevante é necessário criar novos modelos de negócio, não bastando formatar versões simplificadas e mais baratas de produtos e serviços, mas sim soluções eficazes, desejáveis e que caibam no seu orçamento. (BARKI, et al, 2013).

Favorecendo o surgimento e o desenvolvimento de negócios sociais, também verificou-se que já existem e vêm crescendo no país investimentos disponíveis especificamente para esse modelo de negócio, os chamados ‘investimentos de impacto’. (ANDE et al., 2014b). No entanto, nem todos os negócios sociais que buscam tais créditos se mostraram aptos a receberem investimentos. A exigência é alta e, observa-se entre os empreendedores as

dificuldades de identificar problemas sociais corretamente, oferecer soluções que são uma real oportunidade de negócio, apresentar modelos que funcionam na prática e com real aceitação do mercado.

Sendo assim, observou-se que os negócios sociais enfrentam uma série de desafios para a sua consolidação e para a ampla realização do seu propósito. Tais desafios estão relacionados principalmente à necessidade de inovar, construir um modelo de negócio financeiramente lucrativo e que equilibre lucro e impacto social. O empreendedor de um negócio social precisa ter um olhar criativo, empático e realista que o ajude a buscar novas soluções para problemas sociais já consolidados, chegando a produtos e serviços que ofereçam soluções viáveis, que despertam o interesse e entregam real valor ao público, além de caber no seu orçamento. Somado a isso, o modelo de negócio construído precisa se conformar de forma lucrativa, o que permite não só pagar sua operação mas também gerar excedentes. Também é preciso estar atento à mensuração do impacto para avaliar se benefícios sociais reais estão sendo alcançados.

Paralelo a esse cenário de surgimento dos negócios sociais, vemos o design sendo cada vez mais utilizado como metodologia para a resolução de problemas complexos e para a inovação por profissionais diversos em múltiplas áreas de atuação, inclusive em prol da modelagem de negócios. Tanto entre empreendedores tradicionais como entre empreendedores sociais observou-se que ferramentas baseadas no design também já vêm sendo difundidas e utilizadas com o objetivo de apoiar desenhos de negócios mais inovadores, humanos, adaptados à realidade local, que oferecem real valor para seu público e se constituem de forma viável e financeiramente sustentável. Comprovou-se, assim, o real potencial de aplicação do design no desenho de empreendimentos sociais com fins lucrativos.

Foram identificadas e analisadas metodologias e ferramentas utilizadas para o apoio à modelagem de negócios sociais e elas se mostram relevantes nesse processo. Não foi encontrada uma metodologia única capaz de apoiar a resolução de todos os desafios identificados entre os negócios sociais, mas o uso conjunto de tais metodologias e ferramentas pode ser capaz apoiar o desenho de soluções que superem os desafios anteriormente listados. Verifica-se, então, o potencial para o desenvolvimento de um novo trabalho com foco no desenho de uma metodologia única e eficaz para o desenho de negócios sociais.

Por fim, observa-se que a disseminação para designers do conhecimento consolidado nessa pesquisa permitirá uma maior consciência de novas possibilidades de atuação do design voltadas para a inovação em modelos de negócios. Além disso, a aproximação do design com o empreendedorismo a partir da disseminação de metodologias e ferramentas para o apoio ao

desenho de negócios pode ajudar empreendedores que já estão atuando na resolução de problemas sociais a terem resultados mais inovadores, desejáveis, factíveis e viáveis, levando a melhores resultados que favoreçam a transformação da realidade social a partir de negócios sociais.

Como continuidade do estudo iniciado com esta dissertação de mestrado, o pesquisador pretende realizar um futuro doutorado. Seu objetivo é desenvolver uma nova metodologia de apoio ao desenho de negócios sociais que apoie o empreendedor social em todo o seu percurso, desde a análise do contexto do problema até a implantação e evoluções no negócio para real impacto social. Baseada na metodologia do design e nas análises das ferramentas e metodologias já desenvolvidas e aplicadas para o apoio à inovação e modelagem de negócios, a intenção é criar uma ferramenta que possa ser disseminada amplamente e apoie a população na resolução de problemas sociais por meio do desenvolvimento de negócios sustentáveis.

