



TRANSFORMAÇÃO

uma jornada no empreendedorismo social

#módulo 4
QUEM NÃO É VISTO,
NÃO É LEMBRADO

TRANSFORMAÇÃO

uma jornada no empreendedorismo social



capítulo 11

**VAMOS ESCALAR O
IMPACTO POSITIVO!**

VAMOS ESCALAR O IMPACTO POSITIVO!

Parabéns! Você concluiu a Jornada Transformação!

Reservamos este último momento para falar sobre escalar impacto positivo. Você já deve saber, mas vale reforçar, que o volume e a complexidade dos problemas sociais e ambientais são crescentes. A Agenda 2030 e os desafios que suas 169 metas colocam é uma dessas evidências. Empresas de todo mundo estão sendo convocadas a contribuir e o incentivo, bem como divulgação, ao empreendedorismo social são aspectos marcantes desta primeira metade do século XXI. Isso trouxe você até aqui!

Por conta desse cenário, é importante pensar em como ampliar o alcance das soluções de impacto positivo que dão certo. Nada como semear o que é bom e fazer avançar essa corrente do bem, concorda? E isso é escalar impacto.

Vamos retomar aqui algumas afirmações que fizemos no início da nossa jornada. É sempre bom lembrar que **empreendedoras(es) sociais resolvem problemas sociais com abordagem empreendedora**. Isso significa o emprego de métodos específicos, os quais envolvem a identificação de problemas sociais e/ou ambientais, o desenho de estratégias de impacto, a busca de autonomia financeira para levar adiante essas estratégias e isso, você já sabe, envolve a prospecção de oportunidades no mercado. Em outras palavras, trata-se da identificação daquilo que não está funcionando nas empresas ou que não está sendo entregue, por elas na quantidade, qualidade e até proposta de valor suficientes para atender as necessidades de segmentos de clientes que podem, e gostariam, de pagar por soluções inovadoras; e que também contribuam para a equidade social e a preservação do nosso planeta. Juntar tudo isso de forma criativa é a energia que move empreendedoras(es) sociais como você!

Empreendedoras(es) sociais têm um desafio interessante! **Seja o empreendimento com ou sem fins lucrativos, sua proposta deve ter a capacidade de criar valor social e/ou valor ambiental e também gerar os resultados econômicos e financeiros que garantam a continuidade de sua empreitada**. Uma vez bem-sucedida a iniciativa de impacto positivo - e estamos na torcida para que esse seja o seu caso -, isso coloca você em frente à necessidade de pensar em escalar a solução de impacto, mas também considerar escalar o negócio que suporta financeiramente essa solução. Você já deve ter percebido que, diferentemente de empreendedoras(es) puramente comerciais, empreendedoras(es) sociais se deparam com dois caminhos de avanço importantes: o do impacto e o do negócio. Isso também traz a importância da atenção e o cuidado para não cair em armadilhas e se desviar da missão de impacto positivo. Já tem gente estudando esse fenômeno que passou a ser conhecido como **desvio da missão**.



Mas vamos entender mais profundamente o que é e como escalar a solução de impacto positivo que o seu empreendimento está, ou estará, colocando em prática. **Há dois caminhos para escalar impacto positivo. Empreendedoras(es) podem aumentar o número de beneficiários que acessam a solução de impacto ou podem ampliar o escopo do problema social e ou ambiental que a solução abarca.**

Simplificando muuuuito a nossa conversa, isso envolve uma decisão entre abranger mais pessoas ou resolver mais aspectos de um mesmo problema social. Você já deve estar se perguntando se é possível fazer ambos. E a resposta é... Depende! É preciso que você saiba que ambas as alternativas envolvem esforços consideráveis. Mas já sabemos que desafios são a energia que lhe move.

Considerando o contingente de pessoas que se encontra excluído das condições mínimas que garantem vida com dignidade, bem-estar e qualidade de vida, a escalabilidade na direção de mais gente se beneficiando da solução de impacto social tem sido mais abordada. Aqui, vamos adotar o mesmo caminho e apresentar para você algumas possibilidades nessa direção.

preparação para escalar o impacto

Devido à importância e urgência do tema escalabilidade de impacto social e/ou ambiental positivo, uma série de estudiosos tem se debruçado sobre essa questão já há um certo tempo. Para **Gregory Dees**, empreendedoras(es) sociais devem observar alguns aspectos importantes antes de escalar a solução de impacto executada pelo seu negócio. Esses aspectos são:



Já falamos sobre ele lá no começo da nossa Jornada... Gregory Dees é considerado um dos pioneiros no estudo do Empreendedorismo Social!

