

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

RODRIGO BIAJONI DE SOUZA

**PROCESSO DE CRIAÇÃO DE PRODUTOS DE COMUNICAÇÃO E
MARKETING PARA NEGÓCIOS DE IMPACTO: ESTUDO DE
CASO DA COLABORADORA SOCIAL**

**RIO DE JANEIRO
2021**

PROCESSO DE CRIAÇÃO DE PRODUTOS DE COMUNICAÇÃO E MARKETING PARA NEGÓCIOS DE IMPACTO: ESTUDO DE CASO DA COLABORADORA SOCIAL

RODRIGO BIAJONI DE SOUZA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Tecnologia para o Desenvolvimento Social (PPGTDS), do Núcleo Interdisciplinar para o Desenvolvimento Social (NIDES), da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial à obtenção de título de Mestre em Tecnologia para o Desenvolvimento Social.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Lucia Vendramini

RIO DE JANEIRO
2021

CIP - Catalogação na Publicação

SS729p Souza, Rodrigo Biajoni de
Processo de criação de produtos de comunicação e marketing para negócios de impacto: estudo de caso da Colaboradora Social / Rodrigo Biajoni de Souza.
- Rio de Janeiro, 2021.
127 f.

Orientadora: Ana Lúcia Vendramini.
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Núcleo Interdisciplinar para o Desenvolvimento Social, Programa de Pós-Graduação em Tecnologia para o Desenvolvimento Social, 2021.

1. Negócios sociais. 2. Comunicação. 3. Marketing. 4. Setor 2,5. 5. Stage-Gate. I. Vendramini, Ana Lúcia, orient. II. Título.

PROCESSO DE CRIAÇÃO DE PRODUTOS DE COMUNICAÇÃO E MARKETING
PARA NEGÓCIOS DE IMPACTO: ESTUDO DE CASO DA COLABORADORA
SOCIAL

Rodrigo Biajoni de Souza

ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA À OBTENÇÃO DO TÍTULO
DE MESTRE EM TECNOLOGIA SOCIAL E APROVADA EM SUA FORMA FINAL
PELO CURSO DE MESTRADO EM TECNOLOGIA PARA O DESENVOLVIMENTO
SOCIAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO.

Aprovada por:

Ana Lúcia Vendramini, D.Sc.

William de Almeida Carbo, D.Sc.

Renan Finamore Gomes da Silva, D.Sc.

Rodrigo da Silva Carvalho, D.Sc.

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL

MAIO DE 2021

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais e familiares, por todo amor e amparo ao longo de minha trajetória.

À minha esposa, Iluska, pela parceria, amor e incentivo também nos momentos de desânimos e incertezas.

Aos amigos e colegas do campo de empreendedorismo social, que compartilharam conhecimento e espalharam a sua esperança pela construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

Aos empreendedores entrevistados e também a todos aqueles com quem tive contato ao longo de minha experiência profissional, demonstrando que criatividade e, sobretudo, vontade são os principais ingredientes para uma mudança positiva.

À professora Ana Lúcia Vendramini que aceitou o desafio de me orientar e guiar neste mergulho do desconhecido universo acadêmico.

Aos meus colegas de turma, que compartilharam esta jornada comigo, com incentivos e paciência para meus questionamentos.

Aos professores e toda a equipe do NIDES pelos aprendizados, apoio acadêmico e administrativo.

RESUMO

SOUZA, Rodrigo B. Processo de criação de produtos de comunicação e marketing para negócios de impacto: estudo de caso da Colaboradora Social. 127 f. Dissertação (Mestrado) – Núcleo Interdisciplinar para o Desenvolvimento Social da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2020.

As Organizações Não Governamentais (ONGs) e os negócios de impacto social enfrentam inúmeros desafios para a implementação de seus projetos e processos de maneira contínua e permanente. A comunicação e o marketing mostram-se como áreas de vital importância para o seu posicionamento e possibilidade de alcançar resultados esperados em diversos aspectos, dentre eles, a captação de recursos, atração de novos voluntários, aumento do volume de vendas, divulgação das ações, dentre outros. Visando contribuir com os empreendedores de negócios sociais e ONGs, esta pesquisa desenvolveu uma nova proposta de modelo de negócio para a Colaboradora, uma iniciativa capaz de fomentar a capacitação na área de marketing e comunicação estratégica, tendo como base a metodologia de “Stage-Gate”, que estrutura novos processos através de cinco estágios de desenvolvimento e portões de avaliação, somadas as ferramentas *Design Thinking*, Análise *SWOT*, *Business Model Canvas*, Produto Mínimo Viável (MVP), Mapa de Empatia e Teoria da Mudança. Iniciando-se em uma revisão bibliográfica que percorre as raízes do desenvolvimento do Setor 2.5 e Terceiro Setor no mundo e no Brasil, até a utilização de uma pesquisa exploratória com quatro empreendedores sociais do Grande Rio de Janeiro, buscou-se apresentar as principais características, necessidades e ofertas de serviços nas áreas de comunicação e marketing para este público. O contexto territorial e a oferta atualmente existente impactam diretamente na valorização e na percepção que os empreendedores sociais demonstram diante do impacto de comunicação e marketing para suas atividades. A pesquisa implementa um piloto de atuação direto ao público alvo, através do lançamento de um ebook e um curso online, que impactaram diretamente mais de 200 organizações sociais, assim como desenvolve um plano de ação para o desenvolvimento pleno da Colaboradora no período de 6 meses.

Palavras-chave: Negócios sociais; ONGs; comunicação; marketing; Setor 2,5; Stage-Gate.

ABSTRACT

SOUZA, Rodrigo B. Creation process of communication and marketing services for impact business: case study of Colaboradora Social. 127 p.– Dissertation (Master) - Interdisciplinary Center for Social Development at the Federal University of Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2020.

The nonprofit organizations and social impact businesses face many challenges to implement their projects and process on an ongoing basis. Communication and marketing are crucial areas to its positioning and to reach the expected goals in many areas, including fundraising, attraction of volunteers, sales, promoting of actions, among others. Looking forward to contribute to nonprofit and social businesses entrepreneurs, this research developed a new business model for Colaboradora, an initiative capable of promoting capacity building services in the area of marketing and communication, through the Stage-Gate methodology, which organizes the structuring of new processes through five development stages and evaluation gates, besides tools from Design Thinking and examples such as SWOT Analysis, Business Model Canvas, Minimum Viable Product (MVP), Empathy Map and Theory of Change. Beginning with a bibliographic review that covers the roots of the Sector 2.5 and Third Sector development around the world and in Brazil, up to the usage of an exploratory research with social entrepreneurs from Rio de Janeiro, this document sought to present the main characteristics, needs and offers of this public considering the communication and marketing fields. The territorial context and the currently existing offer directly impacts in the valuation and perception that social entrepreneurs demonstrate in face of communication and marketing for their activities. The research implements a pilot that works directly with the target audience, through the launch of an ebook and an online course, directly impacting over 200 social organizations, as well as developed an action plan for Colaboradora's development in a 6 months period.

Keywords: Social business; NGOs; communication; marketing; 2.5 field; Stage-Gate.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Três modelos de <i>Stage-Gate</i>	29
Figura 2 - <i>Stage-Gate</i> Modelo Completo	30
Figura 3 - Mapa de Empatia	33
Figura 4 - Canvas de Modelo de Negócios.....	34
Figura 5 - Matriz Impacto vs. Viabilidade	57
Figura 6 - O que ele vê?.....	59
Figura 7 - O que ele pensa e sente?	61
Figura 8 - O que ele escuta?	63
Figura 9 - O que ele fala e faz?.....	64
Figura 10 - Dores	65
Figura 11 - Ganhos	67
Figura 12 - Teoria da Mudança da Colaboradora.....	70
Figura 13 - Persona 1 - Ricardo de Carvalho Salles.....	84
Figura 14 - Persona 2 – Jonas dos Santos.....	85
Figura 15 - Persona 3 – Márcia Nascimento de Souza.....	87
Figura 16 - Canvas de Modelo de Negócios da Colaboradora.....	89
Figura 17 - Funil do Inbound Marketing.....	95
Figura 18 - <i>Mockup</i> divulgação ebook Digital Social	107
Figura 19 - <i>Post</i> divulgação do Digital Social nas redes sociais	110
Figura 20 - <i>Post</i> divulgação do Inbound Social nas redes sociais.....	112

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Análise SWOT: Aceleradora de Comunicação	48
Quadro 2 - Análise SWOT: Realização de serviços de maneira pro-bono	49
Quadro 3 - Análise SWOT: Cursos online	52
Quadro 4 - Análise SWOT: Execução de serviços com preços subsidiados	53
Quadro 5 - Análise SWOT: Capacitação de jovens para o trabalho na área de comunicação	55
Quadro 6 - Análise de riscos.....	102
Quadro 7 - Plano de mitigação	104
Quadro 8 - Resultados do Digital Social entre 01/04/2020 e 10/04/2020	109
Quadro 9 - Plano de Ação.....	114

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Concentração de negócios sociais por região.....	16
Gráfico 2 - Evolução no número de downloads do Digital Social entre 01/04/2020 e 15/02/2021	111

SUMÁRIO

1	- INTRODUÇÃO	12
1.1	- HIPÓTESES	14
1.2	- RELEVÂNCIA DO TRABALHO	15
1.3	- DELIMITAÇÕES DO ESTUDO	16
2	- OBJETIVOS	18
2.1	- OBJETIVO GERAL.....	18
2.2	- OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
3	- REFERENCIAL TEÓRICO	19
3.1	- AS RELAÇÕES DE TRABALHO E O TERCEIRO SETOR	19
3.2	- HISTÓRIA DO MARKETING E SUA APLICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS	23
3.3	- DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO E INCLUSÃO SOCIAL.....	24
3.4	- O MARKETING E AS RELAÇÕES SOCIAIS	25
3.5	- INOVAÇÕES DE PRODUTOS E PROCESSOS SEGUNDO O MÉTODO <i>STAGE-GATE</i>	27
3.6	- FERRAMENTAS DE MODELAGEM DE NEGÓCIOS	32
4	- METODOLOGIA	36
4.1	- REVISÃO DA BIBLIOGRAFIA	36
4.2	- ENTREVISTAS	36
4.3	- ANÁLISE SWOT	37
4.4	- MAPA DE EMPATIA	37
4.5	- TEORIA DA MUDANÇA.....	37
4.6	- <i>BUSINESS MODEL CANVAS</i>	38
5	- RESULTADOS	40
5.1	- MÉTODO <i>STAGE-GATE</i> - ESTÁGIO 0.....	40
5.1.1.1	- <i>Tipos de organização.....</i>	40
5.1.1.2	- <i>Grupo 1 – Negócios de impacto social</i>	40
5.1.1.2	- <i>Grupo 2 – Organizações não governamentais.....</i>	43
5.1.2	- <i>Possibilidades de apoio</i>	45
5.1.2.1	- <i>Aceleradora de comunicação</i>	45
5.1.2.2	- <i>Realização de serviços de maneira pro bono</i>	46
5.1.2.3	- <i>Cursos online.....</i>	46
5.1.2.4	- <i>Execução de serviços com preços subsidiados</i>	46
5.1.2.5	- <i>Capacitação de jovens para o trabalho na área de comunicação</i>	47
5.2	- MÉTODO <i>STAGE-GATE</i> - PORTÃO 1.....	47
5.2.1	- <i>Aceleradora de Comunicação</i>	47
5.2.2	- <i>Realização de serviços de maneira pro-bono</i>	49
5.2.3	- <i>Cursos online.....</i>	51
5.2.4	- <i>Execução de serviços com preços subsidiados</i>	53
5.2.5	- <i>Capacitação de jovens para o trabalho na área de comunicação.....</i>	54
5.3	- MÉTODO <i>STAGE-GATE</i> – ESTÁGIO 1	58
5.3.1	- <i>Mapa de Empatia - O que ele vê?</i>	59
5.3.2	- <i>Mapa de Empatia - O que ele pensa e sente?</i>	61
5.3.3	- <i>Mapa de Empatia - O que ele escuta?</i>	62
5.3.4	- <i>Mapa de Empatia - O que ele fala e faz?</i>	64
5.3.5	- <i>Mapa de Empatia - Dores</i>	65
5.3.6	- <i>Mapa de Empatia - Ganhos.....</i>	66
5.4	- MÉTODO <i>STAGE-GATE</i> – PORTÃO 2	67
5.5	- MÉTODO <i>STAGE-GATE</i> – ESTÁGIO 2	68
5.5.1	- <i>Teoria da Mudança.....</i>	68
5.5.2	- <i>Análise da concorrência.....</i>	73
5.5.3	- <i>Personas</i>	82
5.5.3.1	- <i>Persona 1 – Ricardo de Carvalho Salles.....</i>	83

5.5.3.2	– <i>Persona 2 – Jonas dos Santos</i>	84
5.5.3.3	– <i>Persona 3 – Márcia Nascimento de Souza</i>	86
5.5.4	– <i>Canvas de Modelo de Negócios</i>	87
5.6	– MÉTODO <i>STAGE-GATE</i> – PORTÃO 3	93
5.7	– MÉTODO <i>STAGE-STAGE</i> – ESTÁGIO 3	94
5.7.1	– <i>Propostas de conteúdo</i>	95
5.7.1.1	– <i>Topo de funil</i>	96
5.7.1.2	– <i>Meio de funil</i>	97
5.7.1.3	– <i>Fundo de funil</i>	99
5.7.1.4	– <i>Temáticas e produtos</i>	99
5.8	– MÉTODO <i>STAGE-GATE</i> - PORTÃO 4	102
5.9	– MÉTODO <i>STAGE-GATE</i> - ESTÁGIO 4	102
5.9.1	– <i>Riscos e mitigação</i>	102
5.9.2	– <i>Produto Mínimo Viável (MVP)</i>	106
5.10	– MÉTODO <i>STAGE-GATE</i> - PORTÃO 5	106
5.11	– MÉTODO <i>STAGE-GATE</i> – ESTÁGIO 5	113
6	– CONCLUSÃO	120
7	– REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	124
	ANEXO 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA	128

1 - Introdução

Os estudos mais icônicos sobre o Terceiro Setor (SANTOS, 1993), (FERNANDES, 1994) e (SALAMON, 1993), indicam as décadas de 1970 e 1980 como o principal período de surgimento das organizações que construiriam um novo viés em relação à representação da sociedade civil e ao enfrentamento de problemas coletivos. Carregando em seu cerne um olhar ativista e altruísta, o segmento ganha forma através da exigência de direitos e voz da população, principalmente das minorias marginalizadas das políticas públicas. Sendo o Primeiro Setor o Estado, e o Segundo Setor composto pelas empresas privadas com fins lucrativos, as Organizações Não Governamentais (ONGs) passam a compor o chamado Terceiro Setor.

As crises ocorridas nos anos 1960 nos países centrais (capitalistas, ricos, com conhecimento tecnológico e científicos) e, em 1970 no Brasil, transformaram o *Welfare State* (Estado de bem-estar social), fazendo com que essas organizações passassem a adotar também uma busca pela representatividade de populações marginalizadas e por políticas inclusivas.

Assim, as organizações sem fins lucrativos e não governamentais (Lei nº 13.019, de 2014)¹ surgiram com o objetivo de atender demandas por um bem-estar coletivo, se tornando as principais responsáveis pelas cobranças de ações das empresas privadas e do próprio governo. O êxito obtido pelo setor fez com que se intensificasse a aproximação dos demais atores e o surgimento de parcerias público-privadas.

Se por um lado essas atuações conjuntas trouxeram ganhos em termos de escala e de programas mais estruturados, por outro, criou uma dependência na captação de recursos governamentais que engessou a atuação com o excesso de burocracia. A disputa por recursos e boa reputação fez com que as organizações sociais iniciassem inovações em sua capacidade de demonstrar e comunicar os resultados com o impacto socioambiental pretendido ou, prioritariamente, obtido.

O surgimento de novos modelos de atuação e a própria evolução oriunda das dificuldades impostas para os profissionais do setor fizeram com que emergissem novos caminhos para atuação social. Nos anos 2000, através da Rede de Tecnologia Social (RTS), nasce o conceito de Tecnologia Social: “produtos, técnicas e/ou metodologias

¹ Disponível em:< http://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/Viw_Identificacao/lei%2013.019-2014?OpenDocument>. Acesso 20 de Maio, 2019, às 19:35.

reaplicáveis, desenvolvidas na interação com a comunidade e que representem efetivas soluções de transformação social (FINEP, 2010, s/n)”.

Enquanto isso, em diversos países periféricos (Índia, México, Quênia e Brasil) ascende uma alternativa híbrida, que mescla características do Segundo e do Terceiro setor. Este modelo ganha força no Brasil com a criação dos primeiros negócios de impacto social ou negócios sociais (YUNUS, 1999) em conjunto com intermediários deste ecossistema, como aceleradoras, incubadoras e investidores de impacto. O chamado Setor 2.5 apresenta organizações que se propõem a solucionar problemas sociais críticos (mesma missão do Terceiro Setor) adotando mecanismos de mercado para tal (garantir a sustentabilidade financeira e, aplicar modelos de negócios do setor privado).

Apesar do recente destaque mundial, ainda faltam definições básicas sobre este campo, o que fica evidente nas diferentes nomenclaturas utilizadas por iniciativas com o mesmo objetivo. Negócio de Impacto Social, Empresa Social ou Negócio Social, o modelo híbrido ainda carece de definição clara e unânime, motivo pelo qual é constantemente confundido com modelos que orbitam no mesmo ecossistema, mas que não compartilham das mesmas práticas ou de formas de propriedade, como o próprio Terceiro Setor.

O surgimento desse novo setor incentivou as organizações não governamentais a acelerarem seu processo de gestão e sua busca por sustentabilidade financeira. A implementação e o desenvolvimento de ações de comunicação e marketing parecem estar diretamente relacionados com a boa reputação e a atração de apoiadores da organização, tais como: patrocinadores, doadores e voluntários.

Em paralelo e em mesmo sentido, o marketing passou por um processo de evolução ao longo das últimas décadas. A transformação do objetivo exclusivo de maximização de lucros, original do marketing, para as ações que conectam pessoas, marcas e os valores morais, sendo estes os preceitos da Responsabilidade Social Corporativa (RSC), com base na teoria do Marketing 3.0 (KOTLER, KARTAJAYA, SETIAWAN, 2010).

O surgimento do Marketing Social, que tem como objetivo a promoção de ideias e valores relacionados à solução de um problema social exerce um papel bastante significativo nesse novo ambiente. O fortalecimento de grandes marcas através de ações sociais traz à tona a importância da utilização eficiente da comunicação e do marketing.

Ainda que esse processo de mudança ocorra majoritariamente no setor privado tradicional, é inegável vincular as inovações com o ecossistema social e com a necessidade de atualização por parte de organizações não governamentais ou negócios de

impacto. Disputando espaço com marcas tradicionais e a atenção de uma população cada vez mais conectada ao mundo digital, o setor de negócio social carece de uma transformação. Esta necessidade foi apresentada na pesquisa realizada em 2019 pela “Pipe.Social”, uma empresa/plataforma que conecta negócios com investidores. Os negócios sociais brasileiros foram entrevistados e indicaram os temas que mais necessitam de apoio: a busca por investidores (48% dos entrevistados), mentoria (22%) e comunicação (19%) (PIPE.SOCIAL, 2019). Estes dados demonstram, que as constantes evoluções das práticas de marketing e comunicação acarretaram uma necessidade de capacitação do ecossistema social para conseguirem dar continuidade aos projetos que executam.

Dependemos de proximidade, se não física, a virtual, com agentes, pessoas e instituições para realizar coisas. Atualmente estamos interligados em rede e os propósitos podem ser articulados *online* visando alta performance, ou seja, resolver problemas no menor tempo possível, criando processos ou produtos que contribuem com as mudanças positivas necessárias. Os grupos se formam quase que aleatoriamente e chegam a resultados ao acaso, enquanto os times são formados sob a direção de um líder ou uma instituição que criam regras ou modelos ou processos para atender a um conjunto de propósitos comuns, conquistando resultados articulados de maneira colaborativa.

Desta forma, esta pesquisa apresenta o estudo de caso de desenvolvimento de um modelo de negócio para a “Colaboradora”, uma plataforma de ensino à distância (EAD) de treinamento em comunicação, que iniciou suas atividades em 2016, sob a liderança de dois profissionais do mercado publicitário, oferecendo serviços pro-bono na área de comunicação para instituições (negócios sociais e ONGs) que não possuíam recursos financeiros para a contratação de uma agência de comunicação tradicional. A metodologia denominada “*Stage-Gate*” foi aplicada na implantação do processo de desenvolvimento de seus produtos e serviços e parte do apoio financeiro veio da aprovação do Edital *FAPERJ 10/2018 - Programa de Apoio ao Empreendedorismo de Impacto Socioambiental do Estado do Rio de Janeiro*.

1.1 - Hipóteses

As constantes dificuldades vivenciadas por organizações sociais e trabalhadores do Terceiro Setor são vistas como obstáculos a serem superados cotidianamente nesse segmento. Por conta disso, esta pesquisa iniciou com as seguintes hipóteses:

- Existência da relação entre a profissionalização da comunicação de uma organização social e a sua capacidade de atender aos seus propósitos. Sendo estes, obter melhores resultados de vendas/captação de recursos; aumentar a atração de voluntários; e a efetiva contribuição de seus negócios socioambientais;
- Insuficiência das ofertas de treinamentos e conteúdo de capacitação para profissionais de comunicação do Setor 2.5 sobre a temática de marketing social.
- O marketing e suas ferramentas não são aplicados em seu pleno potencial no segmento delimitado do estudo, por falta de conhecimento, preparo ou capacitação das equipes. A Comunicação não é percebida como uma ação estratégica.

1.2 - Relevância do trabalho

Segundo a DELOITTE (2015), haverá uma crescente oferta de investimentos por mecanismos de Finanças Sociais disponíveis no Brasil, que atingirá a marca de R\$50 bilhões no ano de 2020. Para tanto, é fundamental garantir que os negócios de impactos sociais estejam preparados e estruturados para atraírem a atenção de especialistas nesse momento. A apresentação de uma imagem profissional e a capacidade de comunicar resultados de maneira factível são ações primordiais para o êxito no momento de captação de recursos. O que não estava previsto, foi a pandemia da COVID 19 a partir de março de 2020, que ampliou o número de usuários das mídias sociais e dos cursos à distancia, de certa forma, favorecendo a visualização de novos serviços e produtos oferecidos nos mercados digitais.

Ao fomentar os serviços na área de capacitação em marketing para empreendedores de negócios sociais, o resultado da pesquisa pretende trazer subsídios para a estruturação de novos empreendimentos, assim como a criação de programas específicos por parte de intermediários (como incubadoras e aceleradoras) na área de comunicação e marketing.

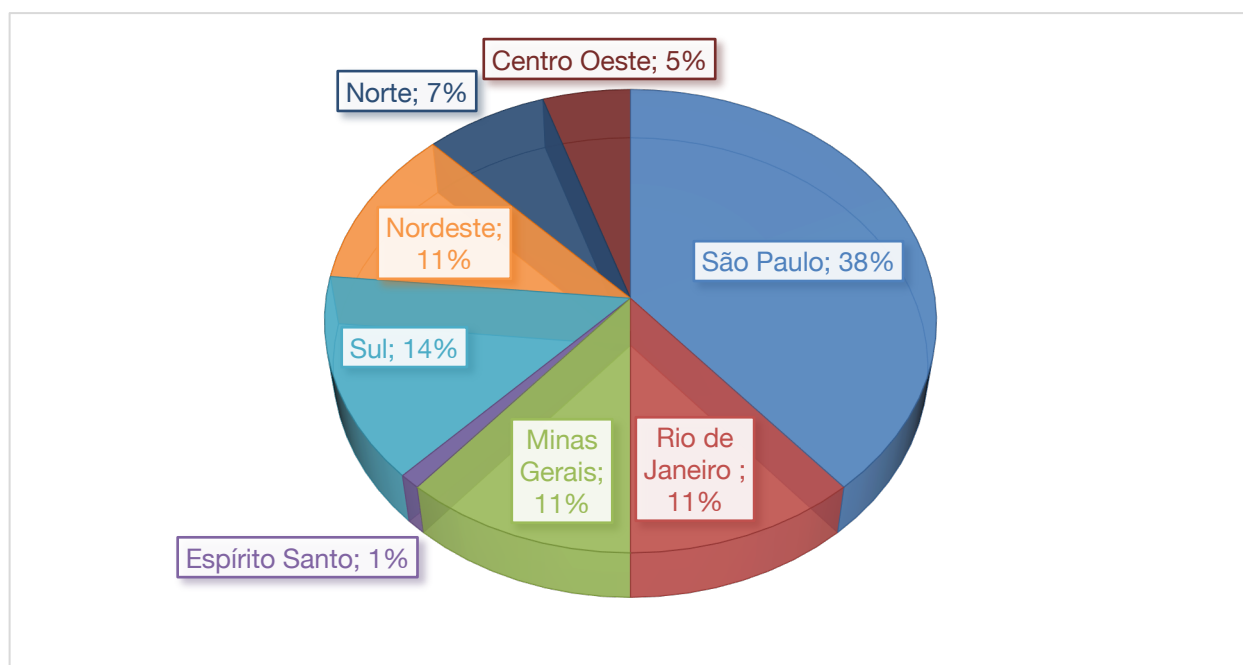
Por fim, nosso estudo almeja compreender as dificuldades do empreendedor social, visando a elaboração de uma proposta de modelo de negócio que possa oferecer capacitação na temática de comunicação e marketing para organizações sociais via ensino à distancia (EAD), contribuindo com o campo da Administração, da Comunicação e da Tecnologia Social por meio da aplicação das ferramentas aplicadas aos novos negócios (empreendedorismo) e das análises de produtos e serviços propostos. Espera-se que a atual investigação evidencie as possibilidades de futuras pesquisas interdisciplinares,

além de oferecer subsídio para que estes campos do conhecimento continuem a inovar dentro da própria academia e em sua relação com a sociedade.

1.3 - Delimitações do estudo

Ainda que os modelos de negócios sociais possam ser encontrados em todas as regiões brasileiras, escolheu-se como foco para o estudo o Grande Rio de Janeiro. Considerado como um dos polos mais desenvolvidos do Setor 2.5, o estado do Rio de Janeiro possui 11% dos negócios de impacto brasileiros (Pipe.Social, 2019), além da presença de iniciativas para o fortalecimento do setor, como o Rio de Impacto, e intermediários do segmento que oferecem capacitações, mentorias, conexões e/ou capital financeiro para o crescimento de negócios de impacto. São exemplos: o SEBRAE-RJ, NESsT, Sitawi, Yunus Negócios Sociais, Shell Iniciativa Jovem, Instituto Gênesis (PUC-Rio), entre outros. Outro fator bastante significativo é sua localização de fácil acesso a conexões e ao ecossistema social de São Paulo, o mais desenvolvido do campo no Brasil, vide Gráfico 1.

Gráfico 1: Concentração de negócios sociais por região



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do 2º Mapa de Negócios de Impacto – Social + Ambiental, Pipe Social (2019)

A realidade do empreendedor carioca é de um setor ainda “engatinhando”, mas com facilidade de conexão com os principais atores mesmo para quem acaba de entrar no ecossistema. Além disso, este empreendedor vive o retrato da recente crise governamental no estado. Se por um lado o Rio de Janeiro foi sede de eventos esportivos e atraiu a atenção da mídia e grandes investimentos a partir de 2005, por outro lado, a base da pirâmide econômica foi pouco beneficiada diante dos grandes aportes. A falta de infraestrutura é uma marca constante nas comunidades fluminenses, estas vivem a ausência de políticas governamentais eficientes, falta de suporte em diversos âmbitos e a fuga de grandes empresas para outras regiões.

Se uma empresa tradicional carioca já vivencia obstáculos constantes para manter sua sustentabilidade financeira, apenas podemos imaginar que para a empresa que visa impacto social, para além do lucro, seu sustento se torna uma tarefa quase heroica. Como indica a pesquisa do SEBRAE que, entre 2010 e 2014, a taxa de sobrevivência de empresas com até dois anos foi de apenas 58% das empresas, excluindo o formato jurídico MEI (SEBRAE, 2016)².

² SEBRAE, Sobrevivência das Empresas no Brasil, 2016. Disponível em:< <https://datasebrae.com.br/sobrevivencia-das-empresas/>>. Acesso 20 de Maio, 2019, às 22:03.

2 - Objetivos

2.1 - Objetivo geral

O presente estudo tem como objetivo, desenvolver um modelo de negócio para a Colaboradora capaz de fomentar a capacitação em marketing para empreendedores de negócios sociais e Organizações Não Governamentais (ONGs), tendo como base a metodologia de “*Stage-Gate*”, aliada às ferramentas de *Design Thinking*, Análise SWOT, *Business Model Canvas*, Produto Mínimo Viável (MVP), Mapa de Empatia e Teoria da Mudança, comumente utilizadas no empreendedorismo.

2.2 - Objetivos específicos

- Identificar, pela pesquisa exploratória, as principais instituições que ofertam conteúdos e formações (ou cursos e capacitações) nas temáticas de comunicação e marketing para as instituições sociais (Setor 2.5 brasileiro), no período de 2015 a 2020;
- Compreender, através de entrevistas (Anexo 1), as percepções dos efeitos direto da comunicação e marketing em quatro negócios de impacto social com mais de dois anos de existência, atuantes no Grande Rio de Janeiro, com número de beneficiários diretos superior a trinta e, receita anual superior a sessenta mil reais.
- Com base na metodologia *Stage-Gate*, lançar para o mercado, ao menos um e-book e um curso *online* para as organizações sociais e avaliar o interesse do EAD em relação à temática de conteúdos de comunicação e marketing.
- Aplicar as ferramentas do *Design Thinking* como *Business Model Canvas*, Produto Mínimo Viável (MVP), Mapa de Empatia e Teoria da Mudança a fim de apresentar uma possível alternativa aos desafios do ecossistema social acerca do planejamento de marketing e comunicação.

3 - Referencial teórico

3.1 - As relações de trabalho e o Terceiro Setor

A estruturação de um novo sistema econômico repercute com a proposta de uma visão mais igualitária e que quebre com o círculo de concentração de riquezas e exploração por parte de uma classe perante as outras.

Um olhar mais atual sobre as relações de trabalho e o modelo econômico vigente precisa passar pelos acontecimentos da crise da década de 70 e a relação com o Estado de Bem Estar Social.

Devemos partir da percepção tida por Toffler, referida no cap. 2, que a crise se configura com o modelo de produção *fordista*, cujas características já referidas de padronização e durabilidade vão saturar o mercado consumidor. A um dado momento, a persistência em repetir os padrões e manter a longa vida dos produtos vai implicar em que os consumidores com capacidade de compra encontrem nas lojas o que já têm em seus estoques domésticos. A produção com estas características tem, ademais, o caráter do capitalismo, inclinado à superprodução/subconsumo e queda da taxa de lucro, seja (a) pelas escalas fordistas elevadas - de produção e produtividade - sem corresponde massa de emprego e (b) seja pelo recurso crescente aos investimentos em capital constante/fixo, que igualmente reduz o volume de emprego (capital variável) e estreita o mercado consumidor. Esta é a base tecnológica do crescimento da *era de ouro* e será a base do declínio dos anos 1970 (SOUZA FILHO; GURGEL, 2016, p.131).

A interrupção de uma política não oficializada de apoio a itens básicos para a população por parte do Estado é solicitada pelas empresas com a crise do modelo de produção fordista nos anos 70 com a falta de novos mercados consumidores.

