

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM EMPREENDEDORISMO**

**O PROCESSO DECISÓRIO DURANTE A CONSTRUÇÃO DO MODELO DE  
NEGÓCIO: estudos de caso sobre negócios sociais**

**Valentim Aparecido Biazotti Junior**

**Orientadora: Profa. Dra. Rosa Maria Fischer**

**SÃO PAULO  
2020**

Prof. Dr. Vahan Agopyan  
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Fábio Frezatti  
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior  
Chefe do departamento de Administração

Prof. Dr. Marcelo Caldeira Pedroso  
Coordenador do Programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo

**VALENTIM APARECIDO BIAZOTTI JUNIOR**

**O PROCESSO DECISÓRIO DURANTE A CONSTRUÇÃO DO MODELO DE  
NEGÓCIO: estudos de caso sobre negócios sociais**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

**Orientadora: Profa. Dra. Rosa Maria Fischer**

Versão original

**SÃO PAULO**

**2020**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Catálogo na Publicação (CIP)  
Ficha Catalográfica com dados inseridos pelo autor

Biazotti, Valentim.

O PROCESSO DECISÓRIO DURANTE A CONSTRUÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO: estudos de caso sobre negócios sociais / Valentim Biazotti. - São Paulo, 2020.

167 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, 2020.

Orientador: Rosa Maria Fischer.

1. Negócios Sociais. 2. Modelo de Negócio. 3. Tomada de Decisão. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

**Aos meus pais.**

## AGRADECIMENTOS

À minha família, que fez de mim a pessoa que sou e deu apoio durante todas as dificuldades desta jornada.

A Bruno, Débora, Gustavo, Jonas, Lucas e Marcelo, amigos e empreendedores que me inspiraram com suas jornadas e tanto me ensinam.

À querida Rosa Maria Fischer, orientadora e guia, pela paciência, por dar consistência às minhas loucuras, por me apoiar durante os momentos de aflição e por ter contribuído não só com o aluno, mas também com a pessoa.

À querida Grazi Comini, por me ouvir, por abrir as portas de sua sala de aula para que a acompanhasse e por ter sido a primeira pessoa a me incentivar a entrar no MPE.

Ao caro Marcelo Pedroso, por ser um incentivador incondicional, por abrir minha mente para outras perspectivas e pelos conselhos inestimáveis.

À equipe da WaM. Cada um de vocês foi fundamental dentro dessa jornada, cada qual com seu jeito, apoio e torcida. Cada passo que dou tem vocês em mente e no coração.

Ao Flavio "Kobe" Castelhani, por todo esse caminho de amizade e por ter sido a primeira pessoa a celebrar comigo a entrada para essa maravilhosa jornada.

Aos integrantes do CEATS, pelos insights valiosos que contribuíram para o resultado final desta dissertação.

*"O possível é, na verdade, o mínimo pensável."*

**Stig Dagerman**

## RESUMO

Em um contexto em que os primeiros agentes a intervir e a responder ao desequilíbrio socioeconômico, como governo e agências de desenvolvimento, não o fizeram de forma escalável e eficaz, surge uma lacuna que estimula a criação de novos formatos organizacionais como os negócios sociais: organização que incorpora objetivos socioambientais a objetivos econômicos. Se, por um lado, a união desses objetivos tem o potencial de apresentar uma solução viável aos complexos desafios socioeconômicos, por outro, muito se discute sobre tensões, conflitos e a própria sustentabilidade desse modelo híbrido. Por essa razão, o presente estudo investigou as formas pelas quais o empreendedor de negócios socioambientais toma decisões de construção de seu modelo de negócio durante o processo de modelagem. Justifica-se este foco por uma necessidade de maior exploração de modelos de negócio que possam ser utilizados por essas organizações e, em segundo lugar, pelo campo ainda em investigação sobre como as tensões provindas da união de objetivos se originam e como o empreendedor pode melhor lidar com elas. Quanto aos fins, esta foi uma pesquisa exploratória e descritiva; quanto aos meios de investigação, foram utilizados estudos de casos múltiplos construídos por meio de referencial teórico-conceitual, pesquisas em profundidade semiestruturadas suportadas pela Técnica de Incidentes Críticos e dados secundário, com amostra por conveniência de quatro negócios sociais. A partir da análise realizada com a estrutura do Método de Comparação Constante, foi possível constatar tendências importantes. Experiências passadas, valores e formas de pensar dos empreendedores tiveram influência em diferentes momentos: desde a formação de sua intencionalidade até razões para alterar o modelo de negócio. Também foi possível identificar um mecanismo de Mimese nos empreendedores, ato pelo qual se inspiraram e apropriaram-se de elementos de outras organizações para formatar a primeira versão de seus negócios; essas decisões iniciais, inclusive, tenderam a perdurar até seus modelos de negócio mais recentes. A presença de modelos normativos, principalmente aqueles relacionados a validações, ações corretivas e de um processo decisório bem estruturado e com objetivos claros se apresentou como um fator de influência positiva nos casos estudados. A lente dos vieses cognitivos se revelou frutífera durante a análise, apresentando o *Mission Spiral* como um viés influente em decisões importantes e a descrição de dois tipos de tensões em negócios sociais: *a priori* e *a posteriori*. Além de tensões, também foram encontradas muitas sinergias como resultado da união de objetivos econômicos e socioambientais, sendo elas importantes até mesmo em momentos de escalabilidade. Por fim, pôde-se aprofundar a temática de *Mission Drift* a partir da separação de objetivos e resultados socioambientais, criando-se conexões com os temas de intencionalidade, vieses cognitivos, falha em acolher novas informações e em alocar recursos essenciais ao objetivo econômico.

**Palavras-chave:** *negócios sociais; modelo de negócio; tomada de decisão*

### ***ABSTRACT***

In a context in which the first agents to intervene and respond to socioeconomic imbalances, such as government and development agencies, did not do so in a scalable and effective way, a gap arises that encourages the creation of new organizational formats such as social businesses: organization that incorporates socio-environmental objectives to economic objectives. If, on the one hand, the union of these objectives has the potential to present a viable solution to the complex socio-economic challenges, on the other, much is discussed about tensions, conflicts and the very sustainability of this hybrid model. For this reason, the present study investigated the ways in which the socio-environmental business entrepreneur makes decisions to build his business model during the modeling process. This focus is justified by the need for greater exploration of business models that can be used by these organizations and, secondly, by the field still under investigation on how the tensions arising from the union of objectives originate and how the entrepreneur can better deal with them. As for the purposes, this was an exploratory and descriptive research; as for the means of investigation, multiple case studies were constructed using theoretical-conceptual frameworks, semi-structured in-depth research supported by the Critical Incident Technique and secondary data, with a convenience sample of four social businesses. From the analysis performed with the structure of the Constant Comparison Method, it was possible to see important trends. Past experiences, values and ways of thinking of entrepreneurs have influenced different moments: from the formation of their intentionality to reasons for changing the business model. It was also possible to identify a mechanism of Mimese in entrepreneurs, an act by which they were inspired by and appropriated elements from other organizations to format the first version of their business; these initial decisions, in fact, tended to endure even to their most recent business models. The presence of normative models, especially those related to validations, corrective actions and a well-structured decision-making process with clear objectives, presented itself as a positive influence factor in the cases studied. The lens of cognitive biases proved fruitful during the analysis, presenting Mission Spiral as an influential bias in important decisions and describing two types of tensions in social enterprises: *a priori* and *a posteriori*. In addition to tensions, many synergies were also found as a result of the union of economic and socio-environmental objectives, which were important even in times of scalability. Finally, it was possible to deepen the theme of Mission Drift from the separation of objectives and socioenvironmental results, creating connections with the themes of intentionality, cognitive bias, failure to receive new information and to allocate essential resources to the economic objective.

***Key words:*** *social enterprises; business model; decision making*

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS</b>	<b>11</b>
<b>LISTA DE QUADROS</b>	<b>12</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b>	<b>13</b>
<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>14</b>
1.1 Justificativa	16
1.2 Formulação da situação-problema	17
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO-CONCEITUAL E METODOLÓGICO</b>	<b>19</b>
2.1 Contexto para as decisões estratégicas em negócios sociais	19
2.2 Conflitos existentes em negócios sociais	26
<b>3. METODOLOGIA</b>	<b>31</b>
3.1 Seleção dos casos	32
3.2 Coleta de dados e instrumento de pesquisa	32
3.3 Análise de dados, revisão da literatura e finalização	36
<b>4. DESCRIÇÃO DOS CASOS ESTUDADOS</b>	<b>41</b>
4.1 4you2: Descrição do negócio	41
4.2 Construção dos modelos de negócio da 4you2	43
4.2.1 Configurações do modelo de negócio da 4you2	44
4.3 Clube da Preta: descrição do negócio	55
4.4 Construção do modelo de negócio segundo Bruno Brigida	56
4.4.1 Configurações do modelo de negócio	57
4.5 Construção do modelo de negócio segundo Débora Luz	68
4.5.1 Configurações do modelo de negócio	68
4.6 Praças: descrição do negócio	71
4.7 Construção do modelo de negócio do Praças	71
4.7.1 Configurações do modelo de negócio	72
4.8 Retalhar: descrição do negócio	79
4.9 Construção do modelo de negócio da Retalhar segundo Lucas Corvacho	80
4.9.1 Configurações do modelo de negócio	81
4.10 Construção do modelo de negócio segundo Jonas Lessa	90
4.10.1 Configurações do modelo de negócio	92

<b>5. ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	<b>108</b>
5.1 Análise intra-caso: 4you2	108
5.1.1 Análise das decisões	111
5.2 Análise intra-caso: Clube da Preta	117
5.2.1 Análise das decisões	119
5.3 Análise intra-caso: Praças	125
5.3.1 Análise das decisões	126
5.4 Análise intra-caso: Retalhar	131
5.4.1 Análise das decisões	134
5.5 Análise inter-casos	141
5.5.1 Origem da intencionalidade: família e organizações sem fins lucrativos	142
5.5.2 Objetivos, Mission Drift e resultados socioambientais	142
5.5.2.1 Combinação de objetivos e resultados sinérgicos	144
5.5.3 Orquestradores e digitais	145
5.5.4 Apoio externo no processo decisório	147
5.5.5 Decisões iniciais tendem a perdurar	147
5.5.6 Mimese	150
5.5.7 Tensões a priori e a posteriori	151
5.5.8 Objetivos claros, Mission Spiral e ações corretivas	153
5.5.9 Cadeia Social de Valor e Operações	156
<b>6. CONCLUSÕES</b>	<b>157</b>
6.1 Limitações do estudo e considerações finais	159
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>161</b>
<b>APÊNDICE</b>	<b>165</b>

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AIESEC: Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales

B2B: Business to Business

B2C: Business to Consumer

CISV: Children's International Summer Villages

CIT: Critical Incident Technique

IPT: Instituto de Pesquisas Tecnológicas

ONG: Organização Não Governamental

WAM: Worth a Million

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Os 55 tipos de modelo de negócio da escola recombinate.....	21
Quadro 2 – Fatores de influência no processo decisório.....	24
Quadro 3 – Tensões em negócios sociais.....	29
Quadro 4 - Ferramenta visual de apoio às entrevistas.....	36
Quadro 5 - Características analisadas.....	39
Quadro 6 - Decisões estratégicas mapeadas da 4you2.....	112
Quadro 7 - Encadeamento das decisões da 4you2.....	117
Quadro 8 - Decisões estratégicas mapeadas do Clube da Preta.....	120
Quadro 9 - Encadeamento de decisões do Clube da Preta.....	124
Quadro 10 - Decisões estratégicas mapeadas do Praças.....	127
Quadro 11 - Encadeamento das decisões do Praças.....	131
Quadro 12 - Decisões estratégicas mapeadas da Retalhar.....	134
Quadro 13 - Encadeamento das decisões da Retalhar.....	141
Quadro 14 - Decisões por modelo de negócio.....	148

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As quatro dimensões do triângulo mágico.....	20
Figura 2 – Modelo de Simon do processo decisório.....	26
Figura 3 – negócio social vs. Negócios que maximizam lucros e organizações não governamentais.....	27
Figura 4 - 1ª configuração do modelo de negócio da 4you2 de acordo com o relato de Gustavo Fuga.....	46
Figura 5 - 4ª configuração do modelo de negócio da 4you2 de acordo com o relato de Gustavo Fuga.....	49
Figura 6 - 5ª configuração do modelo de negócio da 4you2 de acordo com o relato de Gustavo Fuga.....	52
Figura 7 - 7ª configuração do modelo de negócio da 4you2 de acordo com o relato de Gustavo Fuga.....	54
Figura 8 - 1ª configuração do modelo de negócio do Clube da Preta de acordo com o relato de Bruno Brigida..	59
Figura 9 - 2ª configuração do modelo de negócio do Clube da Preta de acordo com o relato de Bruno Brigida..	61
Figura 10 - 3ª configuração do modelo de negócio do Clube da Preta de acordo com o relato de Bruno Brigida..	63
Figura 11 - 4ª configuração do modelo de negócio do Clube da Preta de acordo com o relato de Bruno Brigida..	65
Figura 12 - 5ª configuração do modelo de negócio do Clube da Preta de acordo com o relato de Bruno Brigida..	67
Figura 13 - 2ª configuração do modelo de negócio do Clube da Preta de acordo com o relato de Débora Luz....	70
Figura 14 - 1ª configuração do modelo de negócio do Praças de acordo com o relato de Marcelo Rebelo.....	74
Figura 15 - 2ª configuração do modelo de negócio do Praças de acordo com o relato de Marcelo Rebelo.....	76
Figura 16 - 4ª configuração do modelo de negócio do Praças de acordo com o relato de Marcelo Rebelo.....	78
Figura 17 - 1ª configuração do modelo de negócio da Retalhar de acordo com o relato de Lucas Corvacho.....	83
Figura 18 - 2ª configuração do modelo de negócio da Retalhar de acordo com o relato de Lucas Corvacho.....	84
Figura 19 - 3ª configuração do modelo de negócio da Retalhar de acordo com o relato de Lucas Corvacho.....	86
Figura 20 - 4ª configuração do modelo de negócio da Retalhar de acordo com o relato de Lucas Corvacho.....	87
Figura 21 - 5ª configuração do modelo de negócio da Retalhar de acordo com o relato de Lucas Corvacho.....	89
Figura 22 - 1ª configuração do modelo de negócio da Retalhar de acordo com o relato de Jonas Lessa.....	94
Figura 23 - 2ª configuração do modelo de negócio da Retalhar de acordo com o relato de Jonas Lessa.....	96
Figura 24 - 3ª configuração do modelo de negócio da Retalhar de acordo com o relato de Jonas Lessa.....	98
Figura 25 - 4ª configuração do modelo de negócio da Retalhar de acordo com o relato de Jonas Lessa.....	100
Figura 26 - 5ª e 6ª configuração do modelo de negócio da Retalhar de acordo com o relato de Jonas Lessa ....	102
Figura 27 - 7ª configuração do modelo de negócio da Retalhar de acordo com o relato de Jonas Lessa.....	104
Figura 28 - 8ª configuração do modelo de negócio da Retalhar de acordo com o relato de Jonas Lessa.....	107

## 1. INTRODUÇÃO

Apesar da expansão dos mercados por intermédio da globalização, o crescimento econômico e o acesso ao consumo não estão sendo distribuídos uniformemente. Corroborando para esse fato, Sen (2010) destaca as inúmeras pessoas no mundo que sofrem privações na liberdade básica de sobrevivência, enfrentando fome, más condições de saúde, carência de acesso ao saneamento básico e à água potável. Somando-se a supressão de direitos civis e de liberdade política, o autor nos demonstra um cenário em que não só os meios que permitem a liberdade de ação se encontram negados, mas também as oportunidades reais dadas a cada pessoa. Fica evidente que sem uma visão holística e diretrizes claras, a união dos mercados de diferentes países pode trazer efeitos devastadores para a sociedade.

Esse cenário demanda uma forma diferente de controle e responsabilidade na utilização e combinação de recursos. De acordo com Comini (2016), é possível perceber, desde a década de 1990, um aumento de ações implementadas por empresas privadas e organizações da sociedade civil em resposta a déficits sociais e ambientais. No entanto, esses primeiros agentes a intervir e a responder ao desequilíbrio socioeconômico, somando-se o governo e agências de desenvolvimento, não conseguiram demonstrar ordenação estrutural para enfrentá-lo de forma escalável, em longo prazo, com eficiência e com eficácia (CHU, 2007). Essa lacuna estimulou a criação de novos formatos organizacionais como os negócios sociais: uma organização que incorpora características de empresas com objetivos de geração de lucros e os de entidades sem fins lucrativos e que buscam resultados sociais (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010).

Ainda que o fenômeno do empreendedorismo social exista há tempos, uma visão mais homogênea e unificada sobre o assunto ainda está em construção (DEES, 1998). Os avanços no tema incentivam variadas vertentes de estudo, e essa aparenta ser a única forma de alcançar sua consolidação como um campo de pesquisa. Uma dessas vertentes pode ser a de examinar o empreendedor social pela lente comportamental e pelo entendimento de seu desempenho no âmbito dos processos organizacionais. (MAIR; MARTI, 2006). Adotando essa abordagem, o presente estudo buscou compreender “como o empreendedor age” mais do que “quem o empreendedor é,” enfocando sua atuação como ator do processo decisório que

ocorre durante a construção e validação do modelo de negócio de seu empreendimento socioambiental.

O tema carrega consigo adversidades e ponderações que estão diretamente relacionadas às características próprias de um negócio social, no qual objetivos econômicos e sociais precisam ser balanceados. Essa é uma problemática que surge, aparentemente, a partir da quebra das fronteiras entre negócios comerciais, organizações públicas e empreendimentos sociais, colocando a questão de como lidar com as tensões geradas pela complexidade advinda da combinação de vários formatos organizacionais. Isto posto, o equilíbrio entre esferas que já foram consideradas separadas é um dos principais desafios do empreendedor à frente de um negócio social e já foi apontado por autores como Dees e Anderson (2003), Yunus (2007) e Battilana e Lee (2014).

Na prática, ter duas missões pode gerar conflitos que acabam por desacelerar o crescimento da empresa e é responsabilidade do empreendedor diminuir a recorrência de decisões que envolvem *trade offs* econômicos e sociais em seu modelo de negócio (ROTTENBERG; MORRIS, 2013). Como é apontado por Alter (2007), os riscos variam desde um aumento na complexidade organizacional até a perda de colaboradores por não se sentirem atraídos quando a atuação do empreendimento pende excessivamente para um dos objetivos da organização em detrimento do outro. Caso o processo de decisões divergentes se apresente, autores como Rottenberg e Morris (2013) acreditam ser essencial que o empreendedor dê prioridade aos seus objetivos econômicos, focando prioritariamente na escalabilidade do negócio e deixando os resultados de impacto social para um horizonte de longo prazo.

Esse raciocínio é apenas um dentre outros que foram analisados neste estudo e pode ser enquadrado no âmbito da teoria normativa que, de acordo com Edwards e Fasolo (2001), orienta a forma como as pessoas deveriam tomar decisões.

De acordo com o segundo mapa de negócios de impacto socioambiental, estudo realizado pela Pipe Social (2019), em que 1002 negócios sociais foram mapeados à época do levantamento no ecossistema brasileiro: 43% dessas empresas ainda não geravam renda; 80% não tinham definido indicadores de mensuração do impacto ou não haviam começado a mensuração; e 54% não tinham feito a análise da relação entre o legado socioambiental e o valor econômico gerados por sua operação. A partir desses dados, pode-se sugerir que o empreendedor

brasileiro à frente de negócios sociais ainda tem pouca fluência e controle de seus objetivos econômicos (o que fica evidenciado pela falta de receita em quase 50% da amostra), sociais (demonstrado pela falta de acompanhamento de indicadores) e do equilíbrio entre esses fatores.

Independentemente da forma pela qual lida-se com essas tensões, quais raciocínios são utilizados para nutrir o crescimento de negócios sociais? O caminho para estas respostas passa por uma revisão dos modelos mentais que vêm sendo empregados pelos empreendedores sociais brasileiros nas decisões com as quais constroem e validam modelos de negócio de suas organizações.

### **1.1 Justificativa**

Ainda que, de acordo com Barki et al. (2015), as questões relacionadas ao conflito entre objetivos econômicos e sociais possam vir a perder força futuramente, os mesmos autores apontam a necessidade de analisar estratégias e modelos de negócio que possam ser utilizados com mais sucesso por negócios sociais. Ainda, segundo Battilana e Lee (2014), estudos empíricos recentes apresentam confirmações parciais dos desafios provindos da união de objetivos econômicos e sociais. No entanto, não existe tanta atenção dada a como esses desafios podem ser superados de forma perene.

Estes são os pontos nos quais o presente estudo buscou contribuir. A partir da análise do processo decisório de empreendedores, procurou-se compreender como as decisões foram tomadas e se elas conseguiam mitigar as tensões inerente à dicotomia entre os objetivos econômicos e sociais dos empreendimentos. Além disso, por meio da análise da sequência de vários modelos de negócio adotados pelos empreendedores ao longo do tempo, foi possível identificar a necessidade de que esse processo de modelagem fosse contínuo para refinar e incrementar a potencialidade de suas estratégias.

## 1.2 Formulação da situação-problema

Empreendedores enfrentam, constantemente, decisões complexas e incertas. Ao tentar explorar oportunidades, criando novos caminhos ou ressignificando caminhos já existentes, ficam expostos a um processo decisório que precisa ser desenvolvido, em muitos casos, com pouca ou nenhuma evidência (BUSENITZ; BARNEY, 1997). Ao considerar o empreendedor social como uma espécie desse gênero “empreendedor,” seguindo a reflexão de Dees (1998), percebe-se que, pela particularidade de ter uma missão econômica e social, ele encara desafios distintos e complexos.

Estes desafios ficam ainda mais evidentes quando são observadas as barreiras enfrentadas pelo empreendedor na contínua construção e validação de um modelo de negócio para seus empreendimentos. Considerando que a geração dos lucros é um objetivo vital para a sobrevivência de uma empresa, no caso do um negócio social, acrescenta-se a obrigação de gerar resultados socioambientais. Como apontam Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010), esse aspecto de equilíbrio entre dois objetivos que, em muitos casos, são conflitantes é o cerne da dificuldade em se construir um modelo de negócios que apoie a execução da estratégia de negócios sociais.

O que se percebeu na construção do referencial teórico-conceitual deste estudo também já fora constatado na atuação profissional do autor. Há mais de cinco anos à frente da aceleradora *Worth a Million* (WaM), organização de apoio a empreendedores, e já tendo atuado diretamente com mais de 30 negócios sociais em diferentes estágios, pôde-se identificar algumas situações em que a decisão do empreendedor aparentava ser dificultada pelas características do hibridismo. Entre elas: pressões externas (de financiadores, investidores, patrocinadores) por ações socioambientais que, mais do que bons resultados, tenham excelente visibilidade pública e/ou mercadológica; resultados socioambientais que acabam por gerar custos, inflacionam o preço final de um serviço e o tornam pouco competitivo no mercado; pressões internas provindas, por exemplo, dos colaboradores por decisões que favoreçam muito mais o aspecto socioambiental negócio do que o econômico; dificuldade em separar fatos de suposições para embasar a decisão em momentos de conflito entre objetivos econômicos e socioambientais.

Constata-se, assim, um cenário em que as características específicas dos negócios socioambientais impõem dilemas ao processo decisório vivenciado pelos empreendedores, o qual justifica a necessidade de estudar com maior profundidade como são tomadas suas decisões ao longo do tempo. Norteadando a pesquisa, **colocou-se como problema de investigação: verificar como o empreendedor de empreendimentos socioambientais toma as decisões de construção de seu modelo de negócio durante o processo de modelagem.**

O estudo adotou uma abordagem exploratória e descritiva com o objetivo geral de compreender e analisar o processo decisório que ocorre na modelagem de negócios sociais, considerando-se as características específicas dessas organizações e o impacto na validação de seus modelos. Para realizá-lo, foi elaborado um referencial teórico-conceitual com objetivo de descrever as características específicas dos negócios sociais e sua influência sobre os processos decisórios e de modelagem. Em seguida, foram levantados quatro casos de negócios sociais brasileiros, com o objetivo de estudar detalhadamente como foram construídos seus modelos de negócios, realizando o levantamento do histórico de decisões dos empreendedores na construção e validação desses modelos. A partir desses dados, procurou-se estabelecer tendências na construção do modelo de negócio que estejam relacionadas a heurísticas e vieses cognitivos, identificar as situações típicas de conflito que emergiram e as decisões assumidas pelos empreendedores.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO-CONCEITUAL E METODOLÓGICO**

O presente capítulo tem por intenção apresentar o referencial teórico-conceitual e metodológico utilizado ao longo do estudo. Unindo as três principais vertentes, o processo decisório, a construção de modelos de negócio e a temática dos negócios sociais, são apresentadas as escolhas teóricas que foram utilizadas no enquadramento da pesquisa.

### **2.1 Contexto para as decisões estratégicas em negócios sociais**

Parte-se do pressuposto de que todo processo decisório necessita de objetivos claros para que seja bem estruturado, seguindo a reflexão de Bond, Carlson e Keeney (2008). Portanto, se há como meta analisar decisões de empreendedores de um negócio social, parece lógico iniciar o raciocínio a partir do princípio básico de que esse tipo de organização deve gerar, ao mesmo tempo, lucro e resultados sociais (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010). Quando o empreendedor age tendo em vista o objetivo econômico como meio para a geração de valor social, diz-se que há intencionalidade em suas ações (COMINI, 2016). Esse conceito foi o ponto de partida para as análises deste estudo, pois é o objetivo claro que direciona o processo decisório em um negócio social.

Apontada anteriormente, a soma entre resultados econômicos e sociais pode ser descrita como um modelo híbrido: conjunto de estruturas e práticas que permitem a coexistência de valores e artefatos de duas ou mais categorias (DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014). E por que isso é importante?

Além da precisão conceitual, em que Dees e Anderson (2003) demonstram como a demanda por soluções cada vez mais inovadoras, eficientes e sustentáveis para resolver problemas sociais está removendo os limites de atuação de agentes e domínios, o olhar para o hibridismo auxilia no aprofundamento da questão econômico-social, dando base para a escolha dos casos que foram analisados neste estudo.

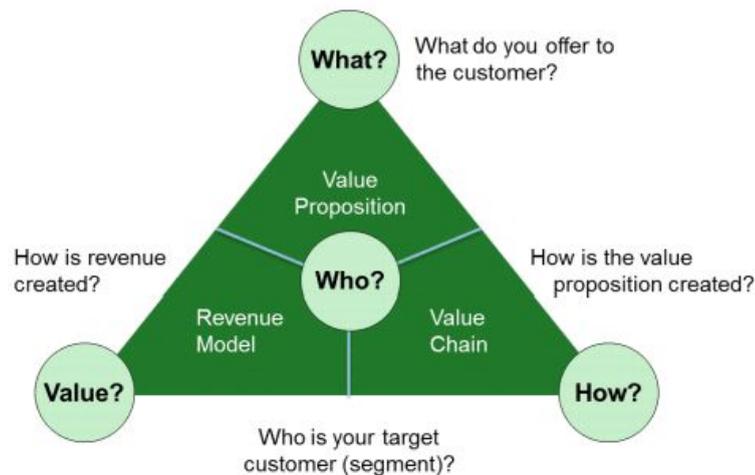
No modelo híbrido apresentado por Alter (2007), percebe-se que o princípio da maximização de lucro e impacto social pode ser destrinchado em: (a) soma do “apelo à boa vontade” de uma organização puramente filantrópica ao “interesse próprio” de uma organização puramente comercial; (b) equilíbrio entre métodos orientados à missão e propósito e métodos

orientados ao mercado; (c) criação simultânea de valor social e econômico; e (d) reinvestimento do lucro em atividades relacionadas à missão ou ao crescimento do negócio.

Dado esse contexto, pode-se, agora, voltar o olhar para o modelo de negócio em si. De acordo com Casadesus-Masanell e Ricart (2010), a decisão sobre qual modelo de negócio utilizar para competir no mercado é a estratégia da empresa, enquanto o modelo de negócio em si é a lógica da empresa, o conjunto de escolhas concretas e a consequência dessas escolhas nas operações e na criação de diferentes valores para os *stakeholders*. Esse é o fundamento da escola de escolhas estratégicas do modelo de negócio, na qual toda a estruturação é uma soma de decisões estratégicas (GASSMANN; FRANKENBERGER; SAUER, 2017).

Foi exatamente esse o raciocínio utilizado ao longo de todo o estudo, uma vez que ele aborda a construção do modelo de negócio a partir do processo decisório. No entanto, visando simplificar o levantamento e análises de dados, foi utilizada a estrutura da escola recombinante de modelos de negócio, apresentada na figura abaixo e na tabela a seguir, com os 55 tipos de modelos de negócio mapeados pela escola.

Figura 1 – As quatro dimensões do triângulo mágico



Fonte: GASSMANN; FRANKENBERGER; CSIK, 2014

Quadro 1 – Os 55 tipos de modelo de negócio da escola recombina

	Modelo	Explicação
1	Add-on	A oferta central é competitiva mas existem inúmeros extras que afetam o preço
2	Affiliation	Suporte a outros agentes para que vendam seus produtos
3	Aikido	Utilização da força de seu concorrente contra ele mesmo
4	Auction	Venda por leilão
5	Barter	Transação de valores sem o envolvimento de dinheiro
6	Cash Machine	Operação sob o regime de fluxo de caixa positivo
7	Cross Selling	Venda de produtos externos à indústria da organização
8	Crowdfunding	Levantamento de recursos por meio de financiamento coletivo
9	Crowdsourcing	A solução de um desafio é feita por um grupo anônimo de pessoas
10	Customer Loyalty	A lealdade do consumidor é conseguida por meio de valores além do produto
11	Digitization	Digitalização de produtos ou serviços
12	Direct Selling	Venda feita sem intermediários, diretamente ao consumidor
13	E-commerce	Entrega de produtos e serviços tradicionais por meio de um canal digital
14	Experience Selling	O valor de uma entrega é acrescido de uma experiência
15	Flat Rate	Uma taxa fixa é cobrada do consumidor, independentemente do uso
16	Fractional Ownership	Um bem é dividido por múltiplos donos
17	Franchising	Expansão por meio da escala de atributos como marca, know-how e produtos
18	Freemium	A oferta inicial é gratuita e ofertas mais robustas são pagas
19	From Push-to-Pull	A produção de um item só acontece a partir da demanda do consumidor
20	Guaranteed Availability	O provedor de serviço garante a disponibilidade de um produto ou serviço
21	Hidden Revenue	O usuário não é o comprador, sendo a fonte de receita uma terceira parte
22	Ingredient Branding	Utilização de um componente de outra marca em seu produto
23	Integrator	Todas as etapas da cadeia de valor estão sob a responsabilidade da organização
24	Layer Player	A organização foca sua atividade em um recorte de um segmento
25	Leverage C. Data	Valor é gerado a partir da análise de dados dos consumidores
26	License	Esforços feitos no desenvolvimento de propriedade intelectual e licenciamento
27	Lock-in	O consumidor está em um ecossistema de produtos/serviços que dificulta qualquer mudança
28	Long Tail	Em vez de focar em produtos de giro, o foco é dado a muitos produtos de nicho
29	Make More of It	Venda de competências centrais para outras empresas
30	Mass Customization	Processo de customização a partir de padrões que permite a venda massificada
31	No Frills	A oferta da empresa foca apenas no essencial para o consumidor

32	Open Business Model	Colaboração com outros agentes se torna central para a criação de valor
33	Open Source	Um ativo não é mantido como propriedade e é aberto ao público
34	Orchestrator	A organização foca em suas atividades centrais e gerencia fornecedores da cadeia de valor
35	Pay Per Use	O consumidor paga apenas por aquilo que consome
36	Pay What You Want	O consumidor paga o valor que deseja por um produto ou serviço
37	Peer-to-Peer	Foco em conectar pares para realizar uma transação de valores
38	Performance-based	O preço de um contrato de um serviço é estipulado por sua performance
39	Razor and Blade	O produto básico é gratuito ou barato e os consumíveis necessários são vendidos a altas margens
40	Rent Instead of Buy	Aluguel de produtos em vez de compra
41	Revenue Sharing	A receita é compartilhada por mais de um agente
42	Reverse Engeneering	Obtenção de um produto do concorrente para adquirir informações de produção
43	Reverse Innovation	Produtos desenvolvidos para países emergentes são exportados para mercados centrais
44	Robin Hood	Uma parte do preço se destina a geração de valor socioambiental para outra parte
45	Self-Service	O consumidor é responsável pelo próprio atendimento em um dado processo
46	Shop-in-Shop	Criação de uma loja física dentro de um espaço de um parceiro
47	Solution Provider	Provedor de soluções com todas as ofertas necessárias para um determinado segmento
48	Subscription	Compra por meio de pacotes de assinaturas
49	Supermarket	Organização que vende uma grande variedade de produtos
50	Target the Poor	Produtos e serviços são criados para uma população em situação econômica desfavorável
51	Trash-to-Cash	Transformação de um produto em descarte para algo de valor
52	Two-Sided-Market	Organização que facilita a interação entre públicos
53	Ultimate Luxury	Produtos são vendidos em alta qualidade e alto preço
54	User Designed	O consumidor é o comprador e o criador de um produto
55	Whitelabel	Uma plataforma base é ofertada sem a marca do fornecedor

Fonte: GASSMANN; FRANKENBERGER; CSIK, 2014

Gassmann, Frankenberger e Csik (2014), a partir de quatro simples perguntas, conseguem guiar as decisões que devem ser tomadas a partir dos princípios de negócios sociais apontados anteriormente. Essas perguntas são: (a) Quem é seu cliente? Quais segmentos de públicos são

importantes para você?; (b) O que está sendo ofertado para esses clientes?; (c) Como as ofertas são produzidas ou desempenhadas? Quais os conjuntos de processos e atividades necessários para dar vida à proposta de valor?; e (d) Por que esse modelo gera lucro? Obviamente, essas questões foram adaptadas para as características dos negócios sociais, abordando não apenas clientes, mas quaisquer outros públicos relevantes para a execução do modelo de negócio.

A expectativa, ao utilizar essa estrutura com apenas quatro componentes, era de que os empreendedores tivessem maior facilidade em reconstruir seus modelos de negócio e de expor o histórico de decisões tomadas durante essa jornada de elaboração e validação. Nesse momento, definiu-se “decisão” como sendo a escolha da melhor opção dentre um grupo com duas ou mais possibilidades (BEACH, 1993), utilizando-se como base a teoria descritiva dos processos decisórios.

De acordo com Edwards e Fasolo (2001), essa teoria relata os fatos de uma decisão. Pode demonstrar como as ações das pessoas se afastam da lógica em tarefas de raciocínio, sendo que esses desvios podem estar relacionados à forma com que indivíduos avaliam probabilidades de forma incorreta, testam hipóteses de forma ineficiente, demonstram uma série de vieses, não calibram apropriadamente seu grau de crença e projetam suas próprias opiniões em outras pessoas (STANOVICH; WEST, 2002).

Neste ponto, vale ressaltar que os fatores que influenciam o processo decisório (listados abaixo) foram fundamentais para as análises do material coletado, com enfoque maior a um elemento: heurísticas e vieses cognitivos que, de acordo com Busenitz e Barney (1997), são regras de decisão, mecanismos cognitivos e opiniões subjetivas que as pessoas utilizam para tomar decisões. A escolha pela ótica de heurísticas e vieses cognitivos vem do fato de que elas são muito úteis em ambientes de alta incerteza (como em um contexto de empreendedorismo em que nenhum ou poucos dados tangíveis estão disponíveis); e, no entanto, levam a erros severos e sistemáticos (BUSENITZ; BARNEY, 1997; TVERSKY; KAHNEMAN, 1974).

Quadro 2 – Fatores de influência no processo decisório

<b>Autor</b>	<b>Aspectos relevantes</b>
Dietrich (2010)	Idade, status econômico, crença na relevância de suas próprias escolhas, resultados de experiências passadas, vieses cognitivos e comprometimento percebido com a tomada de decisão
Juliussen, Karlsson e Gärling (2005)	ponderação de investimentos anteriores e irreversíveis
West, Toplak e Stanovich (2008)	influência de opiniões e crenças prévias
Finucane et al. (2005)	Características do indivíduo, como idade, educação e experiência; valores culturais e normas sociais
Vermeulen e Curseu (2010)	Fatores ambientais, como a incerteza, e características do empreendedor

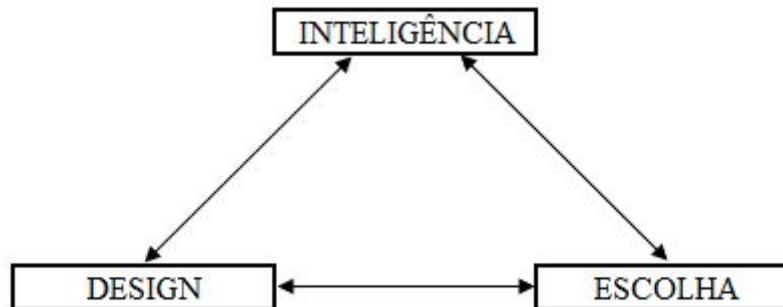
Fonte: Elaborado pelo autor

Durante a análise das entrevistas, investigou-se a presença dos vieses mais comuns em decisões estratégicas e ambientes de incerteza, de acordo com revisões feitas por Beshears e Gino (2015), Schwenk (1988) e Tversky e Kahneman (1974): (a) Representatividade, ato de julgar uma causa pela similaridade com seu efeito – e vice-versa; (b) Disponibilidade, ato de dar maior probabilidade a um incidente pela facilidade de se lembrar de eventos similares; (c) Ancoragem e Ajustes, ato de basear as decisões em um valor inicial e falhar ao ajustar o raciocínio para além desse valor inicial; (d) Perspectiva seletiva, ato de ignorar variáveis estratégicas importantes devido a expectativas e crenças anteriores; (e) Conservadorismo, ato de não revisar suas crenças quando apresentadas novas informações; (f) Pensamento ilusório, ato de dar altas probabilidades a uma resolução desejada; (g) Ilusão de controle, ato de superestimar o controle pessoal sobre os resultados de uma ação; (h) Reconstrução lógica, ato de reconstruir “logicamente” eventos que não podem ser lembrados com acurácia; (i) Retrospectiva, ato de perceber eventos que já ocorreram como sendo mais previsíveis do que

realmente eram antes de ocorrer; (j) Otimismo, ato de ser excessivamente otimista com os resultados de ações planejadas; (k) Confirmação, ato de colocar valor extra em evidências que suportam crenças, ignorando também informações que vão contra aquilo em que se acredita; (l) Pensamento de grupo, ato de chegar a um consenso a custo de uma revisão realista de alternativas; (m) Aversão a perdas, ato de medir impactos negativos de forma mais intensa do que os positivos, ainda que o cálculo probabilístico aponte o contrário; (n) Escalada de compromisso, ato de alocar mais recursos em uma aparente ação desfavorável por já ter investido muito esforço, dinheiro e tempo; (o) Status quo, ato de preferir a forma atual das coisas se não houver pressão para mudar e; (p) Imediatismo, ato de avaliar ganhos imediatos de forma muito alta e não valorizar ganhos de longo-prazo. Vale ressaltar que múltiplos vieses podem estar presentes ao mesmo tempo, inclusive interagindo entre si e reforçando suas intensidades (SCHWENK, 1988).

Buscando uma estrutura macro de decisões, a meta-decisão descrita por Boureau, Sokol-hessner e Dow (2015), que dê bases à investigação deste estudo, foi utilizado o modelo de três fases proposto por Simon (1960), descrito na imagem abaixo. Nele, o processo decisório é dividido em: (i) inteligência - identificar a necessidade de uma decisão; (ii) design - encontrar possíveis cursos de ação; e (iii) escolha - optar por um dos cursos de ação levantados. Dillon (1998) aponta que os ciclos entre essas fases podem ser muito complexos, uma vez que cada fase está sujeita a apresentar um processo decisório específico e que pode compreender o modelo tricotômico em si mesma. Este foi um ponto de atenção no momento de levantamento histórico das decisões dos empreendedores estudados.

