

O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DE UM NEGÓCIO SOCIAL NO BRASIL: DESAFIOS E APRENDIZADOS.

Fernanda Camargo Giannini

Graziella Maria Comini - Universidade de São Paulo

Resumo

Este relato tecnológico apresenta os aprendizados obtidos da experiência de desenvolvimento de um negócio social brasileiro, ou seja, uma empresa que possui, desde a sua origem, o modelo híbrido de geração de valor financeiro e de impacto social concomitantemente. Desta forma, são relatados alguns dos desafios vivenciados pela startup como validação da hipótese do negócio, teste de mercado e elaboração de uma tese do impacto social gerado pela empresa. Estas experiências ocorreram em conjunto com a participação dos empreendedores do processo de mentoria e apoio do programa de aceleração para negócios sociais, o Social Good Brasil Lab. Assim, aspectos e aprendizados provenientes da dinâmica entre o programa e os empreendedores são identificados, destacando-se os aprendizados provenientes da aplicação das teorias de Design Thinking, Tese de Mudança e Lean Startup no desenvolvimento de soluções e identificação de oportunidades de mercado na área de atuação do negócio. Como resultado da experiência, os empreendedores obtiveram aprendizados como importância do teste rápido e validação da hipótese de negócio antes do produto final, conhecimento aprofundado do mercado e da realidade do problema vivenciado pelos potenciais clientes e, por fim, a importância da startup, por ser um negócio social, aprofundar sobre o impacto social gerado a curto, e a longo prazo por meio do uso da metodologia de Teoria de Mudança.

O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DE UM NEGÓCIO SOCIAL NO BRASIL: desafios e aprendizados.

RESUMO

Este relato tecnológico apresenta os aprendizados obtidos da experiência de desenvolvimento de um negócio social brasileiro, ou seja, uma empresa que possui, desde a sua origem, o modelo híbrido de geração de valor financeiro e de impacto social concomitantemente. Desta forma, são relatados alguns dos desafios vivenciados pela startup como validação da hipótese do negócio, teste de mercado e elaboração de uma tese do impacto social gerado pela empresa. Estas experiências ocorreram em conjunto com a participação dos empreendedores do processo de mentoria e apoio do programa de aceleração para negócios sociais, o *Social Good Brasil Lab*. Assim, aspectos e aprendizados provenientes da dinâmica entre o programa e os empreendedores são identificados, destacando-se os aprendizados provenientes da aplicação das teorias de *Design Thinking*, Tese de Mudança e *Lean Startup* no desenvolvimento de soluções e identificação de oportunidades de mercado na área de atuação do negócio. Como resultado da experiência, os empreendedores obtiveram aprendizados como importância do teste rápido e validação da hipótese de negócio antes do produto final, conhecimento aprofundado do mercado e da realidade do problema vivenciado pelos potenciais clientes e, por fim, a importância da startup, por ser um negócio social, aprofundar sobre o impacto social gerado a curto, e a longo prazo por meio do uso da metodologia de Teoria de Mudança.

Palavras chaves: Negócios sociais, Tese de mudança, Social Good Brasil Lab, inovação social, startups sociais.

ABSTRACT

This technological report presents the lessons learned from the experience of developing a Brazilian social business, that is, a company that has, since its origin, the hybrid model of generation of financial value and social impact concomitantly. In this way, some of the challenges experienced by startup as validation of business hypothesis, market test and elaboration of a form of social impact generated by the company are reported. These are used in conjunction with the entrepreneurs' participation in the mentoring process and support of

the business acceleration program, Social Good Brasil Lab. Thus, design learning, design and entrepreneurs are identified, standing out and learning to Application of theories of Design Thinking, Thesis of Change and Lean Startup in the development of solutions and identification of market opportunities in the area of Business Performance. As a result of the experience, entrepreneurs have learned how important is the rapid test and validation of the business hypothesis before the final product, in-depth knowledge of the market and the reality of the problem experienced by potential customers, finally, the importance of initialization, Social business, deepened on the social impact generated in the short, and long term through the use of the Theory of Change methodology.

Key Words: Social business, Social Good Brazil Lab, Social Enterprise, Theory of change, social innovation, social startups.

1. Introdução

Com o advento da internet, a relativização das fronteiras geográficas provenientes da facilidade de comunicação, propiciou o crescimento de uma cultura mais colaborativa e participativa na qual os usuários deixam de ser meros consumidores para participarem também do processo produtivo (JENKINS, 2008).