Uma visão para um novo modelo surge a partir dessa época com a participação de organizações da sociedade civil que começam a dividir benefícios e funções com o Estado. A criação do chamado Terceiro Setor no Brasil, que busca estar em condições iguais com o Governo e o Setor Privado, passa diretamente pela proximidade que teve com os outros dois. As organizações não governamentais (ONGs) estabelecem relações para a execução de tarefas até então do Estado, ao mesmo tempo em que aumenta a sua dependência em relação ao mesmo como principal fonte de recursos financeiros para a sua atuação e existência.

Diferentes ações são executadas junto aos beneficiários em temáticas como educação, saúde, geração de emprego e renda, entre outros, sempre a uma população com limitação de recursos financeiros e de serviços.

A definição de pobreza, aliás, passa por um novo enfoque através da visão de pobreza relativa/absoluta de Amartya Sen na obra *Desenvolvimento como Liberdade* (1999). Para ele, a definição da condição de pobreza de um indivíduo deve alinhar não apenas o aspecto econômico como tradicionalmente abordado, mas também a sua capacidade de acesso a produtos e serviços básicos para a existência.

A capacidade de evoluir nas classes sociais, segundo Sen, é diretamente afetada pelas condições externas a que um indivíduo é submetido diariamente. Suas possibilidades de geração de renda estão diretamente relacionadas ao local onde mora, gênero, idade e acesso a serviços básicos. Um exemplo bastante evidente dessa percepção pode ser aplicado em algumas favelas cariocas. Tradicionalmente localizadas no topo de morros, em algumas vezes com acesso possível apenas feito a pé, implica diretamente nos custos de construção das casas dos moradores da região. Ao contrário dos indivíduos do asfalto, como são chamados os habitantes das regiões mais nobres da cidade, além dos gastos normais na aquisição dos materiais para a obra, há também a necessidade de arcar com o transporte do mesmo feito por terceiros, uma vez que lojas de material de construção não poderão realizar a entrega diretamente no local desejado. Apesar da simplicidade do exemplo tal dificuldade pode resultar em um aumento de 100% dos gastos na construção de uma habitação. Da mesma maneira é possível comparar o investimento de um morador da Baixada Fluminense, que utiliza várias conduções para chegar ao local de trabalho diariamente e aplica um percentual de sua receita muito superior ao de um morador da Zona Sul carioca, que gasta menos dinheiro e tempo no deslocamento de sua casa até o mesmo endereço de trabalho.

A criação de uma sociedade mais igualitária, segundo a visão de Sen, passa por uma abordagem mais ampla que apenas a redistribuição financeira/monetária ou a realização de ações filantrópicas, que não quebrariam com o ciclo de dependência já em vigência.

Os anos 1990 trouxeram uma mudança no setor ao popularizar o conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) no Brasil com a atuação de grandes empresas no âmbito social. Se antes o modelo englobava o envolvimento com ONGs como forma de operacionalizar suas ações, é possível perceber uma internalização dos processos através da criação de áreas ou departamentos especializados nessas empresas. Esse novo olhar carrega consigo um profundo debate ético sobre a atuação das mesmas, uma vez

que a função social não é o objetivo da empresa e, muitas vezes, as razões para a atuação de projetos sociais estão intimamente ligadas aos ganhos de imagem perante o mercado (seja para corrigir impactos negativos gerados pela própria corporação ou como estratégia de marketing visando se diferenciar de seus concorrentes aos olhos do público alvo) e à política de isenção fiscal oferecida pelo Estado. Novamente a atuação social está intimamente ligada à comunicação como indicador de sucesso para as iniciativas, recebendo ainda mais atenção e destaque que nas décadas anteriores para a continuidade ou não das mesmas.

A busca por um modelo que pudesse dar um novo olhar aos princípios capitalistas vigentes e o início da transformação das relações de trabalho daria origem à Economia Solidária, que utiliza as práticas de autogestão e de propriedade coletiva como principais características para a sua definição.

Na empresa capitalista, os salários são escalonados tendo em vista maximizar o lucro, pois as decisões a respeito são tomadas por dirigentes que participam nos lucros e cuja posição estará ameaçada se a empresa que dirigem obtiver taxa de lucro menor que a média das empresas capitalistas. Na empresa solidária, o escalonamento das retiradas é decidido pelos sócios, que têm por objetivo assegurar retiradas boas para todos e principalmente para a maioria que recebe as menores retiradas (SINGER, 2002, p. 14).

Ainda que o conceito também gere possibilidades de impacto social, especialmente em atuações de fábricas recuperadas, por exemplo, a definição não tinha como objetivo final a solução de um problema crítico.

Com uma proposta de uma nova abordagem surge no Brasil um novo conceito empresarial chamado “negócios sociais” (ou negócios de impacto social), especialmente inspirado na exitosa experiência de Muhammad Yunus com o Grameen Bank, retratada na obra *O banqueiro dos pobres* (1999). Apesar de ter iniciado na década de 1970, a utilização do microcrédito ganhou força nos anos 1980 ao empregar uma nova abordagem ao modelo bancário apresentado até então. A crença e a aposta na capacidade de pagamento das mulheres apoiadas, visão completamente contrária ao sistema tradicional, mostrou-se bastante acertada e que era possível um novo olhar sobre o funcionamento de todo o setor. O impacto na geração de trabalho e renda dos apoiados pela organização é um grande exemplo de que a resolução de problemas sociais pode ser feita de outra maneira que não através da filantropia tradicional ou do modelo assistencialista governamental. Essa proposta de atuação com microcrédito evoluiu para a criação de

bancos comunitários no território brasileiro que continuam atuando com bastante sucesso, como, por exemplo, o Banco Palmas (PE), Banco Pérola (SP) e Banco do Preventório (RJ).

Além de Yunus o setor de negócios de impacto teria outra fonte de inspiração que também apresenta um olhar inovador sobre os modelos vigentes econômicos. A obra *A Riqueza na Base da Pirâmide* (2002), de C.K. Prahalad e S. Hart traz à tona o potencial de consumo por parte da base da pirâmide, quase sempre ignorado por grandes empresas que não enxergavam essa população como potencial consumidora de seus produtos e serviços. Não se trata da exploração das classes C, D e E, e sim do reconhecimento da sua necessidade de consumo de produtos e serviços que possam ser melhores adaptados à sua realidade. A perspectiva de ambos os professores é que a falta de produtos específicos faz com que a base da pirâmide acabe tendo que gastar ainda mais em soluções que não são oferecidas pensadas em suas necessidades e que não se encaixam em sua realidade.

Mesclando essas duas visões surge uma opção híbrida, os negócios sociais (ou negócios de impacto), que se propõem a colocarem em pé de igualdade as expectativas e objetivos de retorno financeiro e impacto social. Identificados como Setor 2.5 no Brasil (localizado entre o viés unicamente econômico do Segundo Setor e o exclusivamente social do Terceiro Setor), esse novo modelo de atuação ainda é relativamente novo. Apesar dos primeiros casos de sucesso se reconhecerem com essa terminologia nos anos 2000, é importante salientar que a origem de alguns deles aconteceu anteriormente, seja como uma ONG batalhando por diminuir a dependência de doações externas e adquirir sustentabilidade financeira para a execução de suas ações, ou mesmo com empresas tradicionais que possuíam uma visão de oferecer serviços e produtos a preços mais justos.

Ainda anterior às diferentes nomenclaturas há uma divergência entre o modelo de organização a ser utilizada pelos negócios de impacto. A linha defendida pelo professor Muhammad Yunus (e disseminada ao redor do mundo através de cursos e investimentos do Yunus Social Business Centre e Yunus Social Business Global Initiatives) defende a missão social como único viés da organização, tendo o resultado financeiro apenas como meio para o crescimento. Para o mesmo o eventual lucro gerado por um projeto exitoso deve, obrigatoriamente, ser reinvestido no crescimento da organização, ainda que isso não impeça o pagamento de salários justos aos executores das ações em si. A questão da distribuição é vista de maneira completamente diferente por S. Hart e C.K. Prahalad na obra *A Riqueza na Base da Pirâmide* (2002), não só percebendo a distribuição como um

indicador de funcionamento do modelo de negócio desenhado como também interpretando que a não existência do mesmo poderia impedir o investimento externo de organizações interessadas no crescimento do negócio. Se a instituição fica limitada ao seu crescimento orgânico e não cresce de maneira exponencial, o próprio problema social deixa de ser atacado em larga escala e vai contra a proposta inicial de existência do setor como um mesmo.

Em ambas as linhas são possíveis perceber aspectos positivos e vieses impeditivos a partir do formato jurídico e do posicionamento escolhido. Considerando a falta de um marco legal brasileiro e as atuais distintas possibilidades de enquadramento legal, utilizaremos nesta pesquisa como definição de negócios de impacto a organização que possui como propósito principal (missão) a solução de problemas sociais através de mecanismos de mercado, independente da sua posterior divisão de lucros ou não.

3.2 - História do marketing e sua aplicação nas organizações sociais

Assim como ocorreu com as organizações sociais, o marketing passou por um processo de evolução ao longo das últimas décadas. Em seus primórdios o objetivo único era a venda de produtos e a comunicação era centrada no produto com uma proposta de valor funcional. A falta de concorrentes não fazia com que as empresas tivessem que destacar diferenciais ou mesmo benefícios entregues pelos seus produtos. Com a demanda maior que a oferta, o processo de vendas é extremamente facilitado e uma análise de resultados ou esforço de planejamento são quase inexistentes.

O aumento da capacidade produtiva e o surgimento de novas empresas fez com que o marketing 2.0 fosse voltado ao consumidor, traduzindo a sua proposta não apenas para aspectos funcionais, mas também emocionais, visando à satisfação e retenção dos mesmos. Inicia o surgimento de áreas e profissionais especializados na arte de atrair a atenção do público consumidor, item básico para os resultados de vendas e financeiros de qualquer organização, independente de seu porte.

O surgimento de uma nova geração, nascida no pós Segunda Guerra Mundial com uma preocupação coletiva mais evidente faz com que uma nova fase também seja aplicada ao setor. O Marketing 3.0 popularizado nos anos 1970 volta-se para valores, com uma conexão espiritual entre empresas e consumidores visando fazer do mundo um lugar melhor. Tal mudança de posicionamento coincide com o desenvolvimento das organizações sociais citado anteriormente.

Toda a maneira de se comunicar muda completamente nos anos 1990 com a disseminação da internet para usuários comuns e a entrada da fase do Marketing 4.0. Caracterizado pelo relacionamento digital e automatizado, o cliente torna-se um canal influenciador e muda toda a dinâmica de execução das ações.

Podem-se observar mudanças também nas relações de poder e na comunicação como um todo. A possibilidade de conexão entre consumidores faz com que o mercado seja modificado de maneira completa a partir dos anos 1990 com a ascensão e popularização do uso da internet.

A mudança de poder também tem influência sobre as pessoas comuns. Agora o poder não reside nos indivíduos, mas nos grupos sociais. Ditadores foram derrubados por pessoas conduzidas por líderes desconhecidos. (...) Esses movimentos alteraram radicalmente nosso mundo, levando a uma realidade na qual as forças horizontais, inclusivas e sociais sobrepujam as forças verticais, exclusivas e individuais, e comunidades de consumidores tornaram-se cada vez mais poderosas. (KOTLER, KARTAJAYA, SETIAWAN, 2017, p.18).

A evolução retratada no Marketing 4.0 faz com que os paradigmas sejam completamente revistos por todas as organizações, incluindo também ONGs e negócios de impacto. A necessidade de adaptação a um novo mundo está diretamente relacionada à sua capacidade de continuar relevante e alcançando as condições necessárias para a execução de suas ações sociais. O poder do coletivo modifica a ordem e cria uma nova possibilidade para uma das maiores dificuldades das organizações do setor: a sustentabilidade financeira. Tradicionalmente dependentes de captação de recursos oriundos de doações filantrópicas e a “fundo perdido”, as atividades sociais ganham na comunidade uma nova possibilidade com o fortalecimento de plataformas de financiamento coletivo (*crowdfunding*). Deixa de existir a figura única da empresa realizando a doação completa que viabiliza a continuidade do processo de uma entidade social e todos os indivíduos, pertencentes às mais diversas classes econômicas, passam a serem visualizados como possíveis financiadores de projetos. A proximidade, a facilidade na comunicação e a conexão com os problemas sociais vividos faz com que esse tipo de organização consiga estabelecer um diálogo muito mais direto e rápido do que era feito até então com grandes empresas que, muitas vezes, esperavam relatórios detalhados e com ferramentas além das capacidades de gestão de inúmeras organizações sociais.

3.3 - Desenvolvimento tecnológico e inclusão social

A redistribuição do poderio econômico global também exerce um papel fundamental nos novos modelos de relações criados. O barateamento de custos tecnológicos em países subdesenvolvidos e o investimento em inovação por países considerados como novas potências criam um leque de oportunidades.

As próprias empresas estão avançando em direção à inclusão. A tecnologia possibilita a automação e a minituarização, que reduzem custos dos produtos e permitem às empresas atender aos novos mercados emergentes. As inovações disruptivas nos diferentes setores de negócios levaram produtos mais baratos e simples aos pobres, antes considerados um “não mercado”. Produtos e serviços que já foram exclusivos estão agora disponíveis para os mercados em massa no mundo inteiro. Entre os exemplos estão o carro Tata Nano de 2 mil dólares e a cirurgia de catarata de 16 dólares da Aravind Eye Care System. (KOTLER, KARTAJAYA, SETIAWAN, 2017, p.18).

A possibilidade de enxergar a base da pirâmide como potencial público consumidor, como demonstrada por Prahalad e Hart, cria exemplos claros de serviços e produtos que até então não eram entregues à essa população, mas que podem ser feitos de maneira financeiramente sustentável pela fornecedora e de qualidade para o beneficiário/cliente. A Aravind Eye Care System é conhecida como um dos casos mais exitosos de negócios de impacto em todo mundo. Com a clara missão de resolver o problema de cegueira e baixa visão na Índia para as classes econômicas inferiores, o negócio desenvolveu um modelo que mescla especialização e treinamento para os médicos (sendo reconhecida como um excelente centro de formação e fazendo com que seja objetivo de novos profissionais de todo o mundo que se deslocam até o local para passar por esse processo) com o atendimento de mais de 400.000 beneficiários anualmente, a maior parte deles gratuitamente. Utilizando um modelo de subsídio cruzado onde cada cirurgia paga gera duas outras gratuitas, conseguiram aumentar a eficiência dos procedimentos a ponto de não haver qualquer fila de espera.

3.4 - O marketing e as relações sociais

As mudanças estruturais afetam também a maneira como o consumidor enxerga as campanhas de marketing. A massificação de sites e plataformas de opinião alinhadas à disseminação do alcance da internet fez com que outros usuários passassem a serem as principais fontes de informação sobre produtos, serviços ou mesmo empresas.

O conceito de confiança do consumidor não é mais vertical. Agora é horizontal. No passado, os consumidores eram facilmente influenciados por campanhas de marketing. Eles também buscavam e ouviam autoridades e especialistas. Entretanto, pesquisas recentes em diferentes setores mostram que a maioria dos consumidores acredita mais no fator social (amigos, família, seguidores do Facebook e do Twitter) do que nas comunicações de marketing. A maioria pede conselhos a estranhos nas mídias sociais e confia neles mais do que nas opiniões advindas da publicidade e de especialistas. (KOTLER, KARTAJAYA, SETIAWAN, 2017, p.18).

Com todas as adaptações existentes no setor tradicional e a influência que a nova comunicação faz a todo o modelo organizacional, instituições com fins sociais, independente do modelo utilizado, também precisam passar por uma atualização e adaptação das suas estratégias para manterem a relevância e a continuidade de seus projetos.

A profissionalização e o aumento da efetividade dos negócios de impacto social passam diretamente pela estruturação de um ecossistema atuante e robusto. O Brasil começa a acompanhar a consolidação de seus intermediários e o surgimento de novos atores.

O aumento do capital disponível para investimento em diferentes modelos de aporte também recebe boas notícias do setor, que teve, apenas em 2018, o seu primeiro caso de *exit* registrado com sucesso com a venda da participação do fundo de investimento de impacto Vox Capital da fatia que possuía da organização TEM³. A visibilidade gerada pela notícia é fundamental para a atração dos grandes veículos e o aumento do alcance do mesmo. A percepção de que é possível ter retorno financeiro também torna mais atrativo para grandes empresas que iniciam a construção de projetos de aceleração corporativa focada em *startups* e soluções sociais.

A criação da Força Tarefa de Finanças Sociais, um grupo de diferentes atores que se uniu para impulsionar a visibilidade do setor e batalhar por políticas públicas que pudessem contribuir no desenvolvimento de novas soluções para problemas sociais, também exerce um papel bastante significativo para todo o ecossistema. A falta de um marco regulatório, por exemplo, faz com que não haja uma definição clara sobre qual

³ BARROS, Betina – Valor Econômico – Vox Capital tem lucro de 26% ao ano com negócio de impacto, 2018. Disponível em: < <https://www.valor.com.br/financas/5572647/vox-capital-tem-lucro-de-26-ao-ano-com-negocio-de-impacto> > Acesso 20 de Maio, 2019, às 20:49.

enquadramento jurídico deve ser utilizado, assim como a confusão com as inúmeras nomenclaturas, conforme mencionado anteriormente.

Ainda com todas as barreiras existentes o setor mostra um contínuo crescimento, como retratado pelo aumento de 73% da quantidade de negócios estudados entre os Mapas de Negócios de Impacto realizados pela Pipe Social no ano de 2017 para o de 2019. A perspectiva é de contínuo crescimento no número de negócios autodeclarados, especialmente se for levado em consideração o aumento no número de programas que incentivam e/ou apoiam o debate ao empreendedorismo social dentro da academia tais como Prêmio ICE ou mesmo cursos específicos como Formação em Impacto Social (Instituto Amani e Gera Social) e Gestão de Negócios de Impacto (Faculdade Unyleya), disseminando esse caminho como uma possibilidade de carreira também.

3.5 - Inovações de produtos e processos Segundo o método *Stage-Gate*

O ambiente altamente competitivo demanda o desenvolvimento de organizações com estratégias e processos cada vez mais inovadores para aumentar a sua capacidade de sobrevivência. As empresas necessitam inovar constantemente, oferecendo aos clientes produtos diferenciados e que ofereçam propostas de valor relevantes. Além disso, atributos ligados à qualidade nos produtos e serviços são considerados essenciais para quem pretende disputar o mercado. O processo que conduz as atividades de desenvolvimento de produtos desde a geração da ideia até o lançamento no mercado representa um fator importante que influencia o desempenho inovador de uma empresa. Por isso, a presente pesquisa utilizou como método de análise de dados primários e secundários o *Stage-Gate*, um modelo proposto pelo Dr. Robert G. Cooper em 1990, como referência para desenvolver a proposta de negócio.

A estruturação do modelo *Stage-Gate* tem como meta principal a organização do processo de desenvolvimento de um novo produto ou serviço de maneira clara e organizada, oferecendo diferentes oportunidades para avaliação sobre a capacidade de continuidade do projeto. O autor desenvolve o modelo de *Stage-Gate* visando oferecer vantagens: a) aumento da competitividade da organização que executa o processo ao otimizá-lo, b) ao utilizar um enfoque nos desejos e necessidades do cliente final, ocorre o aumento da probabilidade de sucesso do produto ou serviço, c) treinamento da equipe de maneira organizada em relação ao desenvolvimento de novos produtos e de processos, d) redução do investimento de tempo e recursos, evitando retrabalho e desperdícios ao

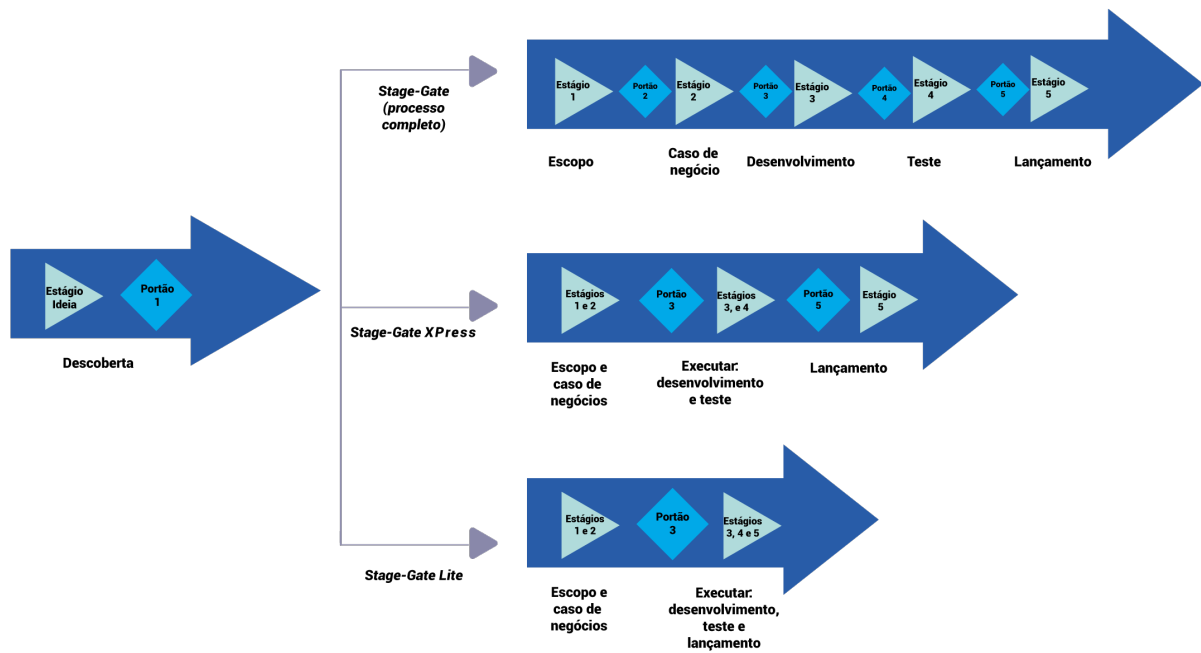
utilizar um planejamento bem feito e e) aumento do foco ao avaliar várias vezes as reais possibilidades de sucesso do produto ou serviço, conforme ele afirma em livro de sua co-autoria: *Benchmarking best NPD practices-3: the NPD process & key idea-to-launch activities* (2006).

Com o intuito de atender os objetivos do presente estudo, utilizou-se o *Stage-Gate* e seus estágios para levantar as demandas sobre aprendizado em comunicação e marketing dos empreendedores sociais do Grande Rio de Janeiro; avaliar o interesse das mesmas sobre conteúdos nessa temática e estruturar um modelo de negócios que ofereça capacitação online sobre a temática ao público em questão.

Tal metodologia utiliza o controle de processo de desenvolvimento em até cinco estágios com pontos específicos para tomada de decisão (chamados *gates*) para a continuidade ou não do projeto. Segundo *Product Development & Management Association* e *Booz-Allen Hamilton*, entre 70 e 85% das empresas norte-americanas utilizaram a Metodologia *Stage-Gate* para o desenvolvimento e lançamento de novos produtos no mercado.

A interdisciplinaridade da equipe e o foco na solução aos problemas surgidos ao longo do processo de desenvolvimento aumenta a eficácia do modelo ao permitir a possibilidade de encerramento em diferentes momentos, entregando apenas produtos finais que realmente funcionam. Não são investidos esforços (de tempo e financeiros) em novos produtos que não representem a solução a demandas de mercado, construídos de maneira eficaz e com a correta priorização das atividades necessárias.

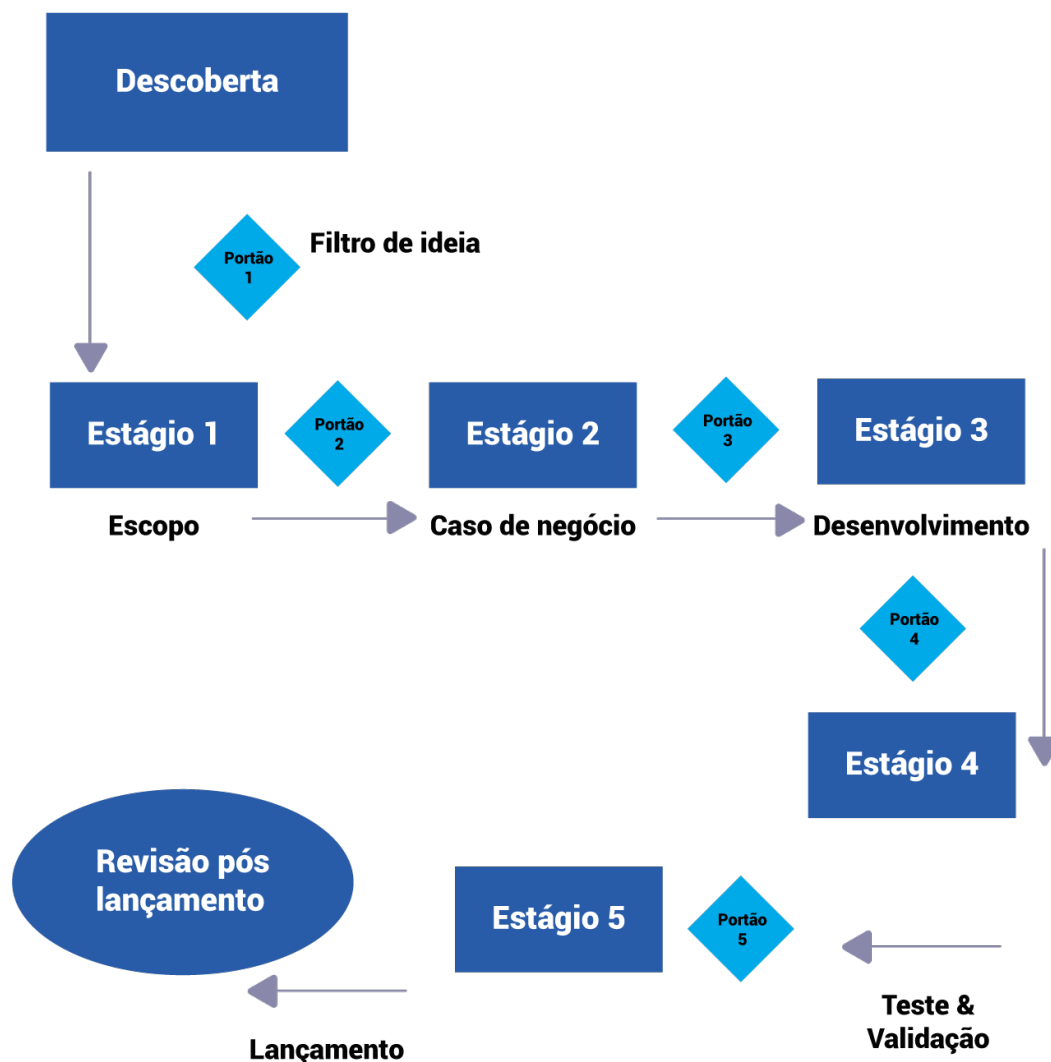
Conforme mostrado na Figura 1, essa metodologia possui três diferentes modelos de execução: (i) *Stage-Gate Full*, com cinco estágios e cinco portões de decisão; (ii) o *Stage-Gate Xpress*, com três estágios e três portões de decisão; (iii) e o *Stage-Gate Lite*, com dois estágios e portões de decisão.

Figura 1 - Três modelos de *Stage-Gate*

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de *Winning at New Products: Creating Value Through Innovation* (2011)

O *Stage-Gate Full*, composto de cinco estágios e cinco portões é considerado como o modelo tradicional e o mais utilizado. Seus estágios possuem diferentes objetivos conforme apresentado na Figura 2:

Figura 2 - Stage-Gate Modelo Completo



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de www.stage-gate.com

- Estágio 0 – Ideias (*Discovery*) – Descoberta de possibilidades ou oportunidades de ideias de novos produtos ou serviços.
- Estágio 1 – Escopo (*Scoping*) – Avaliação preliminar sobre as possibilidades de aceitação no mercado e da viabilidade técnica para o desenvolvimento da ideia recém-identificada.
- Estágio 2 – Construindo o caso de negócio (*Build Business Case*) – Quatro sub-fases compõem esse estágio: definição e análise de produtos, construção do caso

de negócio, desenvolvimento do plano de projeto e análise de viabilidade. Análises de mercado-alvo, estratégia de posicionamento, projeções financeiras iniciais e levantamento de requisitos e especificações serão feitas ao longo do estágio.

- Estágio 3 – Desenvolvimento (*Development*) – Estágio de desenvolvimento propriamente dito com um protótipo, que, com o *feedback* de consumidores e do mercado, poderá resultar em um plano de lançamento, de operação e de projeções financeiras para a sua continuidade.
- Estágio 4 – Teste e Validação (*Testing & Validation*) – Estágio de teste e validação do projeto como um todo, passando da área de produção (piloto), características do produto, nível de aceitação dos consumidores e revisão das projeções financeiras.
- Estágio 5 – Lançamento do produto (*Launch*) – Lançamento e produção efetivamente implementada, com a execução do plano de marketing e capacitação interna em relação às demandas de conhecimento para a produção do novo item.

A evolução do processo de construção do produto de acordo com os estágios apresentados anteriormente precisou passar por critérios básicos estabelecidos visando a real maturidade do desenvolvimento em questão. Tais tópicos avaliavam diferentes aspectos nos portões de decisão (*gates*) como apresentado a seguir:

- **Portão 1** – Avaliação da ideia. As estratégias preliminares do projeto são avaliadas nesse momento levando em consideração a viabilidade técnica inicial e a relação entre vantagens competitivas e oportunidades no mercado a ser explorado.
- **Portão 2** – Ocorre uma revisão dos itens avaliados no Portão 1 de maneira mais profunda e rigorosa.
- **Portão 3** – Um terceiro olhar é feito visando avaliar as capacidades de execução do produto em questão. São adicionadas uma revisão sobre a execução (e a qualidade da mesma) dos processos propostos/desenhados anteriormente, além de um aprofundamento das projeções financeiras e das especificações do produto ou serviço.

- **Portão 4** – Avaliação do progresso alcançado do produto e do projeto em comparação com as expectativas e especificações do cliente em relação ao planejamento inicial.
- **Portão 5** – Antes do lançamento oficial do produto ou serviço é feita uma nova avaliação em relação à qualidade da realização das atividades e os resultados obtidos até então. Estratégias operacionais, de marketing e financeiras são revistas e, com a aprovação, o projeto avança para o estágio final.

