



Iniciando a Jornada em Empreendimento Social

Muitas organizações, ao enfrentar incerteza em ciclos de financiamento e buscar maior estabilidade financeira, estão explorando o empreendimento social como um possível caminho a seguir. Para entender melhor o impacto do apoio oferecido pela Fòs Feminista a organizações da sociedade civil que trabalham no âmbito da saúde sexual e reprodutiva (SSR) e que se encontram em diferentes estágios da jornada de desenvolvimento de uma empresa social, a Fòs Feminista contratou o The Bridgespan Group para avaliar o valor gerado por seu