Neste contexto, os problemas sociais são colocados em pauta e as insuficiências de gestão e resolução de questões socioambientais são pensadas em conjunto, é a inteligência coletiva que adquire a dimensão que possibilita o desenvolvimento de soluções de problemas globais, constituindo assim uma cultura em que cada cidadão se une a outros para atuarem como protagonistas de sua própria mudança no mundo.

A influência dessa nova cultura gerou oportunidades e demandas de transformação da filantropia do século XXI, a mecânica de doação tradicional foi transformada pela cibercultura, tornando-se fundamental a utilização dos potenciais da *web 2.0* para gerar maior engajamento, mobilização e impacto social (AUSTIN, 2000). Esse novo tipo de atuação filantrópica *online*, demandada das organizações sociais, foi denominada como e-filantropia.

Definida paranáloga ao *e-commerce* nas empresas, alguns teóricos caracterizaram a e-filantropia pelo uso da internet para angariar doações financeiras e recrutar voluntários

(AUSTIN, 2001), e como o conjunto de estratégias direcionadas para o aprofundamento do relacionamento de doadores e captação de recursos (HART, 2002).

2. Contexto e realidade observada

Ao analisar a realidade de muitas OSCs no Brasil, é perceptível a inexploração deste novo campo de captação de recursos por meio da internet. Neste contexto, com base na experiência profissional de um dos fundadores em captação de recursos para OSCs brasileiras, foi identificada a demanda e oportunidade do desenvolvimento da plataforma de angariação de doações digitais, utilizando a técnica *Peer-to-Peer*: a startup Eventos do Bem.

A plataforma Eventos do Bem consiste em um *software online* que mobiliza a angariação de recursos financeiros por meio de campanhas pessoais de indivíduos apoiadores de OSCs. Tomando como exemplo uma campanha de aniversário, a plataforma viabiliza, que uma pessoa crie a própria página digital de angariação financeira na qual convida seus amigos e conhecidos para o presentear em comemoração a seu aniversário com doações para a OSC que apoia. por sua vez, as doações podem ser efetivadas online, por meio da própria página de campanha, integrada com meios de pagamento como cartão de crédito e boleto.

Como resultado, as campanhas de aniversário angariaram doações utilizando a rede pessoal do organizador, desta forma, o doador muitas vezes doa sem ter conhecido pessoalmente a OSC, mas em homenagem a seu ente querido. Em decorrência disso, a utilização da técnica fornece a oportunidade da OSC expandir sua rede de doações para contatos que estão fora de sua rede direta, utilizando como intermediadores os organizadores que atuam diretamente na captação de recursos mobilizando as redes pessoais.

É possível observar portanto, uma nova mecânica, diversa das plataformas de *crowdfunding* existentes, pois, ao invés de campanhas focadas em contribuir com doações diretas ao projeto social, é possível que diversas pessoas apoiem as OSCs criando as próprias campanhas de angariação, atribuindo portanto um modelo com potencial de alta viralizaçã. O método de descentralização da captação de recursos, que empodera cada indivíduo da rede apoiadora captar em prol da OSC é denominado como modelo *Peer-to-Peer* (P2P).

Em países de cultura de doação avançada como os Estados-Unidos – 1º lugar em cultura de doação segundo o *World Giving Index* (2016) – as plataformas de angariação P2P são as que mais angariam para OSCs, são frequentemente realizadas milhares de campanhas de captação de recursos online, gerando maior envolvimento social dos participantes e consequentemente um aumento de doadores para as organizações sociais.

Como benchmarking internacional destacam-se como casos de sucesso, angariando milhões de dólares online, as plataformas *Peer-to-Peer: CrowdRise, Cause Vox, Charity: Water, Classy e Everyday Hero*.

Logo, analisando a possibilidade de realizar a mesma abordagem em contexto nacional, visto que o modelo nunca fora aplicado no país, inicialmente o conceito de campanhas de angariação P2P foi implementado em uma OSC por meio de um teste-piloto. Foram realizadas 7 campanhas de aniversário nas quais a interação do criador das campanhas e doadores foi analisada de forma muito próxima pelos empreendedores, a fim de entender a dinâmica existente na mobilização destes tipos de angariação online.

O teste trouxe resposta positiva: as campanhas de aniversário angariaram recursos para a OSC por meio de doações digitais realizadas nas páginas pessoais de campanha dos criadores, e ativaram uma rede de em média 20 novos doadores por campanha, indicando assim o potencial da ferramenta em contexto nacional e a possibilidade de se estruturar uma empresa que trouxesse a tecnologia para milhares de OSCs brasileiras com mesma necessidade de diversificar abordagens de captação de recursos online.