## REFERÊNCIAS

ANDE. Aspen Network of Development Entrepreneurs. LGT Venture Philanthropy. Quintessa Partners. University of St. Gallen Hub São Paulo. **Mapa do setor de investimento de impacto no Brasil**. 2014a. Disponível em: <[http://www.aspeninstitute.org/sites/default/files/content/upload/ImpactInvestingStudy\\_FINAL\\_VERSION\\_PORTUGUES.pdf](http://www.aspeninstitute.org/sites/default/files/content/upload/ImpactInvestingStudy_FINAL_VERSION_PORTUGUES.pdf)>. Acesso em: 12 de maio de 2015.

ANDE. Aspen Network of Development Entrepreneurs. Ebay Foundation. ICE, Instituto de Cidadania Empresarial. **Relatório do evento inovação em tecnologia para a base da pirâmide**. 2014b. Disponível em: <[http://www.aspeninstitute.org/sites/default/files/content/upload/Tech\\_Event\\_Report\\_PT.PDF](http://www.aspeninstitute.org/sites/default/files/content/upload/Tech_Event_Report_PT.PDF)>. Acesso em: 17 de maio de 2015b.

ARTEMÍSIA. **Impacto social**. Disponível em: <<https://www.artemisia.org.br/conteudo/negocios/impacto-social.aspx>>. Acesso em: 09 de novembro de 2014a.

ARTEMÍSIA. **Nosso conceito**. Disponível em <<http://www.artemisia.org.br/conteudo/negocios/nosso-conceito.aspx>>. Acesso em: 09 de novembro de 2014b.

ARTEMÍSIA. **Nosso manifesto**. Disponível em <<http://www.artemisia.org.br/conteudo/artemisia/nosso-manifesto.aspx>>. Acesso em: 09 de novembro de 2014c.

ASHOKA. **About**. Disponível em <<https://www.ashoka.org/en/about-ashoka>>. Acesso em: 25 de junho de 2015a.

ASHOKA. **Ashoka's impact**. Disponível em: <<https://www.ashoka.org/en/ashokas-impact>>. Acesso em: 25 de junho de 2015b.

ASHOKA BRASIL. **Fellows**. Disponível em: <<http://brasil.ashoka.org/fellows>>. Acesso em: 25 de junho de 2015.

ASHOKA - MCKINSEY & COMPANY. Ashoka Empreendedores Sociais e McKinsey & Company, Inc. **Empreendimentos sociais sustentáveis: como elaborar planos de negócios para organizações sociais**. São Paulo: Peirópolis, 2001.

AVINA, Fundação. Potencia Ventures. ANDE Pólo Brasil. Plano CDE. **Mapeamento do campo de negócios sociais / negócios inclusivos: categoria desenvolvedores e investidores**. 2011a. Disponível em: <[http://www.aspeninstitute.org/sites/default/files/content/docs/ande/Mapeamento%20Neg%C3%B3cios%20Sociais\\_Inclusivos%20-%20Relat%C3%B3rio%20final%20categoria%20desenvolvedores%20e%20investidores%5B1%5D.pdf](http://www.aspeninstitute.org/sites/default/files/content/docs/ande/Mapeamento%20Neg%C3%B3cios%20Sociais_Inclusivos%20-%20Relat%C3%B3rio%20final%20categoria%20desenvolvedores%20e%20investidores%5B1%5D.pdf)>. Acesso em: 12 de maio de 2015.

AVINA, Fundação. Potencia Ventures. ANDE Pólo Brasil. Plano CDE. **Mapeamento do campo de negócios sociais / negócios inclusivos: categoria negócios**. 2011b. Disponível em: <[http://www.aspeninstitute.org/sites/default/files/content/docs/ande/Mapeamento%20Neg%C3%B3cios%20Sociais\\_Inclusivos%20-%20Relat%C3%B3rio%20final%20categoria%20neg%C3%B3cios%5B1%5D.pdf](http://www.aspeninstitute.org/sites/default/files/content/docs/ande/Mapeamento%20Neg%C3%B3cios%20Sociais_Inclusivos%20-%20Relat%C3%B3rio%20final%20categoria%20neg%C3%B3cios%5B1%5D.pdf)>. Acesso em: 12 de maio de 2015.