- Ter missão social claramente definida e identificar o que é escalável na iniciativa social.
- Ter clareza dos valores do empreendimento. Isso ajudará a decidir o que fazer ou não fazer.
- O modelo de negócio que gera receita para a sustentabilidade financeira deve estar estabelecido e testado, com evidência concreta de sucesso.
- Empreendedoras(es) devem conhecer aspectos do negócio, da solução e do contexto que a recebe, os quais precisam ser observados para que haja êxito.
- Sempre que uma solução de impacto é escalada, ela passa por adaptações e até transformações. Por isso, é importante que empreendedoras(es) saibam o que pode ser adaptado ou transformado. É sempre bom lembrar que escalar traz o risco de desvio da missão!
- Vai incorporar mais beneficiários? Eles são de outros locais? Então, é importante conhecê-los também e saber sobre a receptividade à solução a ser escalada.
- Sim, serão necessários recursos. É importante saber quais.
- Existirão riscos. Pensar sobre eles antecipadamente e elaborar planos B faz parte da tarefa.
- Também existirão retornos. É importante saber quais serão e ficar atento para identificar quando acontecerem.



estratégias para escalar impacto positivo

Agora que você já sabe o que precisa organizar para expandir o impacto positivo do seu empreendimento social, vamos conhecer formas para expandir o impacto.

Há diferentes estratégias para escalar impacto e a escolha delas passa por decisões sobre a velocidade para alcance dos resultados desejados, nível de controle e envolvimento do empreendimento de origem sobre o processo de escalabilidade ou sobre os resultados em outros contextos, nível de comprometimento de recursos.

Vamos abordar quatro estratégias para escalar impacto positivo: **(1) disseminação da solução de impacto;** **(2) colaboração;** **(3) franquias sociais;** e **(4) expansão geográfica do empreendimento.**

disseminação da solução de impacto

Esse é o tipo de estratégia de expansão de impacto em que o objetivo da empreendedora e do empreendedor social é tornar disponível a solução para que outros, em outras partes do mundo, possam copiá-la, desde que entendam que ela é adequada aos seus contextos.

Para que isso aconteça, é necessário ampla divulgação da solução e ela tem que ser de fácil entendimento para que possa ser copiada. Sim, a ideia aqui é favorecer a cópia da solução de impacto. Nesse caso, nem se pensa em proteger a ideia, impedir que outros se apropriem dela. Não, o movimento é completamente outro. Ela é desenvolvida para ser copiada. Logo, a informação deve ser difundida, e há casos em que o empreendimento de origem até oferece assistência técnica a interessados em replicá-la.

Esse tipo de estratégia traz como vantagens: rapidez, baixo custo e baixo esforço do empreendimento de origem. Como desvantagens, há falta de controle sobre as condições de implantação da solução em outras localidades e por outras(os) empreendedoras(es) sociais. Também não se pode controlar os resultados obtidos e garantir que terão o mesmo desempenho daqueles obtidos pelo empreendimento onde a solução foi criada.

colaboração para expansão de impacto positivo

Esse tipo de estratégia acontece quando dois ou mais empreendimentos cooperam com o objetivo de implantar uma solução de impacto em áreas específicas. Essa opção decorre da conclusão, por parte das organizações parceiras, de que, ao juntar esforços, o impacto pode abranger mais beneficiários e chegar a outros contextos mais rapidamente. Assim, pode acontecer de um empreendimento social mais conhecido, com credibilidade reconhecida, estabelecer uma parceria estratégica com um outro que tenha desenvolvido uma inovação social de forma bem-sucedida num determinado território e, ambos, unirem-se, para levá-la a outros lugares.



Você já deve estar percebendo que, nesse caso, há mais envolvimento dos parceiros, uma vez que as necessidades de recursos, bem como os riscos são compartilhados; há velocidade de expansão e um pouco mais de possibilidade de acompanhar a implantação da solução e os seus resultados. Mas também já deve estar pensando que, para que isso seja alcançado, os parceiros têm que estar na mesma sintonia, pois há uma relação a ser gerenciada. Como exemplo dessa estratégia, cita-se o caso da Grameen Danone Foods, uma empresa que surgiu na união estratégica entre o negócio social Grameen Bank e a Danone. Essa empresa tem como missão social reduzir a pobreza por meio de um modelo de negócio de proximidade exclusivo e que leva diariamente alimentação saudável aos pobres.