3.Diagnóstico do problema

Das primeiras validações, foi iniciado o desenvolvimento de uma plataforma virtual que trouxesse de modo escalável a solução da captação de recursos P2P para as OSCs.

Em 2015, uma primeira versão da plataforma foi finalizada e colocada online para algumas OSCs testarem e interagirem com o produto, no decorrer do destas primeiras experiências de angariação de recursos com as campanhas promovidas na plataforma em versão beta, foram vivenciados uma série de desafios que indicaram a necessidade de se aprender e traçar uma modelagem de negócios mais adequada ao público e OSCs.

A dinâmica observada nas campanhas indicava inclusive que era importante a startup se aprofundar sobre a própria natureza de possuir como missão o impacto social em conjunto com a geração de lucro. Estes aspectos do modelo de negócios não estavam claros para os usuários da plataforma, clientes e para os próprios empreendedores que sentiram a necessidade de se aprofundar sobre a inovação implementada e os aspectos da interação de seus principais *stakeholders* OSC, doadores e organizadores das campanhas.

Devido a isso, e tendo em vista a falta de conhecimento os empreendedores a iniciativa em um programa de aceleração no país especializado em negócios sociais, isto é,

modelos híbridos de empresas que possuem desde sua origem a intencionalidade de gerar impacto social e lucro concomitantemente (COMINI; OLIVEIRA FILHO; KYAMA, 2012).

No mesmo ano de 2015, a *startup* Eventos do Bem foi selecionada como um dos empreendimentos que seriam apoiados no processo de aceleração denominado de *Social Good Brasil Lab* (SGLAB).

O SGLAB foi criado a fim de ajudar estruturar e validar as hipóteses das iniciativas, catalisando que estas resultem em empresas, amadurecidas e próximas de uma fase de aceleração ou investimento. Desta forma, o SGLAB se define como um laboratório de *design* e prototipagem de iniciativas *Social Good* com duração de dez semanas, composta por doze sessões virtuais e seis encontros presenciais.

Com a seleção para o SGLAB, os sócios se dedicaram ao problema de desenvolvimento do modelo de negócios da *startup* em conjunto com a assessoria do laboratório de empreendedorismo social, que atuou provendo workshops, mentorias e capacitação em metodologias de elaboração de negócios sociais.

O processo de aceleração foi realizado por encontros em Florianópolis com 50 das iniciativas selecionadas, funcionando nas seguintes etapas:

- Definição do Problema: nessa fase o foco é encontrar mais informações sobre o problema, entendê-lo profundamente e descobrir se ele de fato é relevante para um grupo de pessoas. Nesta etapa são realizadas oficinas de *design thinking*.
- Proposta de Solução: já com o problema validado, no desafio “Vai pra rua” do SGLAB uma solução precisa ser formulada e os empreendedores são incentivados a ir pra rua e validar com os usuários reais.
- Desenvolvimento do *MVP (Minimum Viable Product)*: durante o programa acontece um *hackathon* para (re)fazer a de forma improvisada a parte funcional da solução, possibilitando que o empreendedor comece a validar a sua hipótese mais a curto prazo.
- Elaboração do *Business Model Canvas* pelas startups sociais.
- *Pitch*: com os indícios coletados começa a preparação do *pitch*, que consiste na apresentação breve da tese de negócios do empreendimento. Muitos conceitos de *storytelling* foram explorados com os participantes juntamente com treinamentos em oficinas sobre a temática.

4. Propostas de intervenção

Ao participar de *workshops*, aulas e mentorias de negócio no decorrer do SGLAB, em conjunto com a constante experimentação dos aprendizados no empreendimento, os sócios puderam desenvolver bastante o modelo de negócios da *startup* realizando algumas intervenções. As adaptações e mudanças foram baseadas principalmente em três diretrizes que foram trabalhadas durante o decorrer do SGLB:

4.1 Aplicação do *Design Thinking* para o estudo do problema e dos seus principais *stakeholders*.

De acordo com Thomas Lockwood (2009), o *design thinking* pode ser descrito como um processo de inovação centrada no usuário que enfatiza a observação, colaboração, aprendizado rápido, visualização de ideias, conceito de rápida prototipagem, e análise de negócios concorrentes.

Desta forma, no SGLAB foi elaborado um workshop de design thinking com base na teoria elaborada pela *D.school: Institute of design at Stanford*.