3.6 - Ferramentas de modelagem de negócios

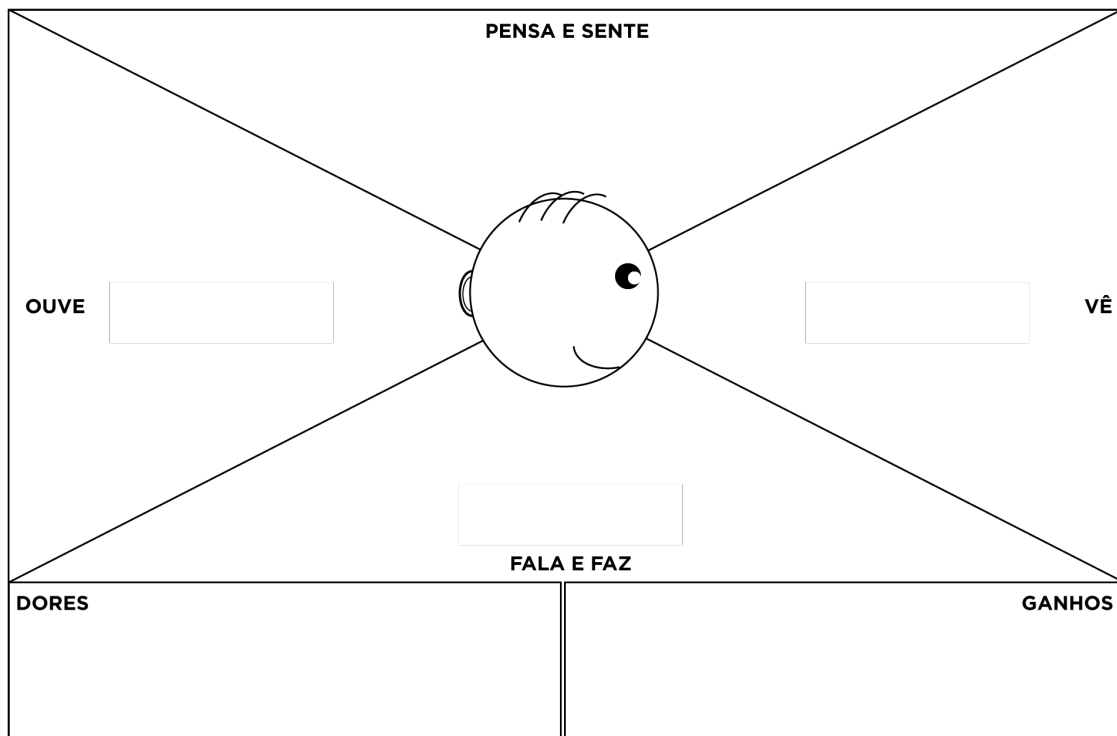
Um estudo bastante relevante na análise comparativa e competitiva das organizações é conhecida como Análise *SWOT*, ou em português, Análise FOFA. Não se pode datar com precisão o surgimento desta ferramenta, nem sua primeira publicação, embora a Universidade de Stanford tenha sido líder no uso desta análise por seu pesquisador e professor Albert Humphrey nas décadas de 1960 e 1970.

Ao apresentar quatro grandes aspectos (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, ou em inglês *strengths, weaknesses, opportunities e threats*), a Análise *SWOT* oferece uma visão rápida e crítica dos contextos externo e interno da organização avaliada.

Se a Análise *SWOT* é uma ferramenta que auxilia na compreensão do contexto da organização diante de seus competidores, assim como de suas forças e pontos a melhorar, o Mapa da Empatia, elaborada pela empresa XPLANE (200?), é igualmente relevante para melhor compreender o público alvo, suas demandas e reais necessidades. Tal ferramenta visa transmitir, de maneira visual, as principais percepções das diferentes *personas* (*arquetipos dos usuários e/ou público-alvo*) que se espera engajar.

Conforme apresentado na Figura 3 o Mapa de Empatia utiliza seis quadrantes principais para mapear diferentes aspectos do cotidiano do público alvo. Um aspecto fundamental é que sua implementação pode se dar em diferentes estágios de desenvolvimento. Além disso, o uso desse material facilita sua representação de uma maneira visual além de permitir edições rápidas e práticas.

Figura 3 - Mapa de Empatia



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Xplane (200?)

Se a Análise SWOT e o Mapa de Empatia nos ajudam a compreender pontos do modelo de negócio a partir da perspectiva mercadológica, a Teoria da Mudança guia as organizações que pretendem causar impacto socioambientais positivos. Ainda que seja difícil apontar exatamente sobre a origem da Teoria da Mudança, a mesma teve grande impulso durante debates promovidos pelo Aspen Institute, que deram origem ao chamado Roundtable on Community Change na década de 1990, que contava com a participação de Carol Weiss. A autora de *New Approaches to Evaluating Comprehensive Community Initiatives*, publicação de 1995, levantou que a dificuldade de avaliação de situações e programas complexos estava ligada à pouca articulação entre as hipóteses que as inspiravam. A falta de percepção de quais seriam os pequenos passos para alcançar o objetivo a longo prazo dificultaria a avaliação da iniciativa, assim como diminuiria a probabilidade de que os fatores importantes fossem realmente levados em consideração em um período maior de tempo. O termo Teoria da Mudança popularizou-se então como uma maneira de descrever o conjunto de hipóteses que explica tanto os pequenos passos que levam ao objetivo de longo prazo, como as conexões entre as atividades de um programa e os resultados que ocorrem em cada passo da jornada.

O conceito de Business Model Canvas, ou BMC (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2009) foi desenvolvido de maneira colaborativa com 470 participantes e popularizado com o lançamento do livro que detalha a sua utilização. O “Canvas”, Figura 4, como ficou conhecido, é um instrumento visual dividido em blocos/departamentos que visa desenvolver novos negócios de maneira prática e dinâmica. Ao utilizar o preenchimento com *post its* e em apenas uma página, o BMC ganhou adeptos ao redor do mundo por ser muito mais rápido e adequado para as iniciativas em estágios iniciais que o desenvolvimento de um plano de negócios tradicional. Além disso, seu método facilita o acompanhamento e a revisão ao longo do desenvolvimento da empreitada.

Figura 4 - Canvas de Modelo de Negócios

Canvas de Modelo de Negócios				
Desenhado para:		Desenhado por:		Data:
				Versão:
Parcerias chave	Atividades chave	Proposta de valor	Relacionamento	Segmentos de clientes
	Recursos chave		Canais	
Estrutura de custos			Fontes de receitas	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Business Model Generation (2009)

A ferramenta é dividida em nove grandes blocos que compreendem diferentes aspectos de qualquer negócio (seja ele tradicional ou social). Do lado direito avalia-se a relação com o cliente e tudo aquilo que ele enxerga, enquanto os quadrantes mais à esquerda compreendem aspectos internos necessários para a execução do serviço/produto prometido. Ao todo são quatro grandes pilares (ou grupos de blocos): oferta, cliente, infraestrutura e finanças.

O desenvolvimento e o lançamento de novas empresas são tópicos profundamente investigados e discutidos. Os princípios básicos da administração reforçam a necessidade de controle, previsibilidade e coordenação para a gestão de um empreendimento. A ida inicial ao mercado é um momento de pressão e de contínua tomada de riscos para o (a) empreendedor (a). Este processo, tradicionalmente longo e desgastante, foi completamente revisto com a ascensão do modelo de *lean startup*, disseminado por Eric Ries (2012).

Traduzida como enxuto para o português, a palavra *lean* é vista como o conceito de identificar fontes de desperdício no processo de produção no mundo corporativo. A aplicação deste conceito no nascimento de novos empreendimentos, especialmente aqueles com viés tecnológico, disseminada pelo pesquisador da Harvard Business School, Eric Ries, tem como objetivo reduzir os riscos e os custos, além de acelerar o processo de aprendizado através da tentativa e erro (RIES, 2012).

A obra do autor, traduzida para o Brasil como *A Startup Enxuta* (2012), ajudou na popularização do termo *Minimum Viable Product* (MVP), ou Produto Mínimo Viável, como uma a versão mais simplificada possível de um produto, ainda não completamente finalizado, disponibilizado para experimentação prática e teste junto a um grupo seletivo de clientes. Por mais que ainda seja um “protótipo”, o MVP seria capaz de avaliar e projetar as reações do mercado, verificando se, de fato, resolve um problema ou se trata apenas de uma inovação utópica.

4 - Metodologia

4.1 - Revisão da bibliografia

Esta pesquisa utiliza a revisão da bibliografia de Administração de Empresas, Empreendedorismo, Negócios Sociais, Empreendedorismo e Comunicação, para uma maior compreensão sobre a realidade e as dificuldades dos empreendedores de negócios de impacto além da percepção sobre os principais caminhos sugeridos pela academia. Para tanto, são descritas a metodologia *Stage-Gate* e as ferramentas Mapa de Empatia, Teoria da Mudança, Análise *SWOT*, *Business Model Canvas*, Produto Mínimo Viável (MVP) utilizados neste trabalho. Ademais, a revisão bibliográfica crítica aborda dados secundários e publicações acadêmicas originadas na década de 2010 pelos principais atores do ecossistema social brasileiro tais como Artemisia, NESsT, SEBRAE, Pipe.Social, Social Good Brasil, ASHOKA e ANDE.

Uma vez que há demanda por mais pesquisas e estudos em profundidade sobre o processo de desenvolvimento dos negócios de impacto social no Brasil e o recente interesse recebido pelo grande público, esta também é uma investigação exploratória descritiva, definido por VERGARA (1998, p.45) como a possibilidade de surgimento de novas teorias ao longo do processo de pesquisa, junto da descrição de seus principais aspectos e características.

4.2 - Entrevistas

O segundo momento deste trabalho foi compreender a visão dos empreendedores de negócios sociais e atores do ecossistema social do Grande Rio de Janeiro, com o objetivo de levantar dados e listar as suas reais dificuldades nas áreas de comunicação e do marketing nas suas organizações, para aumentar a possibilidade de desenvolver um produto ou serviço que ajude as iniciativas a se comunicarem de forma mais estratégica com seu público, a fim de obter novos apoios financeiros e voluntários, além de melhorarem suas performances. Os entrevistados foram escolhidos segundo critérios de potencial de alcance da Colaboradora, demandando que os mesmos tivessem atuação no Grande Rio de Janeiro.

As quatro entrevistas foram realizadas presencialmente ou através de vídeo conferência ao longo do primeiro trimestre de 2020, com perguntas abertas

(semiestruturadas) para que o (a) entrevistado (a) se sentisse mais confortável para compartilhar sua experiência. O roteiro encontra-se na íntegra no Anexo 1.

4.3 - Análise SWOT

Após a coleta de dados da entrevista, foi dado início a implementação da metodologia *Stage-Gate*, acompanhada da complementação ferramental em diferentes etapas do seu processo, para passar por alguns *gates*.

A Análise SWOT foi utilizada para facilitar a interpretação visual dos principais aspectos relacionados às diferentes possibilidades e modelos de atuação levantados no *Gate 1*. Ao apresentar quatro grandes aspectos (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), a Análise *SWOT* ofereceu uma visão rápida dos cenários externo e interno do projeto.

4.4 - Mapa de Empatia

Por se tratar de uma etapa ainda muito embrionária, toda ideia está sujeita a mudanças e adaptações ao longo de seu desenvolvimento. Por esta razão, em um primeiro momento o principal objetivo foi identificar o público-alvo da Colaboradora e explorar sua plena compreensão para que as etapas seguintes fossem desenvolvidas com sucesso e o serviço realmente agregasse valor para o público alvo. Para atingir tal objetivo utilizou-se a ferramenta Mapa de Empatia (XPLANE, 200?).

No presente estudo optou-se pela aplicação do Mapa da Empatia na fase inicial, já que esta ferramenta contribui para se obter mais clareza sobre um perfil bastante específico de audiência e grupo alvo. A metodologia propõe o preenchimento dos quadrantes utilizando *post-its* (ou sua versão digitalizada), uma vez que é recomendável a constante revisão deste material, em lugar de uma ferramenta que se preenche uma única vez, esta deve ser dinâmica e acompanhar as mudanças que surgem com cada nova descoberta.

4.5 - Teoria da Mudança

Para dar continuidade do processo de desenvolvimento da proposta da Colaboradora foi aplicada a ferramenta denominada Teoria da Mudança, uma metodologia utilizada por organizações sociais com o objetivo de ter uma visão clara e sequencial sobre atividades,

recursos, resultados e impactos desejados. Popularizada nesse setor, a Teoria da Mudança tem como principal vantagem o fato de demonstrar de maneira visual como pequenas atividades cotidianas levarão ao atingimento de metas de longo prazo.

A ferramenta Teoria da Mudança foi aplicada neste estudo porque representa uma abordagem que tenta detalhar quais são as fases e etapas a serem superadas antes do resultado final de qualquer iniciativa ou organização, assim como como cada grupo de interesse é impactado pelas ações de um empreendimento.

Baseado no conceito de *personas*, arquétipos daqueles que seriam os clientes ou usuários ideais, a identificação do grupo-alvo se torna mais específica e permite a análise de particularidades e homogeneidades entre os entrevistados. Mais do que características demográficas apresentadas em uma definição pré-determinada de público-alvo, as histórias, motivações e desejos deste grupo são descritas. Enquanto o público-alvo mostra uma parcela da sociedade que poderia se interessar nos produtos e serviços, a *persona* é um indivíduo, uma representação humanizada.

4.6 - *Business Model Canvas*

Por fim, para a construção da proposta de modelo de negócio foram aplicados métodos amplamente utilizados no universo do empreendedorismo, tais como o modelo Business Model Canvas, ou BMC (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2009). O Canvas trata-se de uma representação visual de uma proposta de modelo de negócio, sendo então o objetivo final desta pesquisa ao apresentar como se constituiria o novo funcionamento da Colaboradora. Utilizando o conceito de Produto Mínimo Viável, ou MVP em inglês (RIES, 2012), estrutura mínima necessária para o lançamento de qualquer produto/serviço/organização, com as funcionalidades básicas visando a interação e a validação da mesma junto ao mercado, foi possível propor o teste da nova Colaboradora. O preenchimento de tal ferramenta no Stage 2 funcionou como uma primeira maneira de estruturar a proposta de nova atuação da Colaboradora, assim como identificar os principais aspectos a serem desenvolvidos e aprimorados, como a conexão com atores chave, garantir o relacionamento com os públicos e a tentativa de monetização a partir das possíveis fontes de receita.

O lançamento do MVP (RIES, 2012), uma espécie de “protótipo”, baseado em um e-book e posteriormente um curso online que abordaram a temática de comunicação e marketing voltados para instituições sociais serviu para realizar uma primeira avaliação

do mercado sobre o interesse nesta temática e sobre a possível forma de atuação da Colaboradora Social. O acompanhamento do número de interessados em saberem mais sobre o assunto demonstrou que o processo de desenvolvimento da Colaboradora Social e toda a organização poderia continuar e não era apenas uma percepção enviesada da pesquisa.

5 - Resultados

5.1 - Método *Stage-Gate* - Estágio 0

Como a comunicação pode gerar impacto social? Esta pergunta central conduziu o desenvolvimento da proposta de criação de serviço para aumentar os resultados de organizações sociais em seus diversos modelos (negócios de impacto, negócios sociais, organizações sem fins lucrativos, associações comunitárias, entre outros).

5.1.1.1 - Tipos de organização

Fez-se necessária uma análise sobre a atual situação e as capacidades dessas organizações antes de pensar em qualquer tipo de interação ou inserção de um novo produto no mercado. Na região analisada por este estudo, o Grande Rio de Janeiro, foi possível encontrar diferentes nomenclaturas e definições para este tipo de organização. A proposta não era estabelecer um modelo ideal a ser seguido e implementado por todos. Até mesmo pela necessidade de existência de diferentes formatos e modelos para a solução dos problemas sociais brasileiros. No entanto, a percepção de que compreendem modelos e realidades tão distintas resultou na necessidade de divisão em dois grandes grupos organizacionais, separados sem juízo de valor ou contextualização de sua nomenclatura, e sim a partir de características e capacidades apresentadas no momento.

5.1.1.2 - Grupo 1 – Negócios de impacto social

O primeiro grupo de organizações foi chamado de “negócios de impacto social” e caracteriza-se por implementar mecanismos de mercado para a solução de problemas da sociedade. Em outras palavras, essas instituições realizam a venda de um serviço ou produto, geralmente para o beneficiário final, como um modo de solucionar um problema das classes C, D e E (base da pirâmide). Esse problema pode estar relacionado à falta de acesso a um tipo de serviço/produto na sua região, alto custo para aquisição das “soluções tradicionais”, desinformação ou desconhecimento sobre melhores práticas e seus direitos, entre outros.

Esse tipo de organização tem, em média, menos de cinco anos de existência e nasce com a preocupação de alinhar sustentabilidade financeira ao impacto social. É fundado por empreendedores jovens, entre 25 e 35 anos, altamente escolarizados (especialização

universitária) e de classe média. Ressalta-se que, para esse estudo, não foi feita distinção entre as diferentes vertentes de modelos sobre a redistribuição (ou não) dos lucros do negócio (PIPE.SOCIAL, 2019). Esse público conta com o apoio de organizações intermediárias, tais como aceleradoras e incubadoras, que o auxiliou na estruturação de seu modelo de negócio através de ferramentas e metodologias presentes no universo empreendedor tradicional.

A percepção do papel da comunicação para organizações do grupo 1 está intimamente ligada aos resultados das vendas de seus produtos ou serviços, conforme apontado pelo Entrevistado 1 (E1):

A nossa organização é uma *startup* que, pelo menos nas nossas pesquisas, não tem nenhuma outra com a mesma filosofia que a gente. Estou falando no Brasil, não sei se fora tem alguma parecida, mas no Brasil a gente não vê. A gente vê sim startups trabalhando no mesmo segmento de construção civil, reformas domiciliares...ou que não tem essa pegada social de inserção de mulheres, ou que só tem a pegada social, trabalham só com mulheres e não trabalham com homens, por exemplo, não trabalham nesta pegada de igualdade de gênero, que é algo que a gente sente muito. O nosso maior trabalho na parte de comunicação é fazer o público entender o que é a organização na sua essência, como ela atua e, com isso, também trazer serviços para a startups, que é uma startup que trabalha com *bootstrapping*, ou seja, não teve investimentos externos até hoje. Como não tem muito capital para marketing, para vendas, para time de vendas e essas coisas, a gente tem mesmo que fazer mágica, tirar o coelho da cartola para conseguir clientes e manter a engrenagem rodando. Acho que a parte da comunicação é importante para isso tudo.

A visão de que um bom trabalho de divulgação e a visibilidade gerada junto ao seu público alvo trará um incremento no número de vendas faz com que as ações de comunicação (ou marketing) sejam encaradas até com a necessidade de existência de uma área interna para cuidar disso. Ainda assim, a realidade pode ser bastante diferente da teoria e o orçamento muitas vezes é cortado desde o início, fazendo com que todas as ações planejadas nem sempre sejam executadas ou consideradas prioridades.

Para entender a relação da comunicação com o cotidiano desse tipo de instituição, foram listados abaixo os principais desafios (relacionados à área ou não) da mesma:

- Equipe enxuta – A realidade dessas organizações é de funcionamento semelhante a de *startups*: equipes divididas em diferentes áreas, mas com todos fazendo um pouco de tudo para dar conta de todas as demandas. Ainda

que exista a consciência da importância de olhar a comunicação de maneira estratégica, a falta de uma equipe dedicada ou mesmo mais robusta para toda a organização resulta em uma limitação de capacidade de atividades que conseguem executar. Há a necessidade de mais “braços” para realizarem tudo aquilo que desejam.

- Modelo de negócios em teste contínuo – A definição do modelo de negócios a ser seguido é um ponto fundamental no sucesso de qualquer organização. A escolha incorreta poderá resultar em seu fracasso. A espera de resultados rápidos (seja pela necessidade financeira, cobrança externa ou mesmo expectativas dos empreendedores) faz com que planos de longo prazo sejam abandonados no meio do caminho e constantes mudanças aconteçam. Nesse tipo de organização a definição do caminho a ser percorrido está intimamente ligada à rapidez com que os resultados chegam.
- Comunicação: visão vs. realidade – A percepção de valor por parte dos líderes deste tipo de organização é de que esse é um tema fundamental para o sucesso e desempenho da mesma. No entanto, a teoria nem sempre é aplicada no dia a dia, como apontado pelo Entrevistado 2. Embora exista essa área, o envolvimento com decisões estratégicas e o desenho de projetos não é uma realidade, sendo encarada apenas como um setor suporte para a criação de materiais e que “apaga incêndios”.
- Recursos financeiros escassos – O desempenho financeiro é um fator crucial, especialmente em seus estágios iniciais. Esse perfil de organização tem uma grande necessidade de aumentar as suas receitas de maneira rápida uma vez que sua reserva é praticamente nula. A não abundância de recursos financeiros faz com que poucas apostas sejam feitas e muitas mudanças de percurso aconteçam em busca de um retorno rápido. Há uma necessidade constante de aumentar o número de vendas e/ou investimentos para pensar em qualquer tipo de crescimento.
- Cobranças externas – Conforme mencionado anteriormente, este grupo de entidades geralmente recebe o apoio de algum tipo de intermediário do setor (incubadoras, aceleradoras, investidores, entre outros). Mas esse auxílio também aparece com uma carga extra de cobranças por resultados e realização de entregas específicas. Novamente a falta de recursos (humanos e financeiros) mostra-se como um fator delicadíssimo no dia a dia das operações

ao fazer com que essas expectativas de terceiros nem sempre sejam alcançadas.

- Gestão vs. trabalho de campo – Toda organização descrita nessa análise nasce com um propósito claro de gerar impacto social. No entanto, a medida que o negócio social começa a crescer, chega um momento de decisão crucial para o (a) líder daquele empreendimento: dedicar-se à gestão do mesmo ou continuar no trabalho de campo? Essa dúvida está relacionada não apenas à falta de recursos humanos para aumentar os resultados sociais, mas também com o aumento de cobranças de terceiros em relação a mensuração de impacto, por exemplo. O propósito que o (a) empreendedor (a) carrega desde a criação da organização faz com que sintam falta do trabalho e contato direto com os beneficiários e a entrega do serviço/produto, no entanto, há a consciência de que estar na gestão, comandando/supervisionando de uma maneira mais estratégica será fundamental para que o desejado ganho de escala seja alcançado. Há uma grande dúvida em como dosar o tempo de cada ação.

5.1.1.2 – Grupo 2 – Organizações não governamentais

O segundo grupo de organizações foi chamado de “organizações não governamentais (ONGs)” e caracteriza-se por representar modelos tradicionais de apoio assistencial a mazelas sociais. As tradicionais ONGs atuam diretamente na entrega de produtos ou prestação de serviços que tradicionalmente deveriam ser ofertados por esferas governamentais, mas que não chegam com a qualidade e quantidade necessária em todas as regiões.

Em média estão localizadas em comunidades periféricas dos grandes centros urbanos e foram iniciadas há mais de dez anos. Exercem forte liderança nessas organizações fundadoras com idade superior a 40 anos e escolaridade intermediária (ensino médio). Este público iniciou as suas atividades muitas vezes por vivenciar na pele aquela necessidade por morar na região afetada. Seu modelo de financiamento é baseado em doações externas de indivíduos e empresas. Já receberam apoio de organizações parceiras no passado, mas enxergam um êxito das mesmas nos últimos anos. Hoje, é extremamente complicado pensar no médio prazo por conta da incerteza de recursos para manter as atividades do projeto rodando.

De igual maneira foram listados os principais desafios das organizações do grupo 2 para entender a relação da comunicação com o cotidiano das mesmas:

- Equipe enxuta – Este tipo de organização possui uma equipe extremamente enxuta para realizar todas as suas demandas. Como agravante em comparação ao grupo anterior, as ONGs possuem funcionários tradicionalmente com um nível de escolaridade inferior ao dos negócios de impacto social, especialmente pelo fato de se localizarem quase sempre na ponta do processo, ou seja, diretamente nas entregas da organização. Ainda que contem com a participação de voluntários, a maior parte é de maneira muito esporádica, sem conseguir resolver completamente o problema de falta de mão de obra (especialmente na parte de gestão).
- Necessidade de captação de recursos – A dependência de recursos externos faz com que esse tipo de organização esteja sempre em estágio de alerta. A perda de um apoiador específico ou o atraso no repasse de recursos influencia, e muito, o fluxo de caixa e a capacidade de realização de seus programas. Desde o início dos anos 2000 algumas organizações começam a olhar para o modelo de funcionamento dos negócios de impacto social como uma possibilidade de migração e menor dependência externa, mas a migração depende de uma mudança de cultura brusca e da capacidade de entrega extraordinária para passar por tantos desafios sem deixar de entregar os programas já estabelecidos. Por conta disso, enxergam a necessidade de uma profissionalização urgente, mas nem sempre a equipe consegue conduzir esse processo, independente de seu interesse. Aqui, a continuidade ou não de qualquer mudança ou trabalho depende dos resultados alcançados em curtíssimo prazo em relação a geração de recursos financeiros para a organização.
- Gestão vs. trabalho de campo – Conforme mencionado anteriormente, a demanda de uma mudança de paradigma na organização requer um esforço grande na transformação da forma como atuam, e o principal aspecto está relacionado ao fato de parte de gestão não ser o foco. Assim como no grupo anterior, em que o balanço entre essas duas áreas era um desafio, para o grupo 2 também é necessário entender qual o equilíbrio deve ser aplicado na condução das duas áreas. Atualmente, o esforço está quase que exclusivamente no trabalho de campo, com

a gestão sendo lembrada apenas em momentos de desespero ou de interação com externos (seja por cobrança, prestação de contas ou pedido de apoio).

- Capacitação das lideranças – A trajetória de realização e de superação de desafios das lideranças desse tipo de organização é inegável e extremamente valiosa, no entanto, é possível perceber que há um grande distanciamento entre as práticas aplicadas no mercado e aquelas implementadas na gestão dessas instituições. Essa falta de conexão ocasiona em uma diminuição de seu potencial competitivo e ameaça diretamente a capacidade de continuidade do projeto. Conforme mencionado anteriormente, a necessidade de apoio na área de gestão é bastante presente e isso pode ser feito através da capacitação das lideranças. Essa aproximação entre dois mundos gera a abertura de novos horizontes através de outras fontes de financiamento e um olhar diferente para o desenho dos programas da organização.

5.1.2 - Possibilidades de apoio

Embora os grupos tenham sido separados para uma análise específica de seus desafios e realidades, os tipos de apoio necessários mostraram ter uma grande proximidade. Ou seja, ainda que exista a necessidade de pequenas adaptações, ambos os grupos poderiam receber os mesmos produtos/serviços e isso geraria valor para resolver seu (s) obstáculo (s).

Foram elaboradas cinco propostas iniciais de serviços/produtos que poderiam auxiliar ambos os grupos de organização envolvendo a temática de comunicação: 1) Aceleradora de comunicação; 2) Realização de serviços de maneira pro bono; 3) Cursos online; 4) Execução de serviços com preços subsidiados e 5) Capacitação de jovens para o trabalho na área de comunicação.

5.1.2.1 - Aceleradora de comunicação

Uma adaptação das tradicionais aceleradoras de *startups*, no primeiro modelo o serviço seria o de acompanhamento e orientação de um processo de construção de marca e desenvolvimento de materiais de comunicação para diversas organizações sociais ao mesmo tempo. Ao longo de alguns meses as instituições seriam conduzidas por uma jornada de descoberta de sua persona, desenvolvimento de marca e posicionamento, além da construção de um plano de marketing. Ainda que a maior parte das capacitações possa

ser feita de maneira conjunta, seria fundamental o acompanhamento um-a-um com as organizações para entender suas necessidades específicas. O modelo de financiamento poderia envolver uma cobrança de mensalidade fixa dos acelerados ou mesmo um percentual com base no aumento de seus resultados financeiros (vendas e/ou captação de recursos).

5.1.2.2 - Realização de serviços de maneira pro bono

No modelo mais tradicional de apoio, a proposta seria realizar uma seleção de acordo com as demandas apontadas por organizações sociais e realizar a conexão com parceiros colaboradores interessados em prestarem o serviço de maneira gratuita em suas horas vagas. O modelo de financiamento seria baseado em captação de recursos externos através de editais e/ou doações.

5.1.2.3 - Cursos online

A proposta de oferecer cursos online englobaria a adaptação de diferentes temas e workshops já executados de maneira presencial. O seu grande atrativo é a possibilidade de ganho de escala, ou seja, oferecer o conteúdo a um grande número de pessoas ao mesmo tempo, com o mesmo esforço da equipe (algo que seria inviável com a prática presencial). Foram pensadas, inicialmente, em duas maneiras para garantir a autossustentabilidade da iniciativa: a primeira delas é a venda direta dos cursos, sempre a preços acessíveis, para garantir que esse conteúdo chegue às organizações que mais necessitam. Já o segundo modelo, idealizado para um momento posterior, quando houver uma base de usuários significativa, contempla uma assinatura mensal recorrente. Em outras palavras, a ideia seria oferecer os cursos sempre disponíveis na plataforma mediante uma assinatura a um preço fixo, modelo bastante disseminado com a Netflix, por exemplo.

5.1.2.4 - Execução de serviços com preços subsidiados

Também seguindo uma linha bastante tradicional e já existente no mercado, a oferta de serviços com preços acessíveis e/ou subsidiados também foi considerada no momento de ideação. Neste modelo as organizações sociais pagariam diretamente pelos serviços prestados, ainda que esse valor seja bastante inferior ao praticado no mercado. Outra possibilidade seria seguir o modelo de subsídio cruzado, também popular entre os negócios de impacto social. Nele, um cliente pagaria o “valor cheio/completo” do serviço,

sabendo que parte do seu pagamento seria revertido para a prestação de um serviço similar a um terceiro que não possui as mesmas condições financeiras para arcar com os custos.

5.1.2.5 - Capacitação de jovens para o trabalho na área de comunicação

O quinto, e último, modelo idealizado contempla a capacitação direta a jovens de comunidades marginalizadas visando a entrada dos mesmos no mercado de comunicação. Esse treinamento envolveria a prática direta, gerenciando por completo uma “*agência pop up*” existente apenas durante o período de capacitação. Ou seja, organizações sociais poderiam ser beneficiadas diretamente, atuando como clientes desses jovens ainda em processo de formação. O modelo de financiamento da iniciativa seria baseado na captação de recursos externos através de doações e/ou editais que arcariam com os custos dos treinamentos.

5.2 - Método *Stage-Gate* - Portão 1

Após o levantamento de possibilidades iniciais de execução ocorreu a primeira análise, o *Gate 1* (ou Portão 1). Nesta etapa, conforme mencionado anteriormente, executou-se a avaliação sobre a viabilidade técnica para a implementação do produto ou serviço escolhido além realizar uma comparação com as opções já existentes no mercado a ser explorado. O principal objetivo era descartar soluções inviáveis ainda em seus estágios iniciais, focando os esforços naqueles que aparentam ser os caminhos mais promissores e viáveis.

5.2.1 - Aceleradora de Comunicação

O pensamento de utilização de uma aceleradora de comunicação surgiu ao verificar-se o contínuo crescimento no número de organizações similares lançadas por entidades governamentais e privadas nos anos 2000. Essa tendência de criação de intermediários para apoiarem o desenvolvimento de novos negócios, indicando ferramentas, metodologias e experiências pelos quais as empresas precisam passar começa a gerar seus primeiros frutos mediante a indicação de estabelecimentos exitosos e disruptivos em nosso país que indicam terem passado por esse processo.

Tradicionalmente essas organizações passam por temas relacionados à gestão, incluindo comunicação/marketing, mas apenas como um tópico rápido e sem a devida atenção necessária.

A fim de facilitar a visualização dos aspectos principais relacionados à Aceleradora de Comunicação, utilizou-se a Análise SWOT para a construção do Quadro 1.

Quadro 1 - Análise SWOT: Aceleradora de Comunicação

Strenghts (Forças)	Weaknesses (Fraquezas)
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento e experiência da equipe na facilitação de processos sobre o tema em questão. • Processos já estabelecidos e inúmeros materiais disponíveis. • Proximidade com organizações intermediárias que podem conectar com interessados no serviço. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dependência de parceiros para utilização de salas e espaços para realização dos treinamentos. • Equipe enxuta (afetando a capacidade de organizações atendidas ao mesmo tempo). • Modelo de financiamento pode provocar desconfiança perante o público alvo.
Oportunities (Oportunidades)	Threats (Ameaças)
<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar o processo para um grupo de organizações ao mesmo tempo. • Prazos estabelecidos facilitam o acompanhamento de resultados e comparações com o estágio anterior. • Ineditismo no modelo e falta de inovação nas ofertas de capacitações existentes no mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrência (foco, dedicação de tempo e recursos financeiros) com o processo tradicional de capacitação oferecido por outros intermediários. • Modelo de negócios não validado e sem referências no mercado. • A área de comunicação pode não ser encarada como primordial para a instituição por parte de seus líderes.