Figura 2 – Modelo de Simon do processo decisório



Fonte: SIMON, 1960

## 2.2 Conflitos existentes em negócios sociais

O primeiro conflito que deve ser exposto é a dificuldade em se equilibrar objetivos sociais e econômicos. De acordo com Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010), existem dois tipos extremos de negócios no capitalismo: aqueles com o objetivo de maximização de lucros e aqueles sem fins lucrativos e com objetivos sociais. O negócio social agrega características dessas duas entidades, como pode ser visto na figura abaixo, tendo que cobrir todos os seus custos, mas sendo mais dirigido por causas sociais do que pelo lucro. De acordo com Fischer e Comini (2012), esse aspecto singular faz com que a administração de um negócio social enfrente, desde o primeiro momento, a resolução de conflitos e tensões que surgem da maximização do retorno social e da manutenção da lucratividade. Os gestores precisam romper laços com muitos dos paradigmas da condução tradicional de negócios. Tendo isso em vista, é essencial que exista inovação e a capacidade de criar novas estruturas institucionais (TEODÓSIO; COMINI, 2012).

Figura 3 – negócio social vs. Negócios que maximizam lucros e organizações não governamentais



Fonte: YUNUS, MOINGEON E LEHMANN-ORTEGA, 2010, p. 310

Outro ponto relevante que surge a partir da questão social e econômica é a da distribuição ou não de lucros. De acordo com Yunus (2007), caso o negócio gere lucros, eles deverão ser reinvestidos na operação; os investidores não poderão receber dividendos a partir desses lucros, apenas podendo recuperar o valor investido. A tese aqui apresentada é que, a partir do reinvestimento contínuo dos excedentes, o impacto social poderá continuar a ser amplificado e qualificado. Chu (2007), por outro lado, acredita que a distribuição de dividendos, por atrair mais investidores, tem incremento positivo no crescimento do impacto social.

De acordo com Battilana e Lee (2014), as tensões entre objetivos econômicos e sociais se refletem externamente, ao gerenciar o relacionamento com os stakeholders, e internamente, ao gerenciar a identidade organizacional, alocação de recursos e processo decisório.

Para Doherty, Haugh e Lyon (2014) as principais tensões provindas de modelo híbrido de um negócio social podem ser divididas em três categorias: missão, mobilização de recursos financeiros e mobilização de recursos humanos. No primeiro ponto, os principais desafios são as demandas conflitantes entre as necessidades de clientes e outros *stakeholders*, desacordo em prioridades de diferentes grupos e garantir que a missão não seja esquecida diante de

múltiplos objetivos, também conhecido por Mission Drift (WEISBROD, 2014). No segundo ponto, os principais desafios são a importância entre receita e outras fontes de renda, questões éticas no acesso a diferentes fontes de renda, expectativas conflitantes entre os diferentes *stakeholders* e limitações financeiras. No último ponto, são destacados os desafios de gerenciar a motivação e bonificações de colaboradores e voluntários e a seleção de um conselho que forneça equilíbrio entre conhecimentos sociais e comerciais.

Ainda, Segundo Haigh e Hoffman (2012), existem cinco pontos de atenção nos dilemas das organizações híbridas: (i) ao difundir o mercado em que estão e buscar alianças, podem estar abrindo espaço para outros competidores e dificultando sua própria sustentabilidade econômica; (ii) a tendência em liderar o nichos de mercado criados começa a chamar a atenção e incomodar concorrentes maiores e tradicionais, levando à adaptação de produtos e serviços sem viés socioambiental para a competição nesses nichos; (iii) dificuldades em manter o relacionamento saudável entre objetivos econômicos, sociais e ambientais, levando à fuga de sua missão e propósito iniciais; (iv) ainda fica a questão de conseguir ou não escalar seu impacto, de forma a ser um meio mais sustentável de produzir todos os tipos de bens e serviços, mas mantendo sua integridade.

Quadro 3 – Tensões em negócios sociais

Fatores externos	Fatores internos
Gerenciar relacionamento com o público Conflito entre necessidade dos clientes e outros stakeholders Gerenciar expectativas de diferentes stakeholders Busca por alianças pode abrir espaço para concorrentes Domínio de um nicho pode atrair concorrentes maiores	Gerenciar uma identidade organizacional unificada Alocar recursos Processo decisório de gestão Mission drift Gerenciamento de grupos pró-missão x grupos pró-econômico Decisões éticas sobre modelo de receita Limitações financeiras Motivação e bonificação da equipe Formatação de um conselho equilibrado Escalabilidade do modelo de negócio

Fonte: BATTILANA (2014); DOHERTY, HAUGH E LYON (2014); HAIGH E HOFFMAN (2012)

Diante dessas tensões, alguns autores propõem modelos normativos que suportam a forma como as pessoas deveriam tomar decisões (EDWARDS; FASOLO, 2001). Ficou a cargo dessa pesquisa identificar ou não a presença desses raciocínios, demonstrando, em caso de identificação, as consequências na construção dos modelos de negócio estudados.

De acordo com Battilana e Dorado (2010), uma das primeiras tarefas de um gestor à frente de uma organização híbrida é criar uma identidade unificada dos objetivos somados. Essa identidade irá prevenir o surgimento de subgrupos cujas características enfatizam as tensões entre os formatos combinados. Além disso, é apontada pelos autores a importância de políticas de contratação bem definidas, deixando claro o perfil de pessoas que são buscadas para as posições abertas; e políticas de socialização, que ensinam e reforçam comportamentos e valores desejados nos colaboradores.

Para Rottemberg e Morris (2013), a primeira tarefa do gestor à frente de um negócio social é reduzir no número de *tradeo ffs* que existem devido à soma de objetivos sociais e comerciais. Caso o empreendedor seja confrontado com essa decisão, o estudo realizado pelos autores aponta que a escolha pela meta financeira em detrimento à social garante maiores chances de crescimento e perenidade do negócio. Para esses autores, retomando a proposta de

Casadesus-Masanell e Ricart (2010), a decisão estratégica de se construir um modelo de negócio já deve levar em consideração a eliminação de escolhas futuras que envolvam o aspecto social e econômico. Além disso, eles incluem um novo princípio que pode delinear o processo decisório, mas deve-se questionar quanto a priorização dos objetivos econômicos pode levar a um distanciamento gradual da missão e propósito do negócio social.

Para que se encontre a medida certa entre impacto e metas comerciais no modelo de negócios sociais, Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010) aconselham a utilização de experimentos constantes para lidar com o ambiente de incertezas e de falta de informações críticas. Essa abordagem permite reduzir os riscos e aumentar o aprendizado, facilitando a identificação de modelos que podem ser bem-sucedidos. Mas quais são os fatores desse sucesso? Grassl (2012) demonstra que um modelo de negócio de empresas sociais promissor deve cumprir as seguintes condições: a) deve ser direcionado por uma visão social; b) deve gerar com foco nas externalidades positivas para a sociedade; c) deve reconhecer a função empreendedora como central ao negócio; e d) deve permitir ao negócio alcançar competitividade no mercado por meio de planejamento e gestão de alta qualidade.

### 3. METODOLOGIA

O presente estudo foi classificado quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, essa é uma pesquisa exploratória, que tem por natureza a sondagem e é ideal para um campo com pouca estruturação ou acúmulo de conhecimento; e descritiva, que demonstra características de um determinado fenômeno ou população (VERGARA, 2010). De acordo com Gil (2008, p. 27), “as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.” Este é o tipo de pesquisa que demanda menor rigidez de planejamento e costuma envolver levantamentos bibliográficos, entrevistas e estudos de caso. Ainda, segundo Gil (2002), além da exposição de características de população ou fenômeno, a pesquisa descritiva pode também estabelecer relações entre variáveis.

Quanto aos meios de investigação, foram utilizados estudos de casos múltiplos. De acordo com Gil (2002, p. 54), o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.” Vergara (2010) também aponta o estudo de caso com foco em uma ou poucas unidades, que podem ser pessoas, produtos, empresas e até mesmo países, e destaca seu caráter de profundidade e alto nível de detalhe.

De forma prática, toma-se como base a estrutura proposta por Eisenhardt (1989) de estudo de casos múltiplos: (a) definição da questão de pesquisa; (b) seleção de casos; (c) criação de instrumentos e protocolos; (d) pesquisa de campo; (e) análise de dados intra-caso; (f) busca por padrões entre os casos; (g) construção de hipóteses; (h) revisão de literatura; e (i) finalização. Essa estrutura foi extremamente útil para atingir o objetivo da pesquisa, uma vez que forneceu formas de identificação de padrões entre casos e, portanto, deu apoio à compreensão e análise dos fatores específicos de negócios sociais que impactam a construção e validação de seus modelos de negócio.

### **3.1 Seleção dos casos**

Seguindo a reflexão de Eisenhardt (1989), os casos deste estudo foram escolhidos com base no cruzamento com o referencial teórico-conceitual, uma amostragem teórica, não estatística. O primeiro critério adotado para seleção dos casos foi a clara e expressa intencionalidade do empreendedor em gerar valor social a partir de meios econômicos. Como segundo critério, foram selecionados negócios sociais que somem o “apelo à boa vontade” de uma organização puramente filantrópica ao “interesse próprio” de uma organização puramente comercial; demonstrem equilíbrio entre procedimentos orientados à missão e propósito e aqueles orientados pelas práticas do mercado; e criem, simultaneamente, valor social e econômico (ALTER, 2007). Em terceiro lugar, foram selecionados negócios que tenham testado, pelo menos, 2 modelos de negócio, uma vez que este estudo enfocou as decisões que foram tomadas na composição e alterações desses modelos de negócio ao longo do tempo. Em quarto lugar, respeitando os critérios apontados anteriormente, foram selecionados negócios sociais por conveniência, estando eles na rede do autor e sendo todos da cidade de São Paulo. Em quinto lugar, foram escolhidos negócios sociais que atuem em diferentes setores da economia. A razão para esta decisão segue o conceito de que, dado um número pequeno de casos a serem estudados, faz sentido buscar situações extremas e tipos polares, de modo que o foco do estudo fique ainda mais observável e transparente e seja passível de maiores generalizações (PETTIGREW, 1990; EISENHARDT, 1989). Foram escolhidos quatro casos, atingindo o número mínimo de casos proposto por Eisenhardt (1989).

Os negócios sociais escolhidos foram: Clube da Preta, organização de box por assinatura composto por itens produzidos por afro-empresendedores da periferia de São Paulo; Praças, plataforma de gestão comunitária de praças públicas; Retalhar, organização de logística reversa de uniformes profissionais e; 4you2, escolas de inglês para a população de baixa renda.

### **3.2 Coleta de dados e instrumento de pesquisa**

A pesquisa de campo segundo Vergara (2010, p. 43), “é a investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode

incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não.” De acordo com Gil (2002), o estudo de campo busca muito mais o aprofundamento de questões que foram levantadas do que a precisão. Por consequência, o pesquisador tende a utilizar depoimentos e entrevistas em diversos níveis de estruturação. Para Eisenhardt (1989), um dos principais desafios do pesquisador que vai a campo é a intersecção entre a coleta de dados e a análise de dados. A autora recomenda que haja um constante processo de tomar notas em campo, anotando-se impressões e reações, uma vez que é difícil dizer em um estágio inicial quais informações serão de fato relevantes para a conclusão do estudo.

O presente estudo utilizou levantamento de dados secundários por meio de documentos e notícias e levantamento de dados primários por meio de entrevistas. Segundo Duarte (2004), entrevistas são fundamentais para o entendimento de práticas, crenças e valores do público pesquisado, demonstrando concordância com os objetivos específicos deste estudo.

O tipo de entrevista utilizado foi a entrevista em profundidade semiestruturada. Segundo Boni e Quaresma (2005, p. 75),

(...) entrevistas semiestruturadas combinam perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. O pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal.

A estrutura das entrevistas foi orientada pelo método Critical Incident Technique (CIT). De acordo com Flanagan (1954), o CIT é um procedimento que auxilia no levantamento de fatos importantes de um comportamento em situações definidas, além de ser frequentemente utilizado para coletar dados de observações prévias a partir da memória do respondente. A técnica não é composta por passos rígidos, mas sim por princípios flexíveis que devem ser adaptados para o objetivo de pesquisa que se tem em mãos. Esses princípios, definidos a priori pelo autor, são: (a) definição de um foco geral; (b) especificações; (c) coleta de dados; (d) análise dos dados; (e) interpretação e reporte. Os princípios “a,” “b,” e “c” serão expostos abaixo. A análise de dados e o princípio “interpretar e reportar” serão considerados na sessão 3.3.

Com relação ao foco geral da atividade estudada (decisões sobre o modelo de negócio), foi utilizada a seguinte formulação: adaptar a forma pela qual uma empresa gera valor até que se

encontre um modelo sustentável. Neste ponto, não foi utilizada recomendação de Flanagan (1954) de entrevistar autoridades para a definição do foco geral. O autor do estudo considera que a vivência prévia com diversos atores do ecossistema de negócios sociais, ainda que não inserida em um contexto metodológico, tenha sido suficiente para apresentar um foco que seria bem compreendido por todos os respondentes.

No segundo passo, Flanagan (1954) aponta a necessidade de instruções para os participantes, apresentando quais serão os parâmetros de avaliação e classificação. Tais orientações foram explicitadas por meio da situação observada (alterações no modelo de negócio) e pela apresentação de um recurso visual de apoio exibido abaixo na figura 7.

Todo o método CIT gira em torno incidentes crítico que, de acordo com Flanagan (1954), são comportamentos extremos relacionados ao foco geral que geram uma contribuição positiva ou negativa. A razão para a utilização do “incidente crítico” é sua facilidade de identificação, lembrança e detalhamento. No caso do presente estudo, o incidente crítico foi definido como momentos em que o empreendedor decidiu fazer uma alteração em seu modelo de negócio. Por ser uma ação que muda a forma pela qual uma organização opera, tendo impacto em todos os stakeholders, considera-se um comportamento de alta relevância e suficientemente marcante para ser considerado crítico.

De acordo com Flanagan (1954), é importante que o CIT seja utilizado em fatos e comportamentos que sejam recentes e ainda estejam vívidos na mente do respondente. Como o levantamento de dados primários desta pesquisa referia-se a uma revisão de decisões históricas dos empreendedores, pode ocorrer que as versões mais antigas dos modelos de negócio não tenham captado os menores detalhes dos modelos construídos. Isso não altera a precisão e qualidade dos dados, uma vez que algumas situações não podem ser estudadas apenas com incidentes mais recentes – como é o caso desta pesquisa. Duas precauções foram utilizadas: (i) cruzamento das informações obtidas nas entrevistas com dados secundários, aumentando a riqueza das descrições e possibilitando identificar possíveis inconsistências (ii) a realização de entrevistas com outros participantes do processo de modelagem do negócio social, quando possível.

Seguindo as orientações de Flanagan (1954), para este estudo, a coleta de dados por meio de entrevistas seguiu os seguintes pontos: (a) explicar o propósito da pesquisa; (b) identificar as

características do grupo entrevistado; (c) explicar quais dados seriam coletados e como funcionaria a dinâmica de entrevista e; (d) compreender a necessidade de anonimato por parte do respondente.

A estruturação do formulário de entrevista seguiu tanto as orientações de Flanagan (1954) quanto as de Edwards e Holland (2013). A razão para essa mescla está relacionada ao fato de que, enquanto o primeiro autor dá grande enfoque às perguntas em si, os segundos trazem uma estrutura para essas perguntas. Os cuidados sugeridos por Flanagan (1954) com relação às questões utilizadas podem ser resumidos em: requerer a descrição de um incidente, um comportamento ou uma ação e especificar o tipo de comportamento que é relevante e sua importância.

Incorporando as orientações de Edwards e Holland (2013), foram adicionadas as seguintes questões: (a) qual é o foco da investigação?; (b) o que se quer aprender do entrevistado?; (c) quanto tempo será disponibilizado pelo entrevistado?; (d) quanto já se sabe sobre o tópico sendo investigado?

Seguindo essas reflexões, neste estudo foi preciso conhecer todos os modelos de negócio já testados pelos entrevistados e realizar um levantamento histórico do processo decisório que envolveu a construção e validação desses modelos de negócio (a partir dos incidentes críticos). Para tanto, foi utilizado o conceito de intencionalidade, o sistema de quatro perguntas de Gassmann, Frankenberger e Csik (2014) e a estrutura de processo decisório sugerida por Simon (1960) para a elaboração de um formulário para as entrevistas em profundidade. O formulário foi composto pelas seguintes seções: (a) análise da intencionalidade do empreendedor como afirmação de que ele está efetivamente perseguindo o objetivo de unir aspectos sociais e econômicos em seu negócio; (b) análise das decisões na construção do primeiro modelo de negócio (primeiro incidente crítico levantado); (c) análise das decisões que permearam a primeira alteração no modelo original; (d) análise das decisões no terceiro modelo de negócio em diante; (e) análise das decisões que levaram ao modelo atual.

Visando facilitar o processo e o raciocínio dos respondentes, foi utilizado o recurso visual abaixo como ferramenta de apoio. Utilizam-se post-its para preencher os 4 blocos desse “canvas” adaptado e, a cada versão do modelo de negócio, foi dada uma cor diferente,

tornando visíveis os componentes que perduraram ao longo do tempo e aqueles que foram alterados.

Quadro 4 - Ferramenta visual de apoio às entrevistas

PÚBLICO-ALVO	PROPOSTA DE VALOR	CADEIA DE VALOR	MODELO DE LUCRO
--------------	-------------------	-----------------	-----------------

Fonte: Elaborado pelo autor

Como pode ser percebido pela estruturação das entrevistas e da dinâmica de relacionamento com cada respondente, foram recolhidos depoimentos dos empreendedores relatando múltiplas situações passadas de decisões e reflexões sobre essas decisões.

### 3.3 Análise de dados, revisão da literatura e finalização

Foram utilizados dois processos de raciocínio para analisar os dados coletados: o indutivo, prioritariamente, e o dedutivo, em segundo plano. De acordo com Thorne (2000), o raciocínio indutivo geralmente utiliza dados para gerar ideias (como geração de hipóteses), enquanto o raciocínio dedutivo começa com a ideia e utiliza dados para confirmar ou negar essa ideia (como no caso do teste de hipóteses). A estrutura utilizada por Eisenhardt (1989) e adotada por esta pesquisa é, em grande parte, indutiva, uma vez que tem por objetivo gerar hipóteses a partir dos estudos de caso.

Quanto à estratégia de análise, foi utilizado o Método de Comparação Constante proposto por Glaser e Strauss (1967). De acordo com os autores, o método é composto de quatro fases: (a) comparar incidentes aplicáveis a cada categoria; (b) integrar categorias e suas propriedades; (c) delimitar a teoria; (d) escrever a teoria. Esse método foi escolhido pelo fato de auxiliar no desenvolvimento de conceituações das possíveis relações entre variados conjuntos de dados

(THORNE, 2000) e está bem alinhado com o propósito da estrutura de Eisenhardt (1989) e de Flanagan (1954).

No entanto, a construção de uma teoria a partir do estudo de caso foge ao escopo deste estudo, em virtude de suas próprias limitações. Dessa forma, foram utilizados apenas os dois primeiros passos do método. No primeiro, o pesquisador começa a organizar em categorias os incidentes coletados, fazendo breves descrições dessas categorias criadas (FLANAGAN, 1954). Conforme o processo avança, o pesquisador compara novos incidentes com os que já foram categorizados, garantindo que as propriedades das categorias criadas realmente estão fazendo sentido.

Durante o processo, necessidades de redefinição e criação de novas categorias são percebidos pelo pesquisador (FLANAGAN, 1954), como foi o caso da análise realizada. Essa comparação constante faz com que as propriedades teóricas comecem a emergir, e é importante que se faça uma pausa neste instante para registrar o raciocínio por trás da alocação de incidentes (GLASER; STRAUSS, 1967). As categorias maiores foram então divididas em grupos mais específicos e os incidentes que descrevem comportamentos e decisões correlatos foram unidos (FLANAGAN, 1954). No segundo passo, o pesquisador para de comparar incidentes com incidentes e começa a contrastar incidentes com as propriedades das categorias, levando a maior profundidade de análise e conhecimento gerado. Além disso, é neste momento que começam a surgir as relações e integrações entre categorias, dando ao pesquisador uma visão de como elas se conectam e se influenciam (GLASER; STRAUSS, 1967).

Os passos do Método de Comparação constante descritos acima respeitaram dois momentos, seguindo a proposta de Eisenhardt (1989): uma análise descritiva para cada um dos casos, tornando possível identificar padrões únicos antes de qualquer tentativa de generalização; e uma análise comparativa das mesmas características e categorias analisadas entre os casos, sendo possível mapear tendências que compreendessem os quatro casos estudados.

Com relação às características analisadas, segue-se a lógica proposta pela figura abaixo: intencionalidade, fase do negócio no momento do incidente analisado, processo decisório, aspecto do modelo de negócio relacionado ao incidente, situações já conhecidas de conflito em negócios sociais, vieses e heurísticas e modelos normativos já conhecidos. Cada um dos

pontos auxiliou no processo de análise para a formatação das categorias encontradas em cada um dos casos e no posterior desenho de tendências recorrentes entre os casos.

Quadro 5 - Características analisadas

Aspecto analisado dos incidentes	Descrição	Referência
Intencionalidade	Utilização de meios econômicos para o atingimento de objetivos sociais	Comini (2016)
Fase do negócio	1. Pré-operacional 2. Operacional 3. Atual e projeção	Elaborado pelo autor
Aspecto do modelo de negócio	1. Públicos 2. Produtos/Serviços e proposta de valor 3. Operação 4. Geração de lucro 5. Gestão e pessoas	Gassmann, Frankenberger e Csik (2014), Pedroso (2016)
Fases do processo decisório	1. Inteligência 2. Design 3. Escolha	Simon (1960)
Situações de conflito em negócios sociais	1. Conflitos externos 2. Conflitos internos	Battilana (2014), Doherty, Haugh e Lyon (2014) e Haigh e Hoffman (2012)
Vieses e heurísticas	1. Representatividade, Disponibilidade e Ancoragem 2. Perspectiva seletiva, Conservadorismo, Pensamento ilusório, Ilusão de controle, Reconstrução lógica, Retrospectiva 3. Otimismo, Confirmação, Pensamento de grupo, Aversão a perdas, Escalada de compromisso, Status quo, Imediatismo	Beshears e Gino (2015), Schwenk (1988) e Iversky e Kahneman (1974)
Modelos normativos	1. Identidade unificada 2. Políticas de contratação 3. Comportamento baseado em valores 4. Redução de trade-offs 5. Priorização de metas financeiras 6. Experimentação constante	Battilana e Dorado (2010), Rottenberg e Morris (2013), Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010)

Fonte: Elaborado pelo autor

A comparação entre as informações adquiridas em campo e as proposições teóricas obtidas na literatura referenciada propiciaram a percepção de similaridades, diferenças, contradições e razões que explicavam os fatos e dados pesquisados (EISENHARDT, 1989). Além disso, a partir da análise, foi possível expor as principais tendências encontradas em forma de hipóteses, trazendo insumos para novos estudos a partir do teste dessas hipóteses.

#### **4. DESCRIÇÃO DOS CASOS ESTUDADOS**

Neste capítulo, procurou-se sistematizar os dados primários e secundários coletados sobre cada um dos 4 empreendimentos estudados. As entrevistas realizadas com os empreendedores centraram-se na construção dos modelos de negócios e nas decisões que foram tomadas ao longo desse processo.

Será apresentada a construção dos modelos de negócio a partir da estrutura a seguir: (i) Problema, propósito e ideação e; (ii) construção do modelo de negócio. No primeiro bloco, foram exploradas as razões que levaram o empreendedor a abrir seu negócio, sua intencionalidade diante de objetivos socioambientais e como se deu o processo de ideação antes da operação do negócio em si. No segundo bloco, estão apresentadas, de forma cronológica, as variadas configurações de modelo de negócio de cada um dos quatro negócios sociais estudados. Essa apresentação segue o uso da Técnica de Incidentes Críticos (CIT), tendo como base a memória do empreendedor e considerando o principal incidente como a decisão de mudar a configuração do modelo de negócio. Durante a entrevista, todos os empreendedores tiveram o apoio de uma ferramenta visual criada a partir de post-its e fundamentada na estrutura de modelo de negócio da Escola Recombinante.

O formato descritivo deste capítulo trará todos os insumos para as análises feitas no capítulo posterior, transformando os relatos apresentados em listas de incidentes, decisões e revisões de características que se transformaram em categorias para análise.

##### **4.1 4you2: Descrição do negócio**

Criada em 2011 pelo empreendedor Gustavo Fuga, a 4you2 é um negócio social brasileiro que tem a missão de democratizar o ensino de inglês (4YOU2, 2019). De acordo com o que é exposto pela empresa, seu modelo de negócio baseia-se na oferta de um ensino de alta qualidade e baixo custo. Isso é possível graças à estrutura de ensino que combina exercícios de gramática realizados por meio do aplicativo "4YOU2 Study" e aulas presenciais totalmente focadas em conversação. Todas as aulas são ministradas por professores estrangeiros - de mais de 50 países diferentes -, o que permite uma proposta de valor não só focada no ensino do inglês, mas também em uma experiência de intercâmbio multicultural (4YOU2, 2019).

Essas características de ensino fazem parte de um sistema exclusivo construído pela empresa, pelo qual o aluno não passa por provas finais padronizadas, mas é avaliado a cada aula pelo próprio professor.

Segundo o site da empresa, mais de dez mil alunos já aprenderam inglês por meio de sua metodologia que é ministrada, atualmente, em dez unidades localizadas em três estados do Brasil: São Paulo, Minas Gerais e Paraíba.

Os preços cobrados são organizados em planos. Esses planos, por sua vez, se estruturam a partir da quantidade de horas de aula presencial que o aluno pode participar ao longo da semana. Em todos os planos há uma taxa de matrícula de R\$ 200,00. No caso de uma hora semanal, o aluno se enquadra no plano White e tem previsão de encerrar o curso em sete anos pagando R\$ 79,00 por mês. No caso de duas horas semanais, o aluno se enquadra no plano Blue e tem previsão de encerrar o curso em três anos e meio pagando R\$ 99,00 por mês. No caso de três horas semanais, o aluno se enquadra no plano Black e tem previsão de encerrar o curso em dois anos e meio pagando R\$ 149,00 por mês. No caso de quatro horas semanais, o aluno se enquadra no plano Gold e tem previsão de encerrar o curso em dois anos pagando R\$ 199,00 por mês. Por fim, caso o aluno queira realizar mais de quatro horas semanais, ele irá se enquadrar no mesmo plano Gold, mas pagando R\$ 79,00 pela hora adicional. A previsão de término, neste caso, fica simplesmente descrita como uma conclusão mais rápida diante de mais horas de estudo.

Este empreendimento, além de contar com seu modelo de negócio voltado para o consumidor (B2C), trabalha com um modelo direcionado a empresas (B2B). A 4you2 realiza cursos *in company* para empresas como InterCement, Farfetch e Nestlé. As aulas neste modelo já atenderam mais de mil alunos (4YOU2, 2019). O modelo operacional é muito similar ao entregue no B2C, com apenas algumas diferenças: as aulas são realizadas dentro das empresas e há uma preocupação de simplificar a implementação desse processo junto à área de recursos humanos das empresas contratantes.

## 4.2 Construção dos modelos de negócio da 4you2

Em 2011, Gustavo Fuga, fundador da 4you2, começava a se engajar com a ideia que viria a ser o negócio social de ensino de inglês. Fuga relata que estava com 18 anos, cursando o primeiro ano da faculdade de economia na Universidade de São Paulo e não sabia falar inglês. Nesse momento, começou seu envolvimento com a *Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales* (Aiesec), instituição de intercâmbio internacional universitário, o que lhe permitiu hospedar estrangeiros em sua casa. Essa experiência lhe propiciou desenvolver fluência em inglês e perceber que havia possibilidade de aproveitar a vontade desses jovens intercambistas de vivenciarem o convívio com brasileiros.

Essas percepções, de acordo com Fuga, foram importantes para que decidisse empreender, embora o conceito de empreendedorismo em si não passasse em sua cabeça na época. Quando foram somadas a "oportunidade" percebida a seu perfil (uma pessoa prática, de execução, pragmática e criativa) com sua motivação, gerou-se a força motriz para sua decisão.

O fato de ter uma atuação com valores sociais está muito enraizada, de acordo com Fuga, em suas vivências anteriores e na educação que recebeu de seus pais, que participavam de projetos sociais e traziam filosofia para ser discutida dentro de casa. O próprio pai, que procurava aprender inglês, deu a Fuga um cenário rico sobre os problemas do ensino da língua no Brasil: um processo importante para a pessoa, mas pouco eficiente, longo e caro. Isso fez com que o empreendedor detectasse de forma clara qual era o problema a ser atacado, logo no início da concepção do negócio.

Ainda no início da execução da ideia, Fuga tentou transformá-la em uma operação dentro da própria Aiesec, onde era voluntário e tinha metas para trazer estrangeiros ao Brasil. Por questões de governança, percebeu que a ideia precisava de espaço próprio; decidiu sair após 3 meses de tentativas.

Quando questionado se havia pensado em outras ideias para o problema que queria atacar, Gustavo foi enfático: "tudo mudou na 4you2, menos o core; trazer estrangeiros, cobrar pouco, dar aulas na periferia e focar em uma metodologia voltada para a conversação." Fuga explica que, desde o começo, queria replicar a experiência que ele próprio havia vivido, ainda mais

por acreditar que essas conexões improváveis que foram tão importantes para sua capacitação jamais seriam possíveis se ele não tivesse o ambiente privilegiado de estudo e de experiências.

#### **4.2.1 Configurações do modelo de negócio da 4you2**

De acordo com Fuga, antes mesmo de configurar seu modelo de negócio, a primeira decisão a ser tomada foi a de optar entre a criação de uma organização sem fins lucrativos ou pelo formato de um negócio social. O empreendedor vê essa decisão inicial como uma soma de visões: por seu trabalho na Aiesec, tinha contato com muitas ONGs que enfrentavam problemas financeiros (muitas delas, inclusive, fechando). A própria Aiesec apresentava para Gustavo alguns desafios do modelo de ONG. Uma das primeiras sócias de Gustavo era do movimento Choice, organização que desenvolve jovens para empreender mudanças no mundo, e conhecia o conceito de negócio social, influenciando sua decisão final.

Ainda que tivesse uma conexão emocional forte com o ecossistema de ONGs, Gustavo relata uma característica "megalomaniaca em tudo que faz," referindo-se a sua tendência de buscar grandes objetivos e não se contentar com pequenos impactos. Considerando que teria muitas dificuldades para atender essas necessidades internas, Fuga decide formatar a 4you2 como um negócio social.

O cliente do negócio social, desde o começo, sempre foi também o beneficiado das ações da empresa: pessoas dos bairros nos quais as unidades da 4you2 foram instaladas. No primeiro momento, o bairro escolhido foi o Capão Redondo na periferia da capital de São Paulo. A razão dessa escolha está muito conectada aos recursos disponíveis naquele momento (algo que o empreendedor remete ao *bootstrapping*: utilização de recursos limitados para crescer o negócio): Gustavo conseguiu um espaço concedido por uma ONG no bairro e via na localização a oportunidade de atender o público de baixa renda. Ao iniciar a divulgação do negócio, principalmente por meio de panfletos e boca a boca, a escola de inglês atraiu muitas crianças e adultos na casa dos 40 anos, o que não era previsto. As principais propostas de valor para esse público eram as aulas boas e baratas, duas vezes por semana, com professores nativos e material incluso.

Outro público fundamental para a 4you2 - neste caso, um público-alvo que também é fundamental no modelo operacional do negócio social - era o professor estrangeiro voluntário.

Esse professor, quando recrutado e selecionado, não era remunerado, recebia um treinamento inicial, trabalhava no empreendimento por volta de dois meses e considerava que esta era uma experiência que trazia a possibilidade de realizar um trabalho social, conhecer pessoas e uma nova cultura. De acordo com Fuga, a escolha pelo professor estrangeiro está intimamente relacionada à sua vivência na Aiesec: lá, por ser responsável por alocar voluntários estrangeiros em ONGs, conhecia bem o perfil desses voluntários e sabia que eles teriam interesse na forma de atuação do negócio social.

Naquele momento, a 4you2 não possuía metodologia própria de ensino, sendo que o conteúdo programático dado ao professor era ainda muito simples e baseado em livros adquiridos pelo empreendedor. O modelo de receita também era simples, 55 reais por mês por aluno, e os custos também não eram complexos: materiais de sala de aula, serviços de um contador e, num momento mais adiante, um compartilhamento do aluguel junto à ONG para manter o espaço no Capão Redondo.

Figura 4 - 1ª configuração do modelo de negócio da 4you2 de acordo com o relato de Gustavo Fuga



Fonte: Construído por Gustavo Fuga durante a dinâmica da entrevista.

A segunda configuração no modelo de negócio da 4you2, no começo de 2013, teve um foco claro: remunerar o professor estrangeiro. A decisão foi tomada quando Fuga começou a analisar o *trade off* entre (i) não pagar, ter o professor por pouco tempo, ser obrigado a recrutar e treinar novos voluntários constantemente, gerando custos, ou; (ii) pagar o professor, trazendo a próprio remuneração como proposta de valor, e mantê-lo por mais tempo.

Terminada essa revisão, houve consenso entre Fuga e suas sócias de que a remuneração dos docentes faria bem tanto para o negócio quanto para o professor, surgindo, então, a alteração.

A terceira configuração, no meio de 2013, também teve uma razão clara: a abertura de uma nova unidade no bairro do Campo Limpo. De acordo com Fuga, essa decisão foi tomada em um impulso natural do empreendedor social: "expandir muito, quanto mais melhor, mais gente impactada." Na época, houve um contato de uma ONG atuante no bairro e que estava com o espaço livre. A 4you2, para administrar uma segunda unidade, precisou aumentar sua estrutura de pessoas, contando com uma recepcionista, um coordenador pedagógico e um diretor de unidade. Para Fuga, essa estrutura de pessoas era necessária na época pois não havia uma área de backoffice que desse suporte às aulas e também pelo fato da metodologia de ensino não estar, na época, sistematizada. Neste momento, Fuga começou a perceber algumas limitações no modelo de expansão em parceria com ONGs, o que culminaria, na quarta configuração do modelo, por operar em espaços próprios. Por fim, o preço também foi ajustado para 69 reais por mês por aluno em consonância com as alterações implementadas.

No começo de 2015, vem a decisão de não expandir mais com ONGs, mas criando unidades próprias e incorporando os custos de aluguel, reforma e adaptações dos espaços. A princípio, esta decisão surge da percepção de que a parceria com a ONG dava pouca flexibilidade e possibilidades de crescimento, até mesmo pela disponibilidade de horários e controle de fachada. Havia uma crença de que, como a primeira unidade no Capão Redondo havia funcionado, esse modelo seria replicável. O lado positivo da parceria era o reconhecimento e validação social oferecida pela parceria com legitimidade no setor.

No entanto, a decisão também foi influenciada por uma mudança profunda na forma como o empreendedor visualizava o negócio. De acordo com Fuga, naquele momento, ele começou a deixar a mentalidade de trabalhar com poucos recursos para buscar visão mais voltada ao crescimento de sua capacidade de operação e de possíveis diversificações.

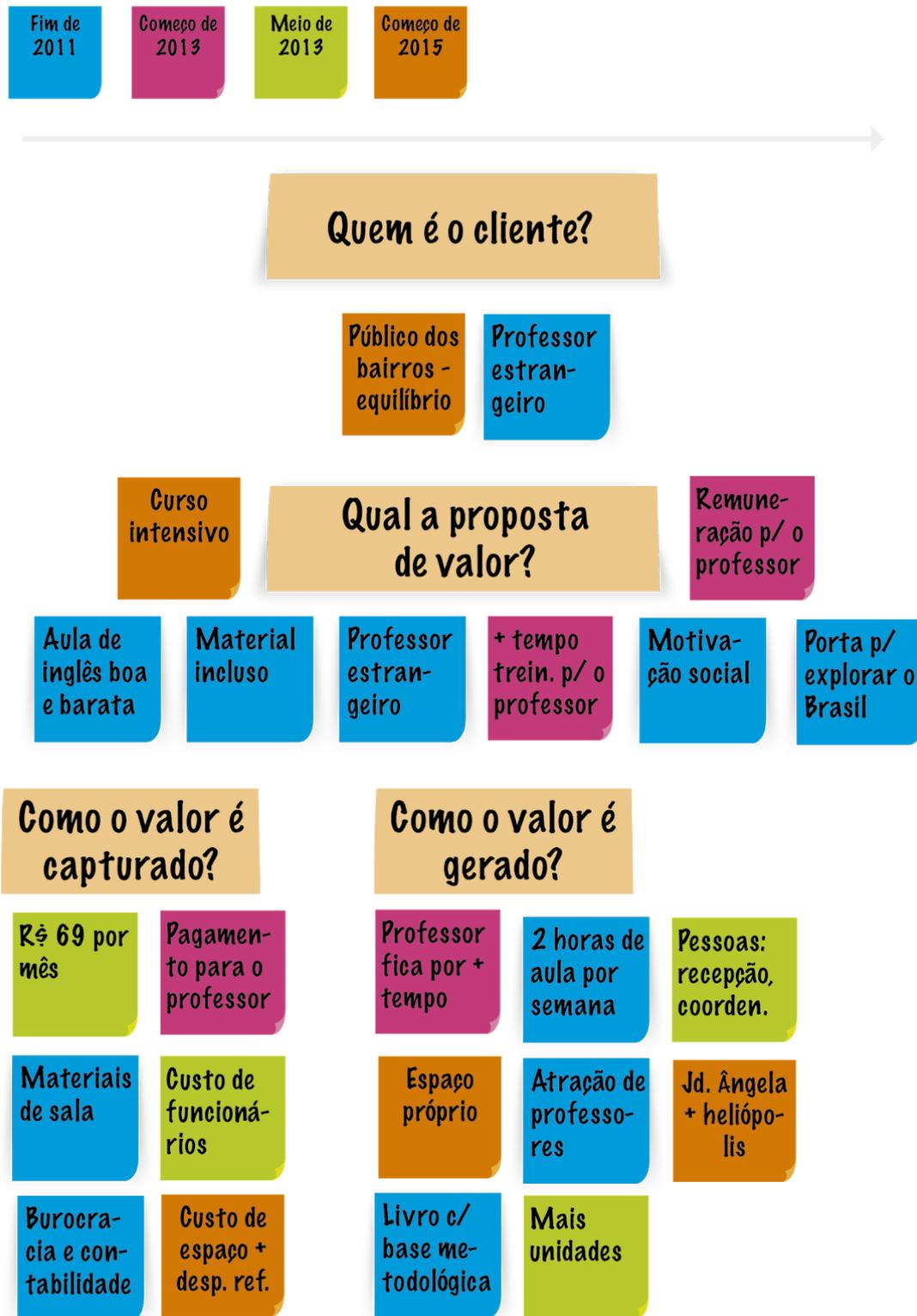
"Quando você está no social, está no modo de alerta, quer tudo no menor custo e essa é a principal variável. Vamos supor que você tenha na escola um jardimzinho e a vizinha queira comprar hortaliças: você vende! Mas isso só funciona quando se tem uma unidade. Com 50, você percebe que a complexidade não compensa; não são as pequenas vitórias, mas sim o

modelo se provar no natural. Se não funcionar assim, esse modelo não é bom o bastante, infelizmente."

A frase acima denota a mudança de um *mindset* de poucos recursos para uma visão e modo de pensar voltado para o crescimento. A questão da frugalidade, de ser baixo custo, acompanha a organização até hoje, mas, de acordo com Fuga, esse pensamento frugal não diminuiu a qualidade nos pontos centrais para a 4you2. Para Gustavo, essa mudança está muito relacionada à curva de aprendizagem ao longo dos anos, até mesmo por uma crença em testar, errar e refazer com agilidade e pela influência de mentores que começaram a expor outras referências de como tocar o negócio.