A ideia de iniciar esse negócio partiu do empreendedor social e fundador do Grameen Bank Mohammad Yunus, de quem você já ouviu falar nesta jornada. Ele fez o convite à empresa francesa Danone para estabelecer, juntamente com ele, uma nova empresa em Bangladesh, a qual reunisse o que as duas iniciativas-mãe tinham de força em prol do impacto social positivo. A Danone é considerada um dos principais fabricantes de alimentos nutritivos do mundo, O Grameen Bank inaugurou o conceito de negócio social e fundou o microcrédito.

A Grameen Danone Foods nasceu em 2006, como uma joint venture - união de duas empresas para formação de uma terceira. Está instalada em Bangladesh, na cidade de Bogra, para produzir iogurte enriquecido que é vendido a preços populares para que as pessoas pobres consigam comprar. Os ingredientes principais são comprados de produtores locais e os iogurtes são distribuídos pelo pequeno comércio local ou pelas “grameen ladies”, que recebem 10% de comissão pelas vendas. Importante ressaltar que a Grameen Danone não distribui dividendos para os sócios fundadores. O lucro é reinvestido nessa empresa social.

franquias sociais

Você já deve ter ouvido falar de franquias de negócios puramente comerciais. Nas franquias sociais, o caso é semelhante, mas não é igual. É fundamental, nesse tipo de franquia, que a estratégia de impacto social e/ou ambiental esteja bem estabelecida, assim como o modelo de negócio que gera os recursos financeiros. Atenção! As duas coisas devem ter sido testadas e validadas e estarem dando resultados. Para lhe ajudar a entender mais sobre as diferenças entre a franquia comercial e a franquia social, vamos apresentar um quadro extraído do trabalho **Franquia Social, Empregabilidade e Mercado de Trabalho**, publicado por Luanda Aparecida Bonadio e Luciano A Prates Junqueira, em 2009.



Figura 1 | Comparação entre Franquia Comercial e Franquia Social

Características	Franquia Comercial	Franquia Social
Identificação de Oportunidade	No mercado	Em comunidades, territórios e a partir de necessidades sociais.
Objeto da Franquia	Conhecimento, modelo de negócio	Metodologia, tecnologia, estratégia de impacto.
Público-alvo	Clientes	Beneficiários.
Adaptação a outros contextos	Deve seguir normas estabelecidas independente do mercado	Também observa normas, mas é flexível quanto à adaptação ao contexto social demandante da solução.
Capital inicial	Investidores, franqueados	Organizações mantenedoras, apoiadores, empreendedores sociais.
O que o franqueador recebe	Royalties	Taxa de manutenção da metodologia/tecnologia.
Exigências para escalar	Delimitação de áreas geográficas, de acordo com o perfil da franquia e com as características do mercado.	Qualquer localização ou região.

Fonte: Adaptado a partir de Bonadio e Junqueira (2009)

Como você pode ver na Figura 1, em relação às franquias comerciais, mais conhecidas, as franquias sociais são mais flexíveis. Uma outra diferença que deve ser destacada é que o ponto de partida para se pleitear esta franquia é o problema social a ser resolvido. Para o franqueador, e em relação às estratégias de disseminação, as franquias sociais possibilitam maior acompanhamento do processo de implantação, bem como dos resultados a serem gerados.

O Brasil tem casos bem conhecidos de franquias sociais. Você já deve ter ouvido falar do Projeto Pescar (<https://www.projetopecar.org.br/>). Pois bem, este é o caso pioneiro de franquia social, e data de 1988. O Projeto Pescar nasceu em 1976 e seu fundador é o gaúcho Geraldo Tollens Linck. Outro caso bastante conhecido de franquia social é a ONG Gerando Falcões (<https://gerandofalcoes.com/>), fundada pelo empreendedor social Edu Lyra. Mais um exemplo de franquia social é o negócio de impacto social 4you2 (<https://4you2idiomas.com.br/>), que tem como missão social democratizar o ensino da língua inglesa e está no mercado desde 2012. Esse negócio de impacto socioambiental foi fundado por Gustavo Fuga.

expansão geográfica do empreendimento social

Esta é a última estratégia para escalar impacto social que vamos apresentar para você. Em relação às demais, ela demanda mais tempo de implantação, maior envolvimento de recursos financeiros e de pessoal. Porém, como vantagem, possibilita o total controle e acompanhamento tanto do processo de implantação quanto dos resultados de impacto em outros contextos. Nessa estratégia de escalabilidade do impacto positivo, a organização replica unidades, verdadeiras cópias em termos de estrutura, forma de funcionar, valores e políticas. No Brasil, o Instituto Yunus (<https://www.yunusnegociossociais.com/>) é um exemplo da aplicação dessa estratégia.



um último ponto sobre escalabilidade

Se você tem contatos ou frequenta ambientes de inovação e empreendedorismo, como incubadoras, parques tecnológicos, hubs e aceleradoras voltadas para novos negócios de base tecnológica escaláveis, chamados de startups, deve ter estranhado nossa conversa sobre escalar negócios. Em alguns aspectos, ela se aproxima do que você já ouviu, mas, em outros, ela se diferencia muito.