Fonte: Desenvolvido pelo próprio autor com base na Análise SWOT

A adaptação para a temática de comunicação utilizaria metodologias já implementadas por agências e profissionais da área para expor os líderes das organizações nesse processo construtivo. Seu principal objetivo seria traçar um plano de ações estratégicas para o desenvolvimento daquela instituição, mostrando que qualquer

intervenção feita através de comunicação e marketing exige um embasamento lógico para se sustentar.

Foi possível listar entre os principais desafios a não percepção da área como um tema vital para o desenvolvimento da organização, ameaçando qualquer processo desenvolvido se não houver a dedicação esperada de certos profissionais e o envolvimento da equipe nas entregas estabelecidas. Esse aspecto também afetaria diretamente a sustentabilidade financeira da iniciativa e o modelo de funcionamento proposto caso não seja demonstrada a percepção de valor da Aceleradora de Comunicação por parte de seu público.

A experiência da equipe e a falta de inovação na maneira como são ofertadas as capacitações atuais de outros concorrentes no mercado surgem como pontos positivos que poderiam contribuir para o sucesso do serviço proposto.

5.2.2 - Realização de serviços de maneira *pro-bono*

A prestação de serviços de maneira *pro-bono* é uma prática bastante disseminada no Terceiro Setor. É possível encontrar esse tipo de parceria com escritórios de advocacia ou com grandes empresas que cedem horas de seus funcionários para apoiarem como voluntários (dos mais variados tipos, desde apoio na gestão do mesmo até como mão de obra para reformas em mutirões), por exemplo. Quando se fala de apoio na área de comunicação a prática não se pode afirmar que é incomum, no entanto, falta uma formalização e qualquer entrega de serviço é feita de maneira pontual e como um “favor” por parte do profissional.

As demandas oriundas por parte das organizações sociais são bastante diversas, mas o modelo pontual não incentiva uma utilização de maneira estratégica dessa mão de obra, funcionando muito mais para situações específicas tais como criação de algum material de design, construção de um website ou apoio em alguma ação de captação de recursos.

A utilização da Análise SWOT, Quadro 2, fez-se necessária novamente para visualizar os principais aspectos dessa linha de pensamento.

Quadro 2 - Análise SWOT: Realização de serviços de maneira *pro-bono*

Strengths (Forças)	Weaknesses (Fraquezas)
--------------------	------------------------

<ul style="list-style-type: none"> • Facilidade para implementação do modelo. • Equipe motivada e com interesse em se envolver com ações sociais. • Possibilidade de escolha do tipo de trabalho a ser entregue. 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe enxuta e capacidade limitada de entrega. • Sobrecarga de trabalho e o foco em clientes pagantes podem afetar entregas e prazos acordados. • Dificuldade para encontrar um modelo autossustentável financeiramente para a iniciativa.
Oportunities (Oportunidades)	Threats (Ameaças)
<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de buscar novos colaboradores na rede de contatos. • Realizar rodadas temáticas de apoio poderiam atrair financiadores específicos. • Sem barreiras para a entrega física dos serviços (possibilidade de chegar a qualquer lugar através da internet). 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de valorização do trabalho feito por parte dos beneficiários. • Olhar dos beneficiários para a comunicação como área suporte. • Desinteresse na colaboração por parte de profissionais externos que contribuiriam assumindo parte das demandas.

Fonte: Desenvolvido pelo próprio autor com base na Análise SWOT

Neste modelo seria necessária uma adaptação do formato de apoio *pro-bono* tradicional. A proposta inicial previa a construção de um *website* para a coleta de demandas por parte das organizações beneficiárias, que preencheriam os dados mais significativos tais como descrição do serviço, prazo máximo de entrega, complexidade, entre outros. Da mesma maneira, os profissionais dispostos em colaborar com as entregas deveriam acessar a mesma plataforma para identificar os trabalhos propostos e selecionar aquele que deseja se comprometer a realizar.

A facilidade de colocar no ar uma iniciativa como essa torna-se o principal atrativo para a execução da mesma. Ainda que não seja utilizada a plataforma tal como idealizada

com todas as suas funcionalidades, é possível coletar demandas de organizações beneficiárias através de simples anúncios nas redes sociais e em grupos de aplicativos de comunicação. O boca a boca seria o maior canal de propagação da iniciativa.

A mesma facilidade de ganhar adeptos e demandas constantes por parte dos beneficiários não necessariamente é repetida na busca por parceiros. O trabalho de convencimento é o primeiro passo, mas ainda seria necessário realizar uma mínima curadoria sobre a capacidade de entrega do mesmo, assim como avaliar as motivações e o comprometimento com a responsabilidade assumida. A partir do momento que existe a promessa de apoio ao beneficiário, qualquer descumprimento por parte do parceiro recairá nos responsáveis pela plataforma, que precisarão entregar o prometido sob o risco de terem toda a marca prejudicada.

5.2.3 - Cursos online

Um modelo que já nasce pensando em sua expansão e com planos para médio prazo certamente vale a pena uma análise minuciosa. A ideia de ofertar de maneira online cursos para gestores e líderes de organizações sociais sobre a temática de comunicação é baseado no fato de levar esse tipo de conhecimento ao máximo de beneficiários com o mesmo esforço de entrega. Ao contrário do modelo tradicional que aposta em facilitações presenciais e com capacidade de uma ou duas dezenas de participantes a cada edição, o ensino online permite, com um esforço único de gravação, chegar a centenas ou milhares de beneficiários ao mesmo tempo.

Ressalta-se que essa proposta foi pensada em dois momentos e diferentes níveis de complexidade. O primeiro, mais simples, oferece cursos pontuais, gratuitos e/ou com preços acessíveis, a serem adquiridos de acordo com o interesse dos beneficiários. Após um momento de validação desse modelo de negócio e, com base no retorno e aceitação (ou rejeição) do público alvo, é possível evoluir para uma plataforma com assinatura recorrente com preço fixo e um catálogo extenso de cursos e capacitações que podem ser feitos a qualquer momento. Este tipo de negócio seguiria uma proposta já popularizada por plataformas de *streaming* tais como Netflix ou Amazon Prime.

Novamente utilizou-se a Matriz SWOT, Quadro 3, para facilitar a visualização de seus prós e contras.

Quadro 3 - Análise SWOT: Cursos online

Strengths (Forças)	Weaknesses (Fraquezas)
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento da equipe e experiência em facilitação de cursos e workshops. • Parceria existente com estúdio de gravação. • Proximidade com grupos de negócios sociais para levantamento de temáticas de interesse. 	<ul style="list-style-type: none"> • Distanciamento dos beneficiários pode influenciar na não percepção de feedbacks negativos sobre a qualidade e a temática dos cursos. • Experiência limitada da equipe no modelo de lançamento de produtos digitais. • Orçamento reduzido para promoção dos cursos.
Opportunities (Oportunidades)	Threats (Ameaças)
<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de ganho de escala e entrega para um número grande de beneficiários ao mesmo tempo. • Possibilidade de adaptação e constante atualização dos cursos (antigos e novos). • Possíveis parceiros (com relacionamento prévio) que podem atuar na divulgação dos conteúdos para as organizações sociais que apoiam. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos online podem não ter a mesma percepção de valor do que conteúdos presenciais por parte dos alunos. • Existência de manuais e conteúdos substitutos já disponibilizados na internet. • Desconfiança causada pelo desconhecimento da marca do projeto.

Fonte: Desenvolvido pelo próprio autor com base na Análise SWOT

A possibilidade de alcance a um largo número de beneficiários ao mesmo tempo, como mencionado anteriormente, é o principal atrativo nesta opção. Ainda que possa demandar um esforço maior inicialmente, no momento da gravação dos cursos em si, a existência de parceria com um estúdio de gravação e a familiaridade da equipe com processos de facilitação de treinamentos, podem encurtar a jornada de aprendizado e viabilizar o lançamento rápido.

Trabalhar no universo digital não requer exatamente os mesmos conhecimentos e experiências adquiridas no mundo física. Esse processo de adaptação precisa ser levado em consideração, especialmente por todos os desafios de construção de um serviço do zero, que projeta o crescimento de maneira orgânica (com nenhum investimento para atração de tráfego ao site).

5.2.4 - Execução de serviços com preços subsidiados

Outra possibilidade analisada foi o modelo que aposta em subsídios para a prestação de serviços para organizações sociais. Este formato inspira-se no sucesso e impacto gerado pela Tom Shoes⁴ que a cada calçado vendido doa outra. Neste caso a proposta seria ter clientes pagantes (sejam tradicionais ou sociais) que saberiam que, em seu preço, havia o valor correspondente para a prestação de um serviço similar a um preço reduzido (ou completamente gratuito) para uma organização. O Quadro 4 avaliou os diferentes aspectos dessa possibilidade.

Quadro 4 - Análise SWOT: Execução de serviços com preços subsidiados

Strengths (Forças)	Weaknesses (Fraquezas)
<ul style="list-style-type: none"> • Clareza sobre a proposta que garantiria a sustentabilidade financeira. • Conhecimento prévio de organizações sociais que precisariam de apoio. • Garantia de horas de trabalho dedicadas à missão do projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconhecimento sobre a capacidade de entrega. • Falta de uma base de clientes pagantes. • Desfoque da missão do projeto ao atender clientes tradicionais.
Opportunities (Oportunidades)	Threats (Ameaças)

⁴ TOM SHOES, Our impact. Disponível em: <<https://www.toms.com/impact>>. Acesso em 07 de março, 2020 às 15:06.

<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de o modelo gerar inserções em mídias espontâneas por ser uma abordagem diferente. • Potencial sensibilização de clientes (pagantes) que optem por comprar apenas para ajudar. • Possibilidade de divulgação espontânea por parte dos clientes pagantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ainda que existam modelos similares espalhados pelo mundo, os mesmos não são massificados no Brasil e esse desconhecimento pode ser um empecilho para potenciais clientes. • A demanda de organizações beneficiárias pode ser maior do que as pagantes. • Distanciamento da realidade dos potenciais beneficiários ao não ser a sua atividade primária.
--	---

Fonte: Desenvolvido pelo próprio autor com base na Análise SWOT

O desafio de construir um projeto assim é grande e precisa ser bem estudado. É possível identificar claramente que a relação entre a missão social da equipe que desenvolve esse serviço e o fato de terem que atender clientes tradicionais, com entregas que fogem do que desejam, pode ser um item desmotivador e tirar completamente o foco. A linha entre aceitar fazer uma atividade que não era esperada em razão de uma recompensa maior é muito tênue e a absorção nas entregas do cotidiano podem afastar o grande objetivo do projeto, que é gerar impacto social através da comunicação.

Ao mesmo tempo, a possibilidade de levar um trabalho de qualidade para organizações beneficiárias que dificilmente teriam condições de arcar com os custos é um excelente indício. Os ajustes no modelo de negócio são fundamentais em qualquer iniciativa e, já ter claro desde o início, um caminho a ser trilhado pode acelerar esse processo.

5.2.5 - Capacitação de jovens para o trabalho na área de comunicação

Trabalhar com projetos pontuais e que permitem a mobilidade e a chance de adaptar de uma edição para a outra, assim é a premissa da proposta de promover capacitação de jovens para o mercado de trabalho de comunicação. Ao desenhar uma “*agência pop up*”, ou seja, uma agência com data de início e fim, a ser gerida completamente pelos jovens

em período de experiência, engloba-se ensino e prática durante todo o processo de 3 meses.

Esta proposta foi idealizada adaptando a bem-sucedida experiência da novaS/B⁵, uma das mais importantes agências de publicidade brasileira, que desenvolveu a nova/batata com o conceito de *agência pop up* para atender comerciantes e revitalizar uma região específica da cidade de São Paulo, o Largo da Batata. O Quadro 5 retratou os diferentes aspectos dessa possibilidade.

Quadro 5 - Análise SWOT: Capacitação de jovens para o trabalho na área de comunicação

Strengths (Forças)	Weaknesses (Fraquezas)
<ul style="list-style-type: none"> • Dois impactos em um mesmo trabalho: jovens e organizações apoiadas. • Possibilidade de inovar e arriscar com os clientes. Maior abertura do que em situações “tradicionais”. • Intensivo de aprendizado para os jovens beneficiários. 	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de recrutar novos colaboradores de maneira constante. • Sustentabilidade financeira depende de um fator externo e incerto (captação de recursos). • Equipe de supervisão/orientação dos jovens com disponibilidade de tempo limitada.
Oportunities (Oportunidades)	Threats (Ameaças)

⁵ NOVASB, Nova Batata Disponível em: < <https://www.novasb.com.br/inovacao/nova-batata/>> e < <https://www.youtube.com/watch?v=DuyMMxEunzo>>. Acesso em 08 de março, 2020 às 10:39.

<ul style="list-style-type: none"> • Recomeçar do zero permite a possibilidade de criar edições temáticas e volantes, atendendo diferentes regiões. • Ainda que o apoio seja por um período de tempo determinado (3 meses), nada impede que os jovens continuem com a iniciativa por conta própria. • Mudança dos temas possibilita abordagem a diferentes apoiadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rejeição por parte dos atores-chave (organizações que serão clientes ou universidades na divulgação, por exemplo). • Pode ser encarada apenas como uma atividade complementar por parte da equipe que idealiza o projeto, sem dedicar a devida atenção necessária. • Modelo complexo e difícil de explicar para terceiros.
---	--

Fonte: Desenvolvido pelo próprio autor com base na Análise SWOT

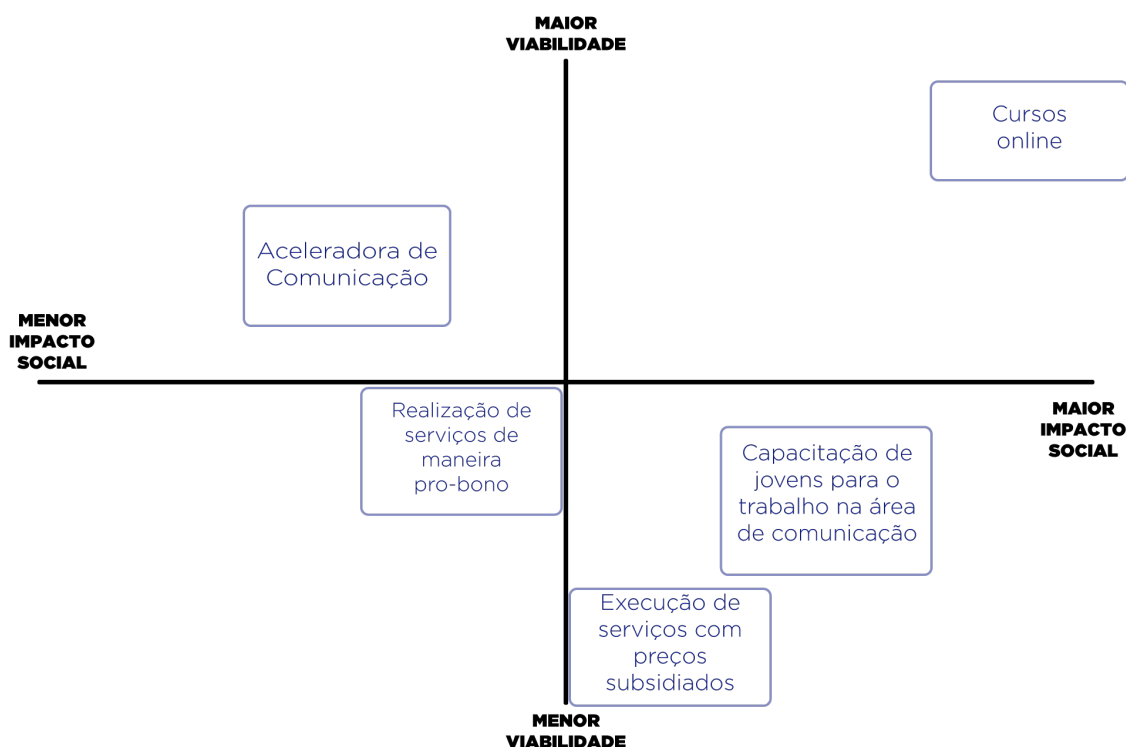
Certamente o modelo mais inovador dos idealizados, a proposta de criação de uma *agência pop up* traz consigo também uma infinidade de desafios e oportunidades. Ressalta-se o modelo beneficiar, ao mesmo tempo, dois atores fundamentais: os jovens capacitados e as organizações que receberiam o apoio no trabalho de comunicação entregue. Outro aspecto que precisa ser levado em consideração é o fato de cada nova edição trazer a possibilidade de uma temática diferente. Ainda que seja um desafio realizar a captação de recursos, essa adaptabilidade poderia viabilizar, por exemplo, edições para diferentes tipos de apoiadores, sendo definidas pelas localizações ou mesmo por temas (ex: organizações que trabalhem com educação, recorte por gênero ou por idade, etc.).

Também é necessário entender as possíveis barreiras a serem enfrentadas ao optar por esse modelo. Uma experiência inicial com proposta similar foi executada pelo pesquisador e uma equipe idealizadora ao longo de quatro meses de 2017 e aprendizados e fracassos foram colhidos. O principal ponto destacado desse momento foi a seleção dos jovens ter sido feita pelo parceiro do projeto, não tendo alinhado o interesse e a aptidão para trabalhar com a temática de comunicação. Em uma experiência tão rápida e que deposita tantas responsabilidades nos jovens para tocarem o projeto, uma escolha errônea no perfil pode impactar e comprometer completamente qualquer tipo de resultado esperado.

A escolha por um caminho a ser seguido deve e pode levar muitos fatores em consideração, tais como retorno financeiro, experiências prévias e capacidades já desenvolvidas pela equipe, contatos e parceiros existentes, entre outros. Na escolha do serviço com maior potencial a ser desenvolvido optou-se por utilizar dois parâmetros específicos: viabilidade de execução e impacto social gerado. O primeiro engloba diversos fatores como o conhecimento e a disponibilidade de dedicação da equipe, além dos recursos existentes. Já o segundo, principal razão de todo o estudo efetuado, avalia o retorno gerado no público alvo escolhido.

Escolheu-se, novamente, a utilização de uma ferramenta gráfica, Figura 5, para facilitar a visualização e a análise dos cenários de cada ideia.

Figura 5 - Matriz Impacto vs. Viabilidade



Fonte: Desenvolvido pelo próprio autor

A distribuição de cada item levou em consideração os recursos (humanos, financeiros e físicos) existentes no momento da avaliação, avaliando o maior ou menor impacto social, considerando termos quantitativos de beneficiários, assim como a viabilidade de implementação da proposta. A execução de serviços com preços subsidiados, por exemplo, apesar do potencial para ter dezenas (ou até centenas) de organizações beneficiárias no futuro, foi previsto um retorno muito menor nos meses iniciais. Ao ter

que começar do zero o processo de convencimento de clientes pagantes que topariam pagar um pouco mais para que seu dinheiro seja o suficiente para cobrir os custos de outra, é necessário ser realista para imaginar que dificilmente isso alcançaria êxito em um prazo de poucos meses.

A capacitação de jovens (e o beneficiamento de “organizações clientes”) foi considerada como uma ideia com um potencial de impacto bastante significativo. No entanto, baseado pelos resultados preliminares mencionados na experiência similar realizada, a incerteza de recursos para arcar com uma equipe que fique focada e com dedicação em tempo integral no desenvolvimento, sua viabilidade não é tão realista assim, demandando um nível de esforço que talvez não seja possível nesse momento.

A quantidade de tempo restrita que a equipe de execução desse novo serviço/produto é um fator que determinará o sucesso ou fracasso de qualquer iniciativa. Como os colaboradores não possuíam a capacidade de se dedicarem apenas a essa atividade, ter atividades pontuais, que possam ser executadas em um curto espaço de tempo, foram um balizador ou nível de corte para seguir em frente. Nesse quesito, mostraram-se viáveis de serem implementadas duas ideias: Aceleradora de Comunicação e os cursos online.

Em sequência ao recorte baseado na capacidade de tirar do papel a ideia, a análise considerou a missão social da iniciativa e, com isso em mente, a possibilidade de oferecer conteúdos pela internet, disponibilizado para uma milhões de pessoas com o mesmo trabalho, destacou-se e fortaleceu o processo de decisão. Ainda que o modelo possa passar por diferentes adaptações baseados no aprendizado, tornou-se claro que a melhor decisão no momento para prosseguir com o desenvolvimento de um serviço seriam os cursos online.

5.3 - Método *Stage-Gate* – Estágio 1

Após a inicial percepção das dificuldades de implementação de técnicas de marketing atualizadas no Setor 2.5, gerou-se um conceito inicial de formulação de oficinas e cursos de capacitação de gestores e colaboradores de negócios sociais na área de comunicação. A proposta era que esse ensino ocorresse de maneira online, facilitando a expansão e o acesso ao mesmo em qualquer horário e lugar.

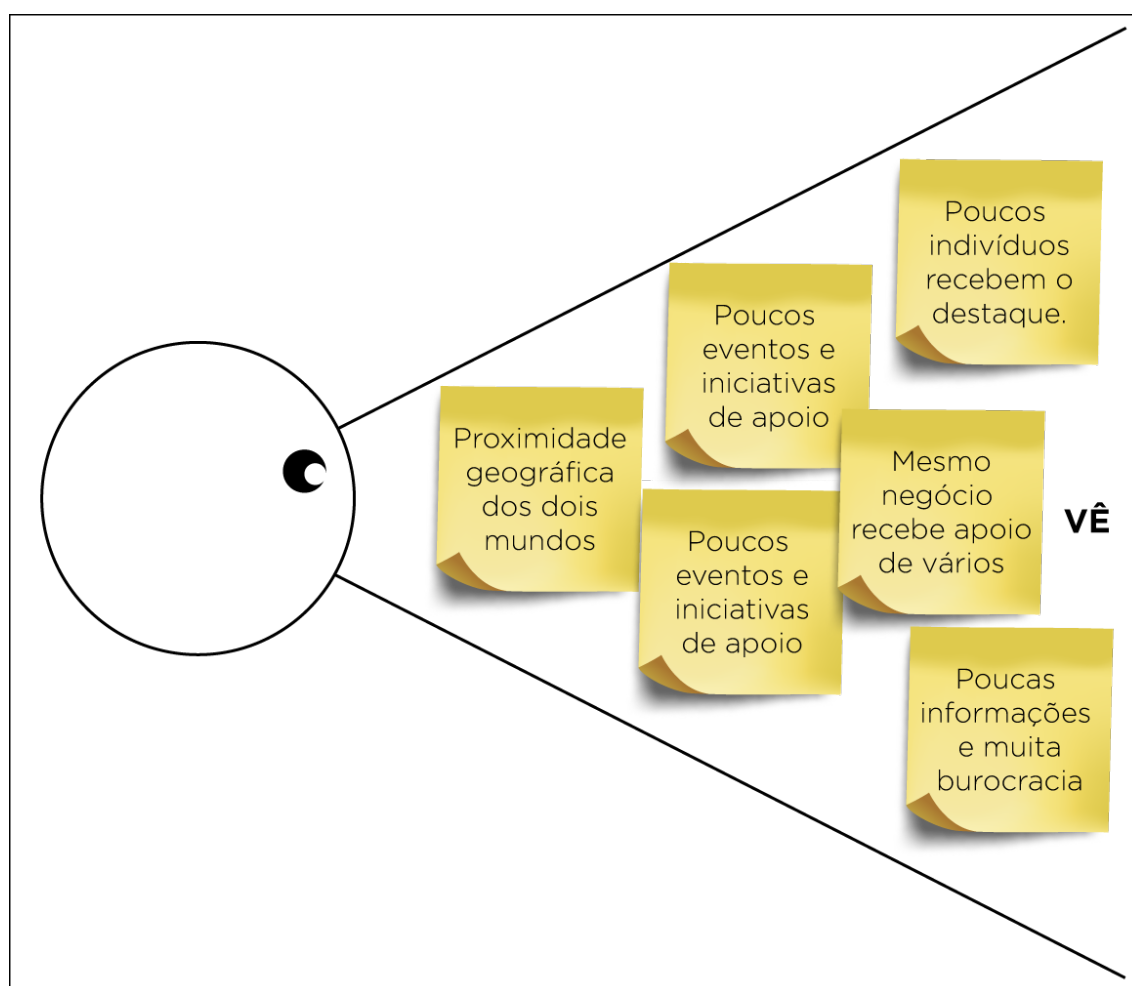
Em um estágio tão inicial, é natural a existência de mudanças ao longo do processo de desenvolvimento. Qualquer tentativa de aumentar a assertividade de uma proposta de valor passava pela profunda compreensão do público em questão. O Mapa de Empatia

(200?), uma ferramenta visual que expressa diferentes percepções de um indivíduo foi a ferramenta escolhida.

O exercício de preenchimento do Mapa de Empatia deu-se pela análise e percepção do pesquisador junto à comunidade empreendedora do Rio de Janeiro. Foram feitas conversas informais para a captura de alguns detalhes, assim como o acompanhamento de grupos de discussão como o Rio de Impacto e o Fórum Permanente da ALERJ, além da participação em eventos diversos e as entrevistas em profundidade.

5.3.1 - Mapa de Empatia - O que ele vê?

Figura 6 - O que ele vê?



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Xplane (200?)

O empreendedor de um negócio de impacto do Grande Rio de Janeiro certamente tem uma visão bastante específica sobre os seus desafios, conforme apresentado na Figura

6. Com uma característica geográfica que aproxima diferentes classes sociais no cotidiano do carioca, a convivência entre ricos e pobres, passando pela proximidade entre bairros antagônicos é um fator que acentua os problemas sociais sem muito esforço. Ao contrário de cidades em que comunidades periféricas situam-se em regiões afastadas das mais abonadas, as mais populosas e famosas favelas cariocas têm, por característica comum, a localização próxima de alguns dos metros quadrados mais caros do mundo. O empreendedor social, que muitas vezes transita nesses dois mundos, mesmo que seja de passagem, enxerga, quase que diariamente, como existem privilégios a uma minoria determinada pela cor da pele e poder econômico.

Apesar da grande população e da mídia que atrai o Ecosistema Social no Rio de Janeiro ainda passa por um processo de estruturação e crescimento lento. O empreendedor social, mesmo aquele ainda iniciante, rapidamente percebe que o número de eventos e iniciativas de apoio é reduzido e a participação de destaque fica concentrada em poucos indivíduos. Rapidamente percebe-se que os mesmos atores são encontrados em todos os eventos, com baixa oxigenação de novos participantes.

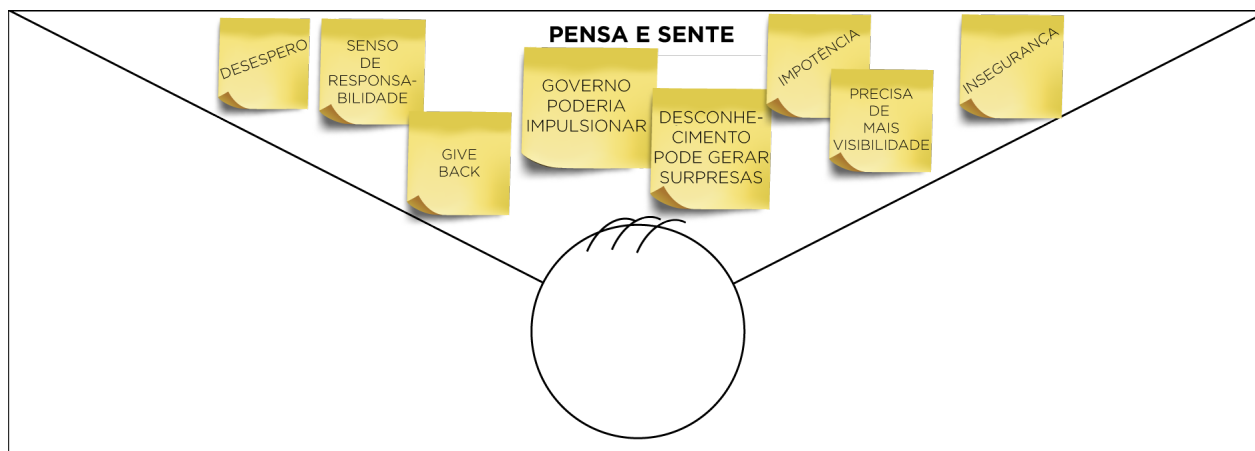
A concentração de apoio a poucas organizações também é um fator facilmente percebido pelo empreendedor carioca, que consegue notar como o suporte oferecido pelo pequeno número de intermediários (investidores, aceleradoras, incubadoras, entre outras) é basicamente restrito a esse grupo específico que, muitas vezes, sai de uma organização para outra. Participar de um grupo tão restrito talvez seja a razão de alguns empreendedores inflarem seus números com a expectativa de aumentar o seu *valuation* e conseguir realizar a venda.

Não sendo diferente de outras partes do território brasileiro, o empreendedor social vê e sente na pele as dificuldades burocráticas e desafios de empreender no país. Inúmeros impostos, taxas pouco claras e a dificuldade de encontrar informações para seguir corretamente no caminho são visualizadas rapidamente pela *persona* do presente estudo.

Diante do aspecto de comunicação o empreendedor social carioca vê que algumas organizações acabam recebendo mais destaque do que outras, mesmo que isso nem sempre seja considerado “justo” pelo mesmo.

5.3.2 - Mapa de Empatia - O que ele pensa e sente?

Figura 7 - O que ele pensa e sente?



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Xplane (200?)

As dificuldades vistas pelo empreendedor social são rapidamente sentidas na pele, vide Figura 7. A sensação de que os desafios serão maiores do que previstos aparenta ser uma tônica comum nesse setor.

Ao mesmo tempo em que uma sensação de desespero possa aparecer, o senso de responsabilidade também fala alto no líder social carioca. Geralmente sendo alguém que passou por uma experiência de superação, podendo ser considerado como uma exceção à regra do seu entorno, um sentimento/pensamento torna-se claro e quase que o principal propulsor para superar seus desafios: o senso de responsabilidade de que precisa devolver à comunidade e gerar oportunidades como aquelas que recebeu no passado. O conceito de *give back* é uma constante especialmente em territórios com baixos recursos, onde o convívio em comunidade torna-se mais forte, não só por interesse como também por necessidade para sobrevivência.

A figura do empreendedor de sucesso e que é capa de revista parece ser algo bastante distante da realidade na região. Ao trabalhar no campo a percepção é de que o simples fato de fechar as contas da organização no positivo talvez não seja tão fácil assim. Ainda assim há o pensamento de que com a sua organização será diferente e o resultado social esperado será alcançado.