Finalizando as alterações no quarto modelo, Fuga relata que, na mesma época, a 4you2 já estava com unidades próprias nos bairros Jardim Ângela e Heliópolis. Neste momento, o público da organização começou a ficar mais variado, saindo do perfil de crianças e adultos na casa dos 40 anos e começando a ofertar um curso intensivo de inglês que aumentou o portfólio de ofertas.

Figura 5 - 4ª configuração do modelo de negócio da 4you2 de acordo com o relato de Gustavo Fuga



Fonte: Construído por Gustavo Fuga durante a dinâmica da entrevista.

Antes de início de 2016, marco de mais uma configuração no modelo de negócio da 4you2, Gustavo relata a saída de suas sócias. Esse momento da trajetória do negócio é importante pois demonstra uma mudança no processo decisório da empresa: antes, em três pessoas, as discussões eram longas, uniam modelos mentais diferentes, muito bem embasadas e focadas no objetivo social da organização. O fato de ter decisões mais embasadas no objetivo social, de acordo com Fuga, pode ser percebido em escolhas como a abertura de unidades próprias próximas às ONGs que eram parceiras. A ideia, a princípio, era não prejudicar o aluno; no entanto, de uma perspectiva de negócio, a localização não era boa, fazendo com que inúmeras realocações fossem necessárias após o movimento inicial, gerando um custo que pode ser observado nas contas da empresa até o presente momento. Outra forma de pensamento frequente antes da saída das sócias era o receio que tinham de lançar um produto ou uma unidade que ainda não estivesse bem consolidada, muito em função de certa falta de autoconfiança do grupo.

Com a saída das sócias, as decisões ficaram centralizadas no empreendedor, excluindo-se o modo de proceder por meio de longas discussões e fazendo com que as mudanças fossem mais rápidas, mas “os erros também”, de acordo com o próprio Fuga. Depois desse movimento de alteração societária, Gustavo decidiu que era o momento de fazer a organização expandir o máximo que conseguisse e rapidamente: “não era mais provar que o modelo funciona, era fazer o negócio crescer.” Essa percepção orientou a captação de sua primeira rodada de investimento, que só não fora experimentada anteriormente porque o grupo temia perder a autonomia e tinha carência de experiência e informação.

A entrada dos investidores, de acordo com Fuga, não alterou muito a forma de decidir: os próprios investidores não tinham interesse em um papel de gerência, ainda que fossem de muita valia para momentos de escolhas estratégicas. Ainda, com a entrada dos investidores, Fuga conseguiu dar sequência em um plano que já havia começado a conceber: a partir de início de 2016, implementar tecnologia na operação e na metodologia de ensino da 4you2.

A partir dessa iniciativa de digitalização, Fuga começou a refletir sobre todos os pontos-chave de sua organização que estavam funcionando bem - como o professor estrangeiro e a metodologia de ensino - e sobre os que precisavam ser melhorados, - como o uso de materiais físicos e livros e a quantidade de funcionários por escola. Com essa análise em mãos, buscou

entender como a tecnologia poderia auxiliar nas mudanças necessárias para que as operações da 4you2 fossem mais escalável e ganhassem mais eficiência.

As mudanças tecnológicas foram todas testadas na unidade piloto de Santana: modelo enxuto, com salas menores, equipadas com televisão e computador, empregando uma metodologia totalmente formatada pela 4you2 por meio do novo aplicativo, o 4you2 Study, e contando com um backoffice estruturado para apoiar as operações. Com esse teste, que depois seria expandido para todas as outras unidades, reduziram-se os custos de espaço e de funcionários. O livro foi substituído pelo aplicativo e o aluno ganhou a possibilidade de estudar mais horas por semana, podendo simplesmente acessar o novo app e selecionar um plano que se adequasse melhor às suas necessidades - algo que se transformou em uma proposta de valor para o aluno, principalmente focada na sua da comodidade. O professor também ganhou seu próprio aplicativo, onde pode avaliar os alunos, tem todas as aulas estruturadas e um sistema de preparação que lhe permite chegar bem preparado diante do aluno.

A abertura da unidade de Santana também teve um impacto no público da 4you2. Por ser um local de forte movimento público, concentrando metrô, linhas de ônibus e terminal rodoviário, começaram a surgir alunos que estavam de passagem pela região e que já estudavam em outras escolas com modelo tradicional. Aqui, Fuga entende que essa decisão, por mais que também atraia um grupo de pessoas não necessariamente de baixa renda, é fundamental para um negócio que tem por objetivo ser escalável: "se o business é realmente escalável, eu posso dar aula para oito milhões de pessoas sem problema algum."

Figura 6 - 5ª configuração do modelo de negócio da 4you2 de acordo com o relato de Gustavo Fuga



Fonte: Construído por Gustavo Fuga durante a dinâmica da entrevista.

Duas novas mudanças ocorrem no início de 2018: a expansão das operações para fora de São Paulo e a implementação de um novo modelo de prestação dos serviços baseado na venda de cursos *in company* para ONGs e grandes empresas.

Ambas as mudanças, de acordo com Fuga, tiveram uma relação muito próxima com o fato de a 4you2 não ter captado investimento suficiente em sua primeira rodada, levando o empreendedor a ficar atento ao surgimento de novas oportunidades para a expansão do negócio. Abrir escolas fora de São Paulo já estava nos planos, mas sua implementação foi antecipada quando Fuga viu a oportunidade de fazer uma parceria com empresas para instalar unidades na Paraíba e em Minas Gerais. As aulas *in company* surgiram por demanda de mercado e foi uma forma de dar continuidade à execução dos planos de expansão a longo prazo da 4you2. O modelo B2B, no entanto, enfrentou muita resistência do time, que questionava se o impacto social gerado por essa nova operação alinhava-se à missão e objetivos estratégicos que deram origem ao negócio.

Com estas alterações, a 4you2 criou um *pool* de professores apartado entre aqueles que operam diretamente com os alunos e aqueles que ministram aulas para os estudantes *in company*. O preço cobrado dos alunos da 4you2 sofreu seu segundo reajuste, indo para 79 reais por mês e o crescimento da clientela implicou no incremento do tamanho da equipe, apoiado pela captação de investimento junto ao fundo da Yunus, organização global que fomenta empreendimentos com resultados socioambientais positivos.

No início de 2019, chegando à configuração atual do modelo de negócio a 4you2 consegue realizar nova captação de investimento e torna-se uma S.A, por questões de segurança jurídica a pedido dos investidores do fundo. Com essa alteração, a estrutura de custos da 4you2 muda consideravelmente, levando-a a uma reclassificação na taxação tributária, o que implicou no crescimento das despesas com contabilidade e obrigando-a a seguir as regras de publicação de informações, auditoria e governança próprias desse tipo de pessoa jurídica. Assim, foi instalado um conselho administrativo com poder de voto e veto, característica esta que vai influenciar o formato e funcionamento do processo decisório do empreendimento.

As mudanças fazem com que Gustavo tenha que analisar melhor seu backoffice, com crescimento considerável de equipe. O momento atual da 4you2, na opinião de Fuga, não é mais o de provar que se sabe entregar resultados com seu modelo de negócio, mas sim o de

consolidar este modelo de forma que ele esteja robusto e bem estruturado para realizar a expansão das operações.

Figura 7 - 7ª configuração do modelo de negócio da 4you2 de acordo com o relato de Gustavo Fuga



Fonte: Construído por Gustavo Fuga durante a dinâmica da entrevista.

### **4.3 Clube da Preta: descrição do negócio**

Criado em 2015 pelos empreendedores Débora Luz e Bruno Brigida, o Clube da Preta é um clube de assinaturas de moda. O diferencial do empreendimento é o de reunir produtos de vestuário, artes e acessórios criados por afro-empreendedores. Na prática, o Clube se estrutura como uma plataforma digital com um modelo de receita baseado em assinaturas. O cliente, ao contratar o serviço, receberá mensalmente uma caixa com os produtos selecionados conforme o perfil de cada consumidor. Todos esses aspectos fazem com que o negócio social, além da proposta de valor voltado ao produto em si, também consiga incorporar a mensagem do consumo consciente e do impacto social, o qual é materializado pelo incremento de renda dos produtores (CLUBE DA PRETA, 2019).

O consumidor pode fazer sua escolha entre quatro planos: (i) Meu Clube Básico, em que o cliente paga R\$ 99,00 mensais e recebe caixas com um livro, um acessório exclusivo e uma camiseta exclusiva; (ii) Meu Clube Fashion, em que o cliente paga R\$ 199,00 mensais e recebe um livro, um acessório exclusivo, um look completo e um item especial; (iii) Meu Clube, em que o cliente paga R\$ 69,00 mensais e recebe um livro e uma camiseta básica e; (iv) De Presente, um plano para quem quer apresentar alguém. O cliente irá pagar a partir de R\$ 159,00 mensais e receberá uma caixa com um livro, um acessório exclusivo, um look completo e um item especial. Após a escolha do plano, o consumidor responderá a um questionário para construir seu perfil e facilitar o processo de customização da caixa de acordo com seu gosto. Após a efetivação da compra e do preenchimento do perfil, a pessoa receberá sua caixa em casa e no horário acordado com o Clube (CLUBE DA PRETA, 2019).

Em resumo, ainda de acordo com o site da empresa, a proposta de valor para o cliente está fundamentada em quatro pilares principais: experimentar diferentes produtos todo o mês sem sair de casa, a um preço menor, com curadoria exclusiva desses produtos e gerando impacto social.

O negócio social tem parceria com mais de 120 marcas de afro-empreendedores, já distribuiu mais de dez mil produtos e gerou mais de R\$ 100.000,00 para a rede de empreendedores que produzem para o Clube (CLUBE DA PRETA, 2019).

#### **4.4 Construção do modelo de negócio segundo Bruno Brigida**

O Clube da Preta começou no fim de 2016, de acordo com Bruno Brigida, co-fundador. Em seu relato, Bruno aponta que a origem do Clube teve inspiração direta na Feira Preta, evento com o qual se identificou desde o primeiro momento e que reúne afro-empREENDEDORES em exposições públicas que alavancam seu potencial de vendas. Uma parente de Bruno foi uma das fundadoras da Feira com a qual ele teve um primeiro contato em 2007, levado pelos pais.

Passado algum tempo e estando em um momento da vida no qual pretendia abandonar a carreira profissional no mundo corporativo, começou a interagir com aqueles afro-empREENDEDORES para entender suas rotinas, motivações, expertises, assim como as potencialidades e dificuldades de seus negócios. A primeira coisa que percebeu era a dificuldade enfrentada para a comercialização de seus produtos devido a sazonalidade do mercado. Os empREENDEDORES viviam um pico de vendas entre outubro e dezembro e passavam o resto do ano dependendo de poucas compras episódicas.

Esse cenário fez com que Bruno quisesse ajudar os empREENDEDORES da Feira Preta - com foco nos que estavam com as maiores dificuldades - a vender o ano inteiro, principalmente pelo fato de todos ali realizarem um trabalho de alta qualidade, em sua visão. A influência dos pais também foi decisiva para Brigida sensibilizar-se com as dificuldades vividas por aqueles empREENDEDORES, pois eles sempre ressaltaram o desconforto e a fragilidade das condições de vida e de trabalho daquelas pessoas.

Bruno começou a explorar opções para resolver esse problema; estudou o formato de lojas colaborativas, marketplaces e analisou o desempenho da própria Feira da Preta. Praticamente no mesmo momento, a Feira promoveu um curso de gestão para empREENDEDORES com o objetivo de capacitar seus produtores. Brígida inscreveu-se nesse curso, a partir do qual começou a ter mais clareza sobre o que poderia ou não funcionar em um empreendimento. Quando recebeu uma caixa de cervejas adquirida por meio de um clube de compras por assinatura, teve a ideia de modelar um negócio similar com produtos de afro-empREENDEDORES, de modo a expandir as possibilidades de incremento da renda dos produtores.

Nesse momento, já acompanhado por Débora Luz, sua sócia, começaram a estudar o que seria necessário para estruturar essa ideia. Mapearam todos os afro-empREENDEDORES que

conheciam, desenharam alternativas do fluxo operacional e criaram, por conta própria, o primeiro site de divulgação do negócio.

Bruno e Débora queriam que a caixa recebida pelo cliente fosse de boa qualidade e com uma montagem que agradasse o comprador e, para isso, tiveram que buscar um parceiro que aceitasse produzi-las praticamente a preço de custo. Outras questões surgiram, como a necessidade de entender o perfil da pessoa que faria a compra online, os métodos de cobrança, as forma de entrega etc. Tudo isso, segundo Bruno, demandou muito esforço de entendimento e uma imersão em assuntos que ambos não dominavam à época.

O Clube, segundo Bruno, começou com uma missão clara, mas o "como" atingir essa missão mudou ao longo do tempo. No início, o Clube da Preta servia como canal de vendas; hoje, dedica-se também a oferecer ações de capacitação para esses empreendedores, de forma a inspirá-los a ampliar suas perspectivas: "A evolução é possível, mas a cabeça deles também precisa mudar." No próprio Clube, os fundadores tiveram que adaptar-se às mudanças que surgiam na medida em que o negócio se desenvolvia. Por exemplo, no início, acreditavam que o público majoritário das assinaturas seria formado por pessoas negras; contudo, perceberam que havia o interesse de outros clientes e que essa era uma oportunidade para difundir a cultura afro, além de posicionar os produtos dos afro-empresendedores em um mercado mais amplo e diversificado.

#### **4.4.1 Configurações do modelo de negócio**

A primeira configuração do modelo de negócio do Clube da Preta, de acordo com Bruno, foi desenhada no fim de 2016. Naquele momento, o foco do empreendimento estava em auxiliar afro-empresendedores e, por hipótese, o cliente do Clube deveria pertencer ao mesmo público que utilizava a Feira da Preta.

A proposta de valor para o afro-empresendedor era a oferta de um novo canal de venda para seu produto, sem qualquer ônus para ele, o qual seria comercializado por meio do Clube, que ficaria com 20% do montante auferido.

O público comprador, por sua vez, recebia como proposta de valor a facilidade em encontrar os produtos diferenciados dos afro-empresendedores em entregas mensais e com um atributo intangível de “exclusividade.”

O modelo operacional do Clube era desencadeado com o preenchimento pelo cliente de um formulário. Nesse formulário, as respostas às 28 perguntas permitiria a criação do perfil exclusivo do cliente, também denominado “estilo,” que serviria de base para a composição das suas caixas exclusivas. A ideia de utilizar esse questionário veio de Débora Luz, sócia de Bruno, com o intuito de evitar erros de tamanho ou estilo que redundassem na devolução de peças. Débora tinha muita experiência no ramo da moda e era influenciadora digital nesse segmento, o que propiciou que criasse o formulário e utilizasse seus dados para configurar os perfis da clientela.

O Clube trabalhava sem estoque próprio, sendo que cada venda demandava uma viagem até o empreendedor para pegar suas peças, colocá-las nas caixas e enviá-las por correio. Como a caixa operava sob um preço fixo para o cliente, o Clube precisava encontrar sempre uma composição de peças que pudesse se encaixar na estrutura de custos do negócio.

Figura 8 - 1ª configuração do modelo de negócio do Clube da Preta de acordo com o relato de Bruno Brigida



Fonte: Construído por Bruno Brigida durante a dinâmica da entrevista.

A segunda configuração do modelo de negócio, segundo Bruno, foi criada no fim de 2017. Com o apoio de uma aceleradora, muitos questionamentos foram levantados sobre a comunicação do Clube, o modelo de venda e gestão de estoque. O primeiro resultado desses questionamentos foi o de rever o entendimento de quem era o cliente do Clube da Preta: "estudar o público foi importante porque achávamos que eram pessoas negras. Começamos a

entender esse público em cima do que ele gosta, olhando nosso mapa de perfil, e aí esbarramos em pessoas brancas, em orientais e diversos. Saímos do público da Feira Preta para definir nosso público por seu comportamento."

A partir dessa definição, Bruno e Débora também precisaram otimizar o questionário de definição do perfil. Muitas das 28 perguntas eram deixadas em branco ou respondidas erroneamente. Detectando quais eram as perguntas com elevada frequência de resposta, o Clube conseguiu adaptar seu questionário para ser mais simples, com informações relevantes para o desenho de perfil.

Outra mudança importante foi a de focar em vendas recorrentes em vez de pontuais. Com essa recorrência, era possível ter maior previsibilidade e mudar a forma de compra junto aos empreendedores: um modelo de atacado, em maior quantidade a um preço menor. Esse movimento também beneficiava o afro-empendedor, que passava a antecipar lucros de vendas futuras por meio do Clube. Com isso, o negócio começou a ter um pequeno estoque próprio, o que agilizou a operação, reduziu custos de logística e aumentou sua margem de caixa..

O custo de envio das caixas também diminuiu ao se fazer a transição de empregos dos serviços dos Correios para o de uma transportadora particular, que também oferecia apoios de automação básica como a comunicação do status da entrega para o cliente.

Figura 9 - 2ª configuração do modelo de negócio do Clube da Preta de acordo com o relato de Bruno Brigida



Fonte: Construído por Bruno Brigida durante a dinâmica da entrevista.

A terceira configuração do modelo de negócio do Clube da Preta se deu em meados de 2018. Bruno relata que, nesse momento, houve a percepção de que o negócio não se sustentaria sem ter uma base tecnológica para suportar as operações. Nesse sentido, há o desenvolvimento de

um sistema integrado de gestão empresarial para controlar peças, envios e os fluxos de receitas e despesas.

Ainda mais importante do que a evolução das operações, foi uma mudança de relacionamento tanto com o cliente quanto com os afro-empresendedores. O público do Clube da Preta começou a receber caixas "personalizadas" em vez de "exclusivas." De acordo com Bruno, em discussão com Débora, perceberam que muitas marcas eram parecidas, o que poderia reduzir a sensação de exclusividade para o cliente.

A outra mudança, o relacionamento com os empreendedores, veio da percepção de que alguns deles já estavam muito bem estabelecidos. Em vez de continuar com essas marcas no Clube, Bruno e Débora decidiram ampliar a participação para os empreendedores que estavam em situação de maior vulnerabilidade. Bruno relata que foi "comprar de uma empreendedora e ela havia sido muito impactada por fortes chuvas em São Paulo. Era a hora de começar a segmentar. Vamos dar atenção a quem realmente precisa." Essa segmentação significava compreender quais fornecedores realmente eram mais beneficiados pelo Clube e, deste modo, fortalecer o propósito social do negócio.

Bruno diz que, nesse momento, teve a compreensão da importância do papel político e social do Clube da Preta, pois contemplava em sua cadeia de valor o risco que corria cada afro-empresendedor pertencente a sua rede. Ele explica que muitos dos empreendedores não tinham uma noção real do valor de seu produto. O próprio Clube da Preta, em muitos casos, precisava prestar uma assessoria básica aos empreendedores para que eles entendessem o cálculo de custos e conseguissem precificar melhor suas peças.

Bruno relata que a nova despesa do Clube, que já era considerável, foi o investimento em marketing digital. Desde o início, graças à rede de Débora, o negócio sempre teve muita facilidade de se relacionar com influenciadoras digitais. Agregava-se a isso, agora, a necessidade de empregar mídias de massa, o que viria a ter um impacto importante na entrega do Clube.

Figura 10 - 3ª configuração do modelo de negócio do Clube da Preta de acordo com o relato de Bruno Brigida



Fonte: Construído por Bruno Brigida durante a dinâmica da entrevista.

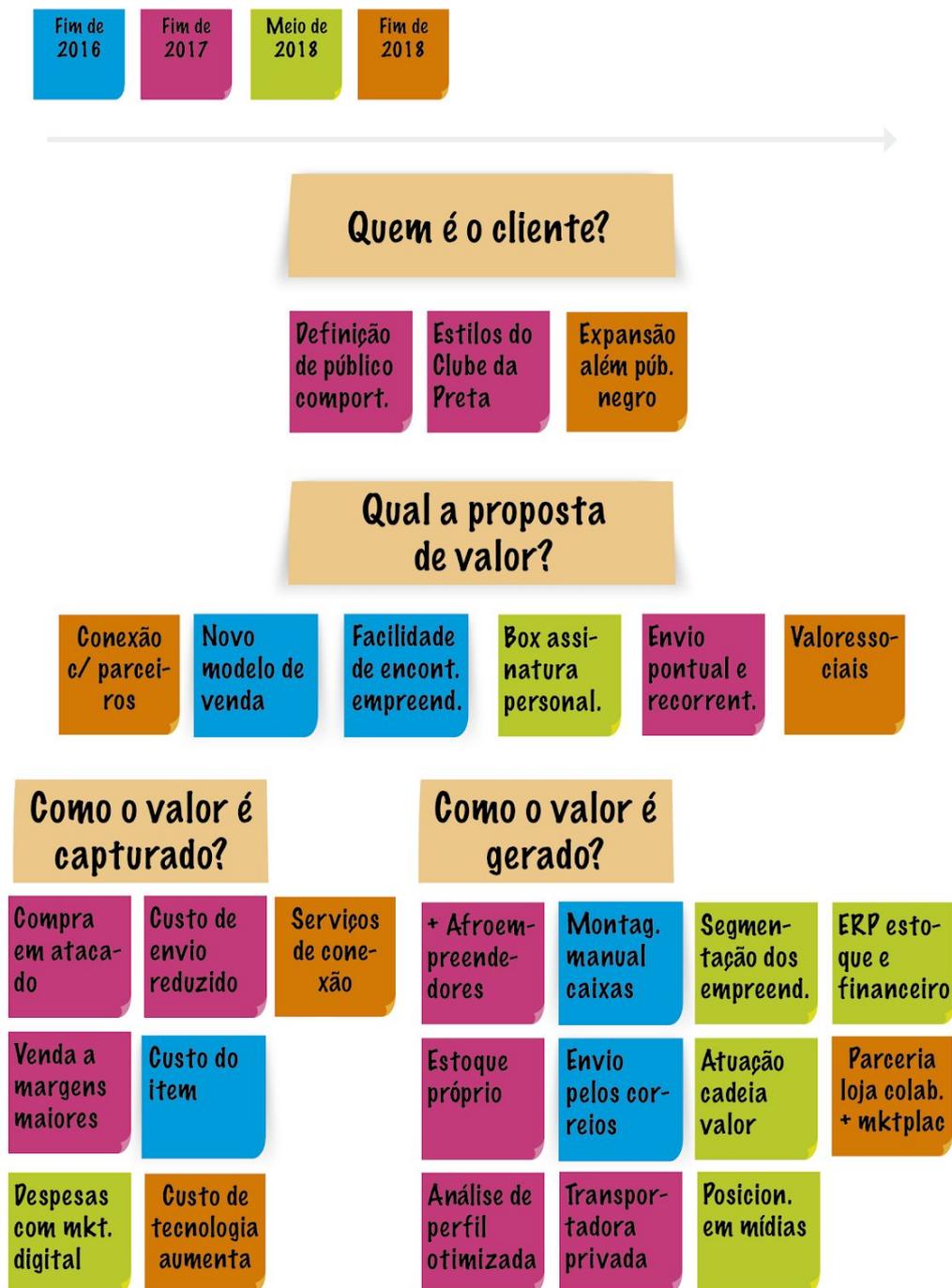
No final de 2018, a estratégia de marketing digital começou a alterar ainda mais o perfil do público comprador do Clube da Preta: "Começamos a perceber que esse público não negro não está só interessado na peça, mas ele também está muito mais alinhado às questões sociais dos afro-empreendedores."

Bruno explica que esse novo público não circula fora de grandes centros, encontrando no Clube uma chance de cooperar com pequenos empreendedores - essa percepção faz com que o Clube integre seus resultados sociais à comunicação oficial da marca, transformando-se em uma nova proposta de valor.

O Clube da Preta também começa a fazer parcerias com lojas colaborativas e marketplaces para inserir os afro-empresendedores de sua rede. De acordo com Brigida, como feiras e eventos estão cada vez menores, o empreendedor sofre ainda mais para vender. Essa inserção é um novo serviço oferecido pelo Clube ao empreendedor, cobrando uma taxa única de R\$ 500,00. Bruno relata que, graças à grande rede de empreendedores e de clientes, o Clube tem maior poder de barganha para inserir com mais vantagens os afro-empresendedores de sua rede.

Nessa época, o fundador questiona: "será que sempre trabalharemos apenas com afro-empresendedores? Ou também com os demais empreendedores da periferia?" Esse questionamento está diretamente relacionado com a proposta de valor do Clube: se toda caixa é personalizada e há a premissa de nunca repetir peças ou estampas, há uma necessidade contínua de novidades. Pequenos empreendedores, ainda em formação, tem uma limitação para lançar novos modelos, fazendo com que o tamanho da rede de empreendedores do Clube seja um fator crucial. Contudo, surge o receio de como comunicar corretamente qualquer alteração nesse sentido para todos os *stakeholders*., visto que a identidade do negócio foi construída com essa relação da marca "afro".

Figura 11 - 4ª configuração do modelo de negócio do Clube da Preta de acordo com o relato de Bruno Brigida



Fonte: Construído por Bruno Brigida durante a dinâmica da entrevista.

No fim de 2019, o modelo de negócio do Clube da Preta chega à quinta e atual configuração. Algumas das decisões de mudança, de acordo com os fundadores, sofreram a influência de

fundos de investimento que os induziram a revisitar seus modelos operacionais para aumentar a escala de suas entregas. Essas provocações também retomam o assunto da rede de fornecedores do Clube da Preta; em vez de abrir para empreendedores da periferia, como já havia sido considerado, Bruno e Débora decidem expandir sua cadeia de fornecedores para todo o Brasil - antes, focada em São Paulo - e preferem retomar o relacionamento comercial também com as marcas que não haviam sido posicionadas no segmento de empreendedores que mais necessitavam de apoio.

Por outro lado, compreendendo as limitações operacionais dos afro-empREENDEDORES de menor porte, o Clube da Preta começa a oferecer programas de formação em gestão para os empreendedores pertencentes às suas cadeias de valor. Outro movimento foi a decisão de fazer pedidos cada vez mais cedo, dando aos empreendedores maior previsibilidade e tempo para preparar suas entregas.

O modelo de operação do Clube, ainda que com a provocação de aumentar a escala, mantém-se similar, alterando apenas o planejamento de compras (seja por conta dos pequenos empreendedores, seja por ter uma cadeia de fornecedores por todo o Brasil). Os custos do Clube começam a aumentar por conta da contratação de serviços de tecnologia, design e operação que apoiam as atividades do negócio. Quando questionado sobre a razão de não trabalhar com uma equipe própria, Bruno relata que essa é uma decisão sua: "tenho muito medo de contratar e não conseguir pagar. E se eu trago agora e acontece alguma coisa? Por questão de segurança e também alinhado com minha vida - está dando para segurar assim? Então vamos segurar assim."

Figura 12 - 5ª configuração do modelo de negócio do Clube da Preta de acordo com o relato de Bruno Brigida



Fonte: Construído por Bruno Brigida durante a dinâmica da entrevista.

#### **4.5 Construção do modelo de negócio segundo Débora Luz**

Para Débora Luz, co-fundadora do Clube da Preta, o negócio começou quando as pessoas realmente compreenderam que se tratava de um negócio. Até o meio de 2018, "as pessoas achavam que as caixas eram presentes, muitas crianças se inscreviam." Débora relata que o Clube da Preta foi um dos pioneiros em clubes de assinatura com roupas e que o papel de educação do mercado foi muito complicado no início.

Débora entende que uma das principais razões para querer começar o Clube da Preta foi a percepção de que muitas pessoas não consumiam itens de moda afro por uma crença de que seriam estampados demais: "como construir uma visão diferente do afro-empresendedor no Brasil pela visão da moda?"

Débora, experiente em atuar no segmento da moda, sabia que aquelas peças dos empreendedores estavam sendo feitas por verdadeiros artesãos, criando produtos com muito mais qualidade, durabilidade e com variedade de estampas e estilos. Também preocupava-se com um consumo de moda mais consciente, conceito que trazia de sua própria história de vida: desde ver a mãe trabalhando em sua pequena fábrica de costura, de produzir suas próprias roupas na época de faculdade, até perceber a presença majoritária de pessoas brancas em eventos de moda para um público de classes A e B. "Era algo que me incomodava; não ter pessoas negras em lugares de privilégio. As marcas que me apoiaram no começo eram de mulheres negras. Sou muito grata e o Clube é uma forma de retribuir."

##### **4.5.1 Configurações do modelo de negócio**

Débora parte da premissa de que, enquanto o Clube da Preta não era visto como um negócio, ainda não possuía uma configuração de como iria gerar e entregar valor. Essa visão começa a se alterar no meio de 2018, no momento em que as pessoas compreendem o que é um clube de assinatura, entender que irão receber mensalmente roupas e acessórios produzidos por afro-empresendedores.

Nessa época, o modelo de recorrência já era muito bem trabalhado pelo Clube, tendo passado por um esforço grande de redução de emissão de boletos. Ainda naquele momento, Débora

relata que a crença de que o público comprador do negócio seria constituído apenas por pessoas negras ainda era presente, mas que esse conceito já começava a se ressignificar com a incorporação de outros perfis de pessoas que também se interessavam em colaborar com a geração de impacto social positivo para os afro-empREENhedores da rede. Esse aumento de público estava intimamente ligado a um esforço cada vez maior de comunicação, com o Clube buscando ter maior inserção em mídias de massa.

A proposta de valor transmitida para o afro-empREENhedor era a de que o Clube seria um novo e privilegiado canal de venda para seus produtos. O modelo de receita era totalmente focado no cliente comprador, dando-lhe opção de planos com algumas subdivisões de categorias, peças, número de itens etc. Dentro dessa experiência de compra, o formulário para compreender o estilo do cliente era fundamental, mas Débora ainda precisava revisar todas as respostas para garantir que não havia equívocos de preenchimento.

A operação do Clube, de acordo com Débora, sempre foi baseada em um modelo de compra de 15 em 15 dias, estoque pequeno e procurando estabelecer alguma padronização. É preciso um trabalho de cuidadosa curadoria dos produtos para garantir que uma caixa não irá se repetir para o cliente, com "itens pensados em você." Todas as caixas, na época, eram montadas e enviadas no mesmo dia. Os custos principais estavam vinculados à própria compra das peças junto aos afro-empREENhedores e as despesas de infraestrutura de tecnologia e de operação logística do Clube da Preta.

No fim de 2019, o Clube chega ao modelo de negócio atual. O público comprador do Clube já é muito diversificado, unindo pessoas de diferentes lugares, diversas etnias e poderes aquisitivos. Essa diversificação traz desafios operacionais para o Clube, demandando uma maior organização. Débora relata que a proposta de valor começou a ganhar incrementos ao comunicar "o universo cultural dentro de uma caixa" como uma forma de introduzir não só peças e acessórios, mas também livros, bebidas e produtos que disseminam a cultura afro.

Figura 13 - 2ª configuração do modelo de negócio do Clube da Preta de acordo com o relato de Débora Luz



Fonte: Construção do modelo de negócio segundo Débora Luz.

#### **4.6 Praças: descrição do negócio**

A chamada central do Praças, de acordo com seu site, é revitalizar praças a partir de um trabalho colaborativo com a vizinhança (PRAÇAS, 2019). O próprio usuário pode construir um site para a praça que deseja revitalizar, convidar seus vizinhos e convocar encontros nesse espaço público. Além disso, por meio de pesquisas de opinião e levantamento de ideias, o usuário define as necessidades para sua praça e depois emprega formas de financiamento coletivo para viabilizar o projeto.

Um outro público importante para o negócio é o de grandes organizações. O Praças permite que a empresa encontre a praça cujos frequentadores mais se alinham às características de sua marca por meio de adoção, patrocínio, *matchfunding*, chamadas cívicas e voluntariado (PRAÇAS, 2019). O próprio site tenta deixar claras as segmentações possíveis para que a empresa escolha as melhores praças para sua marca.

O poder público também tem seu espaço nas atividades da empresa, sendo um público beneficiado, principalmente, por conseguir atrair verbas para a melhoria de seus espaços.

#### **4.7 Construção do modelo de negócio do Praças**

Em primeiro de setembro de 2012, de acordo com Marcelo Rebelo, era fundado o Crowdplaces, primeiro nome dado ao que viria a ser o Praças. Na época, Rebelo trabalhava na prefeitura de São Paulo no setor de urbanismo dedicando-se às questões dos espaços públicos, interesse que adquirira ainda na infância despertado por atividades escolares.

Em 4 anos trabalhando na prefeitura, absorveu muitos conceitos que seriam aplicados para a concepção do Praças: "meu negócio, na verdade, é um departamento público." A facilidade em conseguir aprovações junto ao poder público foi fundamental para o negócio social, dado que Rebelo conhecia bem os trâmites e como os subprefeitos e secretários adjuntos tomavam decisões.

Marcelo relata que a ideia de ser empreendedor nunca havia passado por sua cabeça, até mesmo porque os exemplos mais próximos em sua família eram de carreiras longas realizadas

em empresas privadas. Quando percebeu que não estava satisfeito com o trabalho na prefeitura, que não conseguiria mais trabalhar no governo e que não havia opções no Brasil para trabalhar com espaços públicos, decidiu criar o próprio negócio.

Os valores sociais, ainda que não tenham sido a força motriz para a mudança, estavam presentes em todas as ações que tomou desde o início do empreendimento. Eles se sedimentaram por meio de diferentes vivências, por exemplo: dos 11 aos 28 anos, Rebelo teve contato direto com a *Children's International Summer Villages* (CISV), organização que promovia acampamentos internacionais nos quais delegações de jovens de muitos países se reuniam para trocas culturais; mais tarde em seu Trabalho de Conclusão de Curso da faculdade, desenvolveu um projeto para a urbanização da favela de Heliópolis.

Ao dar os primeiros passos para a abertura do negócio, Marcelo afirma que, naquele momento, não tinha a noção de quão difícil seria a jornada. A própria vontade de empreender não havia feito nascer nenhuma ideia específica, apenas a escolha de trabalhar com espaços públicos. De acordo com o próprio Rebelo, os impulsos que o levaram à primeira concepção do seu negócio foi a vocação para resolver os problemas que afetam o espaço público e sua habilidade de viabilizar soluções.

#### **4.7.1 Configurações do modelo de negócio**

Em um primeiro momento, ainda em setembro de 2014, o empreendedor tinha apenas uma suposição de quem era seu público-alvo: "Não era o poder público, imaginava que não seriam as pessoas; então sobraram as empresas." Houve muitas dificuldades desde o começo para entender o que oferecer a essas empresas: "sabia que as empresas só adotavam canteiros centrais e rotatórias. Como eu faço para trazer essas empresas para o Praças? Meus pais e meus tios sempre foram funcionários de grandes empresas, então eu sabia que era necessário haver uma proposta de valor."

Na época, a prefeitura de São Paulo só oferecia a essas empresas uma plaquinha com a marca no espaço adotado. Marcelo queria criar um valor mais significativo. Foi então que teve a ideia de criar uma plataforma online que permitia a co-criação de espaços públicos junto à

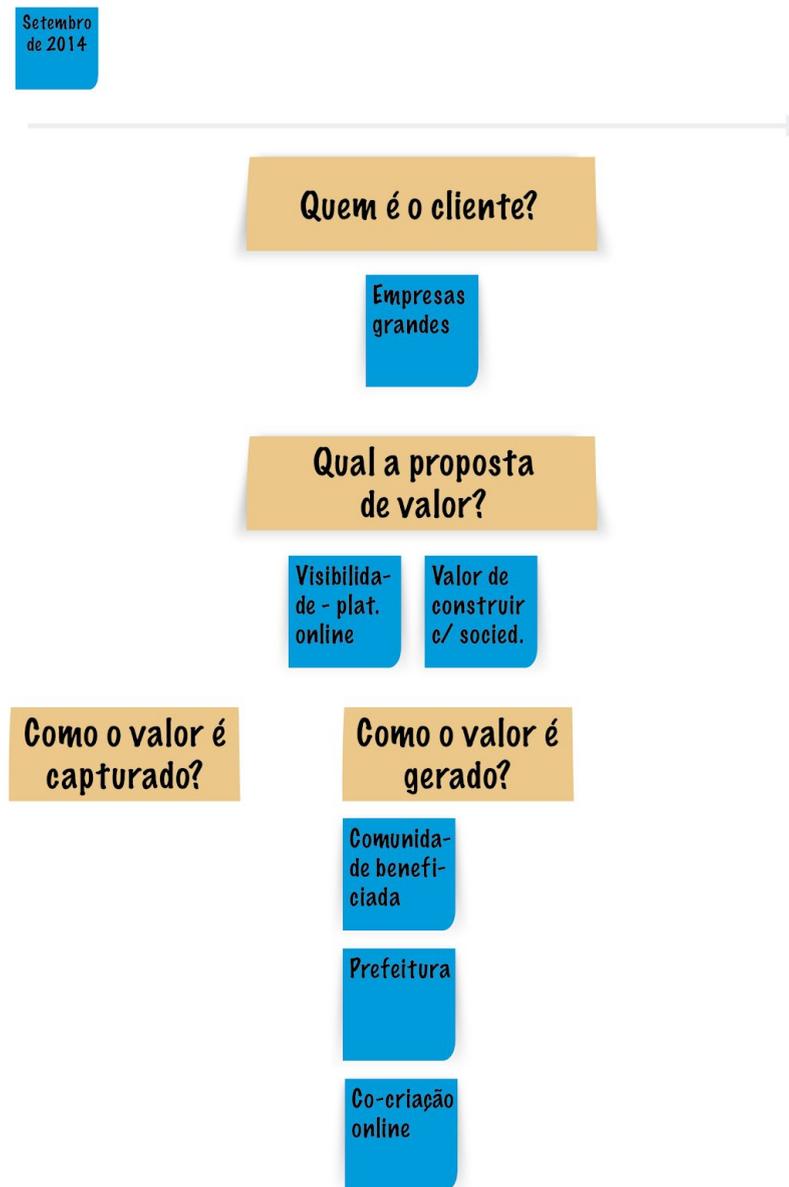
comunidade: a empresa ganharia com visibilidade online e offline, além de adquirir a experiência de construir o espaço em conjunto com as pessoas.

No entanto, ainda que Rebelo tivesse a hipótese inicial de trabalhar com a empresa como cliente, ele tinha convicção, desde o primeiro momento, de que a revitalização da praça deveria atender às necessidades da comunidade em primeiro lugar: "ninguém ocupa um campo de futebol. Como criar espaços que gerem essa conexão com as pessoas?"

O processo de validação, tentando compreender qual era a proposta de valor para as grandes empresas, foi muito complicado: "Nunca trabalhei dentro de uma empresa, então não conheço a visão. O B2C é honesto, se a senhora não gosta de algo, ela diz na sua cara. O B2B é muito fechado, uma resposta negativa demora para chegar até você."

O modelo de operação, naquele instante, ainda era muito simples: aprovação junto às subprefeituras dos projetos desenvolvidos. Também, naquele momento, não sabia como iria cobrar, ainda tentando buscar referências.

Figura 14 - 1ª configuração do modelo de negócio do Praças de acordo com o relato de Marcelo Rebelo



Fonte: Construção do modelo de negócio segundo Marcelo Rebelo.

A segunda configuração do modelo de negócio do Praças foi baseada no modelo de financiamento coletivo e tomou forma no meio de 2016. Depois de seguidas validações com empresas, Marcelo percebeu que elas não teriam interesse em apoiar continuamente uma praça, preferindo ações pontuais, e não realizariam nenhuma atividade que não estivesse intimamente ligada à estratégia de suas marcas. Neste mesmo período, Rebelo começou a perceber que, em algumas regiões de São Paulo, moradores se juntavam para manter os

espaços públicos - no modelo de associações de amigos da praça - e isso tinha resultados muito bons: "não preciso convencer uma empresa a patrocinar um show em espaço público. Quero pagar pelo jardineiro; a manutenção é que é o verdadeiro problema. Na praça Vila Clementino, com uma associação de amigos da praça há dez anos, não havia conflito de interesse e os próprios usuários resolvem os problemas. O resultado final era muito bonito, uma praça pensada para as pessoas."