Isso se dá porque os negócios sociais têm duas frentes de avanço: a frente impacto - representada pela Teoria de Mudança - e a frente de negócio - representada pelo modelo do negócio que gera receitas e até lucros que podem ser distribuídos como dividendos a investidores de impacto. Na jornada Transformação, você usou o Modelo C para fazer a modelagem e ele traz, de forma bem clara, esses dois lados.

Dentre essas duas frentes, é a frente impacto que assume a primazia. A frente negócio é importante, na medida em que for entendida como braço que suporta e dá condições para que haja o impacto social positivo. Essa sutileza faz toda a diferença no Empreendedorismo Social. As duas partes devem trabalhar de forma combinada, mas a missão social é a norteadora na tomada de decisão.

Portanto, fique tranquilo(a), tudo o que você ouviu falar sobre escalar um negócio pode ser aplicado aqui também, mas necessita de adaptações. Em negócios de impacto social e/ou ambiental de base tecnológica, as conhecidas startups de impacto, as considerações sobre escalabilidade se aproximam muito da discussão mais tradicional sobre escalabilidade de negócios inovadores. Aqui, também, é preciso atenção quanto ao risco de desvio de missão. Ele ocorre quando os fins lucrativos atropelam os fins sociais. Pode acontecer.

A conversa sobre escalar impacto social positivo demanda profundidade. O nosso intuito aqui foi apresentar grandes linhas e chamar atenção para alguns pontos que você deve levar consigo. Eles são:

1. *Escalar impacto positivo é necessário, importante e urgente.*
2. *Escalar impacto positivo demanda pensar que, em alguns casos, a solução a ser escalada deve ser transformada a fim de se adaptar ao contexto receptor.*
3. *Escalar impacto positivo pode significar ampliar o escopo da solução para resolver mais aspectos do mesmo problema social, sem significar ampliar a quantidade de beneficiários.*
4. *Escalar impacto é um passo importante para o empreendimento social. Logo, procure ajuda do ecossistema de impacto (volta lá no Capítulo 7).*

Leia mais a respeito... Busque ajuda!



+ retomada e saiba mais

Neste último momento da jornada, feche os olhos e repasse alguns pontos importantes que conversamos aqui. Eles são:

1. Risco de desvio de missão ocorre quando a empreendedora e o empreendedor social colocam a obtenção de resultados econômicos e financeiros à frente do alcance dos objetivos de impacto. Esses momentos podem e vão acontecer, e o alerta que fazemos é para você ter cuidado com a dimensão e as consequências desses períodos.
2. Disseminação é uma das estratégias para escalar impacto. Nela, a solução de impacto é disponibilizada para ser copiada.
3. Franquia social é outra estratégia que permite escalar impacto e fazê-lo chegar a um maior número de pessoas.
4. Escalar impacto nem sempre significa escalar negócio, mas os dois podem acontecer juntos.

Luanda Aparecida Bonadio; Luciano A. Prates Junqueira. FRANQUIA SOCIAL, EMPREGABILIDADE E MERCADO DE TRABALHO. Patrimônio: Lazer & Turismo, v. 6, n. 8, out.-nov.-dez./2009, p.84-102,

https://www.unisantos.br/pos/revistapatrimonio/pdf/Artigo6_v6_n8_out_nov_dez2009_Patrimonio_UniSantos.pdf



Saiba mais



Sobre Grameen Danone, veja aqui Yunus fala sobre a criação da Grameen Danone - legendado

Saiba mais

<https://www.youtube.com/watch?v=4huBUjKh7jQ>



Saiba mais

Sobre a Gerando Falcões, consulte

<https://inovasocial.com.br/inovasocial-indica/tecnologia-desigualdade-social/>



Saiba mais

Sobre a 4you2, consulte

<https://inovasocial.com.br/negocio-social/eu-errei-4you2/>



TRANSFORMAÇÃO

uma jornada no empreendedorismo social

UM PROJETO DO



INSTITUTO
sabin

ISBN 978-85-67209-08-1