Corre, na cabeça do empreendedor social carioca, o pensamento de que uma maior participação governamental no setor poderia alavancar os resultados e acelerar a solução dos inúmeros problemas sociais enfrentados pela população carioca. Essa conclusão está intimamente ligada à indícios passados derivados da participação e aproximação de

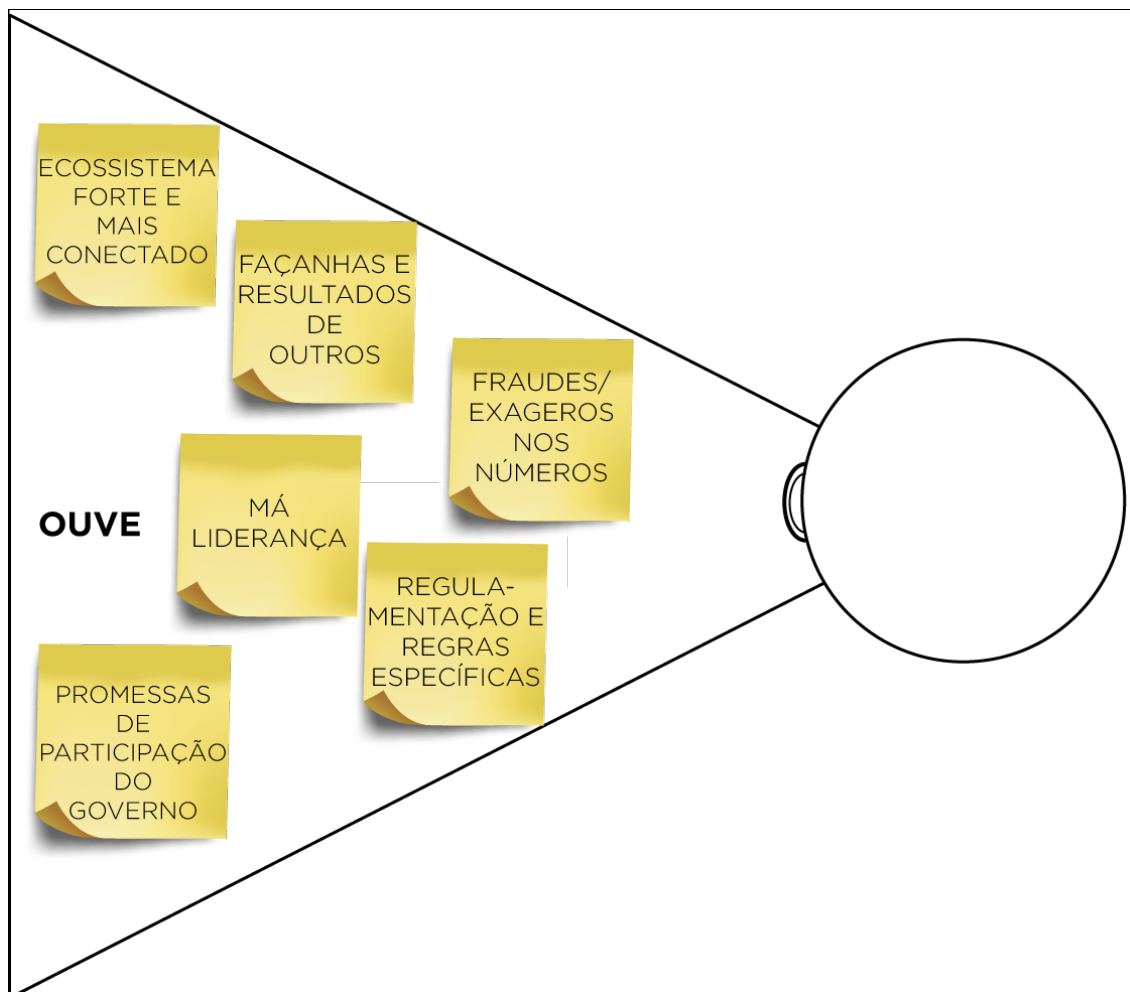
representantes governamentais, ainda que em muitos pontos de maneira cautelosa, em algumas ações do ecossistema.

Ainda relacionado ao envolvimento político/governamental o empreendedor vivencia as dificuldades e obstáculos que a burocracia impõe na gestão de seu empreendimento. O desconhecimento do que precisa fazer para seguir todas as regras causa uma sensação de impotência e insegurança de que está seguindo o caminho correto, mesmo quando existe um apoio de profissionais externos como advogados ou contadores. A percepção apontada pelos empreendedores é de que um dia serão surpreendidos com uma multa por terem feito algo de maneira errada, independente se isso foi causado por puro desconhecimento ou falta de orientação.

Na sua percepção o trabalho de divulgação de seus projetos e resultados poderia trazer uma visibilidade maior à sua iniciativa. Ao enxergar que outros ganham créditos e colhem os louros por projetos com retornos sociais até menores que os seus, esse líder pensa que deveria investir mais nessa área pois o seu trabalho também deveria ganhar esse destaque.

5.3.3 - Mapa de Empatia - O que ele escuta?

Figura 8 - O que ele escuta?



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Xplane (200?)

A expectativa de um ecossistema mais forte e conectado é uma fala bastante comum no Rio de Janeiro, como retratado na Figura 8. Ainda que todas as dificuldades e barreiras passem pela cabeça do empreendedor e sejam sentidas e vistas, a esperança de dias melhores é um sentimento constante e presente. Essa fala é um tema bastante presente em reuniões, grupos de estudos e eventos do setor que reúnam diferentes tipos de organizações atuantes na região.

Por se tratar de um mercado/setor ainda em crescimento no Grande Rio, é inevitável que um empreendedor local escute sobre as façanhas e resultados alcançados por outros atores da região. Essas falas incluem histórias positivas que geraram um significativo impacto social, a notícia de um apoio importante para uma organização ou mesmo o reconhecimento do trabalho prestado através de um prêmio. Infelizmente nem tudo que se escuta é apenas positivo. Com a proximidade entre os diferentes atores também é

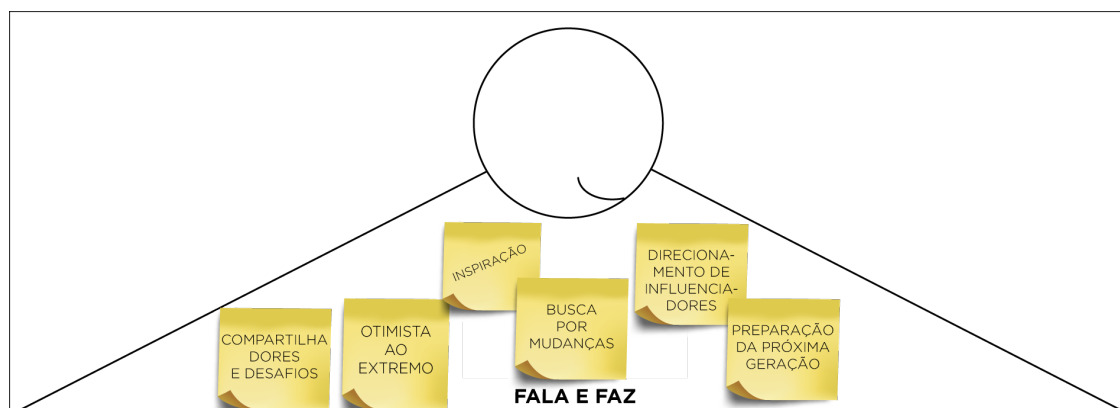
possível ouvir notícias de fraudes como o exagero nos resultados de uma organização ou a péssima maneira como um (a) líder trata sua equipe.

Promessas de uma maior participação governamental também são ouvidas de maneira frequente, até mesmo por indícios gerados através de ações que envolvem a participação de órgãos governamentais, tais como grupos de discussão ou o lançamento e desenvolvimento de editais específicos para apoio a negócios de impacto social na região.

Esse aspecto também traz à tona uma contínua discussão sobre a regulamentação do setor e a definição de regras específicas para um formato jurídico diferente do tradicional. A principal fala é de que ter um posicionamento regulamentado poderia facilitar o surgimento de novos negócios de impacto social, assim como impulsionar os resultados daqueles que já existem hoje, que sofrem com taxas impostas aos negócios tradicionais, além do dilema entre se reconhecer como organização com ou sem fins lucrativos.

5.3.4 - Mapa de Empatia - O que ele fala e faz?

Figura 9 - O que ele fala e faz?



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Xplane (200?)

A figura de um (a) empreendedor (a) pode, facilmente, ser representada por uma pessoa otimista, como demonstrado na Figura 9. Certo de que alcançará os resultados sonhados, essa pessoa diz que não mede esforços para chegar ao local tão desejado. Ao transportar essa imagem para um desbravador carioca faz-se necessário multiplicar esse otimismo. Sua fala repete, constantemente, a crença de desenvolvimento de uma cidade melhor, mesmo incluindo o seu desgosto com o descaso e os grandes problemas vivenciados na região cotidianamente.

A busca pela conexão e desenvolvimento de novas parcerias também é uma fala quase que diária dos líderes no Rio de Janeiro. Pelo sentimento de isolamento no dia a dia, abrir-se e buscar o compartilhamento de seus desafios e batalhas com aqueles que também enfrentam as mesmas situações acaba sendo uma injeção de esperança e renovação de seu propósito. Essa postura pode ser observada frequentemente durante rodas de conversas ou em eventos do setor.

Também há nesta pessoa uma sensação de responsabilidade para com os próximos e, muitas vezes por ter uma trajetória de superação, busca servir como inspiração aos seus semelhantes. A preparação da próxima geração é feita através da interação com jovens em eventos e cursos, onde consegue narrar seus ensinamentos e dar sugestões de que caminho seguir.

Essa tentativa de exercer influência através de suas ações e de discursos específicos também acontece junto a tomadores de decisão, tais como políticos e líderes empresariais. Junto a eles há a esperança de explicar quais as ações precisam ser tomadas uma vez que sua batalha na linha de frente dos problemas sociais traz conhecimentos práticos e aprendizados reais cotidianamente.

Por último, é possível ressaltar a constante busca por mudanças. O (a) empreendedor (a) carioca não só deseja como precisa fazer algo diferente, e isso é explícito nas suas ações ao desafiar o *modus operandi* do sistema em que vive, tendo a inovação não como uma oportunidade e sim uma necessidade.

5.3.5 - Mapa de Empatia - Dores

Figura 10 - Dores



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Xplane (200?)

A decisão de empreender uma iniciativa social no Grande Rio de Janeiro passa por enfrentar constantemente algumas dores comuns a esse grupo, vide a Figura 10. Um dos

pontos que mais influenciam e dificultam o seu desenvolvimento são as restrições financeiras. A falta de acesso a crédito e o apoio, especialmente em seus estágios iniciais, é um empecilho que desestimula desde a entrada neste mercado. A dificuldade de tentar começar uma iniciativa do zero utilizando apenas recursos próprios faz com que muitos negócios com potencial não consigam superar os primeiros meses de vida. Esta escassez de recursos financeiros afeta qualquer previsão ou planejamento de desenvolvimento a médio e longo prazo. Ao não ter certeza que terá recursos para manter as atividades em poucos meses, a organização acaba tendo que se preocupar com outras ações e desfoca da sua missão: o impacto social.

Ainda relacionado às dificuldades financeiras a figura do (a) empreendedor (a) desenvolve produtos ou serviços que poderiam ser a solução para seus problemas financeiros. No entanto, a dificuldade de acesso ao mercado faz com que esse escoamento não aconteça em seu pleno potencial, diminuindo a geração de receitas e o próprio impacto social. A presença de organizações intermediárias tais como aceleradoras e incubadoras buscam suprir esta necessidade, mas ainda se restringem a negócios sociais específicos, deixando muitas iniciativas sem apoio.

A presença das intermediárias busca suprir também a demanda de capacitação em gestão dos empreendedores sociais cariocas. Há a necessidade de atualização e transposição de ferramentas e metodologias atualizadas aplicadas no setor empreendedor tradicional, mas que nem sempre chega rapidamente no recorte social.

Como mencionado anteriormente a sensação de solidão por parte dos empreendedores é algo bastante presente. Há uma incompreensão por parte deste público em relação ao pouco reconhecimento e apoio externo recebido, especialmente por considerar que o seu trabalho é algo benéfico para toda a sociedade, mas que nem sempre é encarado assim por outros. Muitas vezes essa falta de reconhecimento acontece também nas relações mais próximas, com familiares e amigos questionando a decisão de empreender dos líderes sociais.

5.3.6 - Mapa de Empatia - Ganhos

Figura 11 - Ganhos



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Xplane (200?)

Ainda que existam os inúmeros desafios já mencionados, a sensação de dever cumprido é um dos ganhos principais que movem a vida do empreendedor social, conforme Figura 11. Toda a sua atuação e esforço diário em busca de construção de uma solução que possa beneficiar uma maior população possível. Mais do que um resultado e melhoria pontual e localizado, a esperança é de desenvolvimento de uma prática sistêmica e que implemente uma mudança duradoura.

A escolha por seguir esse caminho é, não apenas uma decisão profissional, como uma opção de vida. Alcançar resultados constantes e ver a iniciativa se desenvolvendo é sentir-se realizado (a) e recompensado por ter optado por um caminho muitas vezes incompreendido por terceiros.

Quando se fala em impacto social é inegável pensar que qualquer resultado precisa ser para um grupo considerável de pessoas e uma mudança significativa. A busca pela construção de uma nova realidade é o seu principal desafio por ter a certeza que precisa desempenhar o seu papel nesse processo.

5.4 - Método *Stage-Gate* – Portão 2

A escolha do modelo de cursos online levou em consideração diversos fatores tais como o potencial de impacto e o perfil dos empreendedores e as suas necessidades. Ainda assim é importante entender a viabilidade técnica para a implementação desse caminho e para a aceitação por parte do público desejado.

Nas entrevistas qualitativas realizadas buscou-se compreender os principais desafios das equipes de liderança das iniciativas assim como as suas realidades. A presença de uma área específica de comunicação ou marketing mostrou-se distante desse estágio, apesar dos entrevistados ressaltarem e reconhecerem a importância destes tópicos nas

suas organizações. Mostrou-se que o desempenho de esforços de comunicação geralmente é feito por não especialistas na área, profissionais que não conseguem focar seus esforços apenas neste setor, tendo que se preocupar com diferentes tarefas. A não especialização juntamente ao reconhecimento da importância mostrou ser um indício do potencial dos cursos pensando nesse público alvo.

A implementação de um modelo baseado em infoprodutos segue uma tendência no setor tradicional, mas ainda pouco explorada socialmente. A grande vantagem é a realização de um esforço inicial pontual para o lançamento, mas que prevê resultados contínuos em um período de tempo de longo prazo. Neste momento fez-se uma análise sobre as necessidades técnicas para a implementação do projeto, envolvendo conhecimentos específicos na gravação, edição e facilitação de cursos sobre a temática. Ainda que a equipe envolvida seja reduzida, reconheceu-se uma familiaridade com esse processo e também com a construção de estratégias de divulgação para fazer chegar o produto ao público final.

Outra preocupação importante nesse momento foi a necessidade de equipamentos e materiais específicos para viabilizarem as gravações dos conteúdos previstos. A continuidade foi possível mediante a uma parceria estabelecida no momento com um estúdio já devidamente equipado, reduzindo consideravelmente a necessidade de investimentos financeiros na aquisição de equipamentos de alto valor monetário neste início de projeto. Ainda assim foi necessário o desembolso na contratação de serviços tais como hospedagem de *website*, plataforma de automação de marketing e criação de materiais de divulgação. Tais custos foram cobertos por uma parceria com a agência que desenvolveu essa iniciativa e cedeu parte de sua equipe para atuar de maneira pro-bono.

Ao longo dos próximos estágios novas análises ainda foram efetuadas, no entanto, a iniciativa aparentava ter os requisitos mínimos necessários para o seu desenvolvimento e, por conta disso, deveria seguir ao próximo estágio.

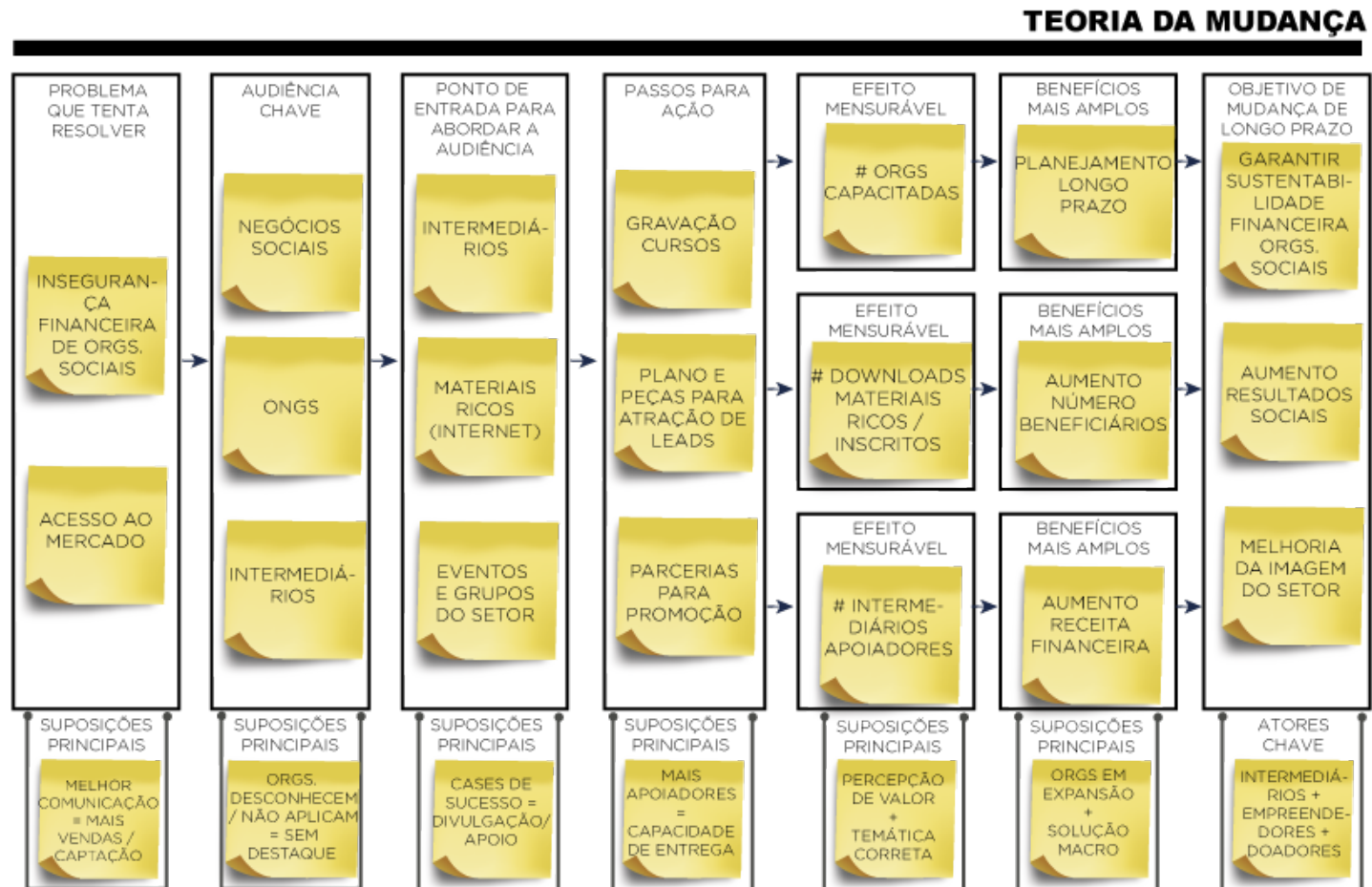
5.5 - Método *Stage-Gate* – Estágio 2

5.5.1 – Teoria da Mudança

A aposta na Teoria da Mudança, uma metodologia de planejamento amplamente utilizada por organizações sociais para ter uma melhor visão sobre atividades, resultados

e impactos desejados. Seu principal objetivo, era desenvolver um mapa causal claro sobre as ações que deveriam ser realizadas, resultando na Figura 12:

Figura 12 - Teoria da Mudança da Colaboradora



Fonte: Desenvolvido pelo próprio autor a partir de DIY Toolkit desenvolvido por Nesta

O processo de construção colaborativo e participativo iniciou-se com a definição dos objetivos permanentes ou de mudança de longo prazo desejados. Neste caso, mais do que pensar nas ideias de soluções pensadas previamente, buscou-se entender qual era o real propósito da equipe envolvida no processo. Independente da forma como isso seria alcançado, declarou-se que o grande objetivo é o desenvolvimento de organizações sociais, resolvendo sua instabilidade financeira e a imagem negativa do setor, culminando no aumento de seus resultados sociais. Para alcançar este patamar seria necessário a atuação de três grupos principais: intermediários, doadores e os próprios empreendedores sociais.

Com uma visão de longo prazo definida, a ferramenta orienta o preenchimento da esquerda para a direita, de cima para baixo e por blocos, conforme a lógica de leitura ocidental.

Conforme ressaltado pela Entrevistada 3 (E3), a dificuldade de entrada de mercado é um fator extremamente significativo para qualquer organização social. Mesmo aqueles que optam por seguir uma ótica tradicional, como os negócios de impacto, e que, teoricamente, teriam mais certezas de seus futuros financeiros, não conseguem ter qualquer garantia de longo prazo pela dificuldade de venderem os produtos ou serviços oferecidos. Ou seja, na teoria esse modelo resolveria os principais problemas, mas na prática as dificuldades continuam existindo.

Foi difícil entrar no mercado. Negociações entre negócios não costumam ser rápidas e eu não tinha capital semente suficiente para aguentar esse período. Há pouca opção de crédito para quem ainda não têm muitos clientes, quem ainda não está no mercado. Então, vira uma bola de neve. Se você não possui clientes suficientes para pagar as despesas e manter o seu capital de giro, você precisa de investimento externo, mas, sem faturamento, ninguém quer investir.

Acreditou-se, no momento do desenvolvimento do quadro acima, que esse seria o elemento que desencadearia todas as outras ações, possibilitando o alcance dos resultados esperados. A principal suposição nesse momento era que ao ter uma melhor capacidade de comunicação com o mercado, maiores seriam os resultados das vendas e dos esforços de captação de recursos.

Solucionar esses desafios não é uma tarefa fácil e, para tal, faz-se necessário o envolvimento de diferentes atores da audiência deste ecossistema: negócios sociais, ONGs e intermediários. Os dois primeiros, como beneficiários e ponto principal de

qualquer serviço a ser desenvolvido, precisariam comprar a ideia de que esse é o caminho a ser seguido para a melhoria de seus resultados. Ainda que exista qualquer esforço de desenvolvimento de soluções feitas sob medida a esse público, de nada adiantará se não forem colocadas em prática em seu cotidiano. Este ponto é ainda mais significativo uma vez que a escolha de uma ideia de modelo ocorreu, em grande parte, pela possibilidade de ganho de escala, algo que só será possível se estas organizações forem capazes de implementarem suas próprias ações. Da mesma maneira os intermediários, sejam eles investidores, prestadores de serviços, incubadoras/aceleradoras, ou qualquer instituição que faça o link entre organizações sociais e o mercado, entraram no escopo como catalisadores deste produto/serviço. Ao possuírem um rol de instituições parceiras e apoiadas, eles possuem a facilidade de fazerem com que a mensagem chegue ao receptor final de maneira rápida e disseminada para todo o grupo. Visto como especialistas em gestão e grandes mentores por parte dos empreendedores, uma sugestão será muito melhor recebida se vier por esse caminho, tornando fundamental o estabelecimento de parcerias com os mesmos para essa promoção. Existe a suposição de que, ao desconhecerem ferramentas, técnicas e metodologias devem aplicar na área de comunicação, as organizações acabam não atraindo a visibilidade e o destaque que merecem nem de seu nicho e, muito menos, do grande público.

Para chegar até o grupo de empreendedores desejados foram utilizados três caminhos complementares: intermediários, materiais ricos e eventos do setor. O primeiro deles por seu poder propagador e de especialista trazendo um peso muito maior a qualquer tipo de mensagem. O segundo, ao apostar na utilização da internet e do modelo de *inbound marketing*, a possibilidade de construir um relacionamento com a organização interessada ao longo de sua jornada de descoberta e aprofundamento sobre a temática, posicionando a equipe como especialista da área. Por último, a participação de eventos possui um caráter educacional, fazendo com que o funil de interessados da segunda estratégia gere cada vez mais novos entrantes, além da possibilidade de alcançar grandes públicos de uma só vez. Supõe-se aqui que haja um desconhecimento de boas práticas e casos similares que tiveram resultados interessantes e, por conta disso, a comunicação e o marketing não recebem o devido destaque por parte dos empreendedores sociais do Grande Rio de Janeiro.

Todo o planejamento precisou ser colocado em prática e, para tal, um plano de ação começou a ser traçado. Identificou-se como principais pontos de atuação três diferentes frentes. A primeira delas foi a gravação, edição e disponibilização dos cursos online sobre

a temática de comunicação voltada a gestores e empreendedores sociais. Ainda que esta ação seja apresentada de maneira resumida e direta, ela envolve inúmeros passos tais como a análise das ofertas disponíveis no mercado, a compreensão do desejo do público alvo, o desenvolvimento das ementas dos materiais a serem entregues, entre outros. Para reduzir riscos e antecipar eventuais erros e frustrações foi necessário realizar um planejamento do conteúdo. De nada servirá todo o trabalho se essa informação não chegar ao público correto e, por conta disso, sempre é fundamental agir de maneira externa e interna. A primeira dela através do estabelecimento de parcerias com potenciais promotores dos cursos e dos materiais (tais como intermediários, jornalistas especializados, empreendedores e influenciadores, entre outros). Da mesma maneira o pesquisador e a equipe da Colaboradora internalizaram o esforço de fazer com que a atração de potenciais *leads* (interessados neste tipo de conteúdo e que podem se tornarem clientes/usuários), educando mesmo aqueles em estágios iniciais no mundo de empreendedorismo e da comunicação, sempre através de plataformas online, tais como redes sociais, e-mail e *e-books*.

Foram utilizados diferentes parâmetros para a avaliação da recepção e do interesse do público e do setor perante a proposta apresentada: o número total de organizações sociais capacitadas (em uma relação entre o esforço dispendido pela equipe para a produção dos materiais e a quantidade de participantes) e o número de downloads e/ou inscritos de um material ou para um curso (analisando diretamente o nível de atratividade de cada tópico, assim os diferentes formatos utilizados). Estes itens foram estabelecidos por possibilitarem realizar uma análise constante do potencial do projeto. Para tal foi necessário descobrir, o quanto antes, quais temáticas e formatos realmente interessavam o público para que o impacto fosse o maior possível.

A implementação de cada um dos blocos resultou em benefícios mais amplos do que o impacto direto gerado. Possibilitando assim, uma tranquilidade e uma visão estratégica de longo prazo às organizações, aumentando suas receitas e, principalmente o número de beneficiários alcançados. Para tal, supõe-se que organizações capazes e bem estruturadas significa a possibilidade de expandirem suas atividades.

5.5.2 – Análise da concorrência

O desenvolvimento da Teoria da Mudança da organização certamente fez com que o processo fosse visto de uma maneira mais clara, passo a passo, no entanto, ainda havia a necessidade de melhor compreender o mercado onde tal serviço mergulharia.

No âmbito de desenvolvimento de um negócio baseado na oferta de cursos online na área de comunicação voltados para gestores de organizações sociais e negócios de impacto era importante conhecer a existência de importantes atores e concorrentes.

Existiam concorrentes indiretos com propostas similares, apresentados abaixo juntamente com seus pontos positivos ou negativos (em relação ao desenvolvimento do presente serviço), mas era inevitável pensar que empreendimentos tradicionais também possuíam espaço neste mercado, seja por contatos pessoais, parcerias específicas ou simplesmente comodidade.

A pesquisa exploratória foi utilizada para identificar as principais instituições que ofereceram conteúdos e formações nas temáticas de comunicação e marketing voltadas para instituições sociais. Foram encontradas seis organizações de destaque (Nossa Causa, Instituto Filantropia, Escola Aberta do Terceiro Setor, Instituto de Tecnologia e Sociedade do Rio, Wingu e Descola), além de opções diversas como vídeos e conteúdos na internet, *freelancers* e profissionais com trabalhos pontuais, que atuam diretamente na área proposta pela Colaboradora.

Evidenciou-se a existência de opções limitadas voltadas especialmente às instituições sociais. A quantidade e a qualidade das opções ainda não podem ser comparadas às opções voltadas para comunicação e marketing de empresas tradicionais, que atingiram, ao longo da pandemia do covid-19, o seu ápice com o lançamento de ainda mais conteúdos disseminados através de *lives*, por exemplo. O crescimento na criação de conteúdos na área de comunicação e marketing para o setor social demonstrou que ainda é uma área com grande potencial de desenvolvimento, mas também alerta para a necessidade de acelerar qualquer processo de produção para o desenvolvimento de uma organização voltada nessa área, caso contrário o mercado poderá ser rapidamente absorvido por novos entrantes (concorrentes) nos próximos meses. Atualmente as instituições sociais, quando não conseguem satisfazer todas as suas necessidades com conteúdos específicos, possuem a necessidade de buscarem por formações voltadas às organizações tradicionais, independente dos exemplos e da aplicabilidade das ferramentas serem reais. Uma possibilidade que ainda demanda validação é uma maior proximidade de intermediárias tais como aceleradoras e incubadoras. A construção de conteúdos específicos, pensados nas necessidades de um grupo exclusivo pode fazer com

que o processo de aprendizado seja mais rápido, além de ter um retorno e sugestões de melhorias mais intenso.

- Nossa Causa⁶ – Organização da Sociedade Civil que trabalha na disseminação de novos conhecimentos e articulação de atores do ecossistema de impacto social no Brasil. Surgida em 2011 originou-se de uma agência de comunicação, a BeCause, e aposta no inbound marketing como principal estratégia de funcionamento.
 - Pontos positivos:
 - Conteúdo de alta qualidade e sempre atualizado com as principais tendências do mercado.
 - A utilização de *inbound marketing* permite uma automatização do fluxo de alimentação de conteúdo de relacionamento com novos entrantes.
 - Comunicação não é um tema exclusivo, mas talvez seja o mais importante entre os cursos e materiais disponibilizados.
 - Contínua alimentação de novos conteúdos disponibilizados ao grande público.
 - Website claro e intuitivo. Há uma perceptível preocupação com a experiência do usuário para que consiga fazer o fluxo até o conteúdo específico que procura.
 - Pontos negativos:
 - Ainda que a manutenção seja feita por uma instituição que deu origem ao projeto, faz com que as suas atividades sejam dependentes da mesma. Qualquer tipo de problema na “organização mãe” poderá refletir na social (seja falta de profissionais ou de horas dos mesmos, corte de recursos financeiros ou mesmo mudança de estratégia de execução).
 - Os cursos online são na verdade *webinars* disponibilizados de maneira contínua, sem uma divisão por tópicos e um olhar pedagógico para a construção do mesmo.

⁶ NOSSA CAUSA, Disponível em: < www.nossacausa.com >. Acesso em 01 de abril, 2020 às 10:39.

- Instituto Filantropia⁷ – Organização constituída em 2002, define-se como uma plataforma de disseminação de conhecimento técnico sobre gestão do Terceiro Setor. Teve como seu produto inicial a Revista Filantropia, uma publicação bimestral disponibilizada aos membros da Rede Filantropia (associação paga com benefícios e serviços aos seus membros). A instituição aborda especificamente organizações do Terceiro Setor em seus diversos aspectos relacionados à gestão, sendo a área de comunicação apenas um dos temas cobertos. Aumentou o seu leque de produtos ao disponibilizar cursos presenciais e online, gratuitos ou pagos, sempre voltado a empreendedores e gestores sociais.
 - Pontos positivos:
 - Base constituída de membros e apoiadores. Ocorre um bom posicionamento da marca como referência no Terceiro Setor.
 - Organização de um grande evento anual (FIFE), além das inúmeras palestras que participam/organizam faz com que alcancem sempre novas organizações, mesmo aquelas entrantes no setor.
 - Número de parcerias já estabelecidas.
 - Alto volume de conteúdos disponibilizados e de maneira constante.
 - Modelo de negócios bem definido e, aparentemente, em pleno funcionamento.
 - Pontos negativos:
 - Comunicação é apenas mais um dos tópicos abordados pela instituição, não tendo qualquer destaque ou especialização. A tendência é que sejam encarados como generalistas por parte do público, algo bom para iniciantes na temática, mas nem sempre valorizado por aqueles que querem aprender a fundo.
 - Ainda que a existência de parcerias seja um ponto positivo, ele também pode ser um risco à sua imagem, uma vez que os

⁷ INSTITUTO FILANTROPIA, Disponível em: <<https://www.filantropia.org>>. Acesso em 19 de março, 2020 às 14:50.

conteúdos de comunicação tendem a ser facilitados por terceiros, sem demonstrar que a própria organização possui aquele conhecimento em específico.