ĀKINA FOUNDATION. **Our story**. Disponível em: <<http://akina.org.nz/about/our-story/>>. Acesso em: 22 de julho de 2016a.

ĀKINA FOUNDATION. **Introducing The Social Lean Canvas**. Disponível em: <<http://akina.org.nz/news/introducing-the-social-lean-canvas/>>. Acesso em: 22 de julho de 2016b.

BARKI, Edgard; IZZO, Daniel; TORRES, Haroldo; AGUIAR, Luciana (Org.). **Negócios com impacto social no Brasil**. São Paulo: Peirópolis, 2013.

BROWN, Tim. **Design thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BYRNE, John. **Empreendedores extraordinários**: 25 celebridades do empreendedorismo moderno e suas façanhas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

BORNSTEIN, David. **Como mudar o mundo**: empreendedores sociais e o poder das novas ideias. Rio de Janeiro: Record, 2006.

CARDOSO, Rafael. **Design para um mundo complexo**. São Paulo: Cosac Naify, 2012.

ELKINGTON, John. HARTIGAN, Pamela. **Empreendedores sociais**: o exemplo incomum das pessoas que estão transformando o mundo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FRASER, Heather. **Design para negócios na prática**: como gerar inovação e crescimento nas empresas aplicando o business design. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

GEM. Global Entrepreneurship Monitor. 2012. **Empreendedorismo no Brasil**. Disponível em: <[http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/9696c98c23d137fd0d8af1300d9742b0/\\$File/4226.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/9696c98c23d137fd0d8af1300d9742b0/$File/4226.pdf)>. Acesso em: 12 de maio de 2015.

HANSEN-TURTON, Tine. TORRES, Nicholas D. **Social innovation and impact in nonprofit leadership**. New York: Springer Publishing Company, 2014.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Projeção da população do Brasil e Unidades Federativas**, 2015. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/index.html>>. Acesso em: 27 de julho de 2015.

IDEO. **About IDEO**. Disponível em: <<https://www.ideo.com/about/>>. Acesso em: 09 de novembro de 2014.

LEANSTACK. **Lean Canvas**. Disponível em: <<https://leanstack.com/lean-canvas/>>. Acesso em: 22 de julho de 2016a.

LEANSTACK. **Why Lean Canvas vs Business Model Canvas?**. Disponível em: <<https://leanstack.com/why-lean-canvas/>>. Acesso em: 22 de julho de 2016b.

NICHOLLS, Alex. **Social entrepreneurship**: new models of sustainable social change. New York: Oxford University Press Inc., 2006.

NOBEL PRIZE. **The nobel peace prize 2006**. Disponível em: <[http://www.nobelprize.org/nobel\\_prizes/peace/laureates/2006/](http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/peace/laureates/2006/)>. Acesso em: 01 de maio de 2015.

MARTIN, Roger. **Design de Negócios**: por que o design thinking se tornará a próxima vantagem competitiva dos negócios e como se beneficiar disso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

OSTERWALDER, Alexander. PIGNEUR, Yves. **Business model generation**: inovação em modelos de negócios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PINK, Daniel H. **O cérebro do futuro**: a revolução do lado direito do cérebro. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

PNUD. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. **Empretec completa 20 anos de capacitação de empreendedores no Brasil**. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/Noticia.aspx?id=3733>>. Acesso em: 01 de agosto de 2016a.

PNUD. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. **Os objetivos de desenvolvimento sustentável**. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/ods.aspx>>. Acesso em: 01 de agosto de 2016b.