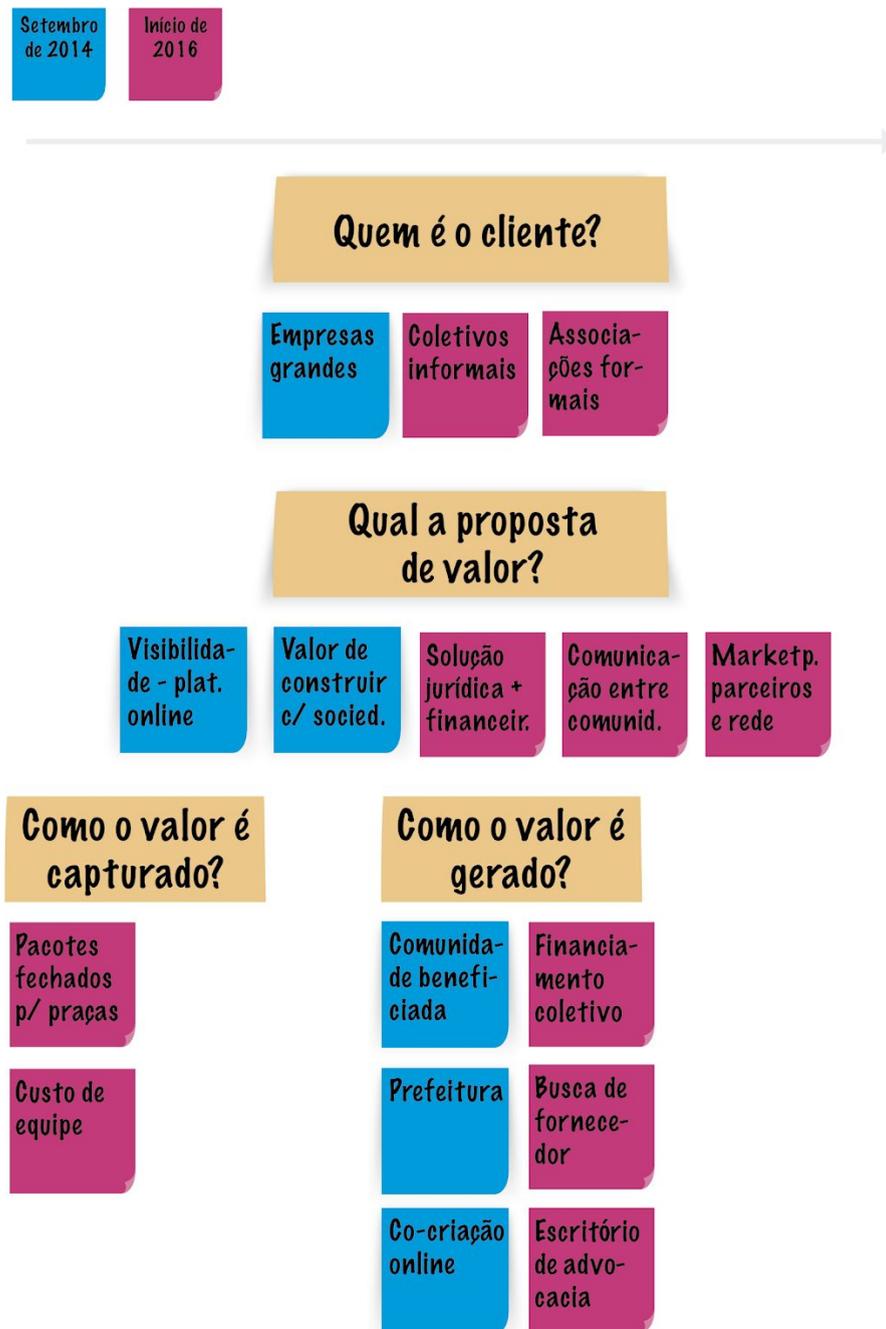
Nesse momento, o insight do financiamento coletivo surgiu na mente de Marcelo. Toda aquela prática dos moradores era, de fato, um financiamento coletivo sem uma ferramenta para intermediar as ações. Decidiu, então, "aposentar" o modelo com empresas até que encontrasse uma solução de gestão que funcionasse bem para os moradores.

No momento de pensar em uma plataforma para as pessoas, percebeu que sua função principal era facilitar a atuação das lideranças comunitárias: "ninguém quer passar tempo administrando associação, eles querem passar tempo com o que é mais legal." Com base nesse pilar, a proposta de valor do Praças começou a tomar contornos de solução jurídica, gestão financeira, comunicação entre a comunidade e rede marketplace para encontrar desde jardineiros até patrocinadores para ações pontuais.

O modelo de operação ficou baseado na ideia de co-criação e o próprio Praças gerava as metas, como a manutenção contínua de um jardineiro. Marcelo era muito necessário na primeira praça, precisando fazer um trabalho de rua intenso no dia a dia. Na segunda praça, começou a perceber que os melhores resultados eram obtidos em praças autônomas, nas quais o seu empreendimento funcionava como uma ferramenta de articulação, e não como um serviço de "consultoria."

Nessa época, surgiram os primeiros custos fixos com um estagiário e uma plataforma que era utilizada como protótipo para o mecanismo de financiamento coletivo.

Figura 15 - 2ª configuração do modelo de negócio do Praças de acordo com o relato de Marcelo Rebelo



Fonte: Construção do modelo de negócio segundo Marcelo Rebelo.

No início de 2017, em uma terceira configuração, o empreendedor passa a não se dedicar mais ao dia a dia das mudanças nas praças e o negócio atua, definitivamente, como uma ferramenta intermediadora. Com foco claro no financiamento coletivo, o Praças consegue operar o

modelo pela primeira vez: adota a primeira praça e tem seu primeiro retorno cobrando uma porcentagem do valor captado para a melhoria do espaço público.

Neste momento, Marcelo percebe que o emprego de plataformas existentes não era suficiente para atender as necessidades próprias do negócio, partindo para o desenvolvimento de uma plataforma própria.

Por fim, o modelo atual ganhou seu formato em novembro de 2019. Rebelo considera: "não adianta ser somente uma ferramenta se a comunidade não sabe utilizar essa ferramenta." A visão de que o negócio deve ser um fomentador dos espaços públicos ganhou ainda mais força, principalmente após uma análise cuidadosa de fatores de sucesso e insucesso nas praças já geridas pelo empreendimento.

O que antes era apenas uma ferramenta, tornou-se uma operação com o intuito de transmitir todo o *know-how* de espaço público do Praças para os líderes comunitários. Essa decisão apresenta uma tendência de estimular a escalabilidade do negócio: essa própria escala permite ao Praças retomar o contato com grandes empresas, mantendo a hipótese inicial de uma proposta de valor baseada em visibilidade, mas já com uma capilaridade muito maior e credibilidade validada pelos moradores das regiões das praças.

O negócio mantém em seu modelo de operação a conexão com fornecedores mas, agora, o próprio usuário acessa um banco com sugestões para a contratação e adquire o serviço para sua praça. Esse modelo de operação focado mais em fomento do que na intervenção direta se divide em quatro pilares: jurídico, financeiro, engajamento e rede. Além do modelo baseado em porcentagem das captações há também a geração de receita por meio da venda de projetos fechados para as grandes organizações, as quais assumem, efetivamente, o papel de agentes da melhoria dos espaços públicos.

Figura 16 - 4ª configuração do modelo de negócio do Praças de acordo com o relato de Marcelo Rebelo



Fonte: Construção do modelo de negócio segundo Marcelo Rebelo.

#### **4.8 Retalhar: descrição do negócio**

A Retalhar é um negócio social que trabalha com logística reversa de uniformes em desuso e é certificada pelo sistema B, organização que atesta a presença de princípios socioambientais em atividades empresariais. A proposta de valor da empresa está baseada no descarte seguro de uniformes e vestimentas profissionais, na prevenção de ações nocivas ao meio ambiente durante esse descarte e na geração de impacto social.

Na prática, a organização trabalha com dois produtos em seu portfólio: a Destinação Correta, serviço que descaracteriza os uniformes empregando mão de obra inclusiva e depois encaminha essas peças para o desfibramento e reinserção no setor produtivo. E os Projetos de Economia Circular, que desenvolve soluções inovadoras para o pós-consumo de uniformes (RETALHAR, 2019).

Além disso, a Retalhar também pode atuar na transformação de uniformes em cobertores populares, desde que o volume a ser transformado seja de, no mínimo, mil quilos; e também na produção de brindes corporativos com o reuso das sobras desses tecidos. Ainda de acordo com o site da empresa, ao realizar suas atividades, a Retalhar contribui com os seguintes Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU: emprego digno e crescimento econômico; indústria, inovação e infraestrutura; cidades e comunidades sustentáveis; consumo e produção responsáveis; ação contra a mudança global do clima; parcerias e meios de implementação. Nos últimos sete anos, o negócio social reaproveitou mais de cem mil quilos de uniformes profissionais, o que representa mais de trezentas mil peças.

O propósito da organização está fundamentado na geração de soluções ambientais com valor compartilhado. Esse propósito foi cunhado na convivência com o problema de descarte de resíduos em uma confecção de uniformes (RETALHAR, 2019). O negócio social já atendeu empresas como Leroy Merlin, Itaú, Makro, Arteris, entre outros, seguindo o foco exposto em seu site de prestar seus serviços aos geradores de grandes volumes de uniformes descartados.

A operação da Retalhar é legitimada pelo que denomina de Certificado de Tripla Garantia: um documento que atesta que o uniforme em desuso passou pelo processo de descaracterização e manufatura reversa, garantindo segurança à marca do cliente (todas as operações são monitoradas 24 horas por dia por câmeras de segurança). Assegura que esse serviço é

realizado por trabalhadores em situação de vulnerabilidade social e que ele resulta na redução de toneladas de carbono, gerando resultado ambiental positivo.

#### **4.9 Construção do modelo de negócio da Retalhar segundo Lucas Corvacho**

De acordo com Lucas Corvacho, biólogo de formação e co-fundador da Retalhar, a ideia do negócio nasceu na confecção de uniformes de seu pai, a Lutha Uniformes. A intenção, no início de 2012, era a de criar uma área de sustentabilidade na empresa com o objetivo de solucionar o problema trazido pelo grande volume de resíduos da confecção. As ações iniciais foram simples mas começavam a dar um formato do que poderia ser feito no futuro: desde a separação de resíduos até uma busca mais efetiva por soluções para aquele desafio que era diário.

Na pesquisa realizada por Corvacho para identificar alternativas de soluções, ele descobre um fornecedor de serviço de desfibramento que transformava os retalhos em estopa. Na mesma época, influenciado por um debate sobre o uso de sacolas plásticas, descobriu um grupo que incubava cooperativas de costureiras. No primeiro contato com essas costureiras, Lucas decidiu deixar alguns retalhos e, quando retornou, elas haviam transformado o resíduo em sacolas de pano que surpreenderam a todos da Lutha Uniformes,

Para Corvacho, a Retalhar nasce porque todos os dias a Lutha gerava resíduos, um desafio que não é pontual e necessitava de uma resolução perene. A decisão de trabalhar com cooperativas nasce de um caminho intuitivo, de uma vontade em buscar pessoas que estão se formando como profissionais e não fornecedores já consolidados como lhe fora sugerido aproveitando contatos da própria Lutha: "sempre fui muito conectado a valores socioambientais." Além disso, Lucas considera que sempre se motivou por conectar soluções e que acredita que o mundo já apresenta a resolução de muitos desafios, bastando fazer as pontes necessárias.

Com o crescimento gradual dessa atividade, Lucas começou a deixar para trás outras ações de sua gestão frente à área de sustentabilidade de Lutha, como encontros culturais com os colaboradores. Quando começou a apresentar o novo serviço a clientes da Lutha Uniformes, buscou a ajuda de cooperativas e da ONG liderada por sua tia, que sempre o inspirara muito.

A partir desse momento, outros clientes surgiram e para Corvacho a estrutura da Lutha foi fundamental, pois além de fornecer clientes, assegurava recursos financeiros, estrutura administrativa para emissão de notas, inteligência de mercado, apoio operacional e facilidade de prototipagem. "A Lutha sempre foi a principal responsável pela estruturação da Retalhar."

Em 2013, enquanto a operação ganhava mais corpo, Lucas convidou Jonas Lessa para apoiar as atividades do departamento de sustentabilidade da Lutha. Entre 2013 e 2014, decidiu dedicar-se a dar vida própria à Retalhar, com a missão de não permitir que mais tecidos fossem parar nos aterros sanitários. Esse movimento, de acordo com Lucas, só foi possível graças à segurança que a Lutha e seu pai forneciam; caso tudo desse errado, ele poderia voltar a trabalhar na empresa com tranquilidade e ainda mais experiência.

Quando Lucas efetivamente começou a estruturar a proposta da Retalhar independente, sentiu que sua ideia poderia ser implementada com a criação de uma organização da sociedade civil, pensando muito mais em realizar projetos socioambientais do que na possibilidade de prestar serviços a potenciais clientes.

#### **4.9.1 Configurações do modelo de negócio**

No fim de 2012, o primeiro serviço da Retalhar era entregue a um cliente externo à Lutha Uniformes. A partir desse momento, quem fazia a venda do serviço para outras empresas era o pai de Lucas e fundador da Lutha. Aproveitando o sucesso da primeira entrega, surgiu a possibilidade para desenvolver sua carteira atual de clientes e conseguir novos projetos a cada 45 dias.

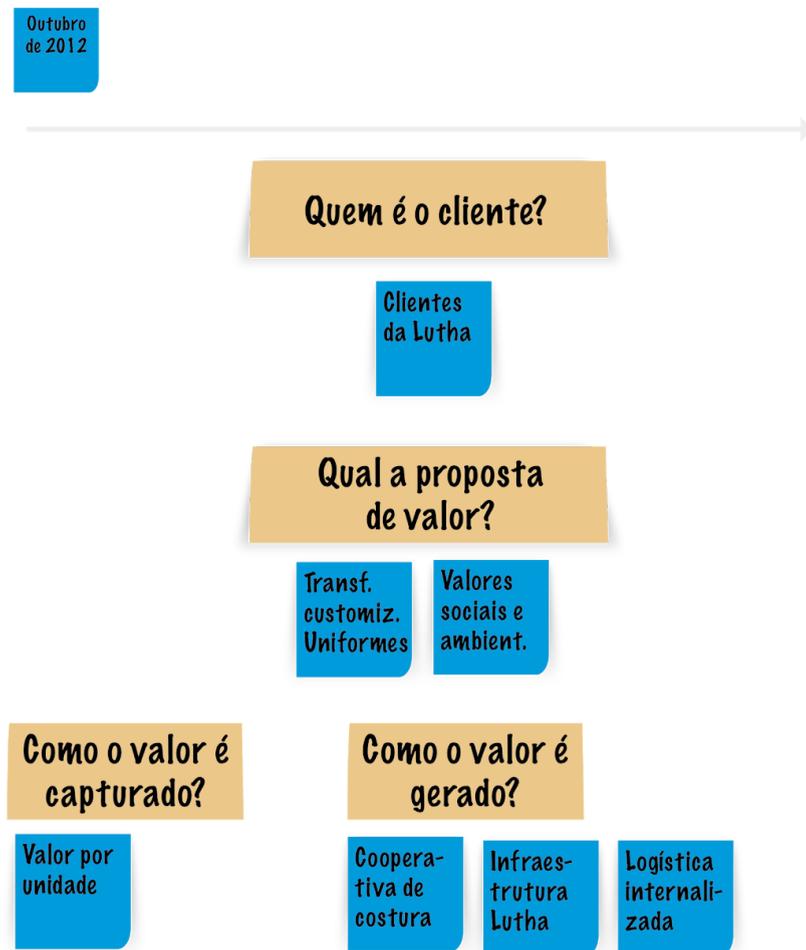
Uma vez apresentada a solução, quem era responsável por continuar o contato comercial era o próprio Lucas, que procurava deixar muito claro para os potenciais clientes que aquele serviço não tinha vínculo direto com a Lutha, assumindo a autonomia da Retalhar.

A proposta de valor, desde a fase inicial, era transformar os uniformes do cliente em produtos escolhidos por ele, como: sacolas, lixeiras de tecido para uso interno em automóveis, entre outros. Ainda na fase de aproximação junto a cooperativas de costura, Lucas sempre levava alguns uniformes para que as costureiras criassem novas propostas de produtos com liberdade.

Essa iniciativa foi fundamental para testar a capacidade de entrega das cooperativas, começar a criar um portfólio de produtos e oferecer maiores opções aos clientes.

No início, o modelo de receita da retalhar era baseado no valor unitário cobrado por produto, o que trouxe algumas complicações, pois era comum o cliente comparar o preço a produtos similares do mercado e considerá-lo o muito caro. A estrutura de custo, na época, consistia apenas no pagamento realizado para as cooperativas, uma vez que a infraestrutura da Lutha dava total suporte à operação.

Figura 17 - 1ª configuração do modelo de negócio da Retalhar de acordo com o relato de Lucas Corvacho

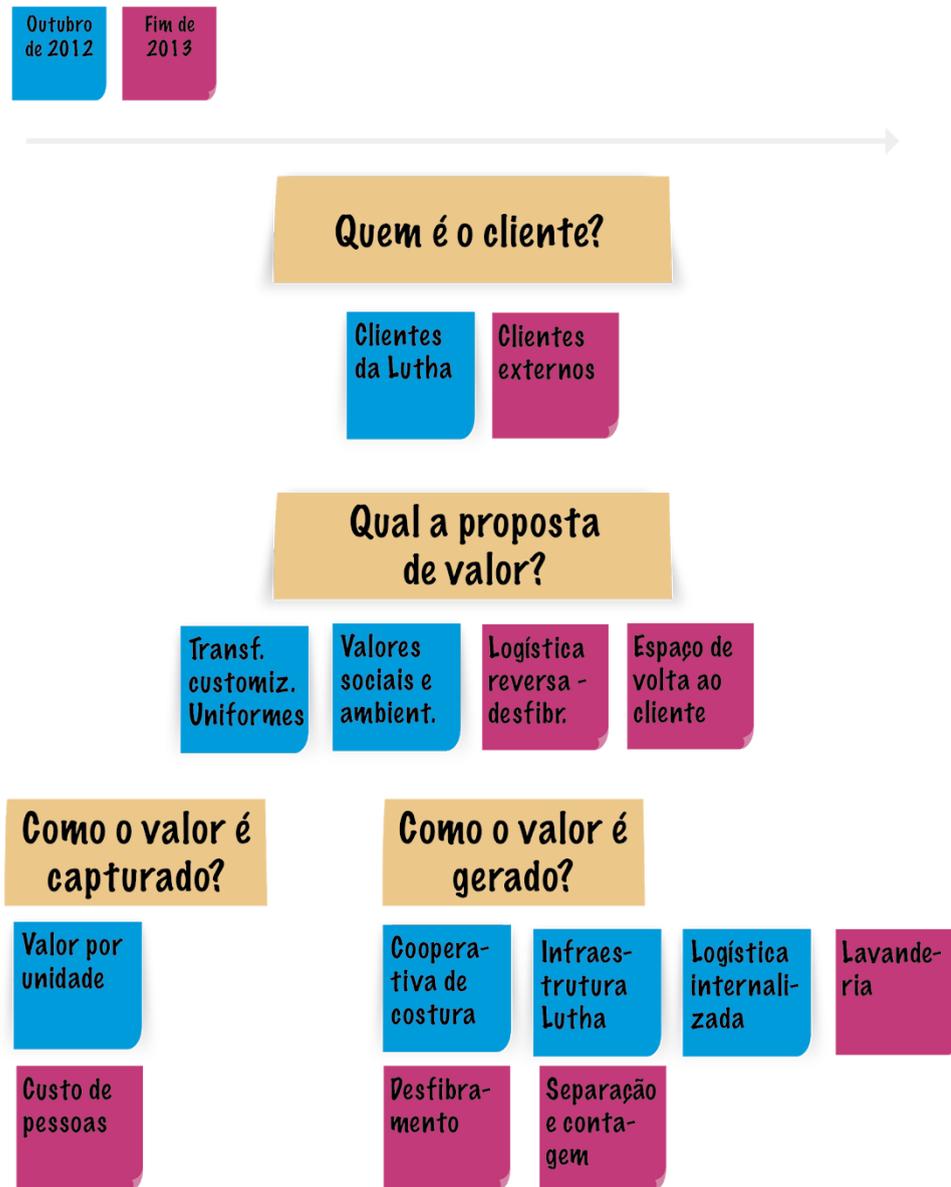


Fonte: Construção do modelo de negócio segundo Lucas Corvacho.

Em abril de 2014, clientes externos à Lutha começaram a procurar os serviços da Retalhar. Com esse crescimento da demanda, de acordo com Lucas, colocou-se para o empreendimento o desafio de conseguir espaço físico para receber e estocar os uniformes.

Ainda que a Retalhar tenha uma proposta de valor fortemente fundamentada em resultados socioambientais, também houve a necessidade de incorporar resultados mais diretamente relacionados à operação dos clientes. Por essa razão, o serviço de desfibramento da Retalhar foi intensificado e, com isto, cresceram os custos com colaboradores, principalmente para as atividades de separação e contagem.

Figura 18 - 2ª configuração do modelo de negócio da Retalhar de acordo com o relato de Lucas Corvacho

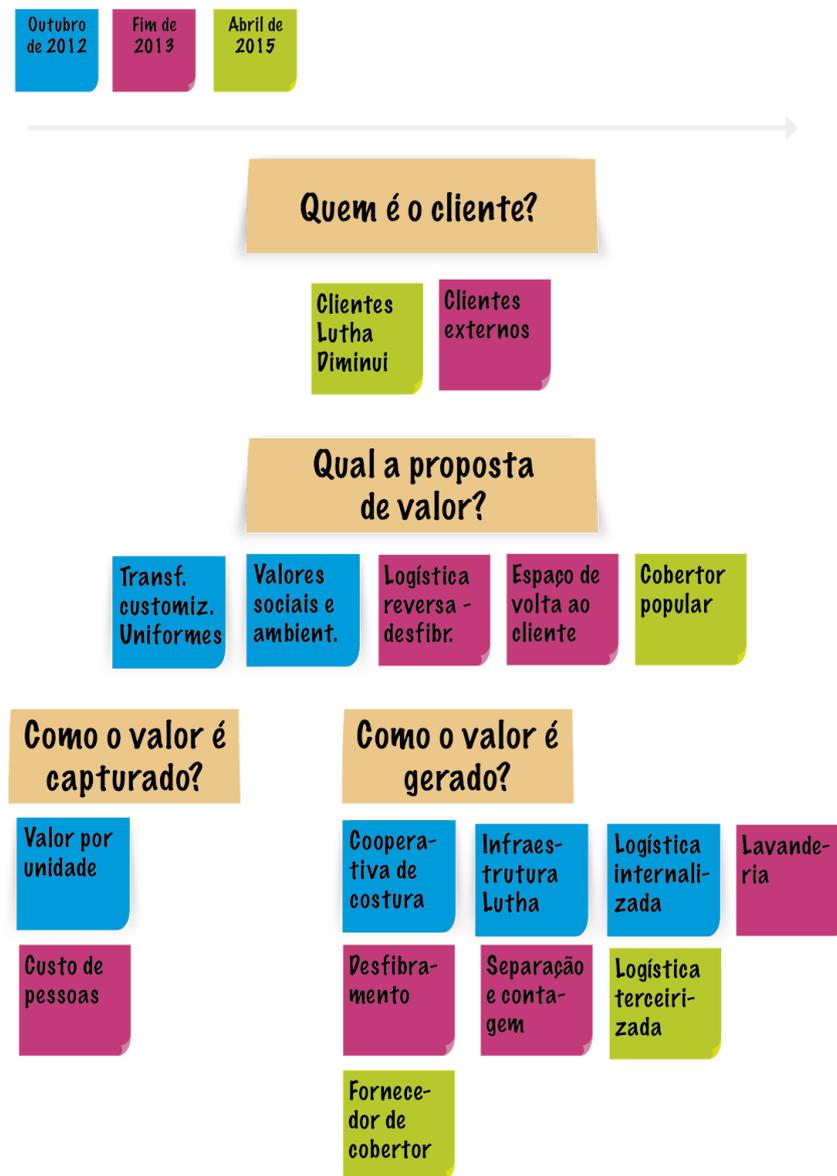


Fonte: Construção do modelo de negócio segundo Lucas Corvacho.

Em abril de 2015, ao trabalhar com uma multinacional do segmento de logística, a Retalhar teve uma evolução importante em seu portfólio: a produção de cobertores populares. Foram 850 quilos de uniformes em desuso para a transformação em cobertores, a maior carga da Retalhar até então. O negócio social precisou se juntar a um novo fornecedor para entregar o

produto e incorporar uma logística terceirizada para dar conta do volume de peças. Ao ser perguntado se a Retalhar já pensava na figura de um "cliente ideal," algo que orientasse o foco de prospecção, Lucas responde que sua empresa sempre fora ativamente procurada por grandes empresas, não havendo a necessidade de buscar ativamente novos clientes.

Figura 19 - 3ª configuração do modelo de negócio da Retalhar de acordo com o relato de Lucas Corvacho

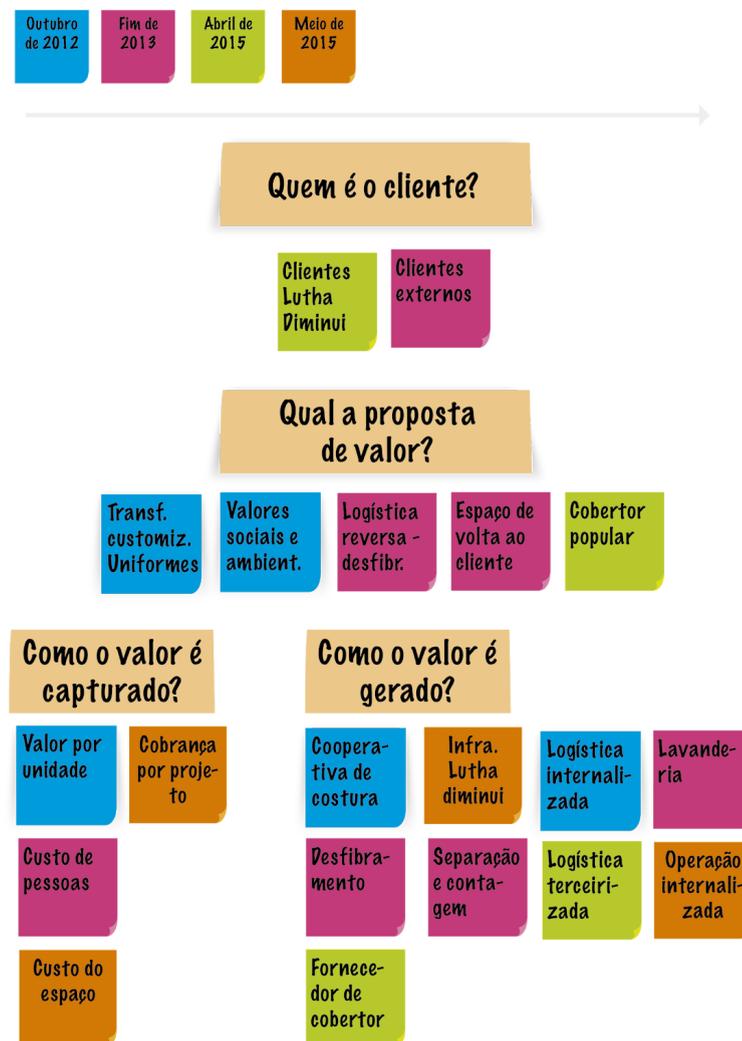


Fonte: Construção do modelo de negócio segundo Lucas Corvacho.

Em Julho de 2015, Lucas retomou a ideia de mudar para um galpão fora da Lutha para seu empreendimento adquirir mais autonomia e um espaço maior para lidar com os volumes crescentes. Nessa época, também começaram a surgir demandas por projetos customizados dos clientes, visto que, muitas vezes, eles tinham um orçamento pré definido e não sabiam o que fazer com aquela reserva. Mais uma vez, aproveitando as demandas ativas do mercado, a

Retalhar começou a adaptar seus serviços para montar projetos que correspondessem aos pedidos dos clientes.

Figura 20 - 4ª configuração do modelo de negócio da Retalhar de acordo com o relato de Lucas Corvacho



Fonte: Construção do modelo de negócio segundo Lucas Corvacho.

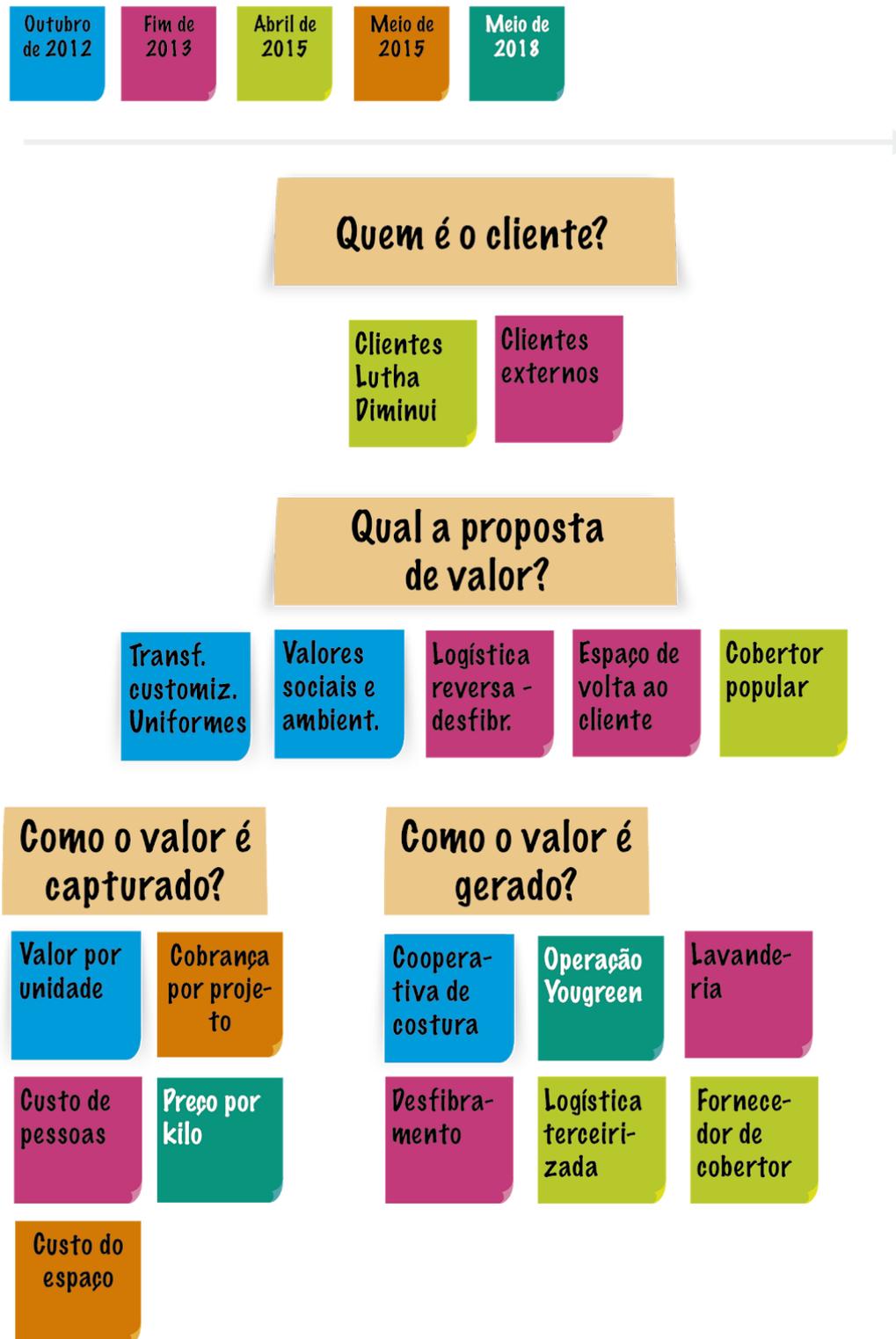
Em julho de 2018, Lucas sai da Retalhar, em virtude da vontade e necessidade de voltar a se dedicar à empresa Lutha e ocorre a última mudança relevante no modelo de negócio da Retalhar: a junção operacional com a cooperativa de resíduos Yougreen. É importante ressaltar que, mesmo se afastando, Lucas continuou influenciando as decisões do negócio: ao

menos uma vez por semana ainda iria ao escritório da Retalhar e muitas das decisões estratégicas eram compartilhadas e deliberadas em sua presença.

Com o movimento junto à Yougreen, a Retalhar deixava de executar os serviços, passando a enviar ordens de serviço para os cooperados da organização parceira. Alterou-se também o modo de geração da receita: o valor unitário cobrado por peça foi substituído por um valor por quilo de material processado, visando a simplificação do processo de venda, uma vez que a pesagem seria suficiente para a emissão de propostas.

Também houve uma alteração significativa de foco comercial do empreendimento: em vez de ter como carro-chefe a transformação de uniformes em brindes, muito em função de uma baixa aceitação do mercado por conta dos preços elevados, o esforço maior do negócio passou a ser o serviço de destinação ambientalmente correta de resíduos têxteis.

Figura 21 -5ª configuração do modelo de negócio da Retalhar de acordo com o relato de Lucas Corvacho



Fonte: Construção do modelo de negócio segundo Lucas Corvacho.

Recentemente, o negócio social decidiu utilizar o co-processamento (incineração no forno da indústria de cimento) como uma parte possível de seu processo. O entrevistado recorda do objetivo estratégico da Retalhar, que era não permitir que o uniforme chegue ao aterro sanitário, para opinar sobre o novo movimento da organização: sempre há decisões a serem tomadas entre os objetivos econômicos e socioambientais e as escolhas precisam assegurar a sobrevivência do negócio, desde que não se perca de vista sua razão de existir. As exceções são necessárias por questões de eficiência operacional, então, às vezes, é preciso abrir mão do resultado ambiental no descarte correto do zíper em um calça: "o processo com impacto socioambiental pode ser completamente sinuoso quando comparado ao processo sem impacto."

Por fim, Lucas Corvacho traz o ponto de que a Retalhar ainda não alcançou uma operação que seja economicamente viável. Isso, por consequência, pode ser percebido no fato de que os colaboradores ainda não conseguem atingir uma independência financeira apenas com seu trabalho na Retalhar: "se eu dependesse disso em agosto de 2012, ela não teria progredido." O entrevistado também traz o questionamento sobre o quanto o modelo de negócio é, de fato, sustentável.

#### **4.10 Construção do modelo de negócio segundo Jonas Lessa**

De acordo com Jonas Lessa, a ideia da Retalhar foi concebida em 2012 por Lucas Corvacho, que viria a ser seu sócio. Lucas, à época, trabalhava na área de sustentabilidade da Lutha Uniformes, confecção de sua família e já começava a se preocupar os restos de tecido que sobravam após o corte e seriam invariavelmente descartados. Lucas recebeu a demanda de um dos clientes da Lutha Uniformes e percebeu que havia uma oportunidade interessante de criar um serviço. A demanda vinha de uma empresa que precisava descartar seus uniformes obedecendo às regras da Política Nacional de Resíduos Sólidos e tinha preocupação com a segurança de sua marca, visto que o uniforme nas mãos de uma pessoa má intencionada poderia ser um "cartão de acesso" às dependências da empresa e às casas dos consumidores dessa organização.

Tendo esse cenário em mãos, Lucas Corvacho cria o primeiro serviço do que viria a ser a Retalhar: a ideia de fazer o descarte correto de uniformes transformando-os em brindes corporativos e contando com o serviço de cooperativas de costureiras para fazer a transformação do material em algo de valor para o cliente. Neste instante, a proposta de valor conseguia incorporar questões regulatórias, preocupações com o uso indevido de uma marca corporativa, resultados sociais pela inclusão de costureiras de baixa renda no processo e um prolongamento da vida útil de um tecido que ainda estava próprio para uso, mesmo que em vias de ser descartado em sua utilidade como uniforme profissional.

Jonas Lessa era um amigo de infância de Lucas Corvacho e entrou na área de sustentabilidade da Lutha Uniformes para dar apoio às atividades desse "setor de redução de impactos." Uma de suas primeiras tarefas ao entrar na Lutha foi dar atenção a uma entrega de transformação de uniformes em brindes, fazendo a avaliação de qualidade desses produtos.

Foi então que, após dois serviços menores, a dupla conseguiu a oportunidade de prestar o serviço para uma das grandes companhias aéreas brasileiras. O volume de brindes pedidos era muito maior do que estavam habituados, algo em torno de mil itens. Enfrentando inúmeras dificuldades, passando noites em claro para finalizar o pedido, Jonas relata que no término do projeto, enquanto observava o caminhão sair para fazer a entrega dos brindes para a companhia aérea, concebeu a Retalhar como empreendimento separado da área de sustentabilidade da Lutha Uniformes. Lucas Corvacho percebeu que "aquilo não poderia ser uma gaveta dentro da área de sustentabilidade," segundo Jonas, e decidiu compartilhar a construção do negócio, convidando Jonas para ser seu cofundador.

A decisão foi tomada com base no entendimento de que havia uma forte demanda de mercado pelo processo que haviam criado e pelo fato da dupla estar fazendo tudo de forma muito conectada ao seu propósito: "ele biólogo e eu gestor ambiental, ambos com valores humanitários fortes na família; um casamento perfeito." No início, Jonas comenta que possuíam uma visão muito limitada do problema que estavam atacando e que "não tinham uma perspectiva mercadológica das soluções para o problema." O entendimento maior era o fato de que o pedaço de pano sendo descartado de forma incorreta representava um problema grande para a sociedade e o meio ambiente.

Passados quase 6 anos desde sua entrada na Retalhar, Jonas Lessa comenta que o propósito ainda é o mesmo, talvez mais fortemente enraizado desde então. O que mudou, em sua visão, é o fato desse propósito estar muito mais "racionalizado," sendo que antes ele se apresentava no dia a dia como emoção. "Quantos erros nós cometemos por propósito... Antes, éramos pura emoção, não racionalizávamos tudo aquilo como um negócio. Só sabíamos que o total que entra menos o total que sai deveria aparecer verde ou azul em uma planilha. Não calculávamos quanto precisávamos vender, quanto conseguíamos atender."

#### **4.10.1 Configurações do modelo de negócio**

O primeiro modelo de negócio da Retalhar torna-se mais claro a partir da demanda de um cliente, por volta do início de 2014: transformar uniformes em brindes gerando desenvolvimento humano. Na época, os clientes da Retalhar eram os clientes da Lutha Uniformes. A razão dessa escolha, de acordo com Jonas, era o alcance da visão dos empreendedores na época: não era possível perceber além disso.

O empreendedor chega a se corrigir e lembra que, antes de consolidar a atuação com brindes, foram tentadas outras opções de serviços e públicos, como a transformação de retalhos em produtos para outros empreendedores, um serviço de adequação de residências em linha com parâmetros sociais e ambientais (com enfoque nos consumidores das classes A e B) e gestão de resíduos para organizações com manufaturas de móveis feitos a partir de tecidos. Naquele momento, Jonas percebe que a questão de foco era um problema: "a maioria das pessoas faz um processo de ideação por 20 minutos fingindo que não há nenhuma barreira. Nós esquecíamos que havia barreiras e avançávamos com todas as ideias." Um outro ponto importante na forma de execução dos empreendedores está fundamentado na frase "primeiro veio a demanda, depois nós executamos," algo que demonstrava um levantamento de alternativas em campo, a partir de sugestões práticas apresentadas pelo mercado.