- Despreocupação com o aspecto visual (design) dos conteúdos e publicações disponibilizados a terceiros.
 - Plataforma confusa e com muitas informações dos diferentes programas oferecidos pela organização. Os cursos são apenas mais um item na prateleira de opções.
- Escola Aberta do Terceiro Setor⁸ – Sua constituição inicia-se no III Congresso Brasileiro de Fundações e Entidades de Interesse Social, em novembro de 2011, com a construção colaborativa de diversas instituições para a construção de um projeto social para melhorar a capacitação dos profissionais das entidades do Setor Social. Oficializada no ano de 2012, a Escola Aberta do Terceiro Setor oferece cursos online totalmente gratuitos, incentivando conhecimento e a prática, com o foco no agente do Terceiro Setor possa modernizar processos de trabalho e a estrutura de sua organização.
 - Pontos positivos:
 - Cursos completamente gratuitos desenvolvidos através de uma metodologia pedagógica pré-estabelecida.
 - Grande número de voluntários na coordenação e no corpo docente, sempre com experiência comprovada no Terceiro Setor e no tema em questão.
 - Portal de cursos extremamente intuitivo e claro. O foco na oferta de cursos está claro e isso facilita muito a experiência do usuário que nem sempre está familiarizado com esse aprendizado à distância.
 - Pontos negativos:
 - Comunicação é apenas mais um dos tópicos abordados pela instituição, não tendo qualquer destaque ou especialização. A

⁸ ESCOLA ABERTA DO TERCEIRO SETOR, Disponível em: <<https://www.escolaaberta3setor.org.br>>. Acesso em 19 de março, 2020 às 15:21.

tendência é que sejam encarados como generalistas por parte do público, algo bom para iniciantes na temática, mas nem sempre valorizado por aqueles que querem aprender a fundo.

- A constituição de um corpo docente formado por voluntários ao mesmo tempo que aumenta o leque de opções faz com que nem sempre siga uma linha de qualidade única. O fato de não ser o foco destes profissionais também pode ocasionar atrasos na entrega e frustração por parte dos beneficiários/alunos.
 - Modelo dependente de financiamento externo para a sua continuidade.
 - Cursos de maior duração (40 horas) podem não ser tão atrativos para o público que espera informações rápidas e resumidas sobre o que fazer.
 - Setor 2.5 (ou de negócios de impacto social) não aparenta ser um desejo por parte da instituição, focando exclusivamente no Terceiro Setor.
- Instituto de Tecnologia e Sociedade do Rio (ITS Rio)⁹ – Instituto de pesquisa independente e sem fins lucrativos com sede no Rio de Janeiro tem como missão assegurar que o Brasil responda de maneira criativa e apropriada às oportunidades fornecidas pela tecnologia na era digital. Ainda que não seja exclusivamente uma instituição focada em oferecer cursos voltados ao ambiente empreendedor social, possui uma parceria específica com o Itaú Social para a facilitação de conteúdos sobre este tema.
 - Pontos positivos:
 - Corpo docente e forte base de parcerias estabelecidas, fazendo com que a disseminação da oferta de cursos seja muito mais fácil e eficiente.
 - Website claro e intuitivo. Há uma perceptível preocupação com a experiência do usuário para que consiga fazer o fluxo até o conteúdo específico que procura.
 - Pontos negativos:

⁹ INSTITUTO DE TECNOLOGIA E SOCIEDADE DO RIO, Disponível em: <<https://itsrio.org/pt/cursos/organizacoes-da-sociedade-civil-e-midia/>>. Acesso em 19 de março, 2020 às 15:34.

- Não há um foco no setor social e, por conta disso, nem sempre será encarado como uma fonte de pesquisa e informação por pessoas atuantes nesta área.
 - Os cursos sociais são oferecidos de maneiras pontuais, não existindo a possibilidade de ingressar no mesmo a qualquer momento. Várias das opções apresentadas no website referem-se a edições realizadas no ano de 2019 e, ainda que exista a possibilidade de que aconteça novamente, pode fazer com que o possível aluno perca o interesse e não faça o cadastro para ser avisado.
- Wingu¹⁰ – Organização argentina com expansão e alcance em toda a América Latina, a Wingu potencializa o impacto de iniciativas sociais através da transformação digital. É uma das pioneiras na oferta de cursos online para o setor social e reconhecida como uma das principais referências especialmente nos países de língua espanhola. Possui um modelo de negócios que mescla a doação de organizações externas (captação de recursos tradicional) com a venda de serviços a instituições sociais específicas.
 - Pontos positivos:
 - Marca estabelecida no ambiente social em países de idioma espanhol.
 - Website claro e intuitivo. Há uma perceptível preocupação com a experiência do usuário para que consiga fazer o fluxo até o conteúdo específico que procura.
 - A temática de comunicação e marketing é um grande destaque entre a lista de cursos oferecidos. Ainda que não sejam exclusivos, inúmeros sub tópicos são cobertos.
 - Abordagem clara dos cursos, com instruções detalhadas e passo a passo sobre o que deve ser feito para implementar as estratégias e utilizar as ferramentas mencionadas.
 - Modelo de negócio claro e, aparentemente, em pleno funcionamento.
 - Pontos negativos:

¹⁰ WINGU, Disponível em: <<https://www.winguweb.org>>. Acesso em 19 de março, 2020 às 16:02.

- O idioma é uma barreira significativa para o Brasil na América Latina. Ainda que existam familiaridades entre o espanhol e o português, a oferta em outra língua será um empecilho para uma parte considerável dos empreendedores sociais, seja por desconhecimento ou simplesmente por nunca receber a informação da existência do mesmo.
 - Setor 2.5 (ou de negócios de impacto social) não aparenta ser um desejo por parte da instituição, focando exclusivamente no Terceiro Setor.
 - O mix de fontes de receita pode ser um ponto positivo, no entanto, ter instituições terceiras como financiadores pode influenciar na escolha de temas e direcionar os caminhos a serem seguidos, perdendo a compreensão do que o mercado realmente necessita.
- Descola¹¹ - Escola de inovação online, essa é a definição do Descola, uma plataforma de cursos online, que oferece temáticas variadas e atuais. Com capítulos curtos (entre 3 e 7 minutos), o negócio aposta na velocidade para entregar conteúdos e metodologias mais utilizados nas maiores empresas do mundo. A empresa possui um modelo de negócio claro e bem definido, através da venda pontual dos cursos ou com o modelo de compra de créditos (garantindo mais de um tema ao mesmo tempo e com desconto). Os cursos são sempre complementados por um conteúdo escrito (ebook), troca entre os alunos e um certificado de conclusão (que pode ser vendido a parte).
 - Pontos positivos:
 - Marca estabelecida no ambiente de inovação e junto ao setor empreendedor.
 - Modelo de negócio claro e, aparentemente, em pleno funcionamento.
 - Opção de alguns conteúdos gratuitos (além dos pagos), que podem funcionar perfeitamente para a atração de leads.

¹¹ DESCOLA, Disponível em: <<https://descola.org>>. Acesso em 19 de março, 2020 às 16:23.

- Website claro e intuitivo. Há uma perceptível preocupação com a experiência do usuário para que consiga fazer o fluxo até o conteúdo específico que procura.
- Foco em oferecer cursos online, sem dividir os esforços com outros tipos de projetos/serviços.
- Pontos negativos:
 - Ainda que muitos dos temas possam ser aplicáveis ao ambiente social, não há esse olhar e, claramente, os conteúdos foram feitos para empreendedores tradicionais (ou seja, não há uma adaptação para a realidade deste tipo de organização e dos recursos existentes).
 - Amplitude nas temáticas do curso, sem foco na área de comunicação e marketing (ainda que existam vários sub tópicos cobertos).
- Outros – Como mencionado anteriormente é inevitável achar que não existam outros tipos de organizações que solucionem ao menos parte dos problemas identificado no público alvo deste estudo.
 - Vídeos e conteúdos na internet – A quantidade de conteúdo disponibilizado é extremamente vasta e continua crescendo em grandes proporções. Ainda que não sejam propriamente cursos estruturados e pensados com uma linha lógica, é possível encontrar um guia passo a passo sobre quase qualquer assunto no Youtube, assim como textos descritivos em blogs espalhados. Uma dúvida pontual geralmente é solucionada desta maneira prática.
 - Freelancers – Também existem várias plataformas de freelancers disponíveis com profissionais de todo o mundo para entregarem serviços pontuais e preços módicos (especialmente em atividades relacionadas à design). Independente do conhecimento sobre a organização social ou da localidade é possível contratar e receber o serviço entregue por um profissional de outro país em poucas horas. Essa solução funciona mais para entregas pontuais e, quando em comunicação, é geralmente vista como design seja para a criação de um material de divulgação ou da própria logo da instituição), não sendo possível para algo a longo prazo.

- Amigos e conhecidos – A profissão de comunicólogo demanda uma série de estudos e de dedicação de vários anos para uma especialização, no entanto, este esforço não necessariamente é valorizado por terceiros. Isto faz com que exista uma crença que o desenvolvimento de materiais ou mesmo o planejamento de comunicação possa ser feito por uma pessoa que sabe mexer em *softwares* específicos ou pesquisou (mesmo que de maneira rasa) sobre o assunto. Isto faz com que amigos, familiares e conhecidos sejam sempre uma possível fonte para organizações sociais, seja tanto pela proximidade quanto pelo baixo custo para execução. A facilidade em terceirizar o serviço é muito maior do que aprender como executar, especialmente quando a área não é encarada como uma responsável pelo sucesso de sua organização social.
- Agências – Seguindo o modelo tradicional de agências de publicidade surgiram, especialmente a partir dos anos 2000, algumas agências especializadas em serviços de comunicação voltadas para causas sociais (tais como Because e DePropósito Comunicação).

É possível concluir que o ambiente de concorrência para este serviço proposto é bastante sobrecarregado e oferece as mais diversas opções. Ainda assim, vale ressaltar a falta de organizações que ofereçam serviços adaptados para o setor social (seja para o Terceiro Setor ou 2.5). É inegável que o ambiente empreendedor tradicional apresenta inúmeras ferramentas valiosas e inovadoras que faz com que as *startups* impulsionem o seu crescimento, mas observa-se como necessária uma transição para que isto seja aplicável às organizações sociais também. A partir do momento que a razão de existência das organizações é tão diversa (dinheiro vs. impacto social), não é possível esperar que seja possível fazer uma aplicação idêntica. Encontrar um modelo de negócio poderia ser um grande desafio para fazer com que este serviço se torne financeiramente sustentável, mas ficou provada a necessidade deste tipo de serviço.

5.5.3 – Personas

Após a compreensão do cenário de concorrentes fez-se fundamental entender a fundo as necessidades dos usuários. Mais do que uma visão sobre o público-alvo já mencionada

anteriormente, optou-se pela construção das personas, representações fictícias de clientes ou usuários ideais.

5.5.3.1 – Persona 1 – Ricardo de Carvalho Salles

Como demonstrado anteriormente o perfil entre empreendedores de organizações do Terceiro Setor e os negócios de impacto é bastante diferente. Não apenas por suas trajetórias pessoais, mas até mesmo pelas pessoas responsáveis pela execução dentro da própria instituição.

Identificou-se que, dentro de negócios sociais, dois públicos distintos seriam consumidores dos conteúdos disponibilizados por este projeto: a figura do empreendedor, mas também a de um funcionário/colaborador. O empreendedor, representado por Ricardo de Carvalho Salles, um jovem de classe média carioca e com estudo nas melhores instituições de ensino (incluindo uma especialização feita no exterior), tem em seu DNA familiar o empreendedorismo. Ainda que tenha acompanhado os desafios de ter uma carreira exitosa neste setor dentro de casa, é completamente movido por desafios e não se via em um trabalho tradicional. Chegou a começar a construção de carreira com um cargo promissor dentro de uma grande empresa, mas largou tudo após vários momentos de estafa mental relacionados ao trabalho. Identificou-se no setor 2.5 ao perceber que poderia unir um estilo de vida que desejava ter com fazer o bem a terceiros. Voltou ao Brasil para empreender junto com um amigo da época da universidade e já passou por dois programas de aceleração de sua empresa.

Figura 13 - Persona 1 - Ricardo de Carvalho Salles



Fonte: Desenvolvido pelo próprio autor

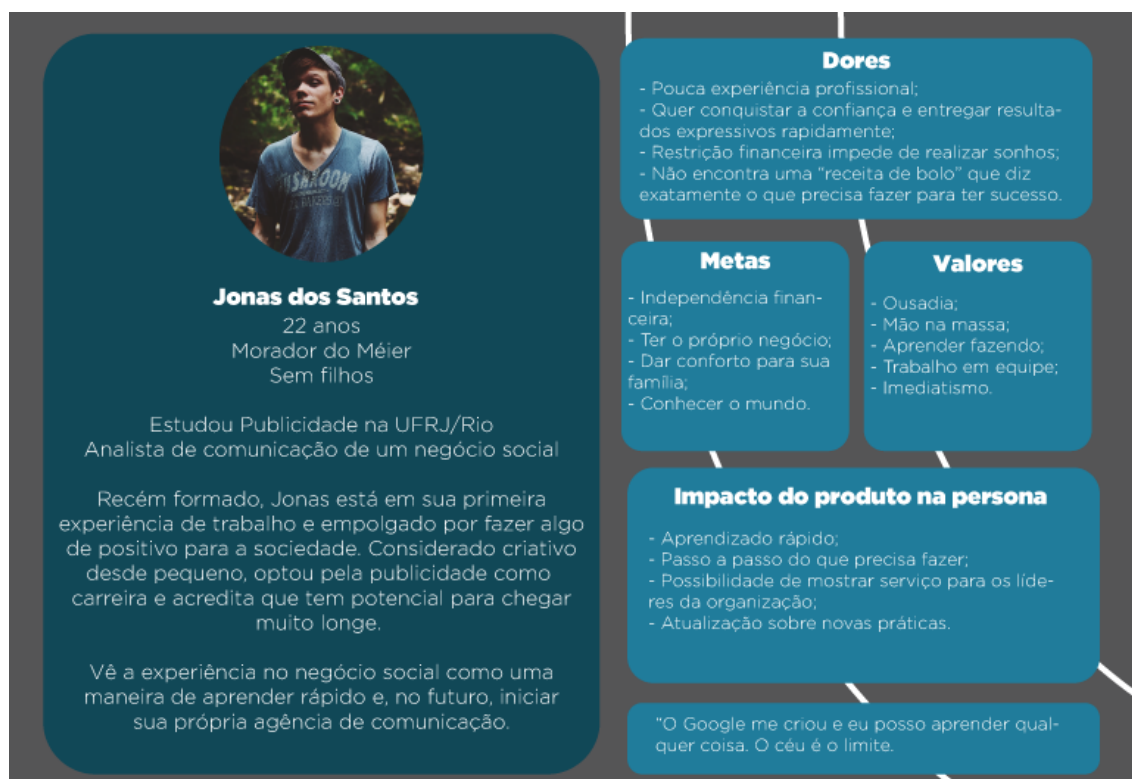
O negócio social liderado por Ricardo (Figura 13) tem 3 anos de fundação e conta com seis funcionários trabalhando em um escritório de *coworking* na Zona Sul do Rio de Janeiro. Frequenta os principais eventos de empreendedorismo do país e sonha em impulsionar o crescimento de seu negócio recebendo investimento financeiro externo de um grande fundo de impacto. Sua organização tem crescimento constante, mas acredita que ele ainda está muito aquém do desejado. Aposta na inovação, trabalho pesado e na meritocracia para que isso seja possível dentro de, no máximo, doze meses.

Neste caso, o serviço proposto pela presente análise agregava à persona e à sua organização a possibilidade de trazer maior visibilidade (atraindo assim a atenção do investidor desejado), assim como aumentar o número de vendas do produto que oferecem. Outro aspecto importante é o desejo de Ricardo que as práticas de gestão de sua empresa estejam sempre atualizadas com o que há de mais moderno no mundo de empreendedorismo.

5.5.3.2 – Persona 2 – Jonas dos Santos

Ainda no universo de negócios sociais há a figura do profissional da área de comunicação, responsável, em parceria com o empreendedor, pelo planejamento das ações de marketing e pela execução das mesmas. Representado pelo Jonas dos Santos (Figura 14), um publicitário recém-formado e que vê esta primeira experiência de trabalho como uma grande escola para empreender o seu próprio negócio no futuro.

Figura 14 - Persona 2 – Jonas dos Santos



Fonte: Desenvolvido pelo próprio autor

De uma realidade econômica distinta dos fundadores da organização, Jonas ainda começa a desenhar sua trajetória financeira. Sonha em ganhar mais rapidamente, mas o salário atual já é o maior que recebeu em sua curta carreira. Mora com seus pais e irmão no Méier e adora se divertir nos finais de semana. Nunca gostou da teoria e do estudo profundo seja no colégio ou na faculdade, mas sempre teve facilidade para fazer aquilo que era necessário. Entendeu que a maneira como aprende é colocando a mão na massa e deixando sua criatividade fluir.

Cobra-se bastante e quer retribuir o voto de confiança que recebeu quando foi selecionado para esta vaga de trabalho entregando resultados rapidamente. Acaba fazendo muitas horas extras ainda que isso signifique complicar a sua logística de volta para casa.

O serviço proposto cairia como um possível facilitador de novos aprendizados, principalmente para se inteirar sobre o que acontece de mais moderno, já que isso às vezes é distante de sua realidade. Jonas enxerga seus chefes participando de eventos, dando palestras e fazendo os treinamentos das aceleradoras, mas raramente tem a oportunidade de se envolver também. Espera encontrar uma “receita de bolo”, ou seja, um passo a passo detalhado sobre o que precisa fazer, sem enrolação e com garantia de resultados rápidos.

5.5.3.3 – Persona 3 – Márcia Nascimento de Souza

Outra possível consumidora do conteúdo e do serviço proposto em questão são as organizações do Terceiro Setor. Representada pela Márcia Nascimento de Souza (Figura 15), fundadora da iniciativa e que lidera a mesma há décadas, esta persona está em uma constante batalha para conquistar os recursos financeiros necessários para continuar com o projeto vivo. Conta com o apoio de alguns voluntários, mas que contribuem apenas pontualmente e não se sente confortável em cobrar. Possui três outras funcionárias, mas que estão sobrecarregadas com as tarefas relacionadas às crianças (beneficiárias de sua instituição). Aliás, hoje há uma demanda em sua comunidade maior do que a capacidade de entrega da sua ONG.

Figura 15 - Persona 3 – Márcia Nascimento de Souza



Fonte: Desenvolvido pelo próprio autor

Acredita que nasceu para um bem maior e é bastante comum abrir mão de benefícios pessoais e seus ganhos para um bem-estar comum. É reconhecida em sua comunidade como uma grande líder e amiga, portanto é comum virem pedir ajuda a ela. Conquistou o respeito de todos cuidando das crianças com muito carinho e viu muitas crianças virarem pais de família diante de seus olhos. Por tudo isso, sempre que necessário conta com o apoio de seus vizinhos e amigos nas situações mais difíceis da organização social.

A ideia do serviço para a persona traria a possibilidade de ganhar novos conhecimentos já que, mesmo gostando muito de estudar, sobra pouco tempo para fazer isso. Sente que a situação está ficando cada vez mais complicada e é necessário pensar em novas ideias, fazer algo diferente do que vem sendo tentado até o momento. Já contou com apoio externo no passado e a experiência deu certo, por isso valoriza muito a opinião de todos os especialistas que propuserem ajudá-la.

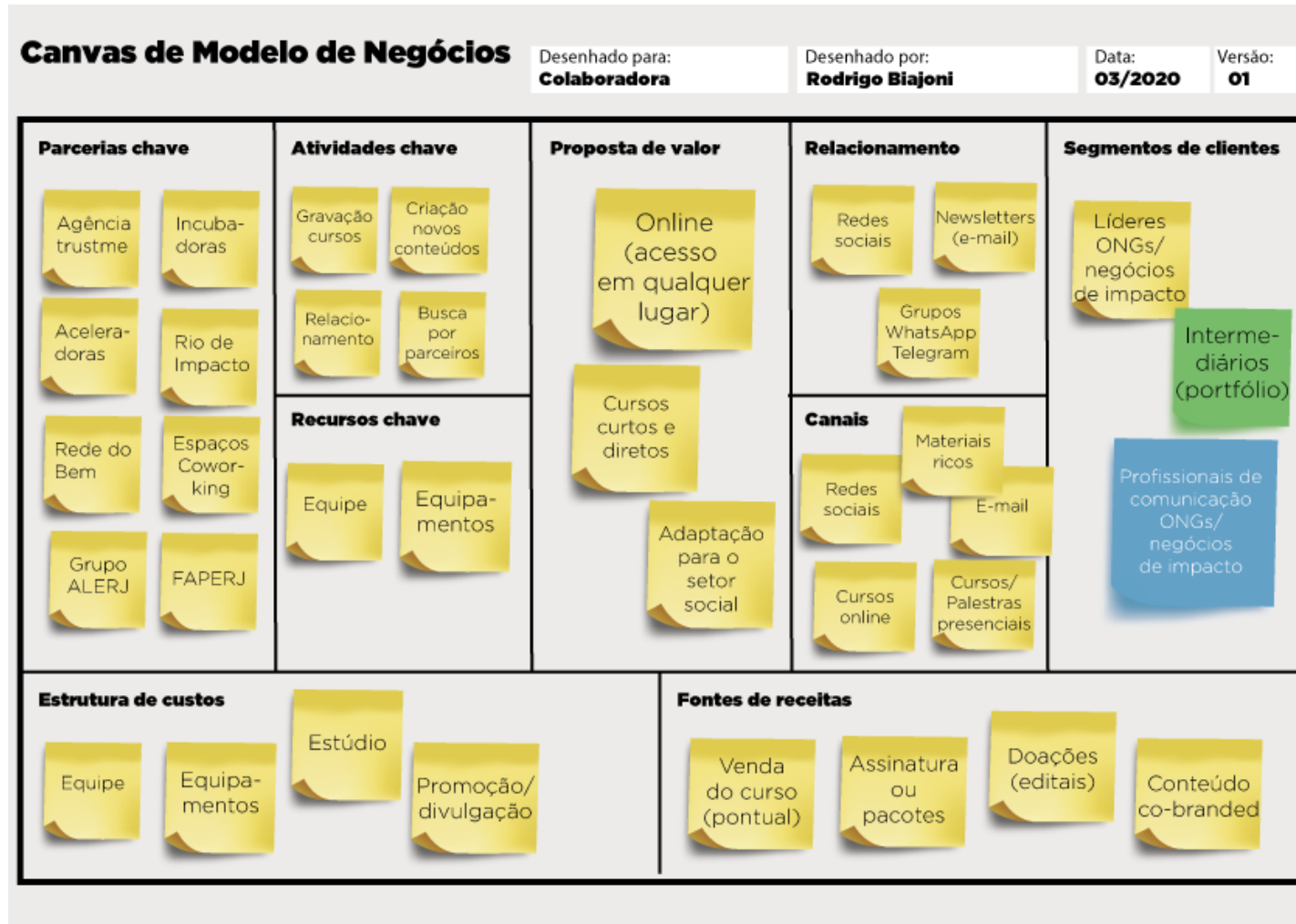
5.5.4 – Canvas de Modelo de Negócios

O Canvas (Figura 16) foi escolhido como uma proposta de simplificar, de maneira visual, a construção de uma proposta de modelo de negócios, utilizando essa ferramenta tão presente no universo empreendedor tradicional.

Seguindo a ferramenta proposta, realizou-se o preenchimento pensando no desenvolvimento da proposta de oferta de cursos online para gestores e líderes de organizações sociais. Batizada de Colaboradora, uma iniciativa já em atuação, mas que precisava passar por uma reestruturação, a nova organização teve em sua proposta de valor o primeiro campo a ser preenchido.

O conceito de acesso em qualquer lugar e em qualquer momento está baseado também para a realidade de grandes centros urbanos brasileiros, onde o deslocamento diário é enorme e há um tempo ocioso que pode ser dedicado à qualificação. Da mesma maneira, para não ser visto como uma formação tradicional e desestimular os futuros estudantes, a divisão em módulos curtos, previstos entre 3 e 7 minutos, faz com que essas pílulas passem o conteúdo necessário sem demandar um grande investimento de tempo. Por último está a preocupação de ser algo focado no universo social, traduzindo e adaptando exemplos de boas práticas, ferramentas e metodologias para esta realidade, completamente diferente de grandes organizações (tradicionalmente foco de estudo em especializações como MBAs ou programas de pós-graduação).

Figura 16 - Canvas de Modelo de Negócios da Colaboradora



Fonte: Desenvolvido pelo próprio autor com base no template elaborado no Business Model Generation (2009)

A seguir o quadrante analisado foi o de segmento de clientes. Novamente atentou-se para todas as orientações passadas no preenchimento que incluem a utilização de diferentes cores para marcar realidades distintas. Neste tópico foram apontados três distintos grupos interessados nos serviços a serem oferecidos pela Colaboradora. O primeiro deles, já mencionado anteriormente, é o de líderes das organizações sociais, preocupados com o desenvolvimento de seu empreendimento, geralmente com um nível de maturidade organizacional ainda inicial. Para as instituições que já conseguiram avançar na sua implementação e, em razão disso, possuem um responsável ou mesmo uma equipe de comunicação, seriam estes os mais interessados em consumir o conteúdo. Aqui, é importante diferenciar não apenas pelo nível de desenvolvimento da organização, mas pelos tipos de desafios que ela passa a enfrentar, normalmente relacionados a uma maior exposição perante o mercado como um fator primordial para o seu contínuo crescimento. Por último, há a percepção de que este tipo de serviço supre uma demanda oriunda de organizações intermediárias, aquelas que apoiam o crescimento e a conexão com o mercado de instituições nascentes/em crescimento. Como comunicação é uma demanda gerencial presente, é importante contar com um especialista para apoiar na solução de dúvidas e implementação de práticas relacionadas ao tema para o seu portfólio de apoiadas.

Para fazer chegar as propostas de valor apresentadas aos segmentos de clientes apostou-se na utilização do online como principal ferramenta de promoção. Este canal subdividia-se em diferentes práticas a serem implementadas: redes sociais, materiais ricos, e-mail e cursos online. Nesta primeira fase, foram escolhidas estas iniciativas pela velocidade e baixo custo de execução das mesmas, considerando as atuais potencialidades e capacidades da equipe da Colaboradora. Utilizando do *inbound marketing* aposta-se na atração de interessados a partir de um relacionamento constante e do contínuo lançamento de conteúdo gratuito e que possa ser interessante ao público alvo. Também se considerou a presença em eventos através de palestras ou mesmo a organização de pequenos cursos presenciais. Tais iniciativas possuem a mesma lógica de fortalecimento de marca e atração de novos *leads*.

O quarto aspecto analisado sobre o mercado foi o relacionamento com os clientes, que tem como prerrogativa um contato constante e o mais próximo possível para fixar a imagem da organização como especialista no assunto. Tal item seria possível com a

atualização periódica de suas redes sociais, sempre com dicas e um olhar atento aos assuntos mais impactantes do momento, assim como uma frequência quinzenal de envio de e-mails para a base de contatos. Foi previsto também a utilização de grupos de aplicativos de mensagens tais como WhatsApp e Telegram com dois propósitos: agilizar a troca de informação de maneira informal e de conteúdos mais rasos, além de permitir uma maior interação entre a base de contatos e a organização, coletando dúvidas e entendendo suas dificuldades e desafios. Essa proximidade sempre será fundamental para o desenvolvimento de novos cursos e materiais, uma vez que permitirá saber, direto da fonte, quais são as principais demandas, reduzindo assim a rejeição de certos temas e o fracasso no lançamento de novos serviços.

A primeira metade foi finalizada com um olhar sobre as possíveis fontes de receitas da iniciativa. Tal análise foi importante para a compreensão de novas possibilidades ainda não cogitadas anteriormente: o modelo de assinaturas (ou venda de pacotes) e o desenvolvimento de conteúdo *co-branded*. Ainda que o lançamento seja no modelo de venda pontual dos cursos (ou seja, pagamento específico para cada curso que tenha interesse), vislumbrou-se o desenvolvimento a longo prazo de um modelo de assinatura recorrente mensal para acesso a todo o conteúdo disponibilizado. Seguindo a prática popularizada por plataformas de *streaming* tais como Netflix e Amazon Prime, o usuário pagaria uma mensalidade única e teria acesso a qualquer curso que fosse de seu interesse, utilizando-o quando quiser. Ressalta-se que esta proposta requer uma maturidade ainda distante da realidade deste projeto, envolvendo lançamentos constantes de novos cursos e o desenvolvimento de uma plataforma própria. Para chegar a este nível, foi previsto a médio prazo testes com vendas de pacotes para aquisição conjunta, com desconto, de vários produtos (cursos) ao mesmo tempo. Ainda que a modelagem seja diferente da recorrência da assinatura, essa foi a maneira encontrada para validar assim o possível interesse em um olhar completo e não pontual baseado na temática de um curso em específico. Tal prática é implementada pelo Descola com aparente sucesso.

A relação com parceiros também é um fator preponderante na geração de novas receitas e optou-se por dividir, novamente, entre ações de curto e longo prazo. Em um período inicial a participação em editais e a busca por doações para o desenvolvimento deste serviço mostrou-se uma possibilidade real considerando as inúmeras instituições que disponibilizam prêmios e apoios específicos. Ressalta-se que a não existência de um CNPJ, especialmente indicando a constituição de uma organização sem fins

lucrativos, pode ser um empecilho para respeitar todos os pré-requisitos solicitados pelos apoiadores.

Após o estabelecimento com parceiros e o posicionamento forte de uma marca no mercado também se abrem novas possibilidades, como a construção de conteúdos *co-branded*, a serem desenvolvidos e assinados pela Colaboradora e a organização parceira. Seja para conectar sua marca à uma iniciativa social ou mesmo para direcionar para as organizações que já apoia, a parceria com grandes empresas também traria credibilidade ao projeto. Este modelo está presente na parceria entre ITS Rio e Itaú Social já mencionada anteriormente e com aparente êxito.

Passando o olhar para o cliente era necessário identificar todas os requerimentos para a execução do serviço proposto, iniciando pelo bloco de parceiros chave. Neste foram identificados diferentes atores e modos de apoio. O primeiro deles era a Agência trustme, agência de comunicação e branding que deu origem ao projeto e que continua apoiando no desenvolvimento ao ceder funcionários e equipamentos para a execução do mesmo. Ainda que seja esperado no futuro ter uma equipe própria para liderar e executar todas as funções previstas neste projeto, esta realidade ainda estava distante e esse era um apoio fundamental. Da mesma maneira vislumbraram-se diferentes interações com aceleradoras e incubadoras, identificadas preliminarmente como intermediárias. O contato poderia acontecer tanto como validadora do conteúdo, divulgando para o seu portfólio e rede de contatos, quanto como cliente, comprando este serviço para disponibilizar às organizações apoiadas pela mesma. A presença em redes e grupos específicos do setor também era fundamental para o fortalecimento da marca, promoção dos serviços e, principalmente, o apoio ao desenvolvimento do setor como um todo. Para tal, identificou-se em um primeiro momento o Rio de Impacto, formado exclusivamente por intermediários do setor, a Rede do Bem, rede de organizações do Terceiro Setor do Rio de Janeiro, e o Fórum Permanente da ALERJ, que contempla todos os atores do setor 2.5 no Rio de Janeiro na construção de políticas públicas e interlocução com o setor público. Por último, indicaram-se os espaços de *coworking* como possíveis parceiros para a realização de pequenas palestras/cursos presenciais, além da FAPERJ como fomentadora/investidora na pesquisa e no desenvolvimento de novos modelos no Estado do Rio de Janeiro.