Segundo tal modelo, o processo de *Design Thinking* (DT) pode ser dividido em cinco etapas básicas de desenvolvimento: Gerar empatia, Definir o problema vivenciado, *brainstorming*, Prototipação e testes.

A primeira etapa do processo de DT é a empatia, para isso os empreendedores revisitaram o contexto do problema, tanto do ponto de vista da empresa (que visa encontrar uma solução) quanto do usuário que vivencia a conjuntura, além disso, o processo foi orientado para entender entender as expectativas, os desejos e as necessidades reais das pessoas que são afetadas pelo problema abordado. Devido a isso 15 organizações sociais pertencentes ao portfólio de entidades apoiadas pela plataforma, foram pesquisadas em busca de compreender com maior profundidade as maiores “dores” das entidades sociais quanto à captação de recursos online e atuação com a ferramenta desenvolvida. Além disso foram realizadas breves entrevistas com 10 indivíduos que criaram campanhas para as OSCs na plataforma, tendo em vista a necessidade de compreender bem o processo realizado por estes organizadores de campanhas.

O segundo passo, pautado nas percepções de empatia obtidas na etapa anterior, procurou definir qual o objetivo do trabalho, sendo listadas as características observadas foi

desenvolvida três personas, da OSC, organizadores de campanhas e doadores. A elaboração destas personas foi feita com objetivo de tangibilizar as características gerais do público atuante com as campanhas de angariação na plataforma Eventos do Bem, possuindo personalidade específica, desejos e necessidades. Assim, o público envolvido foi estudado com maior profundidade pelos sócios.

Esse processo foi vital para o empreendimento, visto que forneceu uma diretriz para a abordagem de comunicação da empresa para cada agente, e também possibilitou pensar o produto segundo a perspectiva, necessidades e contexto de cada *persona* identificada.

A terceira fase do processo foi a ideação, é o momento conhecido também como geração de ideias. Nessa etapa ocorreu o “brainstorming” em os sócios apresentam suas ideias, sendo estas desenvolvidas com o foco no usuário, sem preocupação com a qualidade das mesmas.

Terminada a fase de ideação, inicia-se a prototipação na qual as ideias abstratas ganham conteúdo formal e material. Criar protótipos serviu para tornar as ideias tangíveis e também para análise de melhorias para refinar a ideia ou resolução do problema.

A metodologia do *Design Thinking* trouxe grandes ganhos para os empreendedores, pois além de aprofundar o problema das OSCs, foram melhor mapeadas as expectativas de cada agente envolvido no processo – OSC, organizador de campanha e doador – possibilitando repensar as abordagens da plataforma. Bem como refinar a comunicação empresa, visto que a técnica é uma inovação em contexto nacional e muitos dos entrevistados demonstraram não compreender algumas partes da mecânica do P2P.

Por fim, chegou a etapa de testes que deve verificar se os protótipos estão adequados as necessidades dos clientes, estes serão validados e alterados conforme a resposta dos usuários. Este processo é cíclico, e contínuo, dessa maneira é possível que o mesmo ciclo seja repetido em diferentes momentos e várias vezes, até se chegar a solução considerada mais apropriada ao usuário. Estas duas últimas etapas – ideação e testes – foi abordada principalmente com o auxílio de uma metodologia específica, desenvolvida para startups digitais: a *Lean Startup*.

4.2 A validação ágil implementada pela metodologia *Lean Startup*.

Introduzido por Eric Ries (2012), *Lean Startup* é uma teoria resultante de um conjunto de processos utilizados por empreendedores para desenvolver produtos e empresas

de tecnologia, combinando desenvolvimento ágil e enxuto de *software* por meio de protótipos mínimos para validar hipóteses.

A principal premissa do *Lean Startup* é de validar testes constantes, de forma ágil e com o menor investimento de tempo o possível, a fim de validar somente a essência da hipótese a ser testada. Desta forma, a *Lean startup* baseia-se na combinação do tripé: *Customer development*, desenvolvimento ágil e plataforma tecnológica como *commodity*.

Em conjunto foi introduzido para os empreendedores o conceito de MVP (*minimum viable product*) que significa o foco no mínimo produto viável para provar e validar uma hipótese do modelo de negócios. Possibilitando assim que a *startups* tenha a agilidade e a rapidez necessárias para se adequar as mudanças de mercado e aprender de forma rápida e com o mínimo de investimento se suas hipóteses estão corretas.