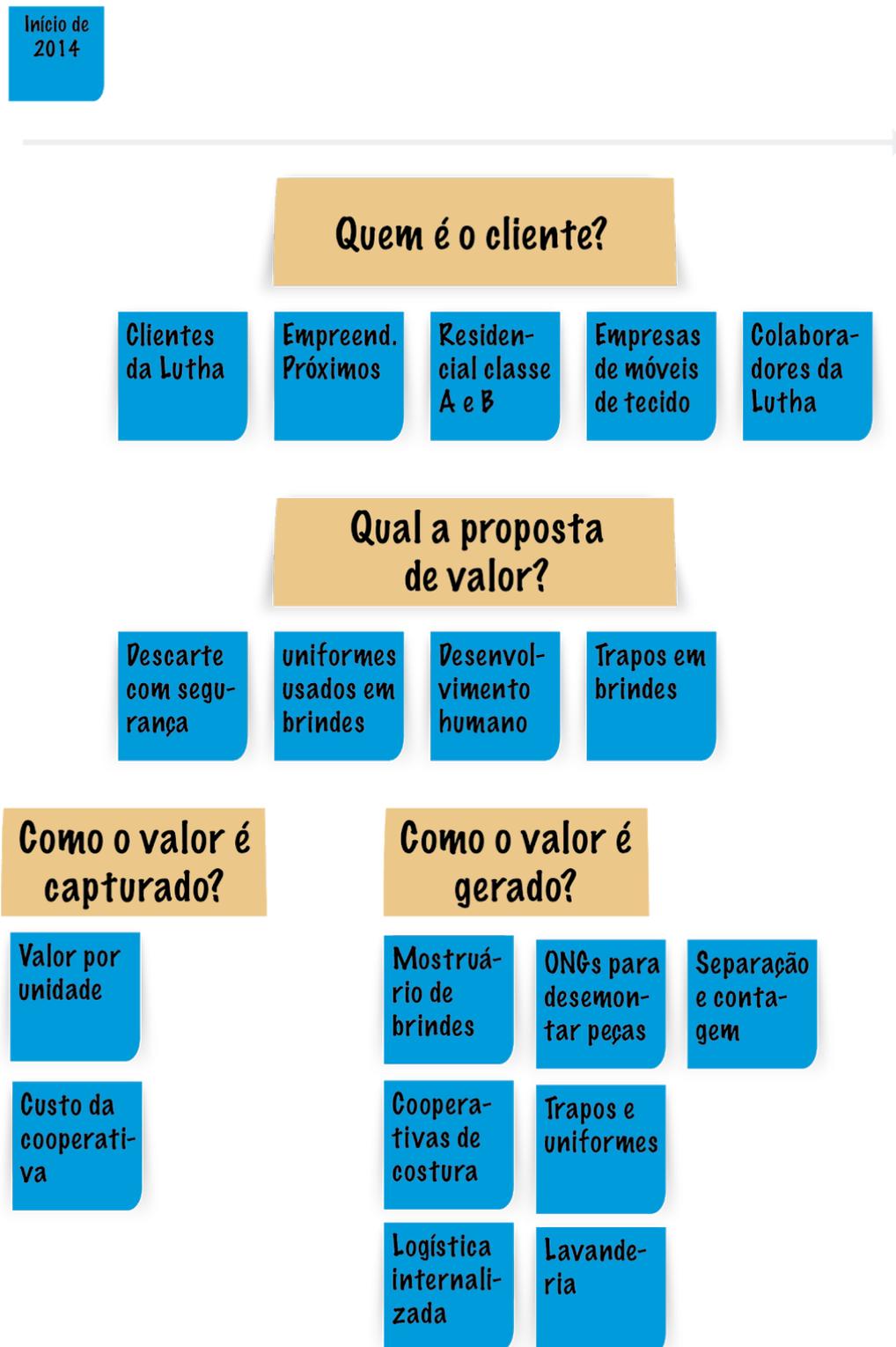
Nessa época, um dos principais braços operacionais da Retalhar eram as cooperativas de costura. As costureiras desses grupos eram responsáveis por receber uniformes usados dos clientes da Retalhar e transformá-los no que fosse possível - na época, elas tinham liberdade total para criar e produzir.

Jonas percebe essa escolha como uma de tantas provas de que eles eram movidos pelo propósito desde o início; em vez de procurarem "engenheiros ou a Poli-USP," foram atrás de ONGs, decisão essa que priorizava o lado social frente ao objetivo econômico da Retalhar. Conforme as costureiras criavam, as peças produzidas começavam a compor o portfólio da organização, sendo ele apresentado para outros clientes.

O modelo de receita era totalmente baseado no conceito de "valor por peça." De acordo com Jonas, essa escolha foi condicionada pela falta de visão e conhecimento dos fundadores na época. Os custos, em sua percepção, eram os montantes dos valores pagos para as cooperativas, ainda sem noções precisas sobre lucro e estruturação financeira, o que só viria a acontecer graças ao apoio simultâneo de aceleradoras e de aulas realizadas na Universidade de São Paulo, instituição em que Jonas era matriculado na época. Jonas acrescenta a esse discurso que tanto ele quanto Lucas sempre partiram do pressuposto de que "o capitalismo não funciona."

Naquele momento e até 2016, as decisões eram tomadas por meio de conversas entre ambos. Depois de algum tempo, um colaborador foi incorporado à equipe e também participaria da mesma forma, sendo que todos tinham o mesmo peso diante de resoluções necessárias.

Figura 22 - 1ª configuração do modelo de negócio da Retalhar de acordo com o relato de Jonas Lessa



Fonte: Construção do modelo de negócio segundo Jonas Lessa.

A 1ª alteração relevante no modelo de negócio da Retalhar, de acordo com Lessa, veio após um acúmulo sucessivo de percepções sobre a entrega do negócio social. O primeiro fator importante foi a relação com grandes clientes e grandes volumes, fazendo com que Lucas e Jonas percebessem que "se pretendia resolver um problema industrial com um modelo artesanal." Um segundo ponto foi o fato de que muitos potenciais clientes não estavam dispostos a pagar o preço do brinde, visto que o orçamento era voltado para a gestão de resíduos têxteis, sensivelmente mais barato do que a transformação em produtos reciclados. O terceiro ponto foi a necessidade da Retalhar analisar rapidamente a condição dos uniformes recebidos e enviá-los para o processo de limpeza, dado que em muitos casos o grande volume de peças se somava ao forte cheiro e a condições precárias como manchas de graxa e óleo.

Por volta do meio de 2014, os empreendedores decidiram que era preciso aperfeiçoar a entrega dos seus serviços, reduzindo os tipos de clientes atendidos e focando na resolução de problemas das empresas que utilizavam uniformes. Por conta da escala da demanda, a Retalhar precisou incorporar um novo processo, o qual acabou por ser uma nova proposta de valor: o desfibramento. Feito junto a um parceiro que executava a tarefa de desfibrar, permitia ao cliente compor seu descarte de uniformes em um mix de produtos que poderia se encaixar melhor ao seu orçamento.

Operacionalmente a Retalhar começou a contar com a parceria da cooperativa Amigas Arteiras para processos de transformação do uniforme, a qual descaracterizava as marcas que se encontravam nos uniformes, garantindo a segurança no processo de descarte, e precisou de um parceiro de logística para compor essa etapa que, até então, era executada com o veículo pessoal de Lucas Corvacho. A forma de cobrança do cliente também foi modificada. Nas palavras de Jonas, a separação e contagem de peças era muito minuciosa, distinguindo até mesmo "camisas de 10 botões das camisas de 12 botões." A cobrança por tipo de peça dificultava o processo de compra, visto que o cliente precisava calcular por conta própria e, antes mesmo do orçamento, quantas e quais peças seriam enviadas para descarte.

Figura 23 - 2ª configuração do modelo de negócio da Retalhar de acordo com o relato de Jonas Lessa



Fonte: Construção do modelo de negócio segundo Jonas Lessa.

A segunda alteração relevante no modelo, de acordo com Lessa, foi confecção de cobertores populares como um novo produto ofertado aos clientes. A ideia surgiu no fim de 2014 durante conversa com um dos parceiros da Retalhar que desejava contribuir com as campanhas do agasalho na cidade de São Paulo.

A ideia do cobertor popular foi fundamental, de acordo com Jonas, pois pela primeira vez a Retalhar ofertava um produto que não dependia de atributos de design para ser vendido. Os clientes compreendiam o valor pela ótica do resultado social gerado e tinham uma propensão maior a pagar por essa nova categoria de *output* do uniforme usado. Pela primeira vez, a Retalhar conseguiu, efetivamente, tangibilizar seu impacto social e deu ao cliente uma ferramenta poderosa de comunicação e marketing. Um de seus clientes, por exemplo, criou inúmeras campanhas por redes sociais para divulgar a transformação dos uniformes usados em peças que poderiam salvar a vida de pessoas.

Figura 24 - 3ª configuração do modelo de negócio da Retalhar de acordo com o relato de Jonas Lessa



Fonte: Construção do modelo de negócio segundo Jonas Lessa.

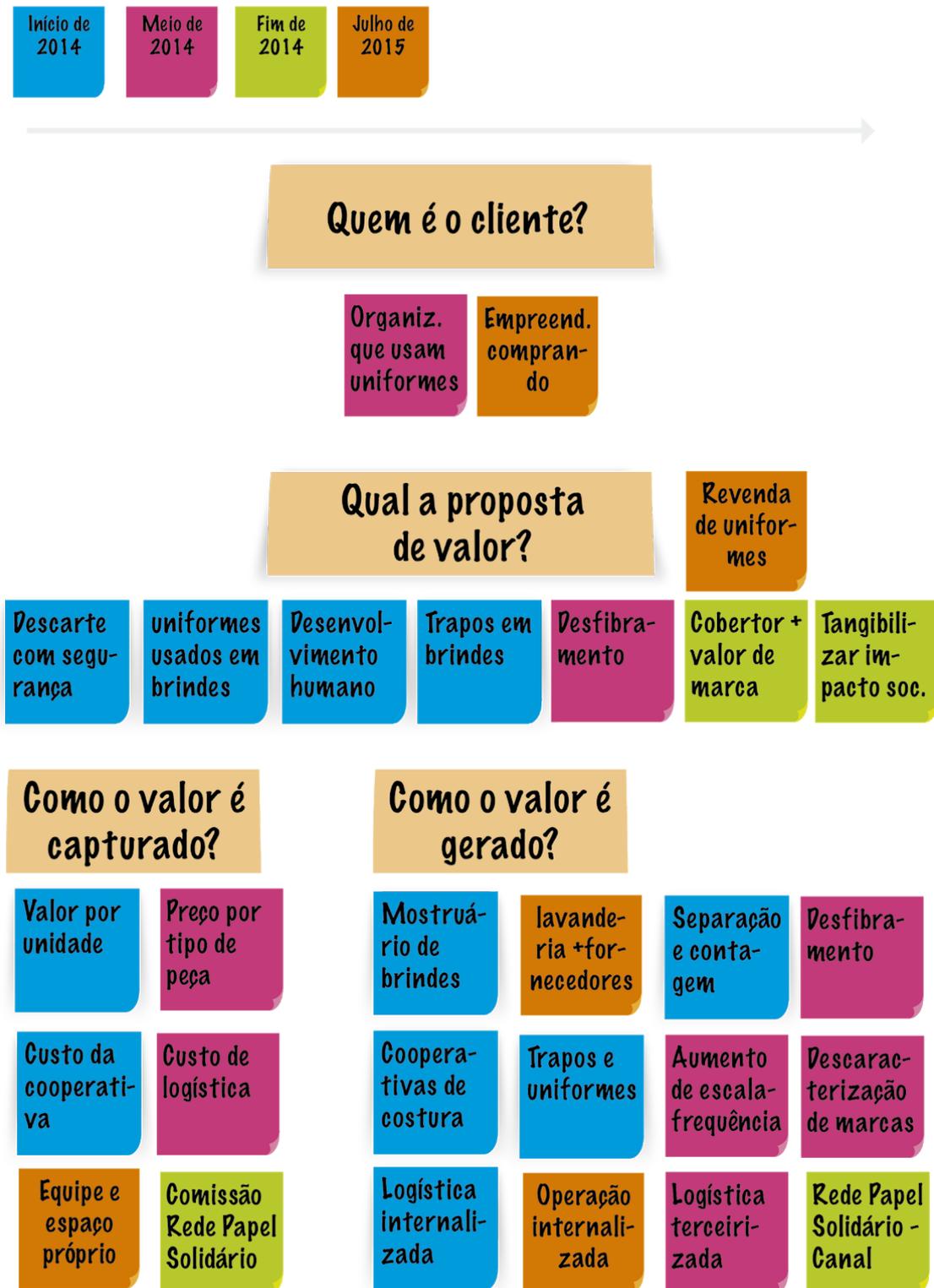
Após esse período, a Retalhar começou um movimento, em julho de 2015, para internalizar sua operação; ou seja, usar espaço e colaboradores próprios nas atividades de transformação dos uniformes. A razão dessa mudança, de acordo com Lessa, foi o fato de que a sala que ocupavam dentro da Lutha Uniformes, que servia tanto como escritório quanto como estoque, começou a ficar abarrotada de pessoas e materiais.

Com esse movimento, a Retalhar incorporou o custo de espaço próprio, alugando um galpão para suas operações. A cooperativa Amigas Arteiras passou a não fazer mais parte da cadeia de valor. Foi uma mudança difícil pois, como foi exposto por Jonas, "o propósito da Retalhar estava muito conectado com ações que apoiassem aquelas cooperativas. Trazendo a operação para dentro, matamos isso." Foi necessário aumentar a gama de fornecedores de lavanderia e um novo colaborador foi incorporado para as atividades administrativas financeiras.

No âmbito de produtos e proposta de valor, a Retalhar parou de trabalhar com a transformação de trapos em brindes. Essa operação nunca havia decolado e, apesar de alguns poucos clientes ao longo dos anos, continuava a minguar. Enquanto esse produto morria, um novo surgia: a revenda de uniformes usados para empreendedores próximos. Decidiu-se iniciar essa atividade porque: "estávamos desfibrando um material em ótimas condições. Era uma decisão com origem no propósito ambiental e com uma visão míope de gestão, partindo do pressuposto de que essa nova operação não tinha custos."

Um último fato importante ressaltado por Lessa foi a forma pela qual os clientes chegavam até a Retalhar. Desde o início de suas operações, o negócio nunca teve a necessidade de vender ou divulgar: os clientes procuravam os serviços da Retalhar ativamente e os descobriam pelo Google ou por indicações. Esse fato, de acordo com Lessa, fez com que o negócio social não tivesse uma necessidade de elaborar um perfil de cliente, mantendo o raciocínio de que qualquer empresa que buscava os serviços para descartar seus uniformes era uma potencial compradora válida.

Figura 25 - 4ª configuração do modelo de negócio da Retalhar de acordo com o relato de Jonas Lessa

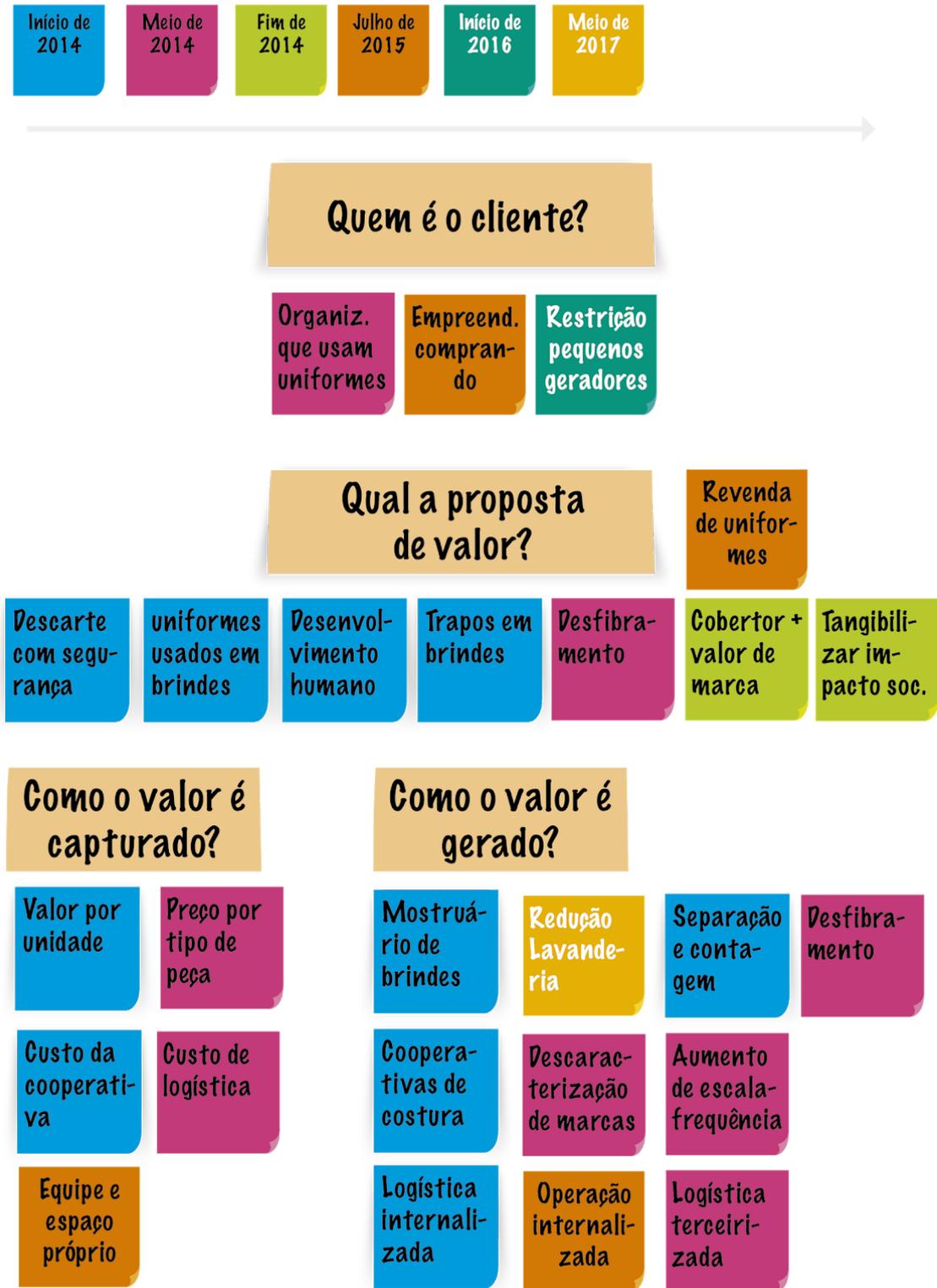


Fonte: Construção do modelo de negócio segundo Jonas Lessa.

Ainda sobre a questão da definição de público do negócio, Lessa indicou como um marco importante a decisão de restringir o faturamento mínimo que ocorreu no início de 2016. A Retalhar não iria mais trabalhar com pequenos geradores, seus serviços só seriam vendidos para clientes com volumes a partir de duzentos quilos de material. A decisão foi tomada por orientação de aceleradoras que influenciaram a redefinição do foco do empreendimento, visando reduzir esforços divergentes.

No meio de 2017, mais algumas alterações levaram a novas configurações no modelo de negócio. Jonas relata a adoção da contratação por meio da legislação da CLT como uma iniciativa importante, assim como a revisão no modo de utilizar os serviços de lavanderia que, muitas vezes, oneravam sem necessidade os preços cobrados ao cliente.

Figura 26 - 5ª e 6ª configuração do modelo de negócio da Retalhar de acordo com o relato de Jonas Lessa



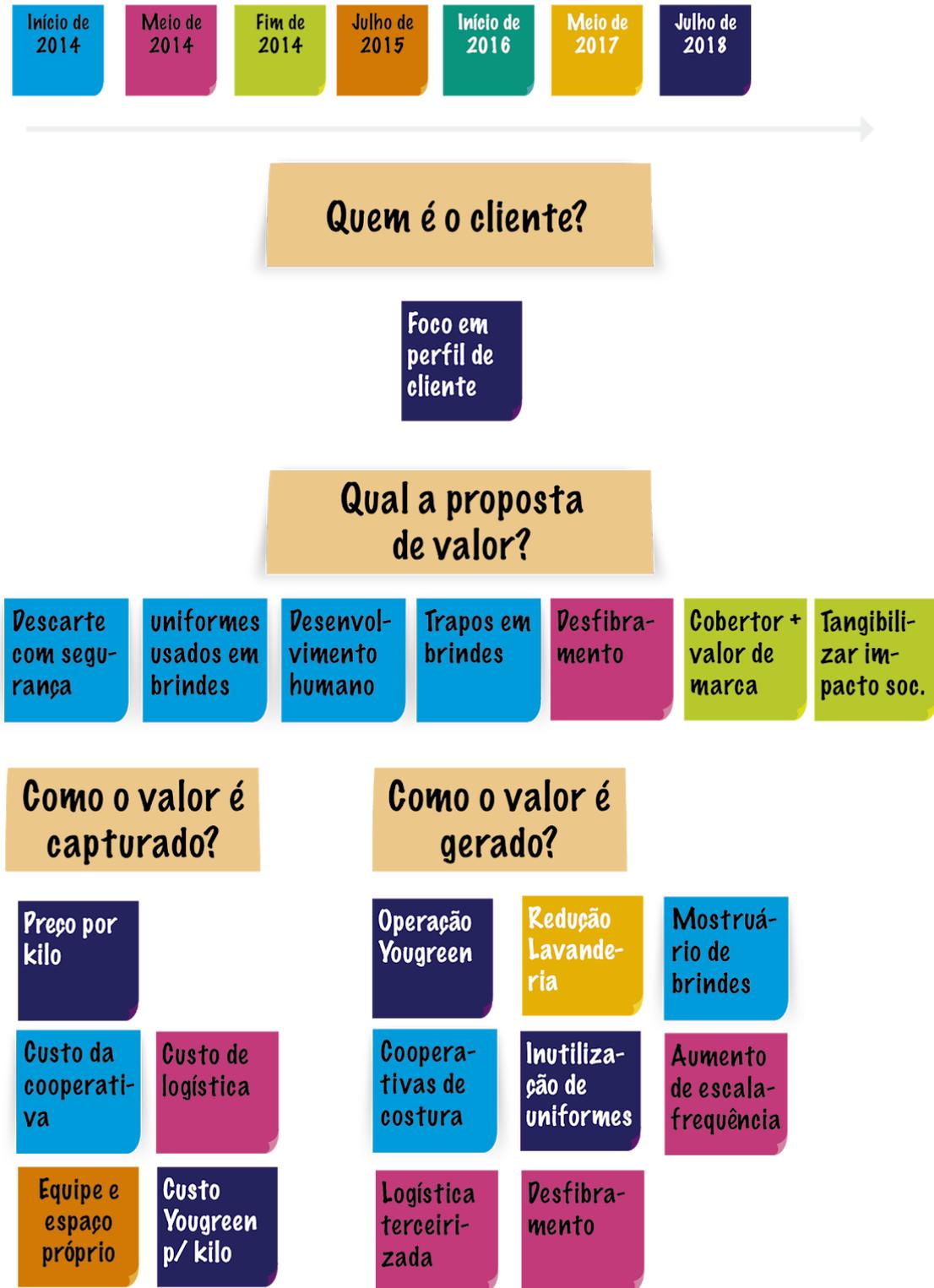
Fonte: Construção do modelo de negócio segundo Jonas Lessa.

Em julho de 2018, os empreendedores decidem realizar uma fusão operacional com a cooperativa de resíduos Yougreen. Todas as etapas operacionais que não eram realizadas por terceiros foram repassadas à Yougreen que, em contrapartida, cobrava pela operação por quilo de peças processadas. Essa decisão foi tomada por um conjunto de fatores: os empreendedores da Retalhar desejavam trabalhar com novos produtos e com serviços inovadores, mas tendo que gerenciar a operação inteira em seu galpão sentiam-se de mãos atadas. Um segundo motivo foi o surgimento de questões pessoais entre Jonas e Lucas que intensificaram a necessidade de repassar a operação para outro agente, embora ponderassem a complexidade inerente dessa mudança. Por fim, Jonas ressalta que ao repassar a operação para a Yougreen, a Retalhar poderia voltar a dedicar-se à realização de resultados sociais positivos.

Com a mudança, as contratações operacionais da Retalhar foram incorporadas ao modelo de cooperados da Yougreen. O negócio social deixa de funcionar no galpão que alugava e começa a ter um custo fixo apenas de escritório, que ficava nas próprias dependências da Yougreen. Por questões de eficiência, a Retalhar começa a inutilizar as peças em vez de descaracterizá-las e o modelo de receita baseado no preço por tipo de peça adota o preço por quilo, bastando ao cliente saber o peso do descarte para receber uma proposta comercial.

Uma última alteração importante foi a percepção de que a Retalhar possuía um perfil ideal de cliente. Essa construção foi feita junto com a aceleradora que acompanhava o negócio na época. Foi elaborado um processo de *leadscoring* - método para avaliar se um potencial cliente realmente tem as características necessárias para ser o foco do negócio. Com isto, definiu-se que o cliente ideal seria empresas de porte multinacional, com mais de dez mil funcionários que usavam uniformes e que assumia a sustentabilidade como um de seus pilares estratégicos.

Figura 27 - 7ª configuração do modelo de negócio da Retalhar de acordo com o relato de Jonas Lessa



Fonte: Construção do modelo de negócio segundo Jonas Lessa.

Por fim, em dezembro de 2019, Jonas considera que chegaram à configuração atual de modelo de negócio da Retalhar. A operação junto à Yougreen passou a ser mais automatizada e o custo variável da Retalhar nessa parceria se transformou em custo fixo, podendo ser diluído nos preços.

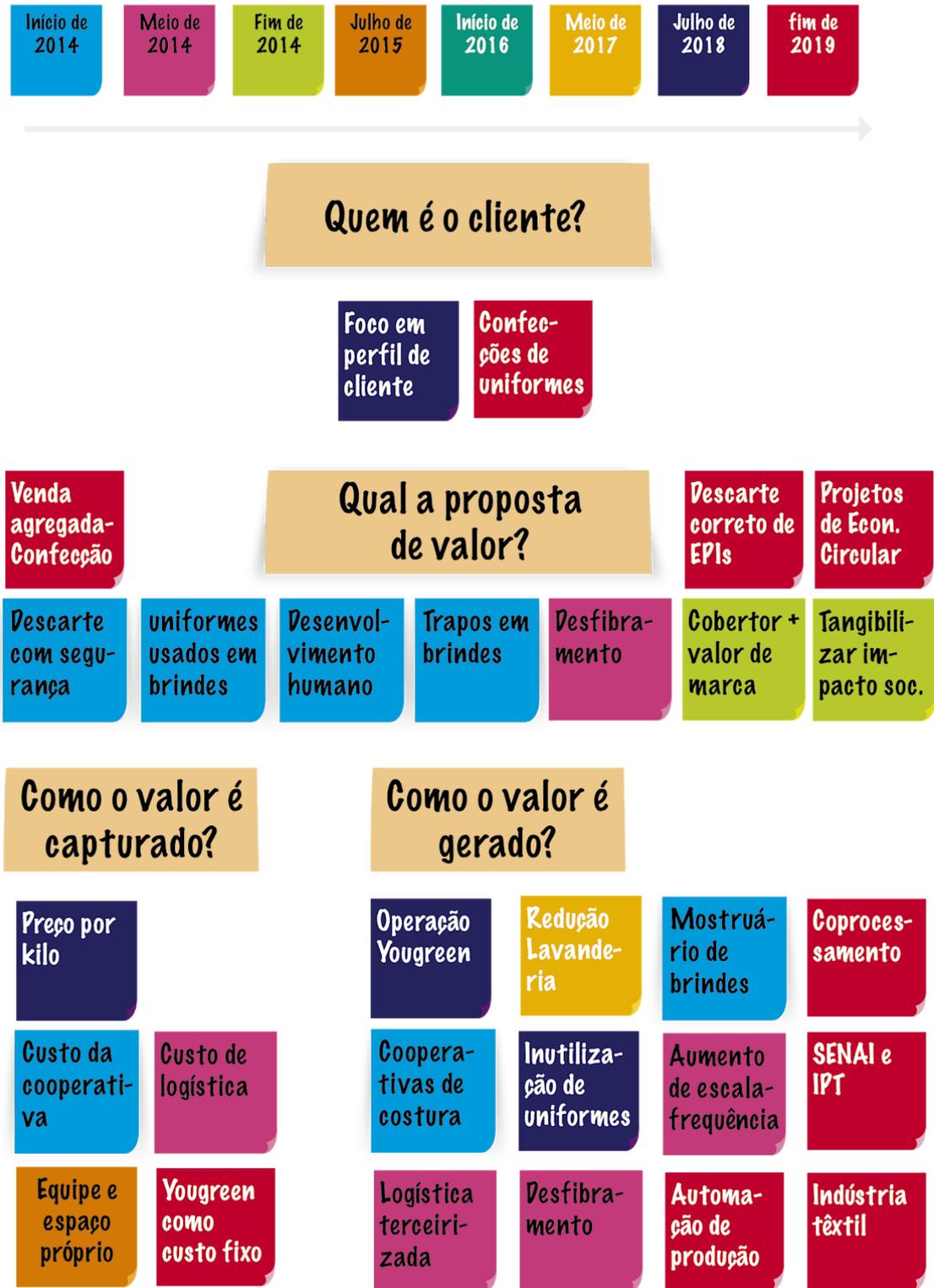
Uma decisão importante é tomada e coloca Jonas em reflexão sobre decisões anteriores: a opção de utilizar o coprocessamento (queima de descartáveis, permitida por lei, no forno da indústria de cimento) como um meio de descarte. De acordo com Lessa, essa decisão vem de um amadurecimento da perspectiva de que a Retalhar é um agente do mercado e precisa aprender a lidar com essas variáveis mercadológicas como precificação, concorrência e eficiência. No momento em que o negócio social aceita coprocessar, a operação da Retalhar ganha maior flexibilidade, podendo receber, inclusive, equipamentos de proteção individual junto aos uniformes (uma demanda recorrente de clientes). Jonas coloca uma condição clara para essa decisão: coprocessar apenas aquilo que não é reciclável, ser proativo na gestão dos resíduos que recebem e utilizar o coprocessamento como ponte para viabilizar inovações que permitam outras formas de reaproveitar uniformes em desuso. Estas mudanças foram influenciadas, de acordo com Lessa, pela parceria com a Yougreen. A cooperativa tem um modelo mental que enfatiza a eficiência operacional e trouxe insights valiosos para a maneira de formatar o modelo de operação da Retalhar.

Para implementar a gestão proativa, a Retalhar começou a se unir a agentes relevantes de pesquisa e desenvolvimento, como o Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT), para tentar compreender caminhos viáveis de descarte e reciclagem dos diversos materiais recebidos, como as *bags* utilizadas por *motoboys* na entrega de pedidos. A articulação de múltiplos atores, na visão de Jonas, é fundamental para o futuro da Retalhar, principalmente na tentativa de melhor englobar a demanda das multinacionais. Neste cenário, além do próprio IPT, entram atores como o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e a indústria têxtil, que são atores importantes para compreender a "circularidade têxtil," própria do setor.

A proposta de valor do negócio social, mesmo após sete anos, ainda é a mesma: logística reversa de uniformes com segurança e impacto socioambiental. Muitos fatores se agregaram à essa proposta central, mesmo que tenham ficado pelo caminho. Agora, com mais maturidade, Lessa percebe que projetos de economia circular são um serviço muito mais de inteligência de

mercado do que de operações e podem vir a ser um próximo passo importante de reformulação da proposta de valor do negócio. Eles servem como uma ponte para a transição que muitas grandes organizações precisarão passar: a adequação à economia circular. A partir dessa ideia, uma das ações que já está sendo testada é vender o produto de logística reversa junto a confecções, auxiliando compradores de uniformes nos primeiros passos de adaptação.

Figura 28 - 8ª configuração do modelo de negócio da Retalhar de acordo com o relato de Jonas Lessa



Fonte: Construção do modelo de negócio segundo Jonas Lessa.

## **5. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste capítulo, são apresentados os resultados de dois tipos de análises dos dados primários e secundários coletados sobre os 4 empreendimentos estudados e quais foram as decisões de seus empreendedores durante o processo de modelagem dos negócios, são eles: a análise intra-caso e a análise e discussão inter-casos.

As análises são organizadas de acordo com o quadro de Características de Análise apresentado no ponto 3.3 deste trabalho: (i) intencionalidade - origem dos objetivos sociais/ambientais e como foram incorporados ao negócio; (ii) início do empreendimento - origem do objetivo econômico; (iii) modelo de negócio - concepção, alterações e encaixe na escola recombinante de modelos de negócio; (iv) processo decisório em ordem cronológica - descrição das decisões tomadas ao longo do tempo e categorização; (v) conflitos - análise dos conflitos gerados a partir da revisão de decisões e; (vi) vieses cognitivos presentes nas decisões.

### **5.1 Análise intra-caso: 4you2**

O primeiro questionamento que deve ser levantado na análise do caso é a presença de uma intencionalidade clara nas ações do empreendedor. Começa-se a revisão pela origem dessa intencionalidade e se ela foi incorporada no momento da concepção da 4you2. Gustavo Fuga, em seus relatos, apresenta indicativos importantes de que o empreendimento tenha objetivos sociais: a educação recebida pelos pais, a experiência de ter visto seus pais envolvidos em projetos sociais, as vivências que teve nos bairros onde cresceu, o trabalho na Aiesec, organização com foco em liderança e intercâmbio. Inclusive a primeira decisão, quando hesita em adotar o modelo de negócio social ou de organização sem fins lucrativos, reflete essa tendência predominante em seu modo de conceber o empreendimento. Quando se elenca o rol das decisões tomadas por Gustavo Fuga, percebe-se que o objetivo social estava presente em sete de 23 decisões relatadas, ao longo de aproximadamente sete anos de vida do negócio social. Pode-se afirmar, portanto, que a intencionalidade do empreendedor influenciou suas decisões, tanto no início de sua organização, quanto no desenvolvimento do modelo de negócio ao longo do tempo.

Mas os objetivos econômicos também estão na origem da 4you2, como se percebe na opção pelo modelo de negócio social ao considerar as fragilidades da sustentabilidade financeira das organizações sem fins lucrativos. O próprio empreendedor, por sua vivência pessoal com ONGs, receava adotar esse modelo, preferindo incorporar práticas de mercado à sua organização. Neste sentido, o perfil pessoal do empreendedor também teve um papel importante na decisão, uma vez que o próprio Gustavo Fuga relata um desejo inerente de criar um tipo de organização que adquirisse visibilidade e fosse geradora de impacto. Tem-se, portanto, a base sobre a qual o negócio social é construído, com objetivos econômicos e sociais bem definidos e influenciando as decisões futuras na construção do modelo de negócio.

Seguindo a estrutura teórica da escola recombinate, foram transformados os relatos do empreendedor em modelos de negócio compreendidos por essa base teórica. A análise da primeira configuração do modelo de negócio da 4you2, no fim de 2011, apresenta uma lógica de negócio baseada em 5 padrões da escola recombinate: (a) *target the poor*; (b) *experience selling*; (c) *no frills*; (d) *orchestrator*; e (e) *subscription*.

Uma das primeiras decisões assumidas pelo empreendedor foi a de oferecer seus cursos para pessoas de baixa renda e conseguir gerar um impacto na vida dessas pessoas pela aquisição do conhecimento do idioma inglês. A escolha de atuar inicialmente no Capão Redondo está diretamente ligada a essa decisão, que é exatamente a essência do padrão *target the poor*, no qual consumidores com baixo poder aquisitivo se beneficiam de uma oferta acessível. A própria organização, ao selecionar esse padrão, busca formas de atuar em escala para aumentar sua base de lucro (GASSMANN, FRANKENBERGER E CSIK, 2014).

O segundo padrão encontrado no modelo de negócio da 4you2 é fundamental tanto para o aluno quanto para o professor estrangeiro: *experience selling*. Para o aluno, aulas com o professor nativo dão a oportunidade de realizar uma imersão cultural na sala de aula; o professor estrangeiro, por outro lado, ganha a possibilidade de explorar o convívio com brasileiros, trabalhar em um projeto social e receber o apoio burocrático para essa estadia. De acordo com Gassmann, Frankenger e Csik (2014), a oferta da experiência incrementa a proposta de valor além do serviço central, isto é, exerce um papel fundamental na atração do aluno e do professor.

A proposta de valor da 4you2, fundamentada no "bom e barato," tem seu pilar construído sobre a ideia de ter foco no que será a entrega central do negócio e nada além disso. Os próprios professores atuando como voluntários, a ONG concedendo o espaço, o livros sendo comprados por serem mais baratos; a combinação desses fatores faz com que, de acordo com Gassmann, Frankenberger e Csik (2014), os custos poupados possam ser repassados ao consumidor, o que denota o padrão *no frills*.

Os agentes em torno da 4you2, como a ONG oferecendo o espaço físico para as atividades e os professores estrangeiros ministrando as aulas sem remuneração pecuniária, são recursos externos que auxiliam o negócio para realizar suas operações. Neste primeiro momento, as competências organizacionais da 4you2 estavam centradas na capacidade de atrair e selecionar professores estrangeiros, engajá-los com sua proposta e de organizar a execução das aulas. Esse é um movimento de orquestração, ou seja, uma coordenação de fatores externos para que o negócio desempenhe as atividades que constituem seu *core* (GASSMANN, FRANKENBERGER E CSIK, 2014).

Por fim, a forma de cobrança da 4you2 em seu início estava totalmente baseada em uma taxa mensal paga pelo aluno, concedendo-lhe duas aulas semanais. No padrão *subscription*, o consumidor paga uma taxa fixa recorrente, usualmente mensal ou anual, e ganha acesso ao produto ou serviço (GASSMANN, FRANKENBERGER E CSIK, 2014).

Estes cinco padrões compõem o primeiro modelo de negócio da 4you2. As decisões de remunerar o professor estrangeiro, abrir uma nova unidade e aumentar o preço, ainda que sejam alterações na configuração do modelo de negócio, não foram suficientes para mudá-lo de forma significativa. A forma pela qual a expansão para uma nova unidade foi feita, aumentando-se consideravelmente o número de colaboradores da nova unidade altera o padrão *no frills*; no entanto, por não ter sido uma decisão perene e ter sido vista como uma oportunidade, considera-se que não houve uma mudança substancial no modelo de negócio.

A próxima decisão que altera o modelo de negócio, promovendo o desenho do segundo modelo de negócio da 4you2, foi a de expandir suas atividades deslocando-se para espaços próprios. De acordo com Gustavo Fuga, essa mudança dava à 4you2 uma possibilidade de expandir sua atuação, uma vez que deixaria de ter as restrições de funcionamento colocadas pela ONG e fortaleceria a identidade do negócio social junto aos alunos, professores e público

em geral. Essa mudança, por um lado, enfraquecia o modelo orquestrador de recursos externos mas, por outro, acrescenta o sexto padrão no modelo de negócio da 4you2 denominado *integrator*, no qual uma organização está no controle de todos os passos da cadeia de valor. Ambos os modelos, orquestrador e integrador, segundo a análise dos relatos, iriam conviver por mais algum tempo até que o *integrator* substituísse por completo o modelo de orquestração.

No começo de 2016, a 4you2 passou por um processo intenso de digitalização de sua cadeia de valor: as aulas foram definidas pelo aplicativo, a metodologia de ensino tornou-se totalmente proprietária, os professores são remunerados, a interação com professores e alunos passa a ser feita por meio de canais digitais e as unidades físicas necessitam apenas um funcionário administrativo na recepção. O que esta análise evidencia é que tais mudanças propiciam que o empreendimento exerça controle sobre toda sua cadeia de valor, culminando no movimento do modelo orquestrador para o integrador. Além dessa transição, entram dois novos padrões fundamentais para a escalabilidade do negócio social: *digitalization*, no qual os serviços anteriores são transformados em variantes digitais, e *self-service*, em que parte da cadeia de valor é repassado ao cliente, gerando eficiência operacional para ambos (GASSMANN, FRANKENBERGER E CSIK, 2014).

Seguindo o referencial teórico, essas últimas alterações apresentam o modelo de negócio atual da 4you2 com orientação para o consumidor final: (a) *target the poor*; (b) *experience selling*; (c) *no frills*; (d) *integrator*; (e) *subscription*; (f) *digitalization* e; (g) *self-service*. No começo de 2018, um modelo de negócio apartado começa a ganhar força no empreendimento: a venda de cursos para empresas. Esse novo modelo de negócio aproveita de características existentes do negócio mas questiona pilares fundamentais como os padrões *target the poor* e *experience selling*.

### **5.1.1 Análise das decisões**

Todas as decisões mapeadas na construção do modelo de negócio da 4you2 ao longo do tempo foram analisadas conforme a exposição do quadro abaixo.