Quatro itens foram identificados como principais ações ou tarefas a serem executadas para o sucesso do empreendimento, todas elas necessidades contínuas. A gravação de novos cursos e a disponibilização de conteúdos atualizados permitiria o posicionamento

como especialista, a geração de novas receitas financeiras e, principalmente, o apoio e o impacto direto às organizações sociais. A comprovação de interesse e a implementação dos conhecimentos por parte dos clientes/beneficiários será o principal validador do modelo de negócio proposto e da suposição na missão da teoria da mudança.

Pensando no crescimento e no funcionamento da organização como um todo, também era necessário dar um enorme valor ao relacionamento constante com os beneficiários/clientes e a busca por novos parceiros, especialmente ao considerar que o ganho de escala é uma premissa básica para o funcionamento da mesma.

Dois recursos principais foram necessários para a execução destas atividades: equipe e equipamentos. Como mencionado anteriormente, a equipe inicial era composta de funcionários cedidos parcialmente pela Agência trustme, que cobriu os custos de suas horas de trabalho, assim como o conhecimento necessário para a execução das tarefas. Já os equipamentos de gravação e execução dos materiais foram possibilitados por parcerias já estabelecidas com diferentes apoiadores.

Por último, mas não menos importante, foram identificadas as principais fontes de custos para a execução da iniciativa: equipe, equipamentos, promoção/divulgação e estúdio. Por se tratar de uma iniciativa que demandava um conhecimento específico, os principais custos estavam relacionados à sua equipe de execução. Para tanto, foi necessário um olhar constante na geração de receitas constantes para garantir a possibilidade de contratação de funcionários devidamente capacitados. A aquisição de equipamentos e o desenvolvimento de um estúdio eram custos que, embora demandassem manutenção, são mais expressivos em um momento inicial da iniciativa. Para tal, parcerias já acordadas possibilitaram este empurrão tão necessário. De igual maneira, especialmente no começo, foi necessário um investimento em promoção e divulgação do curso e da marca, uma vez que se parte de uma base de contatos quase nula.

O preenchimento do *Business Model Canvas* possibilitou uma visão mais clara dos principais aspectos necessários para a implementação do projeto, dando uma percepção das dificuldades e desafios que serão enfrentados. Ao mesmo tempo permitiu compreender novas possibilidades de receitas e segmentos de mercado não cogitados anteriormente.

5.6 - Método *Stage-Gate* – Portão 3

A análise do mercado identificando concorrentes, o detalhamento das personas interessadas e a representação visual do modelo de negócio proposto possibilitou uma evidente evolução no desenvolvimento do projeto. Agora identificado como Colaboradora, foi possível perceber uma oportunidade de mercado a ser explorado que poderá viabilizar a sustentabilidade financeira de um empreendimento.

A inexistência de modelos idênticos atuando no mercado social indicava uma lacuna que poderia ser preenchida por esta iniciativa, mas também ressaltava a razão de não atrair a atenção de outros atores. Neste aspecto é importante destacar que o setor social não tinha a mesma atratividade que o tradicional e ainda era visto algo relacionado à caridade e voluntariado.

Ainda que não existam organizações atuando especificamente da mesma maneira é evidente que a demanda era solucionada de outra maneira, mesmo que precária, uma vez que a descrição das personas e o levantamento preliminar feito através das entrevistas com líderes sociais e pesquisa secundária demonstraram claramente essa necessidade.

A pré-existência de inúmeras parcerias e o relacionamento com atores relevantes no mercado também era um aspecto extremamente positivo. Este tipo de contato não seria o suficiente para manter a organização em pé por si só, mas mostrou-se fundamental em um estágio inicial, sendo mais do que o necessário para fazer os primeiros testes.

A principal percepção do *stage 2* foi de que o modelo de negócios ainda precisava ser testado e validado. O aspecto financeiro era um fator preponderante para que o serviço possa ser adquirido pelos segmentos de mercado apontados. A precificação feita de maneira errônea acarretaria na impossibilidade de aquisição, impedindo o cumprimento da missão social da Colaboradora e a própria manutenção de sua estrutura.

Ressaltadas as preocupações levantadas anteriormente, é compreensível que muitas incertezas ainda estivessem presentes neste nível de desenvolvimento inicial. Como os estágios seguintes mergulhariam no aspecto financeiro, além da realização de testes de validação de mercado, não havia motivo para impedir a continuidade da mesma, especialmente havendo a clareza de quais são os itens críticos a serem observados mais de perto no futuro próximo.

5.7 – Método *Stage-Stage* – Estágio 3

Passada uma maior compreensão sobre as atuais ofertas no mercado e um primeiro desenho do modelo de negócio, o desenvolvimento do projeto caminhou para o

detalhamento sobre o serviço a ser oferecido, apresentando as temáticas dos primeiros lançamentos, assim como o estabelecimento de metas e objetivos, incluindo projeções financeiras.

5.7.1 – Propostas de conteúdo

Para chegar à definição dos conteúdos a serem oferecidos foram utilizados diferentes parâmetros: assuntos levantados nas entrevistas e conversas informais, conhecimento acumulado e capacidade de entrega da equipe do projeto.

Conforme mencionado anteriormente havia o planejamento de utilização da estratégia de *inbound marketing* como carro chefe para a condução dos lançamentos e a disponibilização dos conteúdos. Por esta razão, era importante ressaltar que, embora os cursos online fossem o produto principal, também havia a necessidade de produção de conteúdos, em diferentes níveis de profundidade e formatos, para os outros estágios do funil de conversão.

Idealizou-se então o funil (Figura 17) dividido em três etapas de conteúdo: topo de funil, meio de funil e fundo de funil. Cada etapa possuía um nível de interação e objetivos distintos, conforme imagem abaixo.

Figura 17 - Funil do Inbound Marketing



Fonte: Elaborado pelo próprio autor

5.7.1.1 – Topo de funil

Neste primeiro momento o principal objetivo era atrair possíveis interessados aos canais de divulgação do projeto. Ainda considerados visitantes, o público tem o primeiro contato com a organização, além de estar descobrindo existir um problema que precisa ser resolvido (no caso aprender mais sobre técnicas e ferramentas de comunicação para a sua organização social).

Os diferentes canais e formatos utilizados para estabelecer este contato inicial, se encontram abaixo:

- Redes Sociais – Através de publicações constantes de artes estáticas, pequenos vídeos e carrosséis de imagens, foram passadas listas de ferramentas úteis, casos de êxito, explicações sobre jargões e termos técnicos, além de uma análise sobre como situações acontecendo naquele momento podem afetar as organizações sociais. A interação foi sempre incentivada, tomando o cuidado de responder todas as mensagens e dúvidas levantadas.
 - Facebook – Plataforma focada em empreendedoras de instituições do Terceiro Setor (Persona 3)
 - Instagram – Plataforma para empreendedoras do Terceiro Setor, líderes de negócios sociais e seus funcionários (Personas 3, 1 e 2, respectivamente).
 - LinkedIn – Ferramenta utilizada para relacionamento com intermediários e fortalecimento da marca perante os mesmos.
- Posts de blog – Importante ferramenta na implementação do *Search Engine Optimization* (SEO), os posts de blog trazem mais detalhes do que o conteúdo das redes sociais, sendo, muitas vezes, o destino desejado das artes. Foram trazidas listas e compilações de dicas e ferramentas, além de detalhamento sobre temas especiais. Integrado ao site do projeto, esperava-se aumentar a relevância nas ferramentas de busca (Google, Bing, etc.) ao otimizar o uso de palavras-chave e a formatação do texto.
- Palestras – Ainda que seja uma estratégia *offline* e distante desta linha de raciocínio, era esperado que a realização de palestras e convites para participações em eventos fossem impulsionadores do tráfego de visitantes dos materiais disponibilizados no blog e nas redes sociais. A simples menção ao longo de uma fala poderia chamar a atenção e atrair este visitante.

5.7.1.2 – Meio de funil

O primeiro contato foi realizado e era chegada a hora de estabelecer um relacionamento. Tal possibilidade é possível apenas através de uma conversão, ou seja, a captura de suas informações de contatos. A partir deste momento o interessado deixa de ser um mero visitante e passa a ser considerado *lead*, pois demonstrou (ainda que preliminarmente) interesse sobre o conteúdo em questão.

Novamente este relacionamento foi feito integrando diferentes ferramentas e também níveis de envolvimento.

- Nível 1 – *Lead* – Após a primeira conversa e no início do relacionamento.
 - Materiais ricos – A atração do *lead* constantemente dá-se através da oferta do chamado material rico, um conteúdo que traz informações relevantes ao leitor e é oferecido de maneira gratuito. Diferentes formatos são utilizados neste momento, tais como *ebooks*, planilhas e vídeos.
 - *Landing pages* – Páginas exclusivas de um *website* para divulgar um material rico, são as responsáveis pela captura dos dados. Geralmente apresentam mais informações sobre o conteúdo a ser encontrado naquele material, utilizando de técnicas de convencimento (como escassez e casos de sucesso, por exemplo) e direcionando o interessado para preencher o formulário com os dados a serem solicitados (este formulário é adaptado caso a caso, sendo o e-mail sempre o único requerimento padrão). O conteúdo rico é entregue apenas após o envio das informações do visitante (no exato momento em que ele passa a ser *lead*).
 - E-mails – A existência de uma base de e-mails prévia originária dos relacionamentos da equipe do projeto também será utilizada como forma de disseminar conteúdo e atrair mais *leads*. Esta lista de contatos foi atualizada sempre com as novas conversões, procurando manter uma periodicidade de envio de *newsletters* quinzenais, sempre trazendo as principais notícias do setor, atualizações sobre a organização e novos materiais.
 - Automação de e-mails – Foram utilizadas automações (ou fluxo de e-mails) toda vez que existiu a oferta de um novo material rico. O principal objetivo era já programar o disparo dos e-mails seguintes, que trazem mais

conteúdos ou incentiva a uma nova conversão (de um conteúdo mais profundo), sem que isso fosse feito de maneira manual. Exemplo: após a conversão na *landing page X*, o *lead* receberia, automaticamente, um e-mail de agradecimento. Três dias depois, receberia o segundo e-mail perguntando sobre dúvidas e a opinião sobre o conteúdo que fez download. Caso não o abra, 20 horas depois seria disparado o terceiro e-mail, com um novo título (assunto) para verificar se este será aberto. A complexidade e a duração de um fluxo seriam analisadas caso a caso, no entanto, em média, eles duram cerca de uma semana e há, no mínimo, o disparo de três e-mails sequenciais ao conteúdo original (não contabilizando diferentes tentativas em caso de não abertura).

- Nível 2 – Oportunidade – O *lead* demonstrou um interesse maior, abrindo vários e-mails, clicando nos *links* enviados e baixando novos materiais. É considerado oportunidade quando ele desce no funil, deixando claro que continua querendo aprofundar o seu conhecimento e demanda por soluções mais complexas e completas.
 - E-mails personalizados – A personalização de e-mails é uma maneira de demonstrar que o *lead* é tratado de maneira diferente dos demais. A simples utilização do primeiro nome no assunto do e-mail ou citar o nome da organização que faz parte no interior do mesmo pode fazer com que as taxas de abertura e leitura sejam muito superiores ao normal. A partir do momento que sejam identificadas as oportunidades, e-mails personalizados com conteúdos diretos e específicos para aquela demanda (e que não são disparados para toda a base) são enviados.
 - Casos de sucesso – A promoção de êxitos de campanhas no mundo social nem sempre é feita de maneira tão frequente quanto no âmbito tradicional. Em razão disso, a divulgação de organizações que implementaram suas campanhas de comunicação, assim como resultados obtidos, foi uma estratégia constante para demonstrar o potencial desta temática e o impacto à instituição como um todo. A coleta deste material foi feita tanto com atuais clientes/beneficiários quanto de maneira secundária, com dados obtidos na internet.
 - *Webinars* – Palestras online, com duração total de menos de uma hora, e um tema específico, também foram planejadas para dar mais detalhamento

às oportunidades da base de contatos. Idealmente seriam implementadas de maneira mensal.

5.7.1.3 – Fundo de funil

Momento em que as oportunidades são transformadas em clientes e formaliza-se a venda de um produto, o fundo de funil também tem a preocupação em fidelizar aquele usuário para que o mesmo continue adquirindo novos serviços.

Mais do que inventar soluções mirabolantes, nesta fase há uma repetição de ferramentas já utilizadas anteriormente, mas com um aprofundamento muito maior nos mesmos.

- Newsletters – Fundamental para manter o relacionamento com os usuários e também para apresentar novos cursos e materiais disponibilizados (gratuitamente ou não).
- Apresentações – Por se tratar de um modelo ainda não popularizado para o setor social, seria necessário realizar algumas apresentações sobre o funcionamento da plataforma e como o conteúdo poderá ser consumido pelos clientes/beneficiários. Tais apresentações poderiam ser feitas de maneira individual (sempre utilizando uma ferramenta online de transmissão de tela) quanto através de vídeos gravados e disponibilizados no *website* do projeto.

5.7.1.4 – Temáticas e produtos

A área de comunicação apresenta uma grande quantidade de tópicos a serem cobertos e apresentados, no entanto, foram listados alguns temas principais que seriam os conteúdos em um momento inicial de projeto. Para a definição destes tópicos realizou-se uma análise sobre as principais necessidades das organizações sociais, sua capacidade de execução, a facilidade de implementação, o potencial para retorno, as ofertas já existentes no mercado, tendências e o conhecimento da equipe do projeto (facilitadores).

- *Inbound Marketing* para Organizações Sociais – Principal metodologia e tendência no setor, o *inbound marketing* tem o potencial de aumentar consideravelmente os resultados de captação e de vendas de organizações sociais em todo o Brasil. Com a possibilidade de automatização do marketing,

permite um menor investimento de tempo para a sua execução, tornando-a mais realista à realidade deste setor.

- Evolução do marketing até o 4.0;
 - Entenda como funciona o processo;
 - A importância de cada fase;
 - Exemplos e tipos de conteúdo para cada fase;
 - Principais ferramentas e plataformas para implementação;
 - Conheça as metodologias para transformar a sua organização em um caso de sucesso em vendas e captação de recursos.
- Redes Sociais para Organizações Sociais – O Brasil é o segundo país que mais fica conectado diariamente às redes sociais (GlobalWebIndex, 2019)¹² com cerca de três horas e meia. É inevitável considerar que é fundamental a presença de qualquer organização neste tipo de plataforma para um maior relacionamento com seus usuários. Mas como maximizar este contato?
 - O que são e como funcionam as redes sociais;
 - As principais redes sociais do mundo e o seu uso no Brasil;
 - Modelos de funcionamento de cada rede social;
 - Melhores redes sociais para a sua organização;
 - Como mensurar e analisar resultados;
 - Impulsionamento vs. campanhas;
 - Como atrair voluntários através destas plataformas;
 - *Branding* – Uma marca considera muitos elementos e a construção correta da mesma pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso. Saiba como fortalecer a sua marca e destacar-se no mercado.
 - O que é branding;
 - Técnicas de criação de nome;
 - Desenvolvendo uma personalidade de marca;
 - Personas e como isso afeta a sua marca;
 - Ferramentas para criar a sua identidade visual.

¹² BBC NEWS BRASIL, Brasil é 2º em ranking de países que mais passam tempo em redes, Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Tecnologia/noticia/2019/09/brasil-e-2-em-ranking-de-paises-que-passam-mais-tempo-em-redes-sociais.html>> Acesso em 29 de março, 2020, às 9h39.

- *Pitch* – Apresentações curtas e únicas para convencimento do público, saber expressar corretamente o que deseja e entender o que o outro espera é fundamental para o sucesso em qualquer negociação.
 - O que é um *pitch*;
 - Conteúdo de um *pitch*;
 - Técnicas de comunicação para melhorar sua oratória;
 - Entendendo a audiência;
 - Como fazer o *pitch* perfeito para patrocinadores/apoiadores;
 - Modelos de sucesso de grandes organizações;
- *Design Thinking Social* – A maneira de pensar dos designers é inspiração para gerar inovação em grandes corporações como Google e Apple. Como aplicar técnicas de *Design Thinking* no ambiente social?
 - O que é *design thinking*;
 - Ferramentas de facilitação visual;
 - Identificação de problemas;
 - Como interagir com o público;
 - Prototipação de soluções;
 - Testes e validação de soluções;
 - Inovação no ambiente social.
- Google AdWords – O principal mecanismo de buscas do mundo possui um programa exclusivo voltado para organizações sem fins lucrativos, mas esta oportunidade é desperdiçada por simples desconhecimento. Aprenda como aproveitar os 10.000 dólares mensais na plataforma Google AdWords.
 - Google Grants;
 - Requisitos para participar do programa;
 - Como funciona o sistema de buscas do Google;
 - Como solicitar o benefício;
 - Como criar uma campanha de sucesso;
 - Como impulsionar os seus resultados sociais com o Google.

A definição inicial do escopo de cursos foi uma maneira de testar o interesse e o retorno por parte das organizações sociais acerca da temática. Modificações ainda poderiam ocorrer no período de testes e nas fases posteriores.

5.8 – Método *Stage-Gate* - Portão 4

O detalhamento dos temas e a definição de datas para o lançamento de cada um também trouxe uma evolução clara do desenvolvimento do projeto. O lançamento de um projeto com potencial de impacto e apoio a centenas de organizações sociais ficou claro neste momento. O poder de distribuição online e replicador dos conteúdos previstos fazia com que houvesse uma expectativa de que os mesmos chegassem a uma quantidade bastante significativa de organizações sociais. Ainda era cedo para avaliar a implementação destes aprendizados por parte dos beneficiários, mas o simples alcance já era um motivador neste estágio de desenvolvimento de projeto.

Novamente ressalta-se que o período inicial de construção de qualquer iniciativa é repleto de incertezas e apostas sem uma garantia de êxito e, por se tratar de algo novo, a falta de comparações ou modelos de sucesso no mercado fazem com que isto soe ainda mais arriscado. A maior preocupação neste momento era em relação à viabilidade financeira da iniciativa, no entanto, antes de buscar alternativas para essa solução seria fundamental realizar um teste real para validação do modelo e do interesse por parte do público alvo.

5.9 – Método *Stage-Gate* - Estágio 4

5.9.1 – Riscos e mitigação

Conforme apresentado no *Gate 4*, alguns riscos impactantes foram identificados até o momento e requeriam um trabalho mais cuidadoso para evitar que eles impedissem a continuidade do projeto. Para tal, foram levantados inicialmente os principais motivos para preocupação e o potencial de impacto do mesmo, conforme apresentado no Quadro 6.

Quadro 6 - Análise de riscos

Análise de riscos			
Risco	Chance de acontecer	Grau de impacto	Prioridade de solução
Incapacidade de entrega dos conteúdos por parte da equipe nos prazos estabelecidos	Média	Alto	Alta

Não alcançar números projetados de vendas	Média	Médio	Média
Não concretização das parcerias/doações de recursos planejadas	Baixa	Alto	Alta
Desinteresse nos materiais gratuitos	Baixa	Médio	Média
Lançamento de organização concorrente	Baixa	Baixo	Baixa
Marca fraca perante ao mercado	Média	Baixo	Baixa

Fonte: Desenvolvido pelo próprio autor

Mais que identificar os riscos envolvidos no negócio, o aspecto relevante desenvolvido nesta etapa foi a preparação da organização para evitar que tais riscos acontecessem e/ou prevenir a iniciativa a respeito das eventuais consequências, caso não fosse possível evitá-los. Um plano de mitigação (Quadro 7) foi traçado a fim de que fossem elaboradas medidas de contenção e de correção.

Quadro 7 - Plano de mitigação

Plano de mitigação			
Risco	Razões/motivos	Estratégias de contenção	Estratégias de correção
Incapacidade de entrega dos conteúdos por parte da equipe nos prazos estabelecidos	1) Seleção errada da equipe; 2) Falta de produtividade da equipe; 3) Erros de produção.	<ul style="list-style-type: none"> Acompanhamento constante de prazos e metas em reuniões semanais; Mensuração de tempo investido em cada ação do processo criativo; Utilização de ferramentas de gestão de projeto compartilhada (Asana). 	<ul style="list-style-type: none"> Revisão da equipe e/ou troca de colaboradores; Reuniões individuais de análise de rendimento; Revisão de ferramenta de gestão de projetos utilizada.
Não alcançar números projetados de vendas	1) Desinteresse por parte do público alvo; 2) Taxas de conversão menores do que as previstas; 3) Ineficiência das campanhas de divulgação; 4) Custo de aquisição.	<ul style="list-style-type: none"> Realização de testes A/B em páginas de captura/vendas; Acompanhamento frequente dos resultados e taxas de conversão; Busca por parcerias e canais de promoção dos produtos; <ul style="list-style-type: none"> Análise do potencial de investimento em promoção. 	<ul style="list-style-type: none"> Revisão do preço e ofertas especiais com desconto; <ul style="list-style-type: none"> Mudanças nos textos e elementos de convencimento de conversão nas páginas; Busca por parcerias e canais de promoção dos produtos; Contato direto com organizações sociais para coleta de <i>feedback</i> sobre os materiais lançados.
Não concretização das parcerias/ doações de recursos planejados	1) Não alcance das metas propostas; 2) Crises externas (econômicas);	<ul style="list-style-type: none"> Acompanhamento constante de prazos e metas em reuniões semanais; 	<ul style="list-style-type: none"> Redesenho das metas e do modelo do negócio baseado nos recursos (financeiros, humanos e tecnológicos) existentes; Participação frequente em eventos do setor.

	3) Relacionamento fraco com pessoas chave no processo de decisão.	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecimento de contato / relacionamento contato com pessoas chave; • Busca contínua por novos parceiros. 	
Desinteresse nos materiais gratuitos	<ol style="list-style-type: none"> 1) Má promoção / divulgação dos materiais; 2) Desinteresse nos temas; 3) Materiais visualmente pouco atrativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de testes A/B em páginas de captura; • Acompanhamento frequente dos resultados e taxas de conversão; 	<ul style="list-style-type: none"> • Busca por parcerias e canais de promoção dos produtos; • Contato direto com organizações sociais para coleta de <i>feedback</i> sobre os materiais lançados; • Redesenho dos materiais (design) e de sua divulgação.
Lançamento de organização concorrente	<ol style="list-style-type: none"> 1) Percepção da oportunidade de Mercado; 2) Surgimento de programas de incentive. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamento constante como especialista através da humanização da marca (utilizando a imagem de um dos integrantes da equipe); • Participação em grupos de discussão e eventos do setor; • Análise constante de oportunidades e editais de fomento ao setor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecimento de parcerias com novos entrantes; • Participação em editais de fomento ao setor.
Marca fraca perante ao mercado	<ol style="list-style-type: none"> 1) Baixo investimento em comunicação; 2) Incapacidade de agregar valor ao público alvo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mensuração do número de convites para parcerias e participações em eventos de terceiros; • Busca por apresentação formal aos principais atores do setor; • Promoção institucional em canais de comunicação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prospecção ativa de participação em eventos e canais de comunicação (contato oferecendo a participação); • Desenvolvimento de materiais <i>co-branded</i>, em parceria com organizações já consolidadas.

Fonte: Desenvolvido pelo próprio autor

5.9.2 – Produto Mínimo Viável (MVP)

A construção do projeto também passava pela definição de seu escopo mínimo para coleta dos segmentos de cliente pré-estabelecidos. Para este momento estabeleceu-se a simples ideia de avaliar o interesse do público-alvo acerca de conteúdos da área de comunicação e, para tal, a disponibilização de informações de maneira mais simples dar-se-ia através do lançamento de um *ebook* e de um primeiro curso.

Construído pela própria equipe envolvida no projeto e utilizando de ferramentas disponibilizadas gratuitamente na internet, o *ebook* seria disponibilizado mediante uma *landing page* que tem como objetivo capturar os dados dos interessados. Tal prática possibilitaria o controle total do número de organizações que tiveram acesso ao material, assim como analisar a conversão entre visitantes e download.

Por se tratar de um teste e, sem haver uma preocupação de ter uma versão final, acreditava-se que este primeiro movimento já traria indícios para a continuidade que envolveria ações muito mais complexas de gravação e edição de horas de conteúdo no curso em si.

Como amostragem o teste foi realizado ao longo de 10 dias, no início de abril de 2020, com expectativa de alcance de 30 organizações e taxa de conversão de, pelo menos, 40%.

5.10 – Método *Stage-Gate* - Portão 5

A implementação do MVP proposto foi colocada em prática no dia 01 de abril de 2020, com o lançamento do *ebook* Digital Social – 5 Tendências na Comunicação de Organizações Sociais em 2020, como apresentado na Figura 18.

Por que é para você?

- A Colaboradora é uma plataforma de conteúdo voltada para gestores e líderes de **organizações e negócios sociais**.
- Conteúdos **gratuitos** ou com **preços acessíveis** que foram desenvolvidos pensando na realidade de organizações sociais brasileiras.
- Centenas de **organizações apoiadas e reconhecimento** de Programas e Fundações internacionais.

APOIO



colaboradora

© Todos os direitos reservados.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de <https://materiais.colaboradorasocial.com.br/digital-social>

O lançamento de qualquer produto no mercado é cercado de expectativas e incertezas e com o MVP proposto pela Colaboradora (ebook e curso online) não seria diferente. O desenvolvimento do MVP e os números de aceitação direta do público (superando em 70% as previsões iniciais) trouxeram bons indicadores de seu potencial, mas ainda é necessário trilhar um longo caminho para comprovar o seu modelo de negócios.

O *ebook* Digital Social “Tendências da comunicação para organizações sociais 2020” utilizou as redes sociais da própria Colaboradora (Instagram, Facebook e LinkedIn) para veicular o seu conteúdo, além de uma divulgação orgânica e a promoção em grupos relacionados ao Terceiro Setor e Setor 2.5. O material alcançou, ao longo dos 10 primeiros dias, a marca de 42 downloads de diferentes instituições sociais espalhadas ao redor do Brasil em sua disponibilização gratuita. Ao ter uma taxa de conversão de 68,85% (61 visitantes únicos no site), ou seja, a relação entre visitantes e downloads efetivos, o primeiro sinal de que a Colaboradora estava no caminho correto foi apontado, uma vez

que as metas iniciais compreendiam 30 beneficiários (downloads) e 40% de eficiência (conversão).

A estruturação de metas em qualquer lançamento de marketing passa pelo conhecimento do comportamento do público alvo e de informações e médias próprias do mercado. O fato deste ter sido o primeiro lançamento da Colaboradora poderia dificultar números exatos pela não existência de um histórico. Nestes casos, mais significativo que o número absoluto de downloads é a taxa de conversão, ou seja, o percentual entre visitantes e *leads* (pessoas que preencheram o cadastro e deixaram todos os dados para terem acesso ao material em questão). Em qualquer tipo de divulgação é necessário considerar que existirão curiosos que entrarão nas páginas apenas para verificar do que se trata, além do conteúdo chegar para um público alvo errado, que não possui interesse no mesmo. Outro fator importante que pode afetar o resultado final é a própria construção da *landing page* (página única que realiza a captura dos dados e fornece o *ebook*), ou seja, o conteúdo exposto pode convencer (ou não) um visitante de que aquele material poderá fazer diferença na vida de sua organização. Apesar de todos os pontos levantados acima, a expectativa de 40% de conversão consistia em uma meta ambiciosa uma vez que números acima de 30% já são considerados como excelentes resultados¹³, segundo a RD Station, maior plataforma de criação de *landing pages* no Brasil. Os números alcançados, especialmente por uma divulgação orgânica (onde não é possível direcionar a mensagem a um grupo específico através de anúncios personalizados) mostrou que a proposta tem potencial e que merece continuar o seu desenvolvimento, como é possível verificar no Quadro 8.

Quadro 8 - Resultados do Digital Social entre 01/04/2020 e 10/04/2020

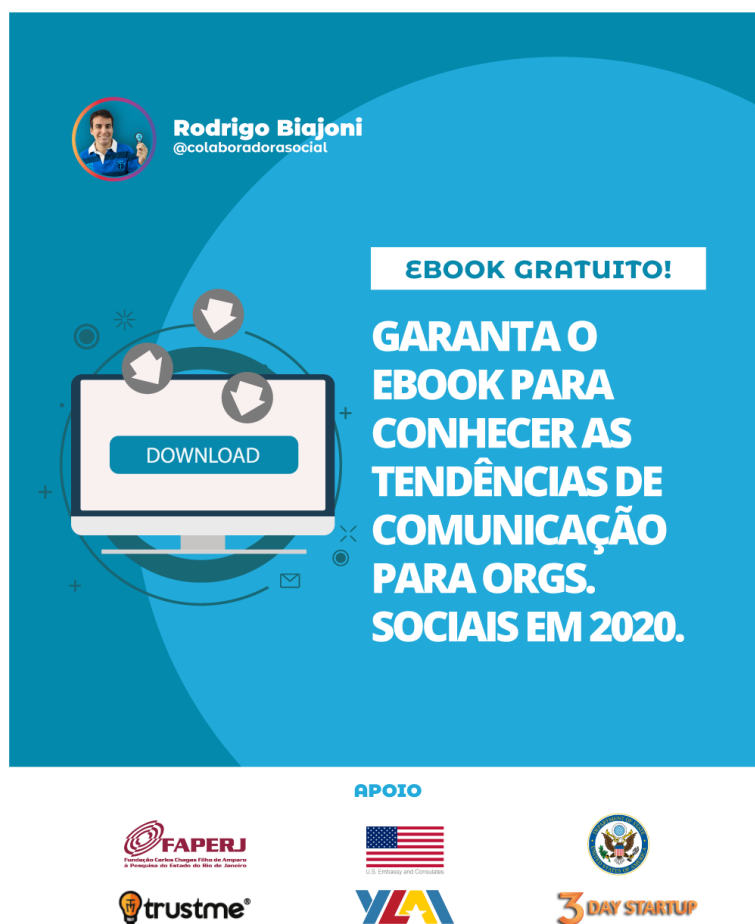
Indicador	Planejado	Realizado
Número de visitantes	75	61
Taxa de conversão	40%	68,85%
Número de leads	30	42

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

¹³ Blog de Marketing Digital de Resultados, 11 exemplos de Landing Pages com taxas de conversão de até 96%, Disponível em: < <https://resultadosdigitais.com.br/blog/exemplos-de-landing-pages/> > Acesso em 15 de fevereiro, 2021, às 23h11.

Ressalta-se que, ao ser disponibilizado de forma contínua, o material seguiu atraindo a atenção de organizações sociais, mesmo sem qualquer novo esforço de comunicação ou promoção além do inicial (Figura 19). A atração de curiosos e a própria indicação dos leitores iniciais fez com que os números continuassem crescendo, ainda que em uma curva menos acentuada.