Desta forma, os empreendedores utilizaram as ideias resultantes do processo de estudo do problema e público envolvido e implementaram o processo de validação ágil da *Lean Startup*.

O modelo de *Lean Startup* trouxe grandes contribuições para os empreendedores, visto que agilizou o processo. Ainda mais por se tratar de uma *startup* de tecnologia, o processo deveria ser agilizado, os empreendedores perceberam que estavam perdendo oportunidades de mercado ao esperarem a versão final do produto, em vista disso, essa versão foi dividida em versões mais primitivas e que poderiam ser testadas a curto prazo.

O procedimento de realizar testes constantes em vista de validar diferentes hipóteses e aspectos do negócio, possibilitou resultados mais agilizados para mudar com rapidez e adequar o produto às demandas de mercado, trazendo mais fluidez ao processo.

Logo, este novo processo permitiu que a *startup* verificasse se a hipótese está correta ou não, o mais rápido possível, para investir o mínimo possível na direção errada, facilitando assim a descoberta mais rápida de como construir um modelo sustentável com a visão escolhida.

4.3 Gerando o valor social para o negócio: a elaboração da Teoria de Mudança.

Outro ponto importante por se tratar de uma *startup* social foi a necessidade de se avaliar, além do modelo de adequação ao mercado e sustentabilidade financeira, o modelo de geração de impacto social.

Em vista disso, no SGLAB foi realizado um *webinário* com a empresa INK – especializada em gestão de negócios de impacto – no qual os candidatos deveriam

desenvolver sua teoria de mudança. Para realizar este processo foi necessário que fossem elaboradas as hipóteses de transformação social, quais são as mudanças pretendidas pela empresa e como elas vão ocorrer, permitindo assim com que reflitam sobre as mudanças socioambientais propostas e que especulem possíveis consequências a longo prazo desse impacto.

De acordo com Brandão, Cruz, e Arida (2014, p.3) a Tese de mudança consiste na avaliação do impacto social que se associa “a ocorrência de mudanças em uma comunidade, população ou território a partir da inserção de uma variável conhecida no sistema (um projeto, programa ou negócio social) em uma relação causal observada entre a mudança e a variável”.

Desta forma, seguindo a intencionalidade necessária para se caracterizar um negócio de impacto social (COMINI, OLIVEIRA FILHO E KYAMA, 2012), as teses de mudança podem orientar, ainda que de forma teórica, a lógica do negócio e as mudanças a serem realizadas, dialogando portanto com sua cadeia de valores da empresa (GALIMI E OLSEN, 2008).

No *webinário* apresentado, foram explicitados alguns conceitos necessários para se definir uma boa tese de mudança, como:

- *Inputs*: recursos necessários para se investir e viabilizar o negócio social;
- *Outputs*: resultados imediatos da atuação do negócio;
- *Outcomes*: São os resultados de médio-prazo e indiretamente atribuídos às ações da empresa.

A partir destes conceitos as iniciativas tiveram de desenvolver seu modelo de mudança, seguindo algumas indicações como: (1) Identificar um objetivo a longo prazo; (2) Desenvolver um mapeamento reverso, identificando as premissas necessárias para atingir aquele objetivo; (3) Identificar as intervenções que a iniciativa irá criar para gerar essas premissas; (4) Desenvolver indicadores para cada premissa para avaliar a performance das intervenções.

Seguindo as referidas indicações, os empreendedores elaboraram a teoria de mudança da *startup* Eventos do Bem.

Como resultado apresentou-se que os *outputs* seriam o tempo dos sócios de elaboração e otimização da plataforma de forma constante, recursos financeiros para gastos estruturais como servidor de hospedagem, entre outros, e investimento em recursos humanos, pessoas que se dediquem a auxiliar as OSCs e o público de organizadores de campanha.

Como *outputs* – resultados imediatos da startup – se apresentou a arrecadação de recursos financeiros gerada pelas campanhas de angariação P2P além da maior divulgação das OSCs para as redes de contatos dos organizadores.

Com o estudo mais aprofundado da dinâmica das campanhas e entrevistas com organizadores das campanhas para entender a experiência de campanha, foi apresentado como *outcome* o maior envolvimento destes e de alguns de sua rede de contatos em atividades como voluntariado ou doações recorrentes para as OSCs, após a realização das campanhas de angariação P2P.

5. Conclusões e contribuições

Ao passar pelo processo do SGLAB, em conjunto com a validação prática constante na plataforma Eventos do Bem, foram concluídos alguns aprendizados em relação à estruturação da iniciativa e a sua adequação ao modelo híbrido, de geração de valor financeiro e social.