Quadro 6 - Decisões estratégicas mapeadas da 4you2

Nº	Modelo de negócio - escola recombinate	Decisão	objetivo social/ambiental como influência principal?	Atributo alterado no modelo de negócio	Momento
1	Não se aplica	Iniciar o negócio	Sim	Não se aplica	Fim/2011
2	Não se aplica	Escolher o formato jurídico	Combinação	Não se aplica	Fim/2011
3	1º modelo	Escolher a localidade	Combinação	Público-alvo	Fim/2011
4	1º modelo	Definir o público-alvo	Sim	Público-alvo	Fim/2011
5	1º modelo	Definir a proposta de valor	Combinação	Proposta de valor	Fim/2011
6	1º modelo	Utilizar professores estrangeiros	Não	Operação	Fim/2011
7	1º modelo	Utilizar livros como base para a metodologia	Não	Operação	Fim/2011
8	1º modelo	Definir o modelo de receita	-	Modelo de Lucro	Fim/2011
9	1º modelo	Remunerar o professor estrangeiro	Não	Operação	Começo/2013
10	1º modelo	Abrir uma nova unidade	Sim	Operação	Meio/2013
11	1º modelo	Decidir como abrir a nova unidade	Não	Operação	Meio/2013
12	1º modelo	Aumentar preço para R\$ 69,00	-	Modelo de lucro	Meio/2013
13	2º modelo	Definir o modelo de expansão	Não	Operação	Começo/2015
14	2º modelo	Ofertar curso intensivo de inglês	-	Proposta de valor	Começo/2015
15	2º modelo	Abrir unidades próximas às ONGs	Sim	Operação	Começo/2015
16	3º modelo	Digitalizar a operação	Não	Operação	Começo/2016
17	3º modelo	Reposicionar unidades próximas às ONGs	Não	Operação	Começo/2016
18	3º modelo	Expandir para fora de São Paulo	Não	Operação	Começo/2018
19	4º modelo	Começar a fazer vendas B2B	Não	Público-alvo	Começo/2018
20	4º modelo	Criar pool professores B2C e B2B	Não	Operação	Começo/2018
21	3º modelo	Reajustar preço para R\$ 79,00	-	Modelo de lucro	Começo/2018
22	3º modelo	Alterar modelo para S.A.	Não	Operação	Começo/2019
23	3º modelo	Estruturar Backoffice	Não	Operação	Começo/2019

Fonte: Elaborado pelo autor.

Revisando-se o relato da entrevista com Gustavo Fuga, foi possível identificar 23 decisões entre o fim de 2011 e o começo de 2019. Dessas 23 decisões, duas não se referem diretamente a algum elemento do modelo de negócio (iniciar o negócio e escolher o formato jurídico), 10

decisões foram tomadas ainda no primeiro modelo de negócio da 4you2, três decisões ocorreram na concepção do segundo modelo de negócio, seis durante a elaboração do terceiro modelo de negócio e duas estão relacionadas ao quarto modelo de negócio da empresa.

A decisão de iniciar o negócio traz uma visão importante sobre os componentes iniciais do empreendimento. Essa decisão apresenta-se como uma confluência de muitos fatores: a sensibilidade para as questões sociais, como observar o pai tentando aprender inglês, a percepção da baixa eficiência das metodologias disponíveis, a experiência pessoal de adquirir fluência no idioma interagindo com hóspedes estrangeiros participantes dos intercâmbios da AISEC. Esses fatores ilustram os argumentos de Dietrich (2010) e West, Topak e Stanovich (2008), que ressaltam a experiência pessoal como influência significativa nas decisões de uma pessoa.

O empreendedor tentou replicar dois modelos de sua vivência para criar sua solução: em primeiro lugar, o fato de ter morado com estrangeiros e conseguir aprender a língua inglesa em pouco tempo; e, em segundo lugar, o trabalho com intercambistas com quem teve contato na Aiesec. Apresenta-se, pois, uma característica de repetição, em que o fundador assimilou mecanismos conhecidos para dar forma a suas ideias.

Com relação às decisões que tiveram impacto em algum fator do modelo de negócio da 4you2, cinco de 21 decisões tiveram influência do objetivo social do empreendimento. Algumas dessas decisões estão classificadas como *Combinação*, demonstrando que houve intenção mista entre objetivo social e econômico; será dada maior atenção a esse aspecto no capítulo cinco.

Dessas cinco decisões, três foram tomadas no fim de 2011, momento em que o negócio estava sendo formatado, uma no meio de 2013, ainda dentro do primeiro modelo de negócio da 4you2 e uma no começo de 2015. Percebe-se que há uma concentração de decisões influenciadas pelo objetivo social no início do negócio; posteriormente, as decisões foram tomadas tendo como base o objetivo econômico, o que não significa que um está sendo beneficiado em detrimento do outro.

De fato, analisando as 23 decisões, foram raros os momentos em que a decisão a ser tomada colocava os fundadores em um cenário de "ou um ou outro," seguindo a lógica de *trade offs*

de Rottemberg e Morris (2013); no entanto, não foi percebida uma mentalidade de redução intencional de *trade offs*.

Para exemplificar o que está sendo exposto, é fundamental observar a cadeia de decisões que envolvem: (a) a escolha da localidade; (b) abrir uma nova unidade; (c) decidir como abrir a nova unidade; (d) definir o modelo de expansão; (e) abrir unidades próximas às ONGs e; (f) reposicionar unidades próximas às ONGs.

No momento em que a 4you2 é contactada por uma ONG do Campo Limpo para abrir sua segunda unidade, a primeira unidade do Capão Redondo, também aberta em parceria com uma Organização Não Governamental, estava funcionando bem. É possível afirmar que, neste momento, houve uma inferência de que, se o modelo estava funcionando na primeira unidade, deveria ser bem-sucedido em condições semelhantes.

A decisão do "como abrir uma nova unidade" apresentou vieses cognitivos importantes, tais quais *representatividade* (associar as causas "ONG" adicionada de "bairros com alta concentração de pessoas de baixa renda" como fatores para o efeito modelo de negócio da 4you2 em funcionamento), *disponibilidade* (dar maior probabilidade à expansão por meio de ONGs por ter um evento de sucesso facilmente memorável à disposição) e *pensamento ilusório* (seja por motivações sociais ou pela intencionalidade, dar alta probabilidade ao modelo com ONGs funcionar por um desejo inicial de que isso funcionasse). Após essa experiência, percebeu-se que este modelo de expansão não era o mais eficiente para realizar o objetivo econômico da organização.

O modelo de expansão, então, foi definido com a utilização de espaços próprios, o que resultaria no fim da parceria com ONGs que não fossem a primeira, no Capão Redondo. Apenas a partir deste momento o objetivo social da 4you2 teve um impacto negativo no negócio. Foi tomada a decisão de abrir unidades próximas às ONGs anteriormente utilizadas como espaço físico para que os alunos da região não ficassem sem o serviço prestado pelo empreendimento. Em seu relato, Gustavo Fuga apresenta essa decisão com consequências financeiras negativas que perduram até hoje na 4you2.

Ao tomar a decisão de ter espaços próprios próximos às ONGs, o objetivo econômico não foi levado em consideração, pois as localizações não eram adequadas para expandir a comercialização dos cursos, tanto porque o fluxo de pessoas não era intenso quanto porque elas

não eram compatíveis com o perfil do público-alvo. Esse tipo de tensão foi descrito por Battilana e Lee (2014) como uma dificuldade em decidir sobre a alocação de recursos. Nota-se que essa decisão foi a última na qual objetivo social do negócio foi o fator influenciador preponderante.

Muitos vieses cognitivos podem ser observados nesse momento: *Ancoragem*, ao tomar como base o valor social para a expansão e não conseguir fazer ajustes para além desse valor; *Perspectiva Seletiva*, ao ignorar variáveis estratégicas importantes devido a expectativas e crenças anteriores; *Escalada de Compromisso*, ao alocar ainda mais recursos na decisão inicial sabidamente desfavorável por já ter investido esforço, tempo e dinheiro na região atendida pelas ONGs e; *Pensamento de Grupo*, potencialmente presente no momento em que Fuga e suas sócias não conseguiram divergir do objetivo social para a tomada de decisão. Reposicionar as unidades, posteriormente, foi um ato corretivo com maior influência do objetivo econômico do negócio, mas não necessariamente desfavorecendo o objetivo social.

As opções de expandir sem a parceria com ONGs ou de melhor posicionar unidades próprias já eram possibilidades *a priori*, demonstrando que os conflitos gerados surgem a partir de uma cadeia de eventos e pressupostos que culminam em um momento de conflito entre o objetivo econômico e social da 4you2.

Ademais, identifica-se que todas essas tensões foram geradas a partir da decisão de expandir a operação, um ponto de atenção levantado por Haigh e Hoffman (2012). De acordo com os autores, há o risco de, em meio ao crescimento, o empreendimento se desestruturar na busca por um modelo sustentável.

Por fim, ao analisar-se os atributos alterados no modelo de negócio, percebe-se que a essência da proposta de valor inicial, o "bom e barato" cunhado no fim de 2011, nunca foi alterada, apenas sofrendo pequenas correções de precificação, adições como o curso intensivo, mais opções de aulas por semana e possibilidade do aluno realizar as ações (revisão de aulas, tarefas, pagamentos etc.) na modalidade de autosserviço pelo *app* da 4you2. O público-alvo do negócio, por mais que tenha se expandido ao longo dos anos, ainda é uma decisão vinculada à localidade das unidades e ao objetivo inicial de oferecer o serviço a pessoas de baixa renda.

O modelo de receita, da mesma forma, pouco foi alterado, sofrendo apenas reajustes na forma de precificar os serviços do negócio. Importante ressaltar que as alterações nas estruturas de custo sempre foram consequências de mudanças no modelo operacional do negócio. Decisões relacionadas a custos não foram referidas como uma escolha em si na lista de 23 decisões.

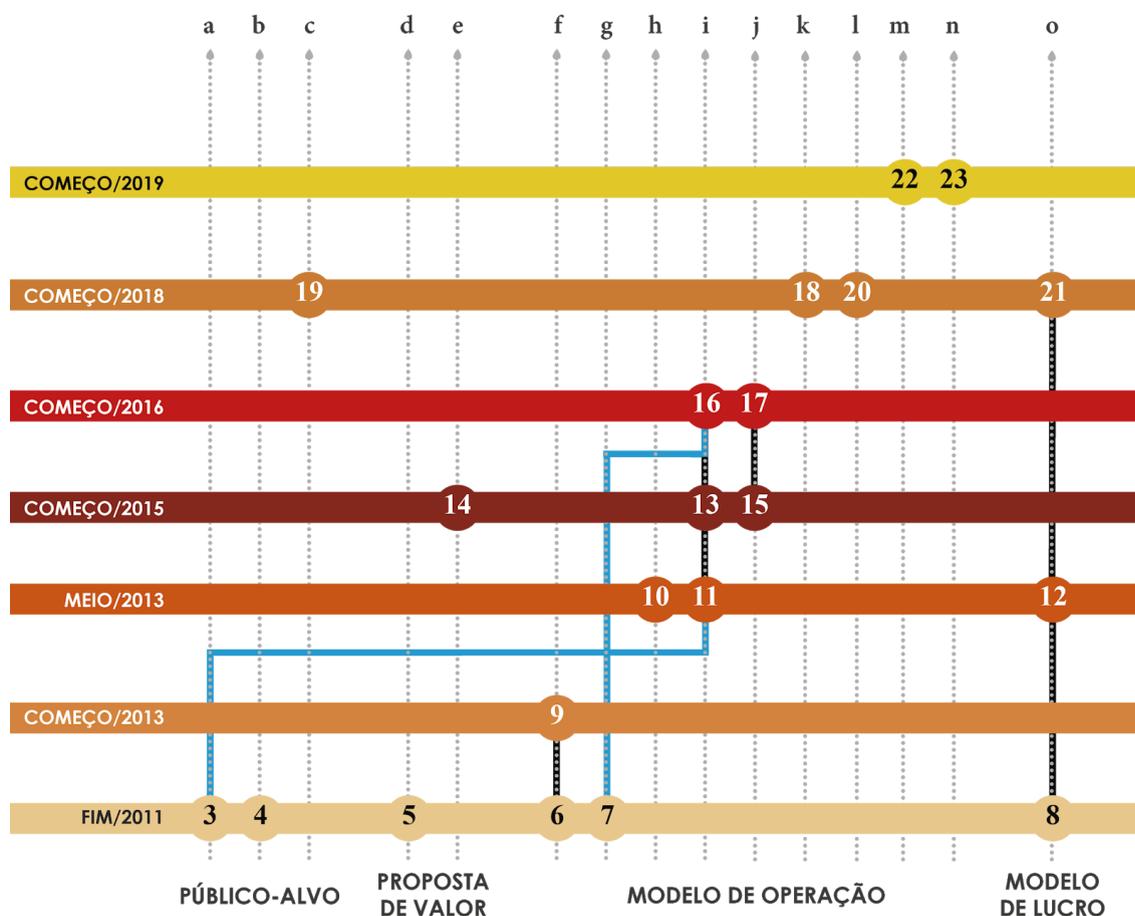
O modelo de operações do negócio é, de longe, o que mais apresentou mudanças. Das 21 decisões, 13 foram variações de operação que, efetivamente, alteraram o modelo de negócio da 4you2 ao longo do tempo. A expansão por meio de unidades próprias e o professor como um funcionário remunerado demonstram a transformação do padrão orquestrador para o padrão integrador; a digitalização de praticamente toda a operação oferece uma nova forma de entrega, possibilitando a oferta de autosserviço, tanto para o aluno quanto para o professor. As alterações no modelo operacional, portanto, foram responsáveis por todas as mudanças no modelo de negócio do empreendimento.

De acordo com Gustavo Fuga, a decisão de acelerar o desenvolvimento do modelo de negócio que entrega cursos para empresas esteve relacionada com a falta de capital para investir nos planos da empresa e atender a uma demanda crescente do mercado. Essa necessidade precipitou tanto o modelo B2B quanto a expansão para fora de São Paulo.

Ao optar por um quarto modelo de negócio, que caminha em paralelo com o terceiro, criou-se um conflito interno na 4you2. De acordo com Fuga, os colaboradores conectados ao objetivo social da empresa questionaram se o impacto social seria estaria presente na venda de cursos para empresas. Esse conflito também pôde ser encontrado no referencial teórico de Battilana e Lee (2014) quando ressaltam as dificuldades de gerenciar uma identidade organizacional unificada. Uma das ações para solucionar o conflito foi a de criar um pool de professores que atendam o B2C separado daqueles que se dedicam ao B2B.

O quadro abaixo apresenta um mapa de decisões que resume o cenário exposto ao longo da análise. No eixo horizontal, vemos os elementos do modelo de negócio. No eixo vertical, demonstra-se a passagem do tempo. Cada um dos círculos está numerado conforme a decisão que representa, seguindo a ordem do quadro 6, e com a cor do momento em que a decisão foi tomada. Cada uma das linhas, representada por letras, demonstra um segmento contínuo de raciocínio sobre uma temática. As linhas pretas grossas demonstram a conexão entre as decisões e a linha azul retrata a influência de uma decisão em outra escolha tomada.

Quadro 7 - Encadeamento das decisões da 4you2



Fonte: Elaborado pelo autor.

## 5.2 Análise intra-caso: Clube da Preta

Em primeiro lugar, foi analisada a presença de intencionalidade por parte dos empreendedores. Logo em seus primeiros relatos, Bruno Brigida apresenta a vontade de auxiliar afro-empreendedores em maior dificuldade e seus respectivos negócios. A influência de sua família, a experiência com a Feira Preta e a proximidade com essas pessoas o levaram a entender a jornada dos afro-empreendedores, muitas vezes sofrendo com logísticas complexas e uma sazonalidade muito alta em suas vendas, e querer criar uma solução para esses problemas.

No caso de Débora Luz, a influência social também ficou evidente. A vontade de construir uma visão diferente do afro-empresendedor, a influência da mãe trabalhando em uma pequena fábrica de costura, o consumo consciente e a percepção de que não havia pessoas negras em lugares de privilégio corroboraram para a vontade de começar o Clube da Preta.

Ao revisar as decisões relatadas e combinadas de ambos os empreendedores, percebe-se que o objetivo social esteve presente em 9 de 21 decisões ao longo dos 3 anos analisados do Clube da Preta. A intencionalidade dos empreendedores foi percebida tanto no momento de concepção do negócio social quanto nas decisões posteriores.

Analisando o modelo de negócio do Clube da Preta por meio da lente da Escola Recombinante, percebe-se que, no fim de 2016, a lógica do empreendimento era formada por quatro padrões diferentes: (a) *Two sided market*; (b) *Long tail*; (c) *From push to pull*; (d) *Subscription*.

O primeiro padrão, mercado bilateral, de acordo com Gassmann, Frankenberger e Csik (2014), constitui-se pela facilitação da interação entre dois grupos distintos. Bruno e Débora, ao terem como objetivo auxiliar os afro-empresendedores em suas vendas, criaram um meio pelo qual seus produtos eram conectados a potenciais clientes, realizando a intermediação entre públicos diferentes.

A decisão de se trabalhar com um público de nicho, afro-empresendedores, principalmente aqueles em maior dificuldade, começou a caracterizar o uso do padrão de cauda longa, uma atuação que dá enfoque a muitos e pequenos grupos de fornecedores em vez de alguns poucos e maiores. Uma das principais dificuldades de quem queria comprar esses produtos era o acesso aos afro-empresendedores. Conforme a demanda aumentou, Bruno e Débora seguiram ampliando sua base de fornecedores, expandindo para todo o Brasil no fim de 2019 e tendo uma base ainda maior desse segmento específico do universo afro cultural.

A primeira proposta de valor do Clube da Preta para os clientes estava muito balizada no termo "exclusividade." Se, por um lado, ela poderia trazer um posicionamento singular para o empreendimento, por outro, também oferecia algumas facilidades operacionais. Quando Débora Luz trouxe a ideia de utilizar um formulário de perguntas para traçar um perfil do cliente estava preocupada não só com a entrega dessa proposta, mas também com a redução de devolução de peças por erros de tamanho ou estilos sem encaixe com o perfil da pessoa.

Essa forma de trabalho fez com que o Clube da Preta operasse sempre por demanda e de forma customizada para atender ao perfil criado a partir do formulário.

Por fim, o próprio insight do Clube da Preta veio do modelo de caixas por assinatura. O trabalho com vendas recorrentes e pacotes fechados traz esse formato ao empreendimento, também gerando uma renda mais previsível a partir das vendas do negócio.

A próxima alteração no modelo de negócio veio apenas no meio de 2018: a inclusão do padrão *Orchestrator* aos quatro anteriores. Ainda que a mudança em si possa ser afirmada apenas um ano e meio após o início do negócio, foi possível perceber uma tendência crescente até este formato. Desde o início, Bruno e Débora tinham uma preocupação grande com seus fornecedores; inclusive auxiliando-os, em determinados momentos, na formatação de preços. No entanto, seguindo o referencial de Gassmann, Frankenberger e Csik (2014), não havia uma coordenação ativa desses fornecedores até o meio de 2018, quando houve uma re-segmentação de afro-empresendedores com o intuito de atender aqueles que mais necessitavam. Até o fim de 2019, esse modelo continuou ganhando força com a inclusão de programas de formação em gestão não só aos fornecedores mas também para suas cadeias de valor. Hoje, os afro-empresendedores também contam com um programa que os conecta a outros marketplaces, aumentando sua base potencial de clientes.

Enquanto os afro-empresendedores focam no que melhor sabem fazer, o Clube da Preta, ao incorporar o padrão de orquestrador, também pode focar em suas competências de conexão, influência e marketing, as quais desde o início foram implementadas por meio do trabalho realizado por Débora como influenciadora digital.

Ao longo dos três anos analisados, o Clube da Preta sofreu poucas alterações de modelo de negócio, apresentando muito mais decisões de ajuste e melhoria nos padrões já existentes desde o início.

### **5.2.1 Análise das decisões**

Todas as decisões mapeadas na construção do modelo de negócio do Clube da Preta ao longo do tempo foram agrupadas, buscando justapor as respostas de Bruno Brigida e Débora Luz, e analisá-las conforme a distribuição exposta no quadro abaixo.

Quadro 8 - Decisões estratégicas mapeadas do Clube da Preta

Nº	Modelo de negócio - escola recombicante	Decisão	objetivo social/ambiental como influência principal?	Alteração no modelo de negócio	Momento
1	Não se aplica	Iniciar o negócio	Sim	Não se aplica	Fim/2016
2	1º modelo	Auxiliar o afroempreendedor a vender	Sim	Público	Fim/2016
3	1º modelo	Definição do Público - Feira Preta	-	Público	Fim/2016
4	1º modelo	Exclusividade e uso do formulário	Não	Operação	Fim/2016
5	1º modelo	Não ter estoque próprio	Não	Operação	Fim/2016
6	1º modelo	Caixa com preço fixo	Não	Modelo de Lucro	Fim/2016
7	1º modelo	Definir público por comportamento	Não	Público	Fim/2017
8	1º modelo	Focar em vendas recorrentes	Combinação	Modelo de Lucro	Fim/2017
9	1º modelo	Operar com estoque próprio	-	Operação	Fim/2017
10	1º modelo	Uso de transportadora	Não	Operação	Fim/2017
11	2º modelo	Digitalização da operação	Não	Operação	Meio/2018
12	2º modelo	Mudar "exclusivo" para "personalizado"	Não	Proposta de Valor	Meio/2018
13	2º modelo	Segmentar fornecedores	Sim	Operação	Meio/2018
14	2º modelo	Investir em marketing digital	Não	Operação	Meio/2018
15	2º modelo	Proposta de valor com foco social	Combinação	Proposta de Valor	Fim/2018
16	2º modelo	Parceria com marketplaces	Combinação	Proposta de Valor	Fim/2018
17	2º modelo	Expandir p/ fornecedores Brasil	Não	Operação	Fim/2019
18	2º modelo	Dar formações de gestão	Sim	Operação	Fim/2019
19	2º modelo	Antecipar pedidos	Sim	Operação	Fim/2019
20	2º modelo	Não ter equipe própria	Não	Operação	Fim/2019
21	2º modelo	Incrementar proposta de valor	Combinação	Proposta de Valor	Fim/2019

Fonte: Elaborado pelo autor.

Foi possível identificar 21 decisões assumidas em relação ao modelo de negócio do Clube da Preta ao longo dos três anos analisados, sendo 10 relacionadas ao primeiro modelo e 11 relacionadas ao segundo modelo de negócio.

Em seu início a proposta do Clube da Preta surgiu da confluência de objetivos sociais de ambos os empreendedores com insights que provieram de dois modelos: a Feira Preta e um clube de assinatura de cervejas. Percebe-se, neste ponto, que ao tentar auxiliar os afro-empREENhedores em suas vendas, Bruno utilizou duas referências conhecidas para iniciar seu negócio, uma característica de repetição que o apoiou em seu processo de criação.

Em 9 das 21 decisões analisadas o objetivo social foi influente. Em todos os períodos identificados no histórico do processo de modelagem do negócio - sendo eles o fim de 2016, o fim de 2017, o meio e o fim de 2018 e o fim de 2019 – sempre se identifica que o objetivo social esteve presente como balizador de decisões.

Das 9 decisões é importante ressaltar cinco delas pois, ao mesmo tempo em que beneficiaram o objetivo social, também incrementaram a realização do objetivo econômico. O referencial teórico utilizado neste estudo foi muito enfático nas dificuldades de união desses objetivos, pouco sendo encontrado sobre potenciais sinergias entre eles.

A decisão de focar a atuação do negócio em vendas recorrentes, além do benefício mais aparente de incrementar o fluxo de receita tanto para o Clube quanto para o afro-empREENhedor, também trouxe a vantagem do empreendimento comprar por atacado e do fornecedor poder antecipar futuras vendas. No momento em que Débora e Bruno decidiram ressegmentar seus fornecedores, dando foco apenas àqueles em situação de maior vulnerabilidade, seus custos de aquisição de produtos caem, mesmo com a atenção dada aos empreendimentos para que revisassem corretamente suas estruturas de custo e seus preços.

A decisão de incorporar o aspecto social à proposta de valor para os clientes surgiu da observação e entendimento daqueles que já assinavam as caixas do Clube. Percebeu-se que, além do aspecto da moda e cultura, muitos viam no Clube da Preta uma oportunidade de apoiar pequenos empreendedores. Ao mesmo tempo em que uma nova proposta de valor era concebida, o posicionamento e o maior fluxo de vendas decorrente dessas vendas foram benéficos para o negócio social e seus fornecedores.

A parceria com marketplaces e a formação em gestão vieram com um foco de maior aproximação junto aos afro-empREENhedores da rede. Em um momento em que era fundamental para o Clube da Preta pensar na escalabilidade de suas entregas, o crescimento e

fortalecimento de sua rede foi visto como uma decisão fundamental para um potencial momento de captação de investimento e de melhor estruturação para expansão.

Ainda na temática de escalabilidade de entregas, a decisão de expandir para fornecedores em todo o Brasil foi a única que apresentou um possível *trade off*. A tensão foi ressaltada por Haigh e Hoffman (2012) no questionamento "escala do negócio versus a manutenção de sua missão."

Essa decisão teve como motivação o aumento da capacidade de entrega do negócio social, principalmente tendo em vista as preocupações de potenciais investidores. A reflexão posta, presente tanto nos relatos de Débora quanto de Bruno, foi como esse aumento de escala deveria ser feito. Os fundadores, então, ponderaram dois caminhos possíveis: manter apenas uma rede de afro-empresendedores e expandir para o Brasil ou diversificar a rede de fornecedores incorporando empresendedores de periferias.

A grande questão sobre a incorporação de negócios da periferia era uma quebra no posicionamento do Clube da Preta em fortalecer a cultura negra. Essa tensão é apresentada por Battilana e Lee (2014) como sendo a dificuldade em gerenciar a expectativa de múltiplos stakeholders. Após uma análise de consequências das opções levantadas, Débora e Bruno optaram por ampliar a rede de afro-empresendedores para uma abrangência nacional, ainda que houvesse um desafio logístico e de antecipação de pedidos a ser resolvido, e retomar contato com antigos fornecedores que não haviam sido enquadrados em situação de maior risco.

Estes movimentos deram ao Clube maior potencial de escala e permitiram a manutenção da proposta de valor centralizada na personalização das caixas, algo que seria impossível sem uma diversificação contínua de novos produtos.

Observando-se a decisão apresentada acima, foi possível estabelecer com clareza o processo decisório descrito por Simon (1960). Diante da demanda de investidores por escala, foi identificado um potencial conflito e, portanto, a necessidade de uma decisão (fase de inteligência). Em um segundo momento, duas opções foram levantadas e ponderadas (fase de design). Por fim, um dos caminhos foi escolhido levando-se em consideração suas características (fase de escolha). O que pode ser visto é uma meta-decisão, a decisão sobre como uma decisão deve ser tomada (BOUREAU, SOKOL-HESSNER E DOW, 2015), estruturada e cautelosa. Ao longo do relato de ambos os empresendedores há fatores que

suportam este processo decisório ponderado diante de situações de conflito: seja o fato de Débora e Bruno sempre tomarem decisões em conjunto, sejam características pessoais dos empreendedores.

Poucos vieses cognitivos foram percebidos durante a análise das decisões descritas. Há de se apontar, contudo, que existe um potencial de *Conservadorismo*, ato de não revisar crenças diante de novas informações, e de *Aversão a Perdas*, ato de avaliar impactos negativos de forma mais intensa do que os positivos. Ambos foram percebidos na justificativa dos empreendedores à decisão de não ter uma equipe própria no Clube da Preta.

Bruno Brigida refere-se a experiências passadas para justificar a maior cautela e segurança nas decisões, em linha com o que é apontado por Dietrich (2010) e West, Toplak e Stanovich (2008). Se, por um lado, essas características podem levar a um processo decisório mais robusto e estruturado, como foi visto na decisão de escala de entrega, por outro, também podem influenciar o crescimento do negócio social se não forem tratadas de forma consciente.

Por fim, ao analisar-se os atributos alterados no modelo de negócio, percebe-se que das 21 decisões, uma não se refere diretamente a um elemento do modelo de negócio (iniciar o negócio), duas estão relacionadas ao modelo de lucro, três estão relacionadas ao público-alvo, quatro estão relacionadas à proposta de valor e 11 estão conectadas à operação do negócio.

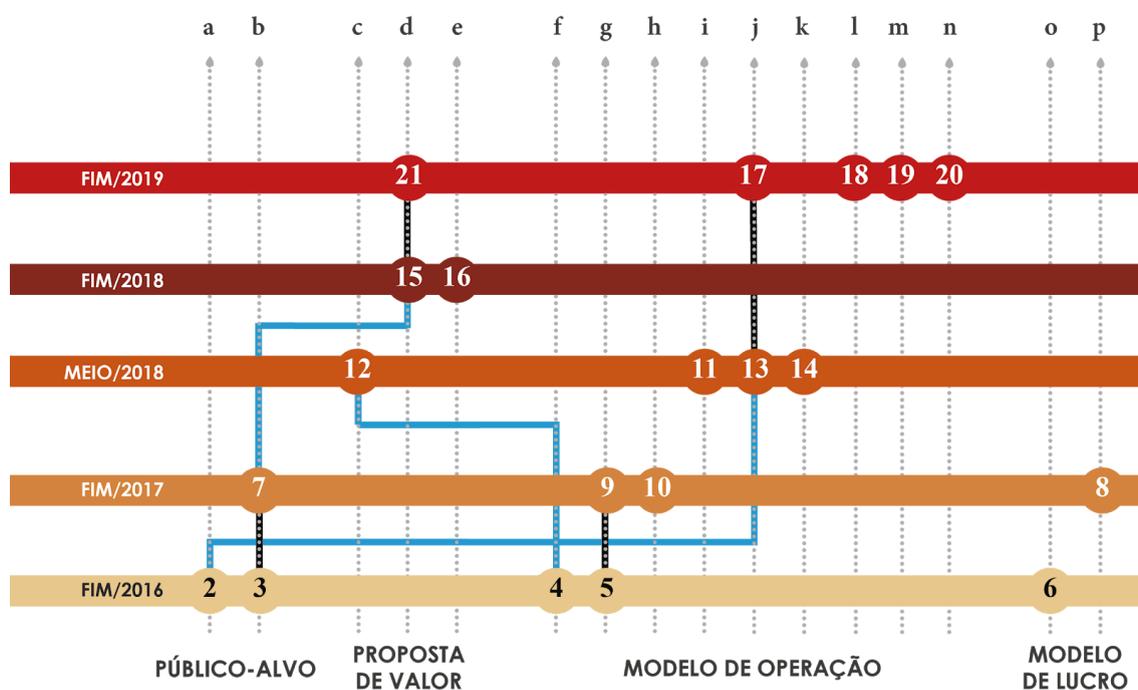
Com relação ao modelo de lucro, o Clube da Preta mantém, até hoje, seu modelo de receita baseado em assinaturas. Como pôde ser visto no levantamento de dados secundários, as alterações vieram de ajustes nos preços e criação de caixas personalizadas com número de itens variados. A estrutura de custos, em variados momentos, pôde ser otimizada, como nos casos do uso de transportadora particular em vez dos serviços dos Correios e nos acordos com seus fornecedores.

Analisando-se as mudanças no público-alvo, foi possível perceber um aprimoramento constante sobre quem era, de fato, o cliente do Clube da Preta. Desde a hipótese sobre os frequentadores da Feira Preta até a incorporação do resultado social na proposta de valor para um público variado, Débora e Bruno buscaram constantemente informações que os auxiliassem na tarefa de melhor enquadrar suas personas. Esse movimento, por conseguinte, teve grande influência na construção da proposta de valor; ainda que ela mantenha muito da

essência do início do negócio, ajustes e incrementos foram feitos para uma melhor adequação junto ao público.

Observando-se o modelo de operação, ele foi, de longe, o que mais sofreu alterações. Três tipos de mudanças foram importantes: a melhoria contínua dos processos para montagem e entrega das caixas, o investimento ativo em marketing digital e a construção de uma coordenação que aproximava o Clube aos fornecedores de sua rede. Abaixo, o encadeamento de decisões resume a análise.

Quadro 9 - Encadeamento de decisões do Clube da Preta



Fonte: Elaborado pelo autor.

### 5.3 Análise intra-caso: Praças

Ao analisar a intencionalidade do empreendedor verifica-se que Marcelo Rebelo, ao fundar seu empreendimento, não teve como motivação inicial gerar resultados de cunho social. Na época da criação do negócio, estava saindo de uma posição na prefeitura de São Paulo e

sentindo-se sem opções para continuar atuando profissionalmente com espaços públicos, que sempre o motivara. Por seu histórico e vivências - como as excursões do CISV, o trabalho junto ao governo municipal e os estudos - foi uma inclinação interna pelas questões sociais do espaço urbano que influenciaram sua decisão de empreender e iniciar o Praças.

Pode-se identificar que o objetivo social funcionou como balizador da iniciativa de Marcelo ao fazer a revisão das decisões do empreendedor ao longo dos cinco anos analisados: das 14 decisões mapeadas, seis tiveram influência do objetivo social, estando distribuídas no fim de 2014, meio de 2016, início de 2017 e fim de 2019.

Seguindo a análise para o modelo de negócio do Praças, coloca-se a estrutura da escola recombinante como lente. A primeira lógica de negócio do empreendimento, construída no fim de 2014, continha apenas um padrão: *User Design*. O modelo de operação era simples, constituído de interações com moradores dos arredores das praças, co-criações e atividades para obter as aprovações de projetos junto às subprefeituras. Não havia um modelo estruturado para gerar lucro, demonstrando que o empreendedor estava em um momento de identificação e validação de possíveis soluções.

A segunda lógica do empreendimento, configurada no meio de 2016, já apresentou um modelo de negócio com os quatro elementos - público, proposta de valor, operação e modelo de lucro - definidos com mais clareza. Sua composição era formatada por: (a) *User Design*; (b) *Digitalization* e; (c) *Crowdfunding*.

O padrão de *User Design* se manteve muito similar, com a mudança de que grandes empresas não mais faziam parte do processo: a criação da praça era feita pelos moradores e para os moradores, sem a presença de agentes externos.

O padrão de digitalização, em que um produto ou serviço é transformado em uma variante digital, ocorreu quando o empreendedor decidiu apoiar o trabalho da liderança comunitária em associações de amigos da praça. De acordo com ele, sua plataforma digital simplesmente transformou a experiência analógica dos moradores em um instrumento centralizado tecnologicamente, sendo essa a essência desse padrão.

O *Crowdfunding*, ou financiamento coletivo, foi o meio pelo qual o empreendedor construiu, prioritariamente, seu modelo de receita. Uma vez que a experiência e o comportamento dos

moradores já haviam sido digitalizados, Marcelo se inspirou em outras plataformas já existentes para criar um protótipo. Ele se baseava em cobrar uma porcentagem do valor levantado junto aos moradores para revitalização da praça.

A terceira lógica do negócio, construída no início de 2017, manteve a estrutura anterior e acrescentou um novo padrão: o *Orchestrator*, no qual a empresa foca suas atividades em sua competência central e coordena ativamente a cadeia de valor. Este padrão já surgia como um *insight* de Marcelo durante seu segundo modelo de negócio, quando começou a incorporar soluções jurídicas, gestão financeira e comunicação. O gatilho para a mudança em si acontece quando o empreendedor consegue focar totalmente no desenvolvimento da plataforma intermediadora, deixando de atuar como um agente presente no dia a dia das Praças.

Por fim, em novembro de 2019, a quarta lógica de negócio do Praças substitui o padrão Orquestrador pelo padrão *Two-Sided Market*. O que pôde ser percebido foi uma evolução gradual da autonomia assumida pelas associações de amigos das praças e líderes comunitários. Neste último modelo de negócio analisado, o próprio usuário passa a ser agente da mudança, tendo a possibilidade de acessar bancos de informações para realizar a contratação de fornecedores e prestadores de serviços para cuidar da manutenção e revitalização do espaço público.

### **5.3.1 Análise das decisões**

As decisões mapeadas na construção do modelo de negócio do Praças podem ser visualizadas no quadro abaixo.

Quadro 10 - Decisões estratégicas mapeadas do Praças

Nº	Modelo de negócio - escola recombicante	Decisão	objetivo social/ambiental como influência principal?	Alteração no modelo de negócio	Momento
1	Não se aplica	Iniciar o negócio	Não	Não se aplica	Fim/2012
2	1º Modelo	Decidir o público-alvo inicial	Não	Público-alvo	Fim/2014
3	1º Modelo	Criar plataforma de co-criação	Combinação	Proposta de Valor	Fim/2014
4	2º modelo	Alterar o público-alvo	Combinação	Público-alvo	Meio/2016
5	2º modelo	Utilizar financiamento coletivo	Combinação	Proposta de Valor	Meio/2016
6	2º modelo	Facilitar liderança comunitária	Combinação	Proposta de Valor	Meio/2016
7	2º modelo	Utilizar plataforma protótipo	Não	Operação	Meio/2016
8	3º modelo	Ser uma Ferramenta intermediadora	Combinação	Operação	Início/2017
9	3º modelo	Definir preço pela % da captação	Não	Modelo de Lucro	Início/2017
10	3º modelo	Desenvolver plataforma própria	-	Operação	Início/2017
11	4º modelo	Transmitir know-how aos líderes comunitários	Combinação	Proposta de Valor	Fim/2019
12	4º modelo	Retomar o contato com empresas	Não	Público-alvo	Fim/2019
13	4º modelo	Plataforma marketplace	-	Operação	Fim/2019
14	4º modelo	Venda por projeto	-	Modelo de Lucro	Fim/2019

Fonte: elaborado pelo autor.

Foi possível identificar 14 decisões modificando o modelo de negócio do Praças ao longo dos cinco anos analisados, sendo uma relacionada ao início do negócio, duas relacionadas ao primeiro modelo de negócio, quatro relacionadas ao segundo modelo de negócio, três relacionadas ao terceiro modelo e quatro ao quarto modelo de negócio.

O início do negócio do Praças pode ser dividido em dois momentos. Em primeiro lugar, a abertura do *Crowdplaces*, que viria a ser uma espécie de holding com a qual o empreendedor pretendia criar várias iniciativas para trabalhar com espaços públicos. Hoje, com o novo nome de *Cidades.co*, além do Praças, há o *Ruas.co* e o *Parques.co*.

Em um segundo momento, no fim de 2014, quando deixa de trabalhar na Prefeitura de São Paulo, Marcelo começa a operacionalizar a ideia de co-criação de praças. O próprio empreendedor, durante seus relatos, afirma que seu negócio era, "na verdade, um departamento público." Essa afirmação demonstra o quanto foi influenciado pela experiência anterior e como colocou em prática e replicou os conhecimentos e referências obtidas no serviço público.

O objetivo social do empreendedor pôde ser percebido em seis das 14 decisões mapeadas, sendo quatro construções ou alterações da proposta de valor central do Praças. Isto evidencia a busca constante de Marcelo por uma solução que, efetivamente, pudesse transformar os espaços públicos.

De acordo com o próprio empreendedor, seu foco sempre foi atender as necessidades da comunidade em primeiro lugar. Quando criou a primeira proposta de valor focada na co-criação, ainda que imaginasse que as empresas seriam as clientes do empreendimento, já queria garantir que o espaço seria pensado para o desfrute dos moradores, e não simplesmente para fortalecer uma determinada marca empresarial.

Ao perceber que as associações de amigos das praças eram os agentes que poderiam produzir os melhores resultados ao espaço público, reverteu seus esforços para apoiar os líderes comunitários desses grupos de moradores, resgatando o objetivo social com o qual iniciara o empreendimento. Marcelo decide, então, começar a transmitir seu conhecimento de articulação de contatos e recursos e de revitalização de espaços públicos aos próprios líderes comunitários.

Esta é uma decisão que apresenta sinergia entre os objetivos sociais e econômicos do Praças. Ao mesmo tempo em que dava cada vez mais instrumentos para que os líderes comunitários e associações pudessem gerar as transformações que desejavam, também construía meios para ter maior escala na entrega de valor e incorporar empresas como potenciais clientes.

A partir dessa revisão, fica mais evidente que o objetivo social esteve presente em momentos importantes ao longo dos anos analisados, tendo influenciado a entrada de três padrões no modelo de negócio do Praças: proposta de co-criação e o *User Designed*; facilitação de

lideranças comunitárias e *Digitalization* e; Transmitir know-how aos líderes comunitários e *Two-Sided Market*.