RIES, Eric. **A startup enxuta**: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

SCHWAB FOUNDATION. **About us**. Disponível em: <<http://www.schwabfound.org/content/about-us-0>>. Acesso em: 01 de julho de 2015a.

SCHWAB FOUNDATION. **Social entrepreneurs**. Disponível em <<http://www.schwabfound.org/entrepreneurs>>. Acesso em: 01 de julho de 2015b.

SCHWAB FOUNDATION. **What is a social entrepreneur?**. Disponível em <<http://www.schwabfound.org/content/what-social-entrepreneur>>. Acesso em: 01 de julho de 2015c.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Negócios sociais**: diretrizes estratégicas para atuação do sistema SEBRAE no mercado de negócios sociais. Brasília: SEBRAE, 2013.

SOCIAL LEAN CANVAS. **The canvas**. Disponível em: <<http://socialleancanvas.com/the-canvas/>>. Acesso em: 22 de julho de 2016.

STARTUP WEEKEND. **Home**. Disponível em: <<https://startupweekend.org/>>. Acesso em: 25 de julho de 2016a.

STARTUP WEEKEND. **Startup weekend around the world**: edition / theme. Disponível em: <<https://startupweekend.org/interests>>. Acesso em: 25 de julho de 2016b.

STARTUP WEEKEND CHANGE MAKERS. **Facebook fanpage**. Disponível em: <<https://www.facebook.com/SWChangeMakersGlobal>>. Acesso em: 25 de julho de 2016.

STARTUP WEEKEND RIO FAVELA. **Home**. Disponível em: <<http://riofavela.startupweekend.org/>>. Acesso em: 25 de julho de 2016a.

STARTUP WEEKEND RIO FAVELA. **Facebook fanpage**: álbum de fotos do evento. Disponível em: <[https://www.facebook.com/SWRioFavela/photos/?tab=album&album\\_id=69873056684443](https://www.facebook.com/SWRioFavela/photos/?tab=album&album_id=69873056684443)>. Acesso em: 25 de julho de 2016b.

STARTUPI. **Homem de 70 anos vence o Startup Weekend Rio Favela**. Disponível em: <<http://startupi.com.br/2014/03/homem-de-70-anos-vence-o-startup-weekend-rio-favela-veja-os-vencedores/>>. Acesso em: 26 de julho de 2016.

SKOLL FOUNDATION. **About**. Disponível em: <<http://www.skollfoundation.org/about/>>. Acesso em: 06 de julho de 2015.

TECHSTARS. **Necessity is the mother of invention**: 3 startup ideas from brasil's first slum. Disponível em: <<http://www.techstars.com/content/uncategorized/necessity-mother-invention-3-startup-weekend-ideas-brasils-first-slum/>>. Acesso em: 26 de julho de 2016.

THE ACCELERATOR. The Accelerator From The Young Foundation. **About us**. Disponível em: <<http://growing-social-ventures.org/en/course-content-0/about-accelerator>>. Acesso em: 20 de julho de 2016a.

THE ACCELERATOR. The Accelerator From The Young Foundation. **The Social Business Model Canvas**. Disponível em: <<http://growing-social-ventures.org/en/course-content/social-business-model-canvas>>. Acesso em: 20 de julho de 2016b.

UNRIC. Centro Regional de Informações das Nações Unidas. **Realeza, artistas e ativistas entre os promotores dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. Disponível em: <<http://www.unric.org/pt/actualidade/32154-realeza-artistas-e-ativistas-entre-os-promotores-dos-objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel->>. Acesso em: 01 de agosto de 2016.

YOUNG FOUNDATION. **About us: history**. Disponível em: <<http://youngfoundation.org/about-us/history/>>. Acesso em: 20 julho de 2016.

YUNUS, Muhammad. **Criando um negócio social**: como iniciativas economicamente viáveis podem solucionar os grandes problemas da sociedade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

YUNUS. Yunus Negócios Sociais. **O que são negócios sociais**. Disponível em: <<http://www.yunusnegociossociais.com/#!o-que-so-negcios-sociais/csr>>. Acesso em: 09 de novembro de 2014.