A metodologia do *Design Thinking*, apesar de ser cheia de detalhes e procedimentos foi muito importante para os empreendedores aprenderem a conhecer seu público, o problema que está sendo resolvido e as perspectivas deste problema segundo todos os *stakeholders* do negócio.

A criação das *personas* foi essencial para identificar os diferentes públicos, pensar em abordagens de comunicação e de desenvolvimento de soluções de acordo com cada tipo específico de público. As *personas* tangibilizaram a visão dos empreendedores sobre público alvo e são reavaliadas frequentemente para direcionar as estratégias e decisões da empresa. No decorrer do tempo se aprende mais sobre cada persona, sendo portanto esta uma ferramenta que é dinâmica e em constante atualização.

Um dos aprendizados mais importantes, justamente por se tratar de uma *startup* de tecnologia, imersa portanto em um ambiente de fluidez e de nascimento de novos competidores com facilidade, foi a importância de se validar rapidamente hipóteses e ideias no negócio. Para isto, foi utilizada uma premissa apontada por um dos facilitadores do workshop “lance na web um modelo que valide de forma mais simples e rápida, a hipótese.. lance um modelo que você sinta vergonha de tão primitivo que ele é; caso a resposta do público seja positiva, invista mais em aperfeiçoar este modelo”.

Assim, tal premissa é utilizada na startup, e possibilitou que muitas ideias fossem testadas, dando rapidez de adaptação da empresa, de acordo com a resposta do público, que é medida de acordo com indicadores estabelecidos e reavaliados pela equipe.

Sobre os indicadores, por ser uma startup social, foi essencial a implementação de indicadores de impacto social provenientes do empreendimento. Para isto a Teoria de Mudança aprendida foi importante, principalmente a fim de possibilitar que seja estudado o impacto social a curto – *outputs* – e a longo prazo – *outcomes*. Esta visão mais aprofundada do impacto social possibilitou que a startup desenvolvesse e apresentasse a geração de valor social e financeiro para organizadores, doadores e principalmente para as OSCs com maior segurança e poder de persuasão.

Portanto, como a modalidade ainda é bastante recente no Brasil, este relato visou contribuir com *startups* da área social, provendo os principais aprendizados obtidos ao elaborar um modelo de negócios híbrido, bem como apresentar abordagens e resultados possíveis das teorias de empreendedorismo e modelagem da negócios – que usualmente são aplicadas para empresas do segundo setor.

Assim, concluiu-se que um processo consistente de geração de conhecimento a partir do usuário, testes rápidos e ágeis de hipóteses de negócio e medição de resultados segundo também o viés social podem atuar de forma bastante eficiente para a elaboração e desenvolvimento de negócios sociais. Este processo deve ocorrer não somente na sua elaboração mas constantemente durante o desenvolvimento da empresa e transformações do mercado.

6. Referências

AUSTIN, J. E. **The E-Philanthropy Revolution is Here to Stay**. Chronicle of Philanthropy, 2001.

BRANDÃO, D.; CRUZ, C.; ARIDA, A. L. **Métricas em negócios de impacto social: Fundamentos**. São Paulo - SP: Empresarial, ICE, Instituto de Cidadania e MOVE. Avaliação e Estratégia, 2014.

HART, T.R., **ePhilanthropy: Using the Internet to Build Support**, International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, v.7, n.4, p. 353-360, 2002.

JENKINS, Henry, **Cultura da Convergência**. São Paulo: Aleph, 2008.

KYAMA, R.; COMINI, G.; AMARIO, E. **Criação de Negócios Sociais no Brasil**: Um Estudo Exploratório. Enanpad, 2014.

LOCKWOOD, T. **Design Thinking**: Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value. Design Management Institute, Allworth Press, NY, 2009.

OLIVEIRA FILHO.; G. KYAMA, R.; COMINI, G. **Impacto Social** in: Barki et al **Negócios Sociais no Brasil**. São Paulo: Peirópolis, 2013.

OLSEN, S.; GALIMIDI, B.; CATALOG. **Approaches to Impact Measurement**: Assessing Social Impact in Private Ventures. The Rockefeller Foundation, 2008.

RIES, E. **Lean Startup**. Prime books - 2012

WORLD GIVING INDEX. **Charity Aids Foundation (CAF)**, 2016. Publicação eletrônica. Disponível em <https://goo.gl/Y94g2b> Acesso em 2 de janeiro de 2017.