Ao se fazer a revisão das decisões, apenas em uma ocasião o momento de "um ou outro," o *trade off* entre social e econômico, esteve presente: a decisão sobre a escolha de empresas como público-alvo.

Enquanto validava sua hipótese sobre empresas, Marcelo começou a perceber que elas estariam mais interessadas em ações pontuais, excluindo-se a possibilidade de um apoio contínuo. Mas o verdadeiro desafio para a transformação do espaço público está na manutenção constante, colocando-se para o empreendedor o dilema eleger um cliente potencial que traria retorno financeiro ou buscar outra forma para viabilizar a transformação que era desejada.

Este conflito é apresentado por Doherty, Haugh e Lyon (2014) por meio de duas óticas: uma de fatores externos, a dificuldade de gerenciar demandas conflitantes entre clientes e outros stakeholders, e outra de fatores internos, o risco de um distanciamento da missão na gestão dos objetivos sociais e econômicos (*mission drift*).

Outro ponto importante dessa decisão pode ser encontrado pela lente dos vieses cognitivos. O empreendedor, ao decidir escolher empresas como cliente do negócio, empregou um processo simples de exclusão diante daquilo que considerava ser o mais lógico. As etapas de validação empregadas para confirmar quem seria o público levaria, um ano e meio depois, à mudança efetiva desse público-alvo.

Ao decidir sobre empresas como público, é possível considerar um viés de *Disponibilidade*, em que há o ato de dar maior probabilidade a um incidente pela facilidade de se lembrar de fatos similares. Diante da escolha entre poder público, moradores e empresas, pareceu óbvio ao empreendedor apostar nas empresas como um público que traria maiores resultados mais rapidamente, ainda que o esforço fosse maior. O fato do próprio empreendedor admitir conhecer pouco a mentalidade daqueles que trabalham em empresas é um outro fator que pode corroborar para isso.

A decisão de voltar o contato com empresas, ainda que em um momento diferente e com mais conhecimento sobre como esse público se comporta, pode fazer retornar o risco de gerenciar os interesses de múltiplos *stakeholders* externos e a identidade da organização internamente.

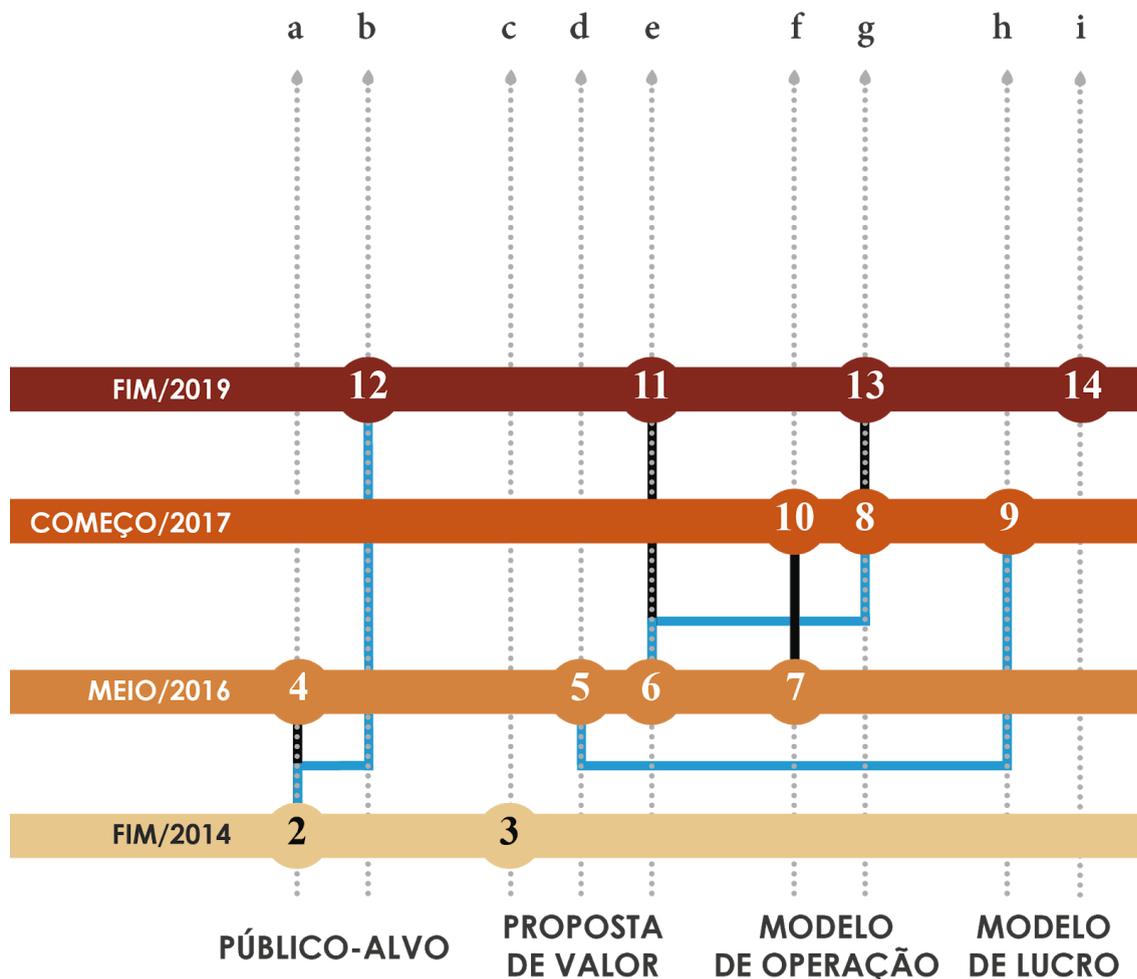
Por fim, ao analisar-se os atributos alterados no modelo de negócio, percebe-se que das 14 decisões, uma não estava diretamente ligada ao modelo de negócio, duas conectadas ao modelo de lucro, três estavam relacionadas ao público-alvo, quatro relacionadas à proposta de valor e quatro à operação.

O modelo de receita do Praças pouco se alterou ao longo do tempo. Em primeiro lugar, após um período de validação, foi escolhido o formato de porcentagem sobre o valor levantado para a revitalização da praça. Posteriormente, a venda de projetos para empresas também se tornou uma possibilidade. As decisões relacionadas ao público-alvo e à proposta de valor foram amplamente discutidas nas revisões anteriores. Com relação às operações do Praças, percebeu-se que conforme maior conhecimento era adquirido, maior era o investimento feito no desenvolvimento do produto e no aumento de escalabilidade do negócio.

Haigh e Hoffman (2012), em sua revisão sobre as tensões inerentes aos negócios sociais, questiona se é possível um modelo híbrido como o negócio social escalar sua entrega e manter-se fiel à sua missão. O que pôde ser percebido, nesse caso, foi uma presença maior de sinergias do que de conflitos nos movimentos de escala.

Por mais que, ao repassar o conhecimento aos líderes comunitários e às associações, o acompanhamento próximo possa ser diminuído, o aumento de comunidades atendidas pode ser um fator de contrabalanço. Ao digitalizar, há um potencial de redução de custos e crescimento em comunidades de baixa renda e de outras partes do Brasil atendidas. Abaixo, o mapa de decisões resume a análise realizada.

Quadro 11 - Encadeamento das decisões do Praças



Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 5.4 Análise intra-caso: Retalhar

Inicialmente, agrega-se os depoimentos dos dois empreendedores para analisar a presença de intencionalidade na concepção da Retalhar. No relato inicial de Jonas Lessa, o objetivo socioambiental fica evidente: ele cita sua parceria com Lucas Corvacho como sendo um "casamento perfeito" de propósitos convergentes, valores humanitários fortes vindos de suas famílias e soma de um gestor ambiental com um biólogo. Outra citação importante de Jonas está relacionada às decisões que foram tomadas, as quais sempre tinham apenas o propósito em mente: "eram pura emoção".

Lucas Corvacho, que sempre foi "muito conectado a valores socioambientais," começou a estruturação da Retalhar dando forma à área de sustentabilidade da Lutha Uniformes; sua intenção era solucionar o problema de resíduos da confecção e diminuir o desperdício. Desde o início, afirmou que sua mentalidade era muito influenciada pela maneira de atuação de ONGs e tendia mais a pensar em projetos sociais e ambientais do que em formatar serviços que seriam prestados a clientes.

Destaca-se que a partir das somas de intencionalidade de ambos os empreendedores, a Retalhar é o único negócio social dentre os aqui analisados que une um objetivo econômico a objetivos sociais e ambientais distintos.

Das 25 decisões mapeadas, dez foram influenciadas pelo objetivo socioambiental da Retalhar ao longo dos quase 8 anos analisados. Muito presentes no início do empreendimento e contribuindo para a caracterização do negócio, as decisões influenciadas pelos objetivos socioambientais tiveram menor incidência até o momento em que se realizou a junção com a Yougreen.

Analisando o modelo de negócio da Retalhar conforme os padrões da escola recombicante para determinar quais foram as lógicas de negócio do empreendimento, verifica-se que o primeiro modelo, configurado entre o início de 2012 e o meio de 2014, era composto pelos seguintes padrões: (a) *Layer Player*; (b) *Trash to Cash*; (c) *Pay Per Use*.

A forma pela qual a Retalhar nasceu, criada a partir da área de sustentabilidade de Lutha Uniformes, uma confecção, já indica a origem da especialização do negócio social em um nicho de mercado. Ao resolver os problemas de resíduos da Lutha, foi possível perceber que eles poderiam estar presentes em um mercado relevante com potenciais clientes. Esses potenciais clientes eram também compradores de uniformes da Lutha, segmentando ainda mais a atuação da Retalhar. Começa-se, neste momento, o processo de construção de identidade do empreendimento, atuando em uma parte específica da cadeia de valor de uniformes profissionais e garantindo a reutilização de um material que seria descartado, geralmente, por meio de formas que impactavam negativamente o meio ambiente.

A transformação desse material sem valor para o mercado em algo que gerasse um benefício para os clientes foi uma das primeiras propostas de serviços da Retalhar. A conversão de uniformes descartados em brindes corporativos iniciou-se a partir da incorporação de

cooperativas de costureiras à cadeia do empreendimento. Este processo permitiu transformar "lixo em dinheiro," fazendo alusão ao padrão *Trash to Cash*.

Ao contratar o serviço da Retalhar, o cliente deveria escolher o brinde que seria produzido a partir de uma determinada quantidade de uniformes descartados. Essa conversão era calculada pelos próprios empreendedores e então era cobrado um valor por unidade de brinde. O pagamento pelo número total de brindes fabricados é o que enquadra este modelo de receita ao padrão de pagar pelo que se consome.

No meio de 2015, a Retalhar dá início a alguns movimentos de internalização de processos produtivos. Começa a incorporar custos referentes ao pagamento de funcionários e de aluguel de espaço próprio para realizar a gestão das operações, independentemente da Lutha. A parceria com as cooperativas de costura também é reduzida devido ao movimento de controle próprio da produção. Estes fatores somados trazem um novo padrão ao modelo de negócio do empreendimento: *Integrator*. A Retalhar começa a comandar boa parte das etapas de sua cadeia de valor internamente e depende cada vez menos de fornecedores e parceiros.

No meio de 2018, mais um movimento importante faz com que haja outra alteração no modelo de negócio da Retalhar. Toda a operação que havia sido internalizada foi repassada a um parceiro, a Yougreen, que seria responsável pela gestão destas etapas do processo e prestaria um serviço cobrado pelo volume de peças processadas.

Essa mudança voltada à externalização da operação faz com que a Retalhar tenha maior foco em suas competências centrais, como a inovação em serviços e a geração de resultados socioambientais. A cadeia de fornecedores é coordenada ativamente pelo empreendimento e começam a surgir maiores oportunidades de economia de escala. Todas essas características demonstram uma substituição do padrão integrador pelo modelo *Orchestrator*. Sendo assim, chega-se ao modelo de negócio mapeado mais recente, uma composição dos padrões *Layer Player*, *Trash to Cash*, *Pay Per Use* e *Orchestrator*.

### 5.4.1 Análise das decisões

As decisões mapeadas durante a construção do modelo de negócio da Retalhar podem ser visualizadas no quadro abaixo.

Quadro 12 - Decisões estratégicas mapeadas da Retalhar

Nº	Modelo de negócio - escola recombinante	Decisão	objetivo social/ambiental como influência principal?	Alteração no modelo de negócio	Momento
1	Não se aplica	Início na área de sustentabilidade	Sim	Não se aplica	Início/2012
2	1º modelo	Utilizar desfibramento	Sim	Operação	Início/2012
3	1º modelo	Utilizar cooperativas	Sim	Operação	Início/2012
4	1º modelo	Definir a proposta de valor	Combinação	Proposta de Valor	Fim/2012
5	1º modelo	Precificar produtos por unidade	Não	Modelo de Lucro	Fim/2012
6	Não se aplica	Início do negócio de forma independente	Combinação	Não se aplica	Meio/2013
7	1º modelo	Incorporar resultados de negócio	Não	Proposta de Valor	Meio/2014
8	1º modelo	Ressegmentar clientes	Não	Público-alvo	Meio/2014
9	1º modelo	Intensificar desfibramento	Não	Operação	Meio/2014
10	1º modelo	Incorporar custos de pessoas	Não	Modelo de Lucro	Meio/2014
11	1º modelo	Precificar pelo serviço	Não	Modelo de Lucro	Meio/2014
12	2º modelo	Produzir cobertores populares	Combinação	Proposta de Valor	Meio/2015
13	2º modelo	Atuar com logística terceirizada	Não	Operação	Meio/2015
14	2º modelo	Não buscar clientes ativamente	Não	Operação	Meio/2015
15	2º modelo	Mudar para espaço próprio	Não	Operação	Meio/2015
16	2º modelo	Internalizar parte da operação	Não	Operação	Meio/2015
17	2º modelo	Diminuir atuação com cooperativas	Não	Operação	Meio/2015
18	2º modelo	Iniciar revenda de uniformes	Combinação	Proposta de Valor	Meio/2015
19	2º modelo	Adaptar projetos	Não	Proposta de Valor	Meio/2015
20	2º modelo	Inclusão de faturamento mínimo	Não	Público-alvo	Início/2016
21	3º modelo	Junção com a Yougreen	Combinação	Operação	Meio/2018
22	3º modelo	Precificar por quilo	Não	Modelo de Lucro	Meio/2018

23	3º modelo	Criar perfil ideal de cliente	Não	Público-alvo	Meio/2018
24	3º modelo	Utilizar coprocessamento	Combinação	Operação	Fim/2019
25	3º modelo	Parceria com agentes externos	Combinação	Operação	Fim/2019

Fonte: Elaborado pelo autor.

Foi possível identificar 25 decisões ao longo dos oito anos de modelagem do negócio da Retalhar analisados, sendo duas relacionadas ao início do negócio, nove relacionadas ao primeiro modelo de negócio, nove relacionadas ao segundo modelo de negócio e cinco relacionadas ao terceiro.

Com relação ao início do negócio da Retalhar, pode-se perceber dois momentos importantes que denotam um movimento de *spin-off* com relação à Lutha Uniformes. Em primeiro lugar, o empreendimento nasce como a área de sustentabilidade da Lutha, trabalhando na resolução dos problemas de resíduos, mas também atuando em atividades culturais para os colaboradores, como é apontado pelo próprio Lucas Corvacho.

Conforme a atividade de transformação de resíduos têxteis começa a ganhar corpo e ser ofertada para os clientes da Lutha, Lucas sente cada vez mais a necessidade de dar foco a essa iniciativa. De acordo com o empreendedor, a decisão de dar início à Retalhar como um empreendimento autônomo só foi possível graças à segurança fornecida por sua família e pela estrutura empresarial da Lutha, assegurando recursos financeiros, procedimentos organizacionais, inteligência de mercado, apoio operacional e facilidades de prototipagem.

Os objetivos sociais serviram como norte no início da Retalhar. Conforme é apontado por Lessa, além da percepção de que havia uma forte demanda de mercado, a atividade central do empreendimento estava muito conectada ao propósito socioambiental compartilhado pelos fundadores. Havia um entendimento de que o pedaço de tecido descartado de forma incorreta, como nos aterros sanitários, representava um problema socioambiental grave.

Ainda, segundo Lucas Corvacho, há mais um elemento importante em sua mentalidade durante a constituição da Retalhar como negócio independente: a forma pela qual seu pensamento estava conectado ao modo de operação das organizações sem fins lucrativos. Ou seja, o empreendedor relata que tinha uma propensão maior a idealizar projetos do que de

imaginar seu empreendimento realizando serviços que seriam prestados aos clientes em uma transação comercial.

Lessa, em seu relato, ilustra o depoimento de Corvacho: "Quantos erros nós cometemos por propósito... Antes, éramos pura emoção, não racionalizávamos tudo aquilo como um negócio." Percebe-se que a intencionalidade da dupla teve um papel central na formatação inicial do empreendimento e trouxe reflexos importantes nas decisões posteriores.

Das 25 decisões mapeadas, dez tiveram influência do objetivo socioambiental, sendo que duas delas foram exploradas anteriormente ao se revisar o início do negócio desde sua concepção como uma simples área de sustentabilidade no interior de uma empresa de confecção até seu movimento de autonomia como pessoa jurídica independente.

As duas primeiras decisões relacionadas ao modelo de operação da Retalhar tiveram o resultado socioambiental como influência principal. No momento em que Lucas Corvacho inicia sua pesquisa para entender destinos possíveis ao resíduo têxtil, se depara com um fornecedor de desfibramento, podendo transformar retalhos em estopa e dar continuidade à vida útil do tecido, e encontra um grupo que incubava cooperativas de costura.

A incorporação das cooperativas, de acordo com Corvacho, vem de um caminho intuitivo de apoiar pessoas que estavam se desenvolvendo em vez de um fornecedor estruturado, como havia sido sugerido pela própria Lutha. Jonas Lessa, ao revisar essa decisão, percebe que ela é uma de tantas provas de que a dupla priorizava o resultado socioambiental desde o início: procuraram ONGs em vez de "engenheiros ou a Poli-USP."

Percebe-se a presença de um *trade off* e de vieses cognitivos neste momento inicial da Retalhar. A cooperativa incorporaria o resultado social ao modelo de negócio do empreendimento, uma vez que haveria apoio ao desenvolvimento de costureiras em situação de vulnerabilidade. Por outro lado, a utilização de fornecedores já estruturados traria eficiência e maior segurança à operação.

Seguindo-se a reflexão de Bond, Carlson e Keeney (2008), todo processo decisório precisa de objetivos claros para que seja bem estruturado. Quando Corvacho e Lessa atestam que a missão da Retalhar é garantir que o tecido seja descartado de forma correta, há uma união da

percepção mercadológica com o resultado ambiental. Ao integrar o resultado social, existe um desvio na missão; qual objetivo está sendo perseguido?

Houve uma influência relevante de opiniões e crenças prévias, conforme é apontado por West, Topak e Stanovich (2008), e de valores culturais e normas sociais, indicados por Finucane et al. (2005). Constatase que estes fatores podem ter levado ao desvio mencionado, demonstrando vieses como *Perspectiva Seletiva*, ato de ignorar variáveis estratégicas devido a crenças anteriores; e *Pensamento de Grupo*, ato de chegar a um consenso a custo da revisão objetiva de alternativas.

Outro ponto importante é que, nesta decisão, o ato em si de unir objetivos socioambientais e econômicos não foi o gerador primário do conflito. O *trade off* se apresenta a partir de uma decisão que foge ao escopo da missão do empreendimento.

A definição da primeira proposta de valor da Retalhar também foi influenciada pelos objetivos socioambientais dos fundadores. Por mais que houvesse um potencial benefício em transformar os uniformes descartados em produtos com valor ao cliente, a mensagem de impacto socioambiental ainda era muito forte, de acordo com Corvacho.

Isso faria com que a proposta de valor sofresse uma alteração após um ano e meio, aproximadamente. Essa mudança, de acordo com Lucas Corvacho, surge a partir do momento em que se percebe o real problema dos clientes atendidos pela Retalhar: o espaço físico utilizado para estocar um material sem valor. Somando-se a isso, segundo Jonas Lessa, também observavam que os potenciais clientes da Retalhar estavam pouco dispostos a pagar o preço de seus brindes corporativos. Quando era feita a comparação do produto da Retalhar e de outros fornecedores no mercado, percebia-se uma diferença considerável de preço, muito em função da ineficiência do processo do negócio social; nas palavras de Lessa: "se pretendia resolver um problema industrial com um modelo artesanal." Um outro fator importante era o fato do orçamento do cliente, em muitas vezes, estar voltado para a gestão de resíduos têxteis, utilizando aterros sanitários ou incineração para descarte, serviços consideravelmente mais baratos do que a transformação em produtos reciclados.

Este ponto também está relacionado ao modelo de receita do empreendimento: cobrar pelo valor unitário do produto. Jonas Lessa indica que essa decisão foi tomada em função de terem escasso conhecimento mercadológico e uma visão estreita das possibilidades desse tipo de

geração de receita. É possível inferir que, dado o mesmo cenário, provavelmente o empreendedor teria prospectado outras formas de gerar receita para intensificar a percepção de valor do resultado socioambiental em seus serviços. Empregando o modelo de processo decisório descrito por Simon (1960), identifica-se que houve pouca atenção dada à fase de *design*, ou seja, encontrar possíveis cursos de ação.

A consequência de todas essas dificuldades enfrentadas pelos empreendedores foi uma intensificação da operação de desfibramento. Com isso, seria possível diminuir os preços, ser mais competitivo pelo orçamento de gestão de resíduos e solucionar o problema de espaço físico dos clientes.

Empregando o processo de validação contínua, em linha com o modelo normativo apresentado por Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010), as alterações e melhorias no modelo de negócio fariam todo o sentido. No entanto, é importante ressaltar uma característica do processo decisório dos empreendedores na época: praticamente todas as ideias levantadas em campo, junto ao cliente, eram colocadas em ação.

Diminuir o serviço de brindes e intensificar a destinação dos uniformes por meio do desfibramento alinha-se ao objetivo inicial de garantir o descarte correto do tecido. No entanto, esta mudança foi decidida em função dos *feedbacks* oferecidos pelo clientes e não por conta de uma clareza dos objetivos do negócio.

No meio de 2015, a Retalhar dá início à produção de cobertores populares, outra decisão com influência do objetivo socioambiental. De acordo com Lessa, diante da emergência das campanhas de agasalho da cidade de São Paulo, identificou-se uma forma de contribuir socialmente com aqueles que precisavam de proteção contra o frio e criar um produto reciclado que tangibilizava o valor social da Retalhar.

Neste momento, perceberam que os clientes compreendiam e aceitavam o preço elevado do cobertor produzido pela Retalhar por conta do potencial resultado social. Outro ponto notado foi a utilização desse serviço como uma ferramenta de marketing para o cliente, uma vez que campanhas digitais foram criadas para divulgar a transformação de uniformes em itens valiosos para uma população em situação de risco. Esta decisão, se vista de forma isolada, apresenta como resultado a sinergia possível entre objetivo econômico e socioambiental.

Por fim, as duas próximas decisões analisadas, ainda na categoria de influência do objetivo socioambiental, encontram-se em modelos de negócio distintos: diminuir a atuação com cooperativas, no segundo modelo, e utilizar coprocessamento, no terceiro modelo.

A primeira decisão tomou forma quando a Retalhar se mudou para o espaço próprio. Com a internalização da operação, havia menor demanda para as cooperativas de costura. De acordo com Lessa, a decisão foi difícil de ser tomada pelo fato de que o "propósito da Retalhar estava muito conectado a ajudar aquelas cooperativas." Neste movimento, havia um *trade off* claro entre a eficiência operacional e o resultado social construído pelo empreendimento. No entanto, é relevante lembrar que este conflito tem origem na decisão de incorporar o resultado social a uma missão inicialmente elaborada no sentido de gerar resultados econômicos e ambientais.

A segunda decisão, utilização de coprocessamento, é o primeiro *trade off* analisado que está relacionado ao resultado ambiental da Retalhar. De acordo com Lucas Corvacho, destinar volumes à incineração no forno da indústria de cimento justifica-se pela decisão de assegurar a sobrevivência financeira do empreendimento, mas sem perder de vista sua razão de existir. Abriu-se mão do resultado ambiental para que existisse ainda mais eficiência operacional. Corvacho ressalta que, até hoje, a Retalhar ainda não permite a independência financeira dos envolvidos no negócio, sendo fundamental encontrar uma lógica sustentável para o empreendimento.

Jonas Lessa acompanha o cofundador nos argumentos para a decisão: há um amadurecimento da perspectiva de que a Retalhar precisa aprender a lidar com as variáveis de mercado, mas sem perder de vista a razão de existir. O negócio social apenas incinera aquilo que não pode ser reciclado e aproveita a eficiência ganha para investir em projetos que viabilizem, cada vez mais, a reutilização de uniformes em desuso. Estes projetos estão relacionados à decisão de buscar parcerias com agentes externos para pesquisa e desenvolvimento de novos serviços e produtos no intuito de "fechar o ciclo" junto às multinacionais.

Ambas as falas estão de acordo com o modelo normativo apontado por Rottemberg e Morris (2013) no qual, diante de um confronto entre objetivos econômicos e socioambientais, o empreendedor deve priorizar a saúde financeira do negócio para ter maiores chances de crescimento e perenidade. Ressalta-se que, neste caso, ainda que o resultado ambiental tenha

sido reduzido, o processo decisório não apresenta um distanciamento da missão do negócio - o *mission drift* apontado por Doherty, Haugh e Lyon (2014).

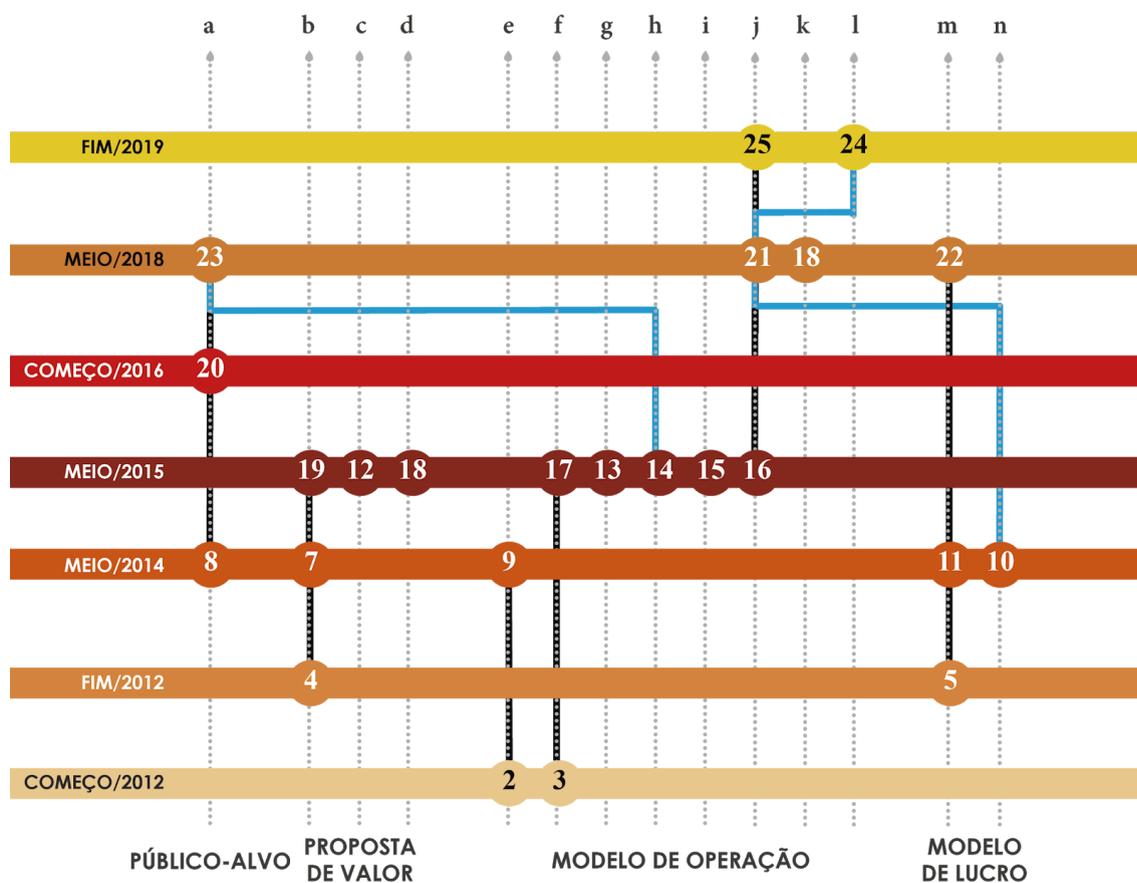
Analisando-se os atributos alterados no modelo de negócio da Retalhar, verifica-se que das 25 decisões mapeadas, duas não tiveram relação com o modelo de negócio, três estavam relacionadas ao público-alvo, quatro relacionadas ao modelo de lucro, cinco relacionadas à proposta de valor e 11 relacionadas ao modelo de operação. Ou seja, as decisões relacionadas à operação foram, de longe, as presentes com mais elevada frequência ao longo do período analisado.

A primeira decisão analisada está relacionada ao fato de que a Retalhar, durante um tempo considerável, não prospectou clientes ativamente. Tanto Lessa quanto Corvacho afirmam que, desde o início das operações, nunca houve a necessidade de vender ativamente ou se divulgar. Esta circunstância fez com que acreditassem que não havia necessidade de elaborar um perfil ideal de público-alvo, considerando que qualquer empresa buscando serviços de descarte de uniformes era uma potencial compradora válida. Uma das potenciais consequências foi a necessidade de customizar projetos, algo que pode indicar um encaixe pouco ajustado da solução a uma necessidade de mercado.

Com o passar do tempo, as decisões de criar faturamentos mínimos e efetivamente desenhar o público ideal demonstraram que não prospectar correspondia a um viés cognitivo que impedia os empreendedores de observar o desafio por uma lente objetiva. O viés, neste caso, era o da *Representatividade*, ato de julgar o efeito (ter encontrado o público ideal) pela similaridade com sua causa (ser ativamente procurado e não ter necessidade de se divulgar).

Em segundo lugar, a última decisão que será destacada é a junção da operação com a Yougreen. Este foi um movimento decidido em função do objetivo econômico do empreendimento, mas trouxe muitos benefícios ao resultado socioambiental da Retalhar. De acordo com Lessa, a transferência da operação permitia a busca por novos produtos e inovação em serviço, ao mesmo tempo em que possibilitava a retomada do resultado social. Um movimento que apresenta sinergia entre objetivo econômico e social. O mapa de decisões abaixo apresenta o resumo das análises realizadas.

Quadro 13 - Encadeamento das decisões da Retalhar



Fonte: Elaborado pelo autor.

### 5.5 Análise inter-casos

Nesta seção, são apresentadas as categorias finais obtidas a partir do Método de Comparação Constante proposto por Glaser e Strauss (1967). Seguindo-se a ordem dos casos apresentados, cada incidente encontrado foi comparado a outras ocorrências no intuito de criar categorias que os compreendam. Cada categoria, por consequência, foi descrita para que seu raciocínio fique claro.

Nos casos em que a categoria ficou demasiadamente abrangente, foram feitas subdivisões para uma especificidade maior, seguindo a recomendação de Flanagan (1954). Nos casos em

que a categoria apresentou incidentes suficientes para seu embasamento, eventos subsequentes foram comparados diretamente a essa categoria.

### **5.5.1 Origem da intencionalidade: família e organizações sem fins lucrativos**

O primeiro ponto analisado em todos os casos foi a presença da intencionalidade dos empreendedores. Ao iniciar a revisão do caso 4you2, percebeu-se que Gustavo Fuga trouxe alguns fatores principais que o incentivaram a se envolver com objetivos sociais e persegui-los ativamente. Esses fatores foram a educação recebida de seus pais e as experiências que presenciou ou vivenciou junto a eles; e o envolvimento com organizações sem fins lucrativos.

Bruno Brigida, Jonas Lessa e Lucas Corvacho, em seus relatos, apresentaram fatores muito similares, podendo-se pontuar a educação, experiências e contato com organizações sem fins lucrativos. No caso de Bruno Brigida, é importante ressaltar que a Feira Preta é organizada pelo Instituto Feira, organização que tem a missão de empoderar e promover a ascensão da população negra (FEIRA PRETA, 2019).

Marcelo Rebelo, ainda que não traga a educação e experiência familiar como um fator central, deixa explícita a influência do CISV na construção de sua mentalidade, sendo um participante da organização desde os 11 anos de idade. Débora Luz, por outro lado, traz o caminho inverso, apresentando a influência da mãe na composição de sua intencionalidade.

Estas características demonstram que houve uma maior tendência de alguns fatores específicos na origem da intencionalidade dos empreendedores: resultado de experiências passadas exposto por Dietrich (2010), a influência de opiniões e crenças prévias descritas por West, Topak e Stanovich (2008) e educação e valores culturais apontados por Finucane et al. (2005).

### **5.5.2 Objetivos, *Mission Drift* e resultados socioambientais**

Retomando-se o raciocínio de Bond, Carlson e Keeney (2008) sobre a necessidade de objetivos claros como guia para decisões, buscou-se analisar quais eram esses objetivos em cada uma das 83 decisões estratégicas mapeadas. Para tal, foram criados quatro critérios de segmentação: (a) objetivo primário socioambiental; (b) objetivo primário econômico; (c)

objetivos socioambiental e econômico conjuntamente influentes na decisão; (d) descarte da decisão por falta de insumos suficientes para sua análise. Dentre as 83 decisões, nove foram descartadas, representando 10,84% da amostra.

Das decisões mantidas, percebeu-se que 57,53% dessas decisões possuíam como objetivo primário a lente econômica do negócio. 27,39% possuíam influência conjunta dos objetivos socioambiental e econômico e 16,43% apresentaram o objetivo socioambiental como direcionador primário.

A análise desses dados precisa ser feita com muito cuidado dadas as limitações do presente estudo. Em primeiro lugar, é importante ressaltar que uma decisão com objetivo primário econômico não necessariamente resulta em um distanciamento do negócio social de sua missão, caracterizando o *Mission Drift* apresentado por Weisbrod (2014).

No momento em que a 4you2, por exemplo, inicia a remuneração dos professores estrangeiros como foco em aumentar o tempo de suas estadias e diminuir o *turnover* e a necessidade de novas capacitações dos educadores, há como resultado um benefício para a organização que, por consequência, torna o modelo de negócio mais eficiente como um todo.

A discussão sobre o *Mission Drift* é interessante e aparenta existir a necessidade de melhor definição para este conceito. Ao separar objetivos de seus resultados é possível conceber que uma decisão tomada pela lente econômica resulte em aprimoramento, efeito nulo ou deterioramento do objetivo socioambiental e vice-versa.

Neste âmbito, onde se encontra efetivamente o *Mission Drift*: nas intenções ou nos resultados? Estudo realizado por Wydick, Katz e Janet (2014) apresenta uma análise sobre o resultado social da TOMS, empresa norte-americana que trabalha no modelo um para um: a cada par de sapato vendido no varejo, outro é doado para uma pessoa em situação de vulnerabilidade.

A questão por trás do estudo é compreender se a doação de sapatos prejudica o comércio local das regiões impactadas. Ainda que os resultados sejam inconclusivos, há uma contribuição importante no questionamento em si: por mais que haja a crença de que a doação de um par de sapatos traga resultado social, o que apresenta a intencionalidade, seus resultados

possivelmente nulos e até mesmo com consequências negativas podem ser considerados um *Mission Drift*?

Distanciar-se da missão pode ser um processo percebido ou não pelo empreendedor social. À intenção, devem ser somadas a falha em coletar informações disponíveis antes da decisão e sobre os resultados da decisão; os vieses cognitivos que podem prejudicar a capacidade de correção de rotas; e a incapacidade de alocar recursos essenciais no objetivo econômico, removendo as bases para que o modelo de negócio como um todo seja sustentável.

### **5.5.2.1 Combinação de objetivos e resultados sinérgicos**

Como foi apresentado anteriormente, 27,39% das decisões mapeadas tiveram influência conjunta dos objetivos socioambiental e econômico. Isto pôde ser identificado no momento em que o empreendedor justificava sua decisão a partir da intenção de, concomitantemente, gerar resultados socioambientais e econômicos por meio de sua decisão.

Há uma limitação clara para esta análise por conta do próprio método de incidentes críticos ser baseado na memória. O viés de retrospectiva, no qual eventos passados são percebidos como mais previsíveis do que realmente eram antes de ocorrer, é um ponto de cuidado fundamental; em muitos casos, os empreendedores confundiram e misturaram objetivos e intenções com resultados.

Quando Bruno e Débora do Clube da Preta decidiram dar foco a vendas recorrentes, havia a intenção de gerar maior previsibilidade ao negócio e aos afro-empreendedores, além de diminuir os custos de compra dos itens para o Clube ao transacionar com preços de atacado.

No Praças, a transmissão de *know-how* às associações tinha a intenção de gerar ganhos de escala ao negócio, possibilitando atingir espaços públicos fora do seu radar até aquele momento, e deu aos moradores e líderes comunitários mais autonomia para decidir o que seria feito e alocar recursos para suas praças, aumentando a velocidade do processo.

Na Retalhar, o serviço de uniformes transformados em cobertores populares tinha como objetivo gerar uma proposta de valor social tangível aos clientes, fazendo com que aceitassem

um preço um pouco maior por conta dos valores agregados. A junção operacional com a Yougreen tinha como intenção, além de gerar eficiência, também retomar o foco em resultados socioambientais por meio de atividades de pesquisa e desenvolvimento com parceiros e da relação com cooperativas de costura.

Em linha com o que foi apontado anteriormente, também foram encontrados resultados sinérgicos independentemente de uma intenção inicial de combinar objetivos. No caso da 4you2, a decisão de digitalização da operação (primariamente um objetivo econômico) gerou redução de custos e aumento de eficiências para o negócio ao mesmo tempo em que dava mais comodidade ao aluno e ao professor, além de aumentar a capacidade de escala do empreendimento, atingindo objetivos econômicos e sociais.

No Clube da Preta, a ressegmentação dos fornecedores para focar naqueles que estavam em situação de maior vulnerabilidade incrementou seu resultado social e diminuiu os custos com as compras de itens. A própria cadeia de valor do Clube construída pela parceria com os afro empreendedores possibilitou a elaboração de uma proposta de valor que atraiu mais clientes do que o previsto e aumentou as vendas para o negócio e seus fornecedores.

A Retalhar, quando começou a operar com o desfibramento do tecido como uma forma de reduzir o impacto ambiental, adquiriu um dos meios para construir uma proposta de valor com viabilidade econômica para o mercado.

É importante ressaltar que, em todos os casos, houve pelo menos uma decisão que, ao mesmo tempo, deu maior escalabilidade ao negócio e também teve uma influência positiva em seus resultados socioambientais. Este ponto é relevante principalmente pela questão levantada por Haigh e Hoffman (2012) sobre a dificuldade de encontrar modelos de escala sustentáveis em negócios sociais.

### **5.5.3 Orquestradores e digitais**

Ao realizar-se a revisão dos padrões da escola recombinate encontrados em cada modelo de negócio, foi possível perceber duas tendências principais: todos os empreendimentos tiveram,

em algum momento, a presença do padrão *Orchestrator* e, exceção feita à Retalhar, houve um movimento de transição para o meio digital.

De acordo com Gassmann, Frankenberger e Csik (2014), uma das principais características desse modelo é o foco da organização em competências centrais na cadeia de valor.

A 4you2 iniciou sua operação com este modelo, externalizando tudo que não fosse a atração e seleção de professores estrangeiros e organização das estruturas das aulas. O Clube da Preta sempre terceirizou o fornecimento dos itens inseridos em suas caixas; no entanto, a partir do momento em que passa a ter uma coordenação ativa dos fornecedores, oferecendo apoio de precificação, capacitações e suporte na manutenção de suas cadeias de valor, absorve completamente o padrão orquestrador. Com isso, o Clube da Preta consegue focar nas competências de intermediação e marketing.