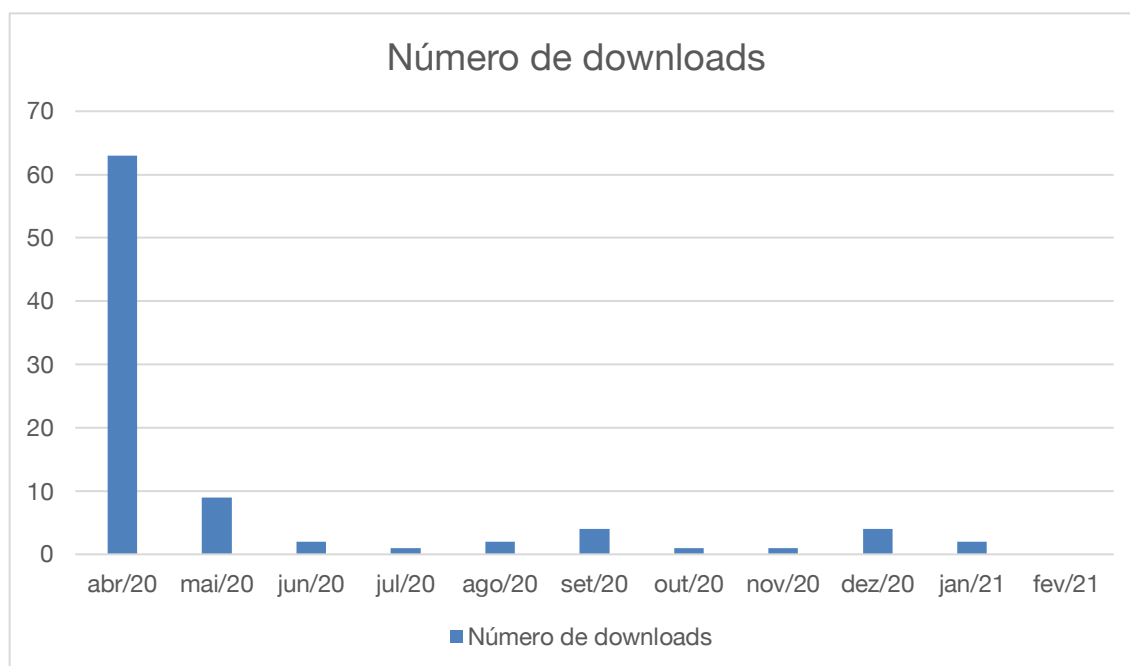
Figura 19 - Post divulgação do Digital Social nas redes sociais



Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Um total de 94 organizações sociais espalhadas ao redor do Brasil acreditaram nesse conteúdo como um material de qualidade que agregasse valor à sua equipe realizando o seu download, atingindo uma taxa de conversão de 43,52% (totalizando 216 visitantes), como exibido no Gráfico 2.

Gráfico 2 - Evolução no número de downloads do Digital Social entre 01/04/2020 e 15/02/2021



Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Este gráfico mostrou também que, ao apostar em uma divulgação orgânica, há um pico de resultados no período de maior disseminação do conteúdo. É necessário que exista uma política constante de lembrete da existência desse conteúdo ao longo de outros materiais para aumentar a vida útil do mesmo. Neste caso, os resultados obtidos nos meses posteriores vieram da citação do *ebook* em posts no blog e disparos de e-mail que falavam de outros assuntos.

A realização de um segundo piloto, ainda que não previsto inicialmente para este momento de validação foi fundamental por ser exatamente o mesmo modelo pensado para as aulas e conteúdos a serem disponibilizados nas próximas fases. Em outras palavras, o *ebook* criou a expectativa de que haveria o interesse na temática, mas ao utilizar um formato distinto do que seria utilizado no novo modelo de negócios da Colaboradora, poderia ser uma interpretação enviesada. O alto interesse gerado e o engajamento obtido por parte de organizações sociais de diferentes status jurídico e situações de desenvolvimento validam a proposta de valor da organização para seguir à última fase do *Stage-Gate*.

Os resultados preliminares bastante positivos e a deflagração do estado de quarentena provocado pela disseminação do covid-19 provocaram mudanças no cronograma de lançamento de novos produtos. Contando com um apoio obtido junto ao Departamento de Estado dos EUA e à FAPERJ, a equipe providenciou o lançamento

(Figura 20) do curso Inbound Social no início de junho com uma meta inicial de 155 organizações apoiadas nos primeiros 90 dias de conteúdo disponibilizado. Tal decisão buscava realizar um lançamento no mesmo formato que o previsto no novo modelo de negócios da Colaboradora, trazendo mais segurança e uma perspectiva mais embasada antes de qualquer nova decisão.

Figura 20 - Post divulgação do Inbound Social nas redes sociais



Fonte: Elaborado pelo próprio autor

O curso Inbound Social foi lançado no início do mês de junho de 2020, utilizando de uma estratégia que apostava na disseminação orgânica nas redes sociais da Colaboradora (Instagram, Facebook e LinkedIn), além da publicação em grupos de WhatsApp relacionados ao setor 2.5 e de disparo de e-mail para a base de contatos. Baseado no sucesso inicial do *ebook* Digital Social, definiu-se que os números poderiam ser maiores uma vez que já havia uma lista de e-mails que poderia receber essa divulgação, tendo como meta o apoio a 155 organizações sociais nos primeiros 90 dias. A escolha do tema foi baseada na capacidade de rápida viabilização e também no impacto a ser gerado nos beneficiários. Esta escolha se mostrou totalmente acertada ao ter alcançado a meta em

apenas 8 dias, ou seja, mais de dez vezes mais rápido do que o esperado! Novamente evidenciou-se que o esforço inicial de divulgação é o responsável por um grande interesse seguido de uma queda brusca no número de inscritos, ainda que continue acontecendo ao longo do tempo, em picos pontuais.

Ao longo de oito meses de execução (junho de 2020 à fevereiro de 2021), 204 beneficiários, representantes de instituições sociais (ONGs ou negócios sociais) foram apoiados com uma capacitação online dividida em 6 módulos contextualizando, desde o básico, sobre o conceito de *inbound marketing* para instituições sociais até a identificação do conteúdo de cada organização, passando por ferramentas práticas a serem preenchidas pelos participantes e cada etapa do funil de vendas. O conteúdo, que mescla uma série de vídeos explicativos com materiais de apoio disponibilizados em PDF é completamente gratuito.

5.11 – Método *Stage-Gate* – Estágio 5

A realização dos testes e os resultados oriundos dos mesmos confirmaram que o tipo de conteúdo disponibilizado estava alinhado às necessidades das organizações sociais do Grande Rio de Janeiro. A próxima fase representava o lançamento e a implementação completa de uma organização focada neste tipo de conteúdo.

A Colaboradora, organização reestruturada com base nesta análise, ganhava força para o seu crescimento e o envolvimento completo de sua equipe nas entregas. Para esta implementação, desenvolveu-se um plano de lançamento para seis meses, listando as principais ações necessárias e os respectivos prazos para execução, conforme apresentado no Quadro 9.

Quadro 9 - Plano de Ação

Atividade	Mês 1				Mês 2				Mês 3				Mês 4				Mês 5				Mês 6							
	Se ma na 1	Se ma na 2	Se ma na 3	Se ma na 4	Se ma na 1	Se ma na 2	Se ma na 3	Se ma na 4	Se ma na 1	Se ma na 2	Se ma na 3	Se ma na 4	Se ma na 1	Se ma na 2	Se ma na 3	Se ma na 4	Se ma na 1	Se ma na 2	Se ma na 3	Se ma na 4	Se ma na 1	Se ma na 2	Se ma na 3	Se ma na 4				
Planejamento conteúdo redes sociais																												
Levantamento de conteúdos para posts blog																												
Definição dos conteúdos dos materiais ricos																												
Definição dos conteúdos dos cursos																												
Desenvolvimento de post blog semanal																												
Preparação posts redes sociais																												
Agendamento posts redes sociais																												
Lançamento post blog semanal																												
Desenvolvimento novo curso																												
Desenvolvimento conteúdo material rico																												
Design / Layout material rico																												
Criação de landing page para material rico																												
Criação e configuração de fluxo de emails para material rico																												
Lançamento novo material rico																												
Design / Layout no curso																												
Gravação novo curso																												
Criação de landing page para novo curso																												
Criação e configuração de fluxo de emails para novo curso																												
Edição e configuração de novo curso																												
Lançamento novo curso																												
Construção conteúdo newsletter																												
Disparo newsletter																												

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Ressalta-se que o presente plano de ação ainda poderá sofrer alterações, mas foi construído de acordo com o pilar desenvolvido ao longo desta pesquisa e utilizando a metodologia do *inbound marketing*.

Sendo uma organização voltada a oferecer cursos e conteúdos de maneira online, definiu-se como mínimo aceitável nos 6 primeiros meses de implementação os seguintes números e marcos de sucesso:

- Lançamento de um novo curso online (gratuito ou pago) – a cada três semanas, tendo como meta final o total de 7 cursos disponibilizados na plataforma nos seis primeiros meses.
- Novos materiais ricos – Lançamentos previstos a cada três semanas, tendo como meta final o total de 9 novos materiais ricos (*webinars, ebooks, templates, planilhas, entre outros*) nos seis primeiros meses.
- Blog – Ao menos um novo conteúdo disponibilizado de maneira semanal, totalizando 24 posts nos seis primeiros meses.
- Newsletter – A comunicação via email, a ser utilizada para estreitar os laços e manter um constante contato com a base será feita de maneira quinzenal, totalizando 24 disparos nos seis primeiros meses.

Independente da tipificação da organização, a percepção da importância da área de comunicação e marketing mostrou-se unânime entre os quatro entrevistados, ainda que nem sempre as organizações possuam um histórico ou profundo conhecimento sobre as temáticas. A não familiaridade com o tema (comunicação e marketing) e recursos abaixo do ideal (humanos e monetários) faz com que muitas das ações de marketing fiquem apenas no campo de ideias, impactando diretamente em seus resultados e na capacidade de gerar novos recursos para sua missão social. A comunicação e o marketing não são as áreas principais das organizações de negócios sociais, mas sua importância foi demonstrada através das entrevistas e das aplicações das ferramentas comumente usadas no empreendedorismo, aplicadas ao longo deste estudo.

A Entrevistada 4 (E4), apontou a realidade da área de comunicação em sua instituição em que mesmo existindo um setor específico, não é possível contar com um olhar contínuo para a temática.

Temos diversos voluntários que atuam na organização em paralelo às suas atividades profissionais. A área de

comunicação possui alguns membros, mas acaba fazendo aquilo que dá tempo de ser colocado em prática. Eu mesma atuo em uma agência de comunicação e vejo que muitas ações que deveriam ser colocadas em prática não saem do papel. Mas não tem o que fazer, não sobra tempo.

Ao serem questionados sobre a construção da organização da organização considerando a área de comunicação (pergunta 10), os quatro entrevistados demonstraram interesse em melhorarem as ações realizadas e lamentaram o fato de não conseguirem fazer tudo o que desejavam. A Entrevistada 3 (E3), por exemplo, apontou a contratação de uma equipe específica em marketing como sua principal meta para os meses seguintes.

Eu adoraria ter gente trabalhando só para divulgar os trabalhos do negócio social. Hoje a equipe está focada em vender e implementar as ações diretamente com os nossos clientes e beneficiários, mas se tivéssemos uma equipe só para atualizar as redes sociais, construir um site melhor, mandar boletins para os clientes... Nossa, isso mudaria a nossa realidade. Tenho certeza que ia trazer mais clientes e conseguiríamos crescer. Mas não temos dinheiro para pagar por isso hoje. Espero que isso mude em pouco tempo.

A avaliação do histórico de ações realizadas pelas organizações entrevistadas resultou em uma clara separação no nível de maturidade ao compararmos negócios de impacto social e ONGs. Enquanto os primeiros já nascem com a compreensão do papel de marketing (algumas vezes até com uma pequena área dedicada à essa tarefa) por visualizar o impacto gerado diretamente nas vendas de seus produtos ou serviços, os últimos ainda visualizam basicamente como uma fonte de captação de novos recursos em situações específicas. Mais do que o patamar financeiro investido, mostrou-se aqui que o nível de maturidade comunicacional de negócios de impacto socioambiental é alcançado pela capacidade de desenvolver processos internos (que envolvem análise de resultados e constantes tentativas de melhorias) e uma visão à inovação e utilização de novos meios.

O processo de construção das três *personas*, baseado na construção do Mapa de Empatia, elaboradas auxiliou a compreender algumas das demandas (aumento nos resultados de vendas, da captação de recursos e da visibilidade, conhecimento de tendências e novidades, entre outros) e a realidade dos diferentes tipos de perfis de instituições sociais. Ainda que tenham muitas similaridades, a pesquisa demonstrou como o nível de conhecimento e a maturidade das ações são completamente distintas, exigindo um olhar cuidadoso para os tipos de materiais e o detalhamento dos mesmos. Até mesmo

a maneira de chegar até as diversas personas demandará da equipe Colaboradora atividades específicas e pensadas de maneira única. Por exemplo, a Persona 1, Ricardo de Carvalho Salles, ao ter lançado o seu negócio social após cursos de aperfeiçoamento no Brasil e no exterior, focados em empreendedorismo, já está habituado e conhece diversas ferramentas utilizadas pelas maiores empresas do mundo quando se fala em marketing. O tipo de conteúdo e formações ofertados a ele deve ser mais profundo do que para a Persona 3, Márcia Nascimento de Souza, que ainda enxerga a comunicação apenas como algo para captar mais recursos e prestar conta aos atuais doadores. Não se deve ocorrer qualquer tipo de julgamento sobre o atual nível de conhecimento, mas o melhor relacionamento da Colaboradora com estas *personas* depende do profundo conhecimento e da capacidade de adaptação de seus materiais e linguagem para que os diferentes públicos sejam atraídos.

A utilização da Metodologia *Stage Gate*, alinhada a ferramentas e pensamentos do *Design Thinking* e Modelagem de Negócios tradicionais, foi fundamental para guiar o processo de construção de uma organização focada em conteúdos de comunicação para empreendedores de organizações. A análise mercadológica, a definição de sua missão e a profunda compreensão de seu papel no ecossistema realçou a necessidade de relançamento (em um modelo atualizado e mais assertivo) da Colaboradora, ao invés de apenas produtos/processos para o fomento da área.

A proposição de uma organização para trabalhar na temática tem como objetivo dedicar o esforço necessário para impactar uma parcela significativa do ecossistema social no curto prazo, sempre de maneira sustentável e sem correr o mesmo risco de interrupção de seu trabalho por conta de falta de recursos financeiros.

É inegável que a pesquisa foi bastante afetada pela quarentena durante a pandemia do covid-19 no primeiro semestre de 2020. Impacto este que ocorreu de maneira positiva e negativa. Por um lado, a impossibilidade de contato físico ressaltou a importância do marketing digital e o posicionamento de marcas em canais online. Se antes estratégias voltadas para a internet eram vistas como interessantes (e o grau de importância variava de acordo com a indústria), hoje é encarado como um passo vital para a continuidade da organização, independente do seu setor de atuação. A readequação da rotina de trabalho também trouxe oportunidade de investimento de tempo em cursos e novas formações, especialmente pela valorização do contínuo aprendizado de qualquer profissional. Por outro lado, a distância física também impactou na construção da agora organização Colaboradora. A gravação do curso, iniciada em um estúdio e de maneira mais

profissional, precisou ser adaptada e improvisada para que os prazos e metas fossem minimamente alcançados. O *boom* de *lives* e o surgimento de novos especialistas em diferentes temáticas no início da quarentena pode ter provocado um esgotamento mental do novo trabalhador, que passa a fase de empolgação na adaptação deste novo modelo para uma rotina mais equilibrada e seletiva do que assiste e se dedica. A alta oferta de conteúdos faz com que a atração da atenção do usuário seja capaz apenas com uma grande dose de qualidade e a entrega completa de valor para aquele público.

A estruturação de um negócio sustentável e longo é um processo longo e que passa por diversas situações até alcançar todos os benefícios. A escolha pela utilização do Canvas de Modelo de Negócios certamente facilitou a visualização das possibilidades e dos pontos mais críticos a serem elaborados. A geração de receitas, sempre um desafio para qualquer iniciativa social, por exemplo, conseguiu apresentar diferentes possibilidades factíveis. Ainda que todas elas ainda necessitem de validação e de testes direto no mercado, criou-se uma perspectiva de que esta iniciativa possa manter-se sem a necessidade única e exclusiva de doações de terceiros.

O desenvolvimento do Canvas também evidenciou a importância dos profissionais envolvidos para o crescimento da Colaboradora. Com os equipamentos básicos já em posse, a capacidade de entrega e superação das limitações desempenha papel fundamental para a qualidade dos materiais e o ganho de escala para alcançar instituições nas mais diversas regiões do país. O novo modelo de negócios aposta então em um modelo de cobrança por uma parte dos conteúdos (através de assinatura recorrente e venda pontual por curso) e sem custos para outra parcela (tendo os custos cobertos mediante captação via editais ou conteúdo *co-branded*). Neste aspecto ressaltam-se os três diferentes segmentos de clientes a serem abordados: profissionais de comunicação de ONGs e negócios de impacto, intermediários (e a disseminação para o seu portfólio) e líderes de instituições sociais. A proposta de oferecer cursos curtos e diretos, acessíveis de qualquer lugar ao disponibilizá-los de maneira online e com uma linguagem e exemplos adaptados para o ecossistema social são as apostas para gerar valor.

Uma nova Colaboradora, mais estruturada, com uma definição clara de seu propósito e com um caminho lógico para chegar em sua missão surgiu, também ciente dos desafios e barreiras a serem encaradas ao longo dessa nova trajetória. A pesquisa, em seu início, trazia o questionamento de como a comunicação poderia gerar impacto social. Hoje, em seu encerramento, consegue aclarar que o destaque e a visibilidade necessária (e merecida) por parte de organizações sociais será possível com a aplicação correta de

metodologias, ferramentas e uma visão mercadológica. Mais do que isto, também traça o seu caminho e identifica o seu papel neste processo de fortalecimento do ecossistema social do Grande Rio de Janeiro e nacional.

6 - Conclusão

O processo desenvolvido ao longo da pesquisa certamente foi um mergulho no universo do empreendedorismo social e a sua relação com a área de comunicação e marketing. Se no início da mesma as hipóteses eram levantadas baseadas em impressões superficiais, a profunda compreensão da realidade dos empreendedores através das entrevistas, interações e a escuta ativa sobre o seu dia a dia, fez com que fosse possível compreender suas necessidades e propor um desenho que possa agregar valor.

A expectativa de avaliar a possível relação entre a profissionalização da comunicação de uma organização e a sua capacidade de aumentar resultados de vendas/captação de recursos, atração de voluntários e o próprio impacto socioambiental não foi atingida na magnitude prevista. Ainda que o filtro de seleção das entidades estudadas e entrevistas buscasse apresentasse um perfil mais desenvolvido, a prática mostrou que, mesmo para essas instituições, a temática de marketing continua sendo um grande desafio. A quase inexistência de equipes estruturadas e voltadas apenas para esse setor faz com que o acompanhamento de métricas seja quase nulo, com as campanhas que são realizadas serem feitas apenas em suposições dos líderes e não com processos e métodos de mercado, que preveem testes constantes e busca por melhorias. Esta discussão por si só pode e deve ser elaborada no futuro por outros pesquisadores que desejarem aprofundar neste tema, no entanto, neste caso optou-se seguir por um outro caminho buscando uma proposta prática que pudesse apresentar um possível início de solução para esta dificuldade dos empreendimentos.

É importante ressaltar que, apesar das dificuldades apresentadas pelas organizações e seus líderes, foi possível constatar um reconhecimento dos mesmos para as práticas de marketing e o potencial que as mesmas podem gerar em suas iniciativas. Considerando o seu histórico de ser vista como um aspecto fundamental no sucesso de uma iniciativa, constatar esse início de mudança com a percepção dos líderes de que a comunicação poderia trazer melhores resultados foi um incentivo para tudo que a pesquisa ainda desvendaria.

Uma eventual baixa quantidade e qualidade de formações e cursos voltado para o público estudado foi uma hipótese levantada no início desse processo de descoberta, mas que também resultou em descobertas interessantes. Neste ponto é importante separar alguns itens que fazem total diferença. O primeiro aspecto a ser considerado é de que fica clara que a oferta do setor tradicional é muito mais abundante do que as adaptações com

viés socioambiental. Isso não quer dizer que ela não exista, tendo sido constatado que há um movimento de aumento na oferta de conteúdos na área de comunicação com organizações focadas nessa produção. A facilidade de disponibilizar conteúdo por praticamente qualquer indivíduo, seja através de redes sociais próprias ou não, faz com que esse processo tenha uma perspectiva de um impulso ainda maior no curto prazo. Hoje é possível pesquisar e encontrar soluções para dúvidas específicas em poucos segundos de nos principais mecanismos de busca da internet.

O segundo item a ser avaliado neste ponto é que, ainda que exista o discurso de aumento de valorização por parte dos líderes sobre o interesse em conhecer sobre marketing e comunicação, estes itens ficam abaixo de suas prioridades do dia a dia. Afinal, se há o reconhecimento de que poderia trazer resultados significativos para as suas organizações, além de facilidade de encontrar formações e treinamentos especialmente de maneira online, não colocar em prática passa por preterir adquirir esse conhecimento, seja por falta de tempo ou mesmo valorizar outras temáticas mais tradicionais (e/ou imediatistas).

Um terceiro e último viés merece e precisa ser ressaltado quando se fala na oferta de capacitações e conteúdos para profissionais de comunicação do Setor 2.5 e Terceiro Setor sobre a temática de marketing: o impacto da pandemia do covid-19 e a reformulação das relações de trabalho causada pela quarentena ao longo do ano de 2020. Um ano tão atípico como este provocou mudanças profundas e acelerou mudanças como o uso de novas tecnologias e propostas de interação. O *boom* das *lives* também chegou ao setor social trazendo duas situações antagônicas: de um lado a abertura para uma capacitação e busca de conhecimento obtido de maneira rápida e online para profissionais ainda acostumados com o antigo formato tradicional que passava por instituições com formações presenciais. Ao mesmo tempo, a massificação da mesma já trouxe um certo desgaste do modelo após os primeiros meses, causado também pela adaptação dos trabalhadores aos seus novos hábitos de trabalho em ambiente residencial e um início de aprendizado de melhor separação de sua vida pessoal e profissional. Ainda que atividades laborais possam avançar sobre horários que não eram dedicados a essas atividades, uma escolha mais criteriosa passa a ser feita para garantir que o tempo longe da família possa realmente ser por algo construtivo.

A pandemia, aliás, demonstrou que a barreira de entrada para novas organizações que desejam realizar formações nessa área é muito pequena, com a possibilidade de colocar em prática, com pouquíssimos recursos (financeiros, humanos e materiais), conteúdos e

serviços utilizando a internet como porta de entrada no mercado e principal atrativo com a sua possibilidade de ganho de escala. A escolha por avaliar a possibilidade de desenvolver um modelo de negócio que pudesse se tornar autossustentável oferecendo esse tipo de serviço é, ao final, bastante ambiciosa por acreditar na sua capacidade de diferenciar-se das outras ofertas. A Colaboradora, projeto social que já existia anteriormente, embora com modelo de atuação completamente diferente, surgiu como uma alternativa de acelerar essa entrada e realizar a validação das propostas aqui apresentar ao longo da pesquisa.

Utilizar mecanismos de mercado para fazer a prototipação do serviço, o teste junto ao público alvo e o desenho de seu modelo de negócios foi uma escolha acertada ao olhar para trás. Com materiais simples, mas construídos com uma linguagem que converse com as personas mapeadas foi possível alcançar quase 300 instituições sociais ao redor do Brasil ao longo da pesquisa que foram impactados e participaram dessa formação. O caminho para a aplicação do marketing e suas ferramentas em seu pleno potencial é longo, mas os resultados preliminares são animadores e fazem com que essa jornada mereça continuar sendo vivida.

Provar financeiramente este modelo desenhado para a Colaboradora é algo pretendido para os seguintes seis meses, fundamentais para reconhecer, ainda que superficialmente, a que ponto está a real valorização sobre o papel da comunicação junto a negócios sociais e Organizações Não Governamentais. O marketing ainda não parece ser visto completamente como uma ação estratégica que justifique uma mudança imediata na estrutura dessa instituição, mas, ao menos, uma área que merece algum esforço e olhar mais apurado para os benefícios que pode trazer, ainda que com poucos recursos.

Ao ser iniciada esta pesquisa buscava entender a relação da comunicação com resultados sociais de diferentes tipos de organizações. Hoje, ela mostrou que existe a compreensão por parte do público de que essa hipótese possui sentido, mas carece de um desenvolvimento maior do próprio setor com histórico e testes feitos em períodos maiores para uma avaliação precisa do seu grau de eficiência. A conclusão da mesma mostra-se pontual, com a expectativa de que este levantamento inicial incentive novos pesquisadores a aprofundarem nessa temática e realizarem o acompanhamento sob outros olhares e perspectivas. Ao mesmo tempo, a continuidade dos testes da Colaboradora, com o lançamento real no mercado deste empreendimento também trará respostas (positivas ou não), ao continuar interagindo com o setor e buscando conhecimentos e eventuais adaptações necessárias para o seu pleno funcionamento. Ao final, mais do que acreditar

que exista uma solução única para dar o impulso necessário a todos os projetos sociais espalhados ao redor do país, a Colaboradora e o pesquisador buscam contribuir como mais uma das iniciativas que fazem parte desse ecossistema que trabalha diariamente para o enfrentamento das mazelas que a população vive.

O período em que a pesquisa foi realizada, convivendo com todos os impactos de uma crise mundial sem precedentes, mostrou, mais uma vez, que uma mudança significativa (positiva ou não) pode ser causada por decisões e ações muitas vezes consideradas pequenas. Realizar a provocação e plantar a semente de um olhar de marketing para as instituições sociais é um primeiro passo para o pesquisador e a Colaboradora, mas certamente está longe de ser o último.

7 - Referências bibliográficas

2º Mapa de Negócios de Impacto – Social + Ambiental – Pipe.Social Edição 2019

Disponível em: <<http://www.querodiscutiromeuestado.rj.gov.br/noticias/4980-rio-lanca-movimento-para-estruturar-ecossistema-de-negocios-de-impacto-no-estado>>.

Acesso em 28/04/2019 às 18:20.

ARAVIND, Healing Eyes of the World. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=Wfsrg7aait8>>. Acesso em – 05/05/2019 – 10:08.

DE SOUZA FILHO, Rodrigo; GURGEL, Claudio. Gestão democrática e Serviço Social, Cortez Editora, São Paulo, 2016.

CENTER FOR THEORY OF CHANGE, TOC Origins. Disponível em: <<https://www.theoryofchange.org/what-is-theory-of-change/toc-background/toc-origins/>>. Acesso em 15/02/2021 às 22:57.

COOPER, Robert G. Stage-gate systems: A new tool for managing new products, 33(3), 44-54. Business Horizons, 1990,

_____. Winning at New Products – Accelerating the Process from Idea to Launch 3tr ed. Addison-Wesley Publishing Company, 2001.

_____. Winning at New Products: Creating Value Through Innovation, 4th ed. New York : Basic Books-Perseus, 2011.

_____; EDGETT, S. J.; KLEINSCHMIDT, E. J. Benchmarking best NPD practices-3: the NPD process & key idea-to-launch activities. Research-Technology Management, v. 47, n. 6, p. 43-55, 2006.

DELOITTE, Mapeamento dos Recursos Financeiros disponíveis no Campo Social do Brasil com o objetivo de identificar recursos potenciais para Finanças Sociais. Brasil, 2015.

ESTADÃO, Teoria da Mudança: uma ferramenta para planejar e avaliar o impacto social do negócio. Disponível em: <<https://pme.estadao.com.br/blogs/blog-do-empendedor/teoria-de-mudanca-uma-ferramenta-para-planejar-e-avaliar-o-impacto-social-do-negocio/>> . Acesso em 15/03/18 às 9:24.

FERREIRA, Francisco H. G; MESSINA, Julian; RIGOLINI, Jamele; LÓPEZ-CALVA, Luis-Felipe; LUGO, Maria Ana; VAKIS, Renos. Mobilidade Econômica e a Ascensão da Classe Média Latino-Americana, Visão Geral. Banco Mundial, Washington DC. 2012.

FIA, Marketing social. Disponível em: <<https://fia.com.br/blog/marketing-social/>> . Acesso em 18/05/2019 às 12:49

INK, 7 ações e campanhas de marketing digital. Disponível em: <<https://inkinspira.com.br/7-acoes-e-campanhas-de-marketing-social/>> . Acesso em 28/04/2018 às 8:51.

INSTITUTO BRASILEIRO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE (IBQP), SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE), FGVCENN (CENTRO DE EMPREENDEDORISMO E NOVOS NEGÓCIOS). Relatório GEM Brasil 2017 – Empreendedorismo no Brasil – Global Entrepreneurship Monitor – 2017.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. Marketing 4.0 – Do tradicional ao digital. Sextante, 2017, Rio de Janeiro.

KLICKPAGES, Marketing social. Disponível em: <<https://klickpages.com.br/blog/marketing-social/>> . Acesso em 18/05/2019 às 13:00

MENA, Isabela. Projeto Draft, Verbete Draft: O que é Teoria da Mudança? Disponível em: <<https://www.projetodraft.com/verbete-draft-o-que-e-teoria-da-mudanca/>> . Acesso em 15/03/2020 às 9:00.

NESTA, DIY Toolkit. Disponível em: < <https://diytoolkit.org/tools/theory-of-change/>> . Acesso em 15/03/2020 às 8:51.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. Business Model Generation, 2009

PRAHALAD, C.K. The Fortune at the bottom of the pyramid. Eradicating poverty through profits. Wharton School Publishing, Upper Saddle River, 2005.

_____ ; HART, S. The fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy + Business*, v.1, n.26, p.1-14. New York, First Quarter 2002.

RESULTADOS DIGITAIS, Persona: como e por que criar uma para a sua empresa. Disponível em < <http://resultadosdigitais.com.br/blog/persona-o-que-e>>. Acesso em 22/03/2020.

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

SEMENTE NEGÓCIOS, Teoria da Mudança: o que é e como aplicar? Disponível em: <<https://blog.sementenegocios.com.br/teoria-da-mudanca/>> . Acesso em 15/03/18 às 9:07.

SINGER, Paul. Economia solidária versus economia capitalista. Sociedade e Estado. vol.16 no.1-2 Brasília June/Dec. 2001

SINGER, Paul. Introdução à Economia Solidária, 1ª ed. Fundação Perseu Abramo, São Paulo, 2002.

SOCIAL GOOD BRASIL, Mapa de empatia (definindo os seus públicos-alvo). Disponível em < <http://socialgoodbrasil.org.br/2017/02/09/mapa-de-empatia-definindo-os-seus-publicos-alvo/>>. Acesso em 16/01/2020 às 01:23

TEIXEIRA, Kleber Garcia. Questão de classe (social): o proletariado de Marx segundo Sérgio Lessa. Revista Mundos do Trabalho, vol 1, n.1, janeiro-junho de 2009

VALOR ECONÔMICO, Vox Capital tem lucro de 26% ao ano com `negócio de impacto`, 06 de junho de 2018. Disponível em: < <https://www.valor.com.br/financas/5572647/vox-capital-tem-lucro-de-26-ao-ano-com-negocio-de-impacto>>. Acesso em 21/05/19, 2:57

VERGARA, S. C. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. Editora Atlas, São Paulo, 1998. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/MentesEmRede/130890210-vergarasylviaconstantprojetoserelatoriosdespesquisaemadministracao>>. Acesso em 21 de maio, 2019, 1h45

XPLANE, Empathy Map. Disponível em: < <https://x.xplane.com/empathymap> >. Acesso em 08 de março, 2020, 12h20

YUNUS, Muhamad. Banker to the Poor: Micro-Lending and the Battle Against World Poverty. PublicAffairs, New York, 1999.

Anexo 1 – Roteiro de entrevista

- 1) Nome do (a) respondente e da organização
- 2) Como atua a sua organização?
- 3) Qual o número de beneficiários impactados pela sua organização? Como eles são beneficiados?
- 4) Como é feita a gestão da sua organização? Quantas pessoas atuam nessa função e quais as suas responsabilidades?
- 5) Quais as principais dificuldades encontradas em relação à gestão?
- 6) O que você mudaria na gestão da sua organização?
- 7) Como a temática de comunicação é abordada internamente na sua organização?
- 8) Quais as dificuldades de se ter uma gestão profissional de comunicação na sua organização? Que apoio seria necessário nessa área?
- 9) Quais foram as iniciativas já tentadas na área de comunicação dentro da sua organização? Quais foram os resultados?
- 10) Qual seria o desenho perfeito da sua organização considerando a área de comunicação? O que isso impactaria hoje no seu negócio social?
- 11) Quais são os planos da sua organização para o ano de 2020 considerando a área de comunicação?