O Praças, a partir do momento que consegue dar mais foco à sua competência de intermediação, começa a oferecer variadas soluções jurídicas, financeiras e de comunicação, coordenando ativamente esses fornecedores e os orquestrando. Por fim, a Retalhar dá maior enfoque na inovação em serviços e geração de resultados socioambientais ao realizar a junção com a Yougreen, surgindo também possibilidades de economia de escala.

Nos quatro casos, agentes estratégicos foram fundamentais para os momentos de orquestração dos negócios - não excluindo-se sua importância em outros momentos. Professores estrangeiros, afro-empresendedores, associações de moradores e cooperativas foram a base da construção de propostas de valor e dos modelos de operação, "emprestando" competências que seriam complexas de se desenvolver internamente.

Além disso, percebe-se que em todos os casos o padrão orquestrador esteve envolvido em algum tipo de transição entre absorver e controlar ou externalizar e coordenar a cadeia de valor. Essas decisões, em todos os empreendimentos estudados, estavam envolvidas, de alguma forma, com a proposta de escalabilidade dos negócios sociais.

Enquanto Clube da Preta, Praças e Retalhar aumentaram a incidência de externalização da cadeia de valor com foco em crescimento, a 4you2 diminuiu a externalização de sua cadeia de valor, muito em função de seu movimento de digitalização. Os movimentos de transição digital também puderam ser vistos relacionados a aumentar a capacidade de entrega de todos

os negócios, exceção feita à Retalhar. Possivelmente, estas são mudanças em resposta à dificuldade de escalabilidade do negócio exposta por Haigh e Hoffman (2012).

#### **5.5.4 Apoio externo no processo decisório**

Todos os empreendimentos estudados tiveram contato com programas de incubação, aceleração ou receberam aporte de capital de investidores, ainda que Marcelo Rebelo do Praças não tenha levantado este ponto enquanto descrevia a construção do modelo de negócio. Retomando a estrutura de processo decisório descrita por Simon (1960), percebe-se que esses agentes tiveram influência principalmente no que concerne à inteligência do negócio, ao apontarem a necessidade de se tomar uma decisão.

Tanto no caso do Clube da Preta quanto no caso da Retalhar, o principal ponto de atenção foi a necessidade de se descobrir e decidir quem era, de fato, o público-alvo dos empreendimentos. No caso da 4you2, mentores influenciaram a percepção de que o negócio precisaria decidir entre operar com uma mentalidade de poucos recursos ou uma mentalidade de abundância.

#### **5.5.5 Decisões iniciais tendem a perdurar**

A escola de escolhas estratégicas do modelo de negócio afirma que toda a estruturação é uma soma de decisões feitas por aqueles que estão à frente das organizações (GASSMANN, FRANKENBERGER E SAUER, 2017). Enquanto a decisão sobre qual modelo de negócio utilizar é a estratégia da empresa, o modelo de negócio em si é a lógica pela qual essa empresa opera, o conjunto de decisões e suas consequências.

Durante todo este estudo, foram elaboradas "fotografias" dos modelos de negócio dos empreendimentos, coletando-se as decisões que direcionaram seu desenho e inferindo-se sua lógica. O que se percebe no quadro abaixo é a forma pela qual estes modelos de negócio estão vivos, sendo alterados constantemente, seja para aperfeiçoar as estruturas lógicas existentes, seja para alterar a própria lógica.

Quadro 14 - Decisões por modelo de negócio

<b>Modelo /Negócio</b>	<b>4you2</b>	<b>Clube da Preta</b>	<b>Praças</b>	<b>Retalhar</b>	<b>Total geral</b>
<i>Decisões no 1º modelo</i>	43,48%	42,86%	14,29%	36,00%	36,14%
<i>Decisões no 2º modelo</i>	13,04%	52,38%	28,57%	36,00%	32,53%
<i>Decisões no 3º modelo</i>	26,09%	-	21,43%	20,00%	16,87%
<i>Decisões no 4º modelo</i>	8,70%	-	28,57%	-	7,23%
<i>Não se aplica</i>	8,70%	4,76%	7,14%	8,00%	7,23%
<b>Total geral</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em cada coluna, pode-se ver a distribuição de todas as decisões dos negócios sociais ao longo de cada modelo de negócio que utilizam e utilizaram. Ainda que, no total geral, perceba-se uma tendência a um declínio de concentração de decisões conforme a passagem dos modelos, cada caso apresenta disposições diferentes: 4you2 com maior concentração inicial de decisões e oscilações ao longo do tempo, o Clube da Preta com maior concentração de decisões em seu segundo modelo, o Praças com um aumento oscilante da concentração e a Retalhar com um decréscimo de concentração das decisões em cada modelo de negócio.

De acordo com os dados levantados a partir dos relatos dos seis empreendedores, levou-se 420 dias, em média, para aguardar as consequências de suas decisões estratégicas de cada período e reiniciar um novo ciclo revisão e novas escolhas.

Uma outra perspectiva importante para compreender cada uma dessas decisões é o quanto elas perduraram ao longo dos modelos, mesmo que com ajustes, ou foram retiradas e substituídas. Dessa forma, podemos entender melhor o encadeamento ao longo do tempo dessas concentrações.

4you2, Clube da Preta, Praças e Retalhar começaram seus negócios no fim de 2011, fim de 2016, fim de 2014 e começo de 2012, respectivamente. Neste momento inicial da cronologia

de cada empreendimento, foram mapeadas 15 decisões relacionadas aos quatro elementos básicos do modelo de negócio.

Das 6 decisões originais da 4you2, uma manteve-se inalterada: a localidade da primeira unidade. Outras 4 foram intensificadas, casos das escolhas de definição de público-alvo, que foram expandidas posteriormente, a proposta de valor baseada no bom e barato, a incorporação de professores estrangeiros à cadeia de valor, mais adiante eles sendo remunerados pelo serviço, e o modelo de receita, sofrendo apenas reajustes de precificação. Uma decisão foi substituída graças ao movimento de digitalização, a utilização de livros como base metodológica.

Das 5 decisões originais do Clube da Preta, uma manteve-se inalterada: a caixa por assinatura a um preço fixo. Uma foi intensificada, que foi o apoio ao afro-empendedor, que se expandiu nacionalmente; e uma foi ajustada: a alteração da proposta de valor de exclusiva para personalizada. Duas decisões foram alteradas: a mudança da operação sem estoque para a operação com estoque e o público-alvo, que passou a abranger um grupo mais amplo e diversificado de clientes.

Das 2 decisões originais do Praças, uma foi pausada inicialmente e retomada na última versão do modelo de negócios do empreendimento: o público-alvo orientado para empresas; e outra foi intensificada, principalmente graças às evoluções tecnológicas: a possibilidade de co-criação dos espaços públicos junto aos moradores.

Finalmente, a Retalhar teve 2 decisões originais. A primeira, relacionada ao uso de desfibramento em suas operações que foi intensificada após o contato com o mercado; a segunda, relacionada à parceria com cooperativas de costureiras que foi diminuída com o tempo, mas retomou espaço após a junção com a Yougreen.

As decisões iniciais dos empreendimentos exercem forte influência na sequência do processo contínuo de modelagem, sendo que muitas delas estão presentes nas lógicas de operação dos modelos vigentes no momento da pesquisa. Das 15 decisões iniciais revisadas, apenas 3 foram substituídas levando-se em consideração toda a cronologia analisada; as outras 12 continuaram a se conectar com decisões posteriores.

Os próprios padrões da escola recombinate reafirmam este ponto e estão em coerência com as decisões que os compõem. A 4you2, por exemplo, de seus cinco padrões iniciais, apenas remove um e acrescenta 3 novos ao longo do tempo. O Clube da Preta manteve seus quatro padrões iniciais e acrescentou um. O Praças manteve os padrões em três modelos iniciais, substituindo apenas um padrão que foi o orquestrador pelo two-sided market. A Retalhar seguiu o mesmo racional do Praças, mantendo seus três padrões iniciais e substituindo o integrador pelo orquestrador.

### **5.5.6 Mimese**

De acordo com Potolsky (2010), mimese é, essencialmente, imitação. Esse conceito parece ter sido fundamental na origem de todos os empreendimentos estudados, uma vez que cada um deles reproduziu padrões de outras organizações e experiências para compor suas concepções iniciais.

No caso da 4you2, Gustavo Fuga absorveu conceitos da Aiesec, de sua experiência com estrangeiros e com a forma pela qual aprendeu inglês ao interagir com pessoas nativas. No Clube da Preta, Bruno Brigida passou por uma imersão junto à Feira Preta e somou essa experiência ao insight que obteve ao receber o pedido de um clube de assinatura de cervejas.

De acordo com o próprio Marcelo Rebelo, o Praças, em determinado momento de sua história, o empreendimento concebido nada mais era do que a representação de um departamento público, parte fundamental de sua experiência como funcionário municipal. A Retalhar, nascida dentro da Lutha com Lucas Corvacho, absorveu processos, clientes, segmento de atuação, forma de operação e tantas outras características que perduram até hoje, além das visões de mundo e valores provindos das histórias pessoais de Lucas e Jonas Lessa.

A Mimese foi a forma pela qual cada um desses empreendedores deu forma a seus sonhos, ideias e impulsos, tais como: replicar uma experiência positiva de aprendizado de inglês para pessoas da periferia; auxiliar afro-empreendedores a expandir seus negócios e incrementar sua renda; aperfeiçoar a urbanização do espaço público em um país no qual nem o setor privado nem o público assumem essa responsabilidade; resolver o problema de desperdício e descarte incorreto de resíduos que impactam o meio ambiente. Cada empreendedor parecia ter claro

em sua mente o que deveria ser feito; a mimese foi o caminho escolhido; a resposta cunhada para cada problema; a busca para o “como fazer”.

Outro aspecto observado nos estudos de caso foi o de procurar entender o que estava sendo imitado em cada empreendimento. No caso da 4you2, boa parte das referências de como operar estavam mais relacionadas aos objetivos sociais do negócio do que às perspectivas de ganhos financeiros. No caso do Clube da Preta, parece haver um equilíbrio entre os dois tipos de objetivos, pois copiava da Feira da Preta e do clube de assinaturas de cervejas a inclusão dos afro-empREENDEDORES e a busca intensa de rentabilidade.

O Praças absorveu, essencialmente, a mentalidade do setor público, orientado ao objetivo social e com mecânicas econômicas mais dificilmente aplicáveis ao setor privado. A Retalhar partiu de uma referência econômica, principalmente induzida pelas operações realizadas com a empresa privada que compartilhou sua origem, mas os valores, ideias e experiências de seus empreendedores acrescentaram-lhe os atributos dos objetivos socioambientais.

### **5.5.7 Tensões *a priori* e *a posteriori***

De acordo com Greenwood et al (2011), na medida em que prescrições de diferentes lógicas são incompatíveis, ou pelo menos aparentam ser, elas inevitavelmente irão gerar desafios e tensões nas organizações. A incompatibilidade de diferentes lógicas, por exemplo, pode ser vista no momento em que há a necessidade de gerenciar demandas conflitantes entre as exigências de clientes e outros *stakeholders* (DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014).

A revisão das decisões estratégicas de cada empreendimento e de suas consequências, levando-se em conta a união de objetivos sociais e econômicos, apresentou duas visões: tensões, sejam elas no momento da decisão em si ou como consequência da decisão, e sinergias, abordadas anteriormente..

A tensão sobre como alocar recursos, descrita por Battilana e Lee (2014), surge após a reflexão de que a expansão da 4you2 mediante a parceria com ONGs seria um bom modelo, que é substituída pela proposição de crescer por meio de espaços próprios e a decisão de abrir esses espaços próximos às ONGs utilizadas anteriormente. A última decisão, ponto alto dessa

tensão, sofreu a influência de vieses cognitivos como ancoragem, perspectiva seletiva, escalada de compromisso e pensamento de grupo antes de ser efetivamente tomada.

A tensão advinda do gerenciamento da identidade organizacional, também descrita por Battilana e Lee (2014), surgiu na 4you2 como consequência da escassez de capital para continuar investindo nos planos do empreendimento. Dessa forma, o empreendedor precisou antecipar e intensificar a atuação B2B, gerando um desconforto entre os colaboradores e uma tensão interna oriunda da possível dissonância desse novo modelo em relação ao objetivo social da organização.

Na Retalhar, pôde-se perceber um cenário semelhante. Reduzir o emprego de parcerias com as cooperativas de costureiras foi um *trade off* entre eficiência operacional e resultado social. No entanto, o que se percebe é que a decisão de incorporar essas cooperativas veio de um movimento intuitivo, desviando-se do foco inicial do negócio e ignorando o aconselhamento de buscarem fornecedores bem estruturados e experientes. A influência de opiniões e crenças prévias levaram aos vieses de perspectiva seletiva e, possivelmente, pensamento de grupo, tendo como consequência, mais adiante, a tensão entre demandas de cooperativas e clientes.

Também no caso do Praças, o *trade off* analisado estava relacionado a manter empresas como público-alvo. A escolha por empresas surgiu por um viés de disponibilidade; no entanto, graças ao um processo estruturado de validação, em linha com a recomendação de Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010), o empreendedor avaliou que elas poderiam trazer o retorno financeiro em detrimento do objetivo de transformar o espaço público como idealizara. Os conflitos gerados foram a dificuldade de gerenciar demandas de diferentes stakeholders e o risco de distanciar-se da missão que dera origem ao empreendimento.

Por fim, o Clube da Preta enfrentou uma tensão apresentada por Doherty, Haugh e Lyon (2014) como sendo a dificuldade de gerir a expectativa de múltiplos stakeholders. No momento em que precisaram decidir sobre como iriam aumentar sua base de fornecedores, enfrentaram o dilema de incluir todos os empreendedores da periferia ou expandir apenas para afro-empreendedores, mas em outras regiões do Brasil. Por meio de um processo decisório claramente estruturado, perceberam a tensão de uma potencial quebra do posicionamento que

construíram durante anos e absorveram, conscientemente, um aumento de complexidade operacional adotando a opção da abrangência nacional.

As cinco tensões apresentadas podem ser confrontadas com a afirmação de Doherty, Haugh e Lyon (2014), ao atestarem que tensões são inerentes quando organizações tentam equilibrar objetivos econômicos e sociais. O que é, exatamente, essa inerência e qual é sua lógica?

O que se identifica nas cinco tensões é que não havia um conflito *a priori*. Os encadeamentos lógicos das tensões de 4you2 e da Retalhar, por exemplo, são complexos e o próprio acúmulo de ações e efeitos demonstram que, provavelmente, inúmeras consequências seriam possíveis, inclusive a de não existência de um conflito em si. Isso nos demonstra uma tensão *a posteriori*, que acontece em função do cruzamento de vários fatores que emergem ao longo do tempo.

A inerência descrita não só por Doherty, Haugh e Lyon (2014), mas também por outros autores consultados, também pode ter o formato de tensões *a priori*, que estão diretamente ligadas aos objetivos iniciais dos negócios e independem de ocorrências fortuitas ao longo da jornada do empreendimento.

E, de fato, esse tipo de tensão também foi encontrada. A Retalhar, na descrição de seu último modelo de negócio, começa a realizar o coprocessamento de alguns materiais. Tanto para Lucas Corvacho quanto para Jonas Lessa, essa foi uma decisão entre a eficiência operacional e o resultado socioambiental. Desde o início, a utilização do coprocessamento para descarte do uniforme ou de suas partes (como, por exemplo, um zíper da calça) era uma opção não desejada pelos empreendedores. O *trade off*, nesse caso, seria o mesmo, fosse se acontecesse em 2012, quando o negócio começava a ser idealizado, fosse no fim de 2019, quando a decisão foi efetivamente assumida.

### **5.5.8 Objetivos claros, *Mission Spiral* e ações corretivas**

De acordo com Battilana e Lee (2014), uma das questões centrais enfrentada por estudiosos é compreender como os negócios sociais podem melhor gerir as tensões que potencialmente

surtem pela união de objetivos econômicos e socioambientais. Alguns pontos sobre essa temática puderam ser percebidos nos casos analisados.

O pressuposto levantado por Bond, Carlson e Keeney (2008) de que um processo decisório bem estruturado depende de objetivos claros pôde ser percebido nas revisões realizadas. Esses objetivos claros foram identificados como afirmações de desejos dos empreendedores: ensinar inglês para as pessoas da periferia, auxiliar o afroempreendedor a vender, garantir o descarte correto de tecidos e transformar espaços públicos. Afirmar o desejo, como já foi visto, não é garantia de que esse objetivo esteja claro durante o processo decisório.

No caso do Praças, diante de um potencial conflito do tipo “*mission drift*”, não só a clareza de seu desejo estava explícita mas também a sua convicção de como o espaço público deveria ser transformado: ou seja, por meio da manutenção, do cuidado contínuo e não de ações pontuais dependentes de patrocínios intermitentes. Esse foi um balizador central para a posterior decisão de eleger as associações de moradores como público-alvo, processo realizado por meio do modelo normativo de validação proposto por Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010).

Na Retalhar, o oposto ocorreu. Diante do desejo de descartar corretamente tecidos, um resultado com maior foco ambiental, ocorreu a incorporação de um resultado social por meio das cooperativas de costura. Essa decisão foi tomada mesmo diante da recomendação de se buscar fornecedores com melhor estrutura operacional.

A seguinte frase de Jonas Lessa parece ilustrar este evento: "Quantos erros nós cometemos por propósito... Antes, éramos pura emoção, não racionalizávamos tudo aquilo como um negócio. Só sabíamos que o total que entra menos o total que sai deveria aparecer verde ou azul em uma planilha. Não calculávamos quanto precisávamos vender, quanto conseguíamos atender."

O mesmo raciocínio ilustrado por Jonas parece ter ocorrido também na 4you2 diante da decisão de abrir novas unidades próximas às ONGs utilizadas como espaço anteriormente. Estas localizações apresentaram problemas operacionais e de fluxo de pessoas e houve a necessidade de uma realocação a partir da análise de critérios objetivos para a escolha. Em ambos os casos, Retalhar e 4you2, ações corretivas surtiram efeitos positivos para o modelo

de negócio e estão de acordo com o modelo normativo proposto por Rottenberg e Morris (2013). Ademais, em ambos os casos o que se percebeu foi o objetivo socioambiental aparentemente ofuscando as prescrições da lógica de mercado do objetivo econômico. Este viés se assemelha ao de Perspectiva Seletiva, com a particularidade do vínculo emocional criado com o objetivo socioambiental. Deu-se o nome de Mission Spiral por atrair o empreendedor demasiadamente para o objetivo socioambiental, fazendo-o perder a perspectiva do hibridismo de sua organização.

Outra ação corretiva da 4you2 que se encontra em um contexto diferente foi a criação de um *pool* apartado de professores para o modelo de negócio B2C e para o modelo B2B. Isso está em linha com o modelo normativo de Battilana e Lee (2014) em que se deve garantir a coerência da identidade organizacional.

O Clube da Preta, de todos os casos, foi o empreendimento que apresentou o processo decisório mais claro e estruturado. Ao gerenciar uma decisão com potencial de gerar conflitos diante da expectativa de públicos externos, passou pelas fases de inteligência, design e escolha tendo em vista seu posicionamento e objetivo com afroempreendedores.

Todos os modelos normativos mencionados resultaram em consequências benéficas aos negócios. Acrescenta-se a esses modelos a aparente importância da escolha sobre como as decisões devem ser tomadas. Os *trade offs* analisados são complexos e apresentam múltiplas variáveis, oferecendo incertezas, demandando objetivos claros e um processo decisório que compreenda todas as fases descritas por Simon (1960). O objetivo claro, por conseguinte, foi representado por uma afirmação do desejo inicial dos empreendedores, já levando em consideração resultados econômicos e socioambientais. A transparência sobre a mecânica básica da transformação desejada também foi um fator importante e que apoiou o processo decisório.

Por fim, é importante ressaltar que todos os negócios, em algum grau, apresentaram o modelo normativo proposto por Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010). Um conjunto de fatores pode explicar esse fato, sendo um deles o apoio de aceleradoras, incubadoras e mentores que difundem processos estruturados de validação.

### **5.5.9 Cadeia Social de Valor e Operações**

As decisões relacionadas ao modelo de operações dos casos estudados tiveram um lugar de destaque durante as análises. Na 4you2, aproximadamente 56% das decisões foram relacionadas à operação; no Clube da Preta, 52%, aproximadamente; no Praças, aproximadamente 28%; e na Retalhar cerca de 44% .

Boa parte dessas decisões também foram responsáveis pela mudança dos padrões que compuseram os modelos de negócio dos empreendimentos. Nos casos de 4you2, Clube da Preta e Retalhar, todas as alterações de padrões foram originadas por decisões relacionadas ao modelo de operação.

Também destaca-se o fato de que, potencialmente, um novo padrão da escola recombinante tenha sido identificado no Clube da Preta e na Retalhar: a Cadeia Social de Valor. Nesse padrão, a cadeia de valor do negócio é estruturada tendo como foco fornecedores que, ao mesmo tempo, intensifiquem a proposta de valor socioambiental do empreendimento e capturem resultados econômicos e socioambientais por participarem da operação. O modelo de operação do negócio também pode ganhar capilaridade caso existam múltiplos pequenos fornecedores de um segmento específico.

## 6. CONCLUSÕES

O problema apresentado por esta pesquisa buscou colocar luz sobre como se dá o processo decisório do empreendedor à frente de negócios sociais ao longo da modelagem de sua organização. Por meio da revisão teórica-conceitual e do cruzamento de dados primários e secundários, foi possível descrever o histórico e funcionamento de quatro negócios socioambientais. Com as informações obtidas em entrevistas em profundidade junto aos empreendedores, foi possível conhecer o processo contínuo de construção de seus modelos de negócio. Enfocou-se nessas entrevistas a forma pela qual foram tomadas as decisões, o que possibilitou identificar as principais tensões, conflitos e vieses que ocorrem nos processos decisórios durante a modelagem e o funcionamento desses negócios. Quais foram, portanto, as principais tendências encontradas e como o empreendedor social pode aproveitar ou lidar com cada uma delas?

Em primeiro lugar, é importante que o empreendedor tenha cada vez mais consciência sobre suas experiências passadas, seus valores e sua forma de pensar. Esses fatores tiveram grande influência em diversos momentos: desde a intenção de buscar um objetivo socioambiental até o racional para alterações no modelo de negócio. Atentar-se para a composição do que nos forma, dentro de um modelo híbrido, é fundamental para compreender se há uma inclinação natural para um dos lados e percepção necessária para que haja o intuito de equilibrar a equação.

Um dos mecanismos utilizados pelos empreendedores na formatação inicial de seus negócios foi a mimese. Ao inspirar-se e apropriar-se de elementos de outras organizações, parece haver uma grande oportunidade para que o empreendedor social incorpore a essência da escola recombinante do modelo de negócio e tente, por conta própria, somar múltiplas referências pela lente socioambiental e pela lente econômica. Ir além da própria lógica e desprender-se de hábitos anteriores pode ser alavancado quando se tem exemplos de variadas perspectivas.

A luz lançada sobre o começo do negócio ganha relevância também quando percebe-se a grande tendência para que decisões iniciais perdurem por um longo tempo. Como foi visto nos quatro casos, elementos iniciais mantiveram-se presentes e impulsionados conforme o modelo de negócio sofria alterações.

É importante que não haja uma confusão entre o cuidado que deve ser tomado no início do negócio social e o desejo de "acertar de primeira." Enquanto o primeiro está muito mais relacionado ao modelo mental do empreendedor, o segundo se apresenta improvável diante das incertezas enfrentadas por negócios sociais. Neste sentido, a utilização de modelos normativos, especialmente a inclusão de metodologias de validação de hipóteses, se apresentou muito benéfica nos casos estudados - seja na construção inicial ou na remodelagem das organizações.

Em segundo lugar, destaca-se a importância de um processo decisório bem estruturado, mesmo que haja ferramentas de validação presentes nesse processo. Um objetivo claro e bem estabelecido foi responsável por auxiliar os empreendedores a manter-se em rota e simplificar decisões que poderiam ter sido muito mais complexas. Afirmar o que se quer - ensinar inglês para pessoas da periferia, auxiliar o afroempreendedor a vender, garantir o descarte correto de tecidos, transformar espaços públicos para os moradores - serve como um motivador maior, um guia para balizar decisões.

Existem inúmeras maneiras para que um empreendedor alcance as afirmações listadas acima; basta que haja abertura para explorar o campo das ideias, suas aplicações e seus resultados. Neste estudo, houve uma tendência para o uso de digitalização e orquestração como meios para atingir objetivos. Se, por um lado, isso pode significar um direcionamento para novos negócios sociais, deve-se sempre questionar a razão pela qual se escolhe uma entre tantas alternativas e o quão imersa uma pessoa se encontra em uma lógica de mercado ao ponto de não percebê-la.

O processo decisório de um negócio social também poderá incorrer em momentos de *trade-off*, situações de "um ou outro" perante os objetivos socioambientais e econômicos. É importante que o empreendedor tenha consciência de dois tipos diferentes dessas tensões: aquelas *a priori* e aquelas *a posteriori*. Neste estudo, houve maior tendência à segunda do que a primeira, demonstrando que, talvez, os trade-offs estejam mais relacionados a um processo decisório mal estruturado do que a uma característica essencial dos negócios sociais como modelos híbridos.

Há a possibilidade de que o empreendedor, ao longo de suas decisões, incorra em diversos formatos de vieses cognitivos, como foi apresentado neste estudo. Um deles, o *Mission Spiral*, leva o empreendedor tão próximo de sua missão socioambiental que ele acaba por perder de vista o equilíbrio necessário em um modelo híbrido. Novamente, modelos mentais que só podem ser lidados a partir da consciência de que eles estão presentes.

O *Mission Drift*, por outro lado, parece ter sido mais popularizado, ainda que sua definição careça de especificidade. Sendo possível sua conexão com diversos elementos, tais quais intencionalidade, vieses cognitivos, processo decisório mal estruturado diante de informações disponíveis e incapacidade de alocar recursos essenciais junto ao objetivo econômico, há uma necessidade grande de atenção para com este resultado de distanciamento da missão, uma vez que ele pode ser percebido ou não pelo empreendedor.

Sinergias como resultado também foram encontradas e são mais um incentivo para que se busque continuamente a reflexão concomitante sobre objetivos socioambientais e econômicos; neste estudo, o tema sinergia foi além de uma possibilidade e auxiliou negócios sociais a superar um dos principais obstáculos conectados aos seus modelos de negócio: a escalabilidade.

Por fim, ressalta-se que, mesmo diante de dificuldades e tensões, todos os negócios foram capazes de implementar ações corretivas que surtiram efeito positivo. Isto foi possível, em grande parte, graças ao uso de modelos normativos (ainda que não de forma consciente, em muitos casos) e do acolhimento contínuo de novas informações. Ter agentes externos ao negócio auxiliando nas decisões, como aceleradoras, incubadoras, investidores etc., parece ter sido fundamental na identificação de decisões que precisavam ser tomadas e para a posterior correção de rotas.

## **6.1 Limitações do estudo e considerações finais**

As tensões entre objetivos socioambientais e econômicos e como o empreendedor deve se comportar diante delas parecem ter ganho a característica de "água e óleo," "esquerda e direita." O próprio fato deste estudo ser qualitativo, assim como os outros aspectos abaixo,

impede qualquer tipo de generalização, mas permite o questionamento de quanto há de certeza na inevitabilidade das dificuldades enfrentadas por negócios sociais.

É fato que a amostra escolhida carrega em si mesma características importantes: negócios sociais de São Paulo, escolhidos por conveniência, ainda em operação, com apoio de um ecossistema melhor desenvolvido do que em outras partes do Brasil. Fica o questionamento do quanto seria possível encontrar das mesmas características em outras regiões e contextos.

Outro ponto importante: durante as entrevistas, muitos vieses foram relacionados ao objetivo socioambiental, mas poucos foram percebidos conectados ao objetivo econômico. Isto é, de fato, uma característica ou existem fatores que influenciam essa percepção, desde uma crença coletiva até os vieses de análise do próprio autor. Investigar mais aprofundadamente os modelos mentais daqueles que transitam do terceiro setor para os negócios sociais pode ser um campo frutífero no que tange a descoberta de heurísticas funcionais em um ambiente que talvez não favoreçam tanto o outro.

A própria técnica utilizada de incidentes críticos, ainda que tenha sido complementada de dados secundários e cruzamento de respostas quando possível, nos traz memórias e autodeclarações, não necessariamente fatos. A extrapolação incide em pistas que devem ser melhor investigadas.

Por fim, este estudo deu grande enfoque a decisões estratégicas, mas existe um campo gigantesco e inexplorado relacionado a decisões táticas e operacionais. Por mais que a estratégia sirva como diretriz, a aplicação prática se dá nas escolhas do dia a dia. Haveria discrepância entre o que se percebe no nível estratégico e no operacional?

## REFERÊNCIAS

- ALTER, Kim. Social enterprise typology. **Virtue Ventures LLC**, v. 12, p. 1-124, 2007.
- BARKI, E.; COMINI, G.; CUNLIFFE, A.; HART, S. L.; RAI, S. Social entrepreneurship and social business: retrospective and prospective research. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 4, julho-agosto, p.380-384, 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020150402>
- BATTILANA, Julie; DORADO, Silvia. Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 6, p. 1419-1440, 2010.
- BATTILANA, Julie; LEE, Matthew. Advancing research on hybrid organizing—Insights from the study of social enterprises. **The Academy of Management Annals**, v. 8, n. 1, p. 397-441, 2014.
- BEACH, Lee Roy. Broadening the definition of decision making: The role of prechoice screening of options. **Psychological Science**, v. 4, n. 4, p. 215-220, 1993.
- BESHEARS, John ; GINO, Francesca. Leaders as decision architects. **Harvard Business Review**. Maio de 2015. Disponível em: <<https://hbr.org/2015/05/leaders-as-decision-architects>> Acesso em: 5 de março de 2019.
- BOND, S. D.; CARLSON, K. A. e KEENEY, R. L. Generating objectives: can decision makers articulate what they want? **Management Science**, v. 54, n. 1, January 2008.
- BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em Tese**, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005.
- BUSENITZ, Lowell W.; BARNEY, Jay B. Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. **Journal of Business Venturing**, v. 12, n. 1, p. 9-30, 1997.
- CASADESUS-MASANELL, Ramon; RICART, Joan Enric. From strategy to business models and onto tactics. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 195-215, 2010.
- CHU, Michael. Profit and poverty: Why it matters. **Forbes.com**, 20 de dezembro, p. 2009, 2007. Disponível em: <[http://www.forbes.com/2007/12/20/michael-chu-microfinance-bicz\\_mc\\_1220chu](http://www.forbes.com/2007/12/20/michael-chu-microfinance-bicz_mc_1220chu)>. Acesso em: 24 de outubro 2017.
- COMINI, Graziella Maria. **Negócios sociais e inovação social**: um retrato de experiências brasileiras.. Tese (Livre Docência em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2016.
- DEES, J. Gregory et al. **The meaning of social entrepreneurship**. Cidade: Editora, 1998.

DEES, J. Gregory; ANDERSON, Beth Battle. 2. For-Profit Social Ventures. **International Journal of Entrepreneurship Education**, v. 2, p. 1-26, 2003.

DIETRICH, Cindy. Decision making: factors that influence decision making, heuristics used, and decision outcomes. **Student Pulse**, v. 2, n. 02, 2010.

DILLON, Stuart M. Descriptive decision making: Comparing theory with practice. Proceedings of 33rd ORSNZ Conference. In: **Anais...** University of Auckland, New Zealand. 1998.

DOHERTY, Bob; HAUGH, Helen; LYON, Fergus. Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 16, n. 4, p. 417-436, 2014.

DUARTE, Rosália. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar em revista**, v. 24, p. 213-225, 2004.

EDWARDS, Rosalind; HOLLAND, Janet. What is qualitative interviewing? **A&C Black**, 2013.

EDWARDS, Ward; FASOLO, Barbara. Decision technology. **Annual Review of Psychology**, v. 52, n. 1, p. 581-606, 2001.

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FEIRA PRETA. **Festival Feira Preta**, 2019. Disponível em: <<http://feirapreta.com.br>>. Acesso em: 20 de abril de 2020.

FINUCANE, Melissa L. et al. Task complexity and older adults' decision-making competence. **Psychology and Aging**, v. 20, n. 1, p. 71-84, 2005.

FISCHER, Rosa Maria. Negócios sociais. In: BOULLOSA, Rosa de Freitas (org.). **Dicionário para a formação em gestão social**. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014.

FISCHER, Rosa Maria; COMINI, Graziella. Sustainable development: from responsibility to entrepreneurship. **Revista de Administração** (São Paulo), v. 47, n. 3, p. 363-369, 2012.

FLANAGAN, John C. The critical incident technique. **Psychological bulletin**, v. 51, n. 4, p. 327, 1954.

GASSMANN, Oliver; FRANKENBERGER, Karolin; CSIK, Michaela. **The business model navigator**. Harlow: Pearson Education, 2014.

GASSMANN, Oliver; FRANKENBERGER, Karolin; SAUER, Roman. A Primer on Theoretically Exploring the Field of Business Model Innovation. **The European Business Review**, p. 45-48, Jan.-Feb. 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas SA, 2008.

GLASER, Barney G.; STRAUSS, Anselm L. **The discovery of grounded theory: strategies for qualitative theory**. New Brunswick: Aldine Transaction, 1967.

GRASSL, Wolfgang. Business models of social enterprise: A design approach to hybridity. **ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives**, v. 1, n. 1, p. 37-60, 2012.

GREENWOOD, Royston et al. Institutional complexity and organizational responses. **Academy of Management annals**, v. 5, n. 1, p. 317-371, 2011.

GUCLU, Ayse; DEES, J. Gregory; ANDERSON, Beth Battle. The process of social entrepreneurship: Creating opportunities worthy of serious pursuit. **Center for the Advancement of Social Entrepreneurship**, p. 1-15, 2002.

HAIGH, Nardia; HOFFMAN, Andrew J. Hybrid organizations: The next chapter of sustainable business. **Organizational Dynamics**, v. 41, n. 2, p. 126-134, 2012.

HAMMOND, John S.; KEENEY, Ralph L.; RAIFFA, Howard. **Smart choices: A practical guide to making better decisions**. Harvard Business Review Press, 2015.

JULIUSSON, E. Ásgeir; KARLSSON, Niklas; GÄRLING, Tommy. Weighing the past and the future in decision making. **European Journal of Cognitive Psychology**, v. 17, n. 4, p. 561-575, 2005.

LUKER, Kristin. **Salsa dancing into the social sciences**. Cidade: Harvard University Press, 2009.

MAIR, Johanna; MARTI, Ignasi. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. **Journal of World Business**, v. 41, n. 1, p. 36-44, 2006.

PEDROSO, Marcelo Caldeira. **Modelo de negócios e suas aplicações em administração**. (Tese de livre-docência). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

PETTIGREW, Andrew M. Longitudinal field research on change: Theory and practice. **Organization science**, v. 1, n. 3, p. 267-292, 1990.

POTOLSKY, Matthew. Mimesis. **The Encyclopedia of Literary and Cultural Theory**, 2010.

REFICCO, Ezequiel; GUTIÉRREZ, Roberto; TRUJILLO, Diana. Empresas sociales: ¿una especie en busca de reconocimiento?. **Revista de Administração-RAUSP**, v. 41, n. 4, 2006

ROTTENBERG, Linda; MORRIS, Rhett. **New Research: If You Want To Scale Impact, Put Financial Results First**. 9 de janeiro de 2013. Disponível em: <<https://hbr.org/2013/01/new-research-if-you-want-to-sc>> Acesso em: 5 de novembro 2017.

- SCHWENK, Charles R. The cognitive perspective on strategic decision making. **Journal of management studies**, v. 25, n. 1, p. 41-55, 1988.
- SEN, Amartya. Desenvolvimento como liberdade. Tradução de Laura Teixeira Motta; revisão técnica de Ricardo Doninelli Mendes. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.
- SIMON, Herbert A. **The new science of management decision**. Cidade: Editora, 1960.
- STANOVICH, Keith E.; WEST, Richard F. Individual differences in reasoning: Implications for the rationality debate? **Behavioral and Brain Sciences**, v. 23, p. 645-726, 2000.
- TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa; COMINI, Graziella. Inclusive business and poverty: prospects in the Brazilian context. **Revista de Administração** (São Paulo), v. 47, n. 3, p. 410-421, 2012.
- THORNE, Sally. Data analysis in qualitative research. **Evidence-based Nursing**, v. 3, n. 3, p. 68-70, 2000.
- TVERSKY, Amos; KAHNEMAN, Daniel. Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *science*, v. 185, n. 4157, p. 1124-1131, 1974.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed., São Paulo: Atlas, 2010.
- VERMEULEN, Patrick Alexander Maria; CURSEURSEU, Petru L. (Ed.). **Entrepreneurial Strategic Decision-Making: A cognitive perspective**. Edward Elgar Publishing, 2010.
- WEISBROD, B. A. The Pitfalls of Non-Profits. **Stanford Social Innovation Review**, v. 2, p. 40-47, 2004.
- WEST, Richard F.; TOPLAK, Maggie E.; STANOVICH, Keith E. Heuristics and biases as measures of critical thinking: associations with cognitive ability and thinking dispositions. **Journal of Educational Psychology**, v. 100, n. 4, p. 930, 2008.
- WYDICK, Bruce; KATZ, Elizabeth; JANET, Brendan. Do in-kind transfers damage local markets? The case of TOMS shoe donations in El Salvador. **Journal of Development Effectiveness**, v. 6, n. 3, p. 249-267, 2014.
- YUNUS, Muhammad. Creating a world without poverty: Social business and the future of capitalism. Cidade: PublicAffairs, 2007.
- YUNUS, Muhammad; MOINGEON, Bertrand; LEHMANN-ORTEGA, Laurence. Building social business models: Lessons from the Grameen experience. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2, p. 308-325, 2010.

## **APÊNDICE**

### APÊNDICE 1 - Roteiro de entrevistas (versão aplicada)

## APÊNDICE 1 - Roteiro de entrevistas (versão aplicada)

### **Bloco I - Intencionalidade:**

1. Por que você decidiu começar seu negócio? Qual era o problema a ser atacado? Onde se queria chegar no início do negócio? Como você compara seu propósito atual ao propósito do início do negócio?
2. Quando seu negócio foi fundado? Havia mais de uma ideia sobre como atacar o problema encontrado? Quais eram? Quais eram os trade-offs entre essas ideias?

### **Bloco II - Modelo de negócio antes da operação:**

3. Quem era sua hipótese de cliente antes de iniciar a operação de seu negócio? Por que atuar com este público?
4. Qual público seria beneficiado socialmente por seu negócio? Por que atuar com este público? Foram consideradas outras alternativas?
5. Quais outros públicos seriam importantes para a operacionalização de seu negócio?
6. O que você ofertava para seus clientes/beneficiados? Qual era a proposta de valor? Como foi o processo de desenhar o produto/serviço e a proposta de valor?
7. Como essas ofertas/valores eram produzidos e entregues aos públicos? Como foi o processo de desenhar esse modelo operacional?
8. Quais eram os principais conjuntos de processos e atividades necessários para a entrega de suas ofertas?
9. Como seu negócio deveria gerar lucro (estrutura de custo, precificação, modelo de receita e lógica do lucro)? Por que a geração de lucro foi estruturada dessa forma?

### **Bloco III - Segunda versão do modelo de negócio:**

10. Quando foi feita a primeira alteração em seu modelo de negócio inicial?
11. Quais foram as alterações?
12. Por que houve a necessidade de mudar?

13. Quais foram os caminhos de resolução levantados? Por que foram consideradas essas opções?
14. Qual foi o raciocínio para escolher uma entre as alternativas levantadas?
15. Qual foi o resultado desta alteração? Estava de acordo com as expectativas?
16. O público externo (como investidores, mídia, etc.) ou o interno (colaboradores, sócios) afetou/foi afetado por essa decisão? Como? Quais foram as consequências?

**Bloco IV - Terceira versão do modelo de negócio em diante**

17. Qual foi a próxima alteração feita no modelo de negócio?
18. Quando ela foi feita?

A partir da questão 18, entra-se em um ciclo de perguntas que se repete (seguindo a sequência 17, 18, 12, 13, 14, 15 e 16) até que cheguemos à versão atual do modelo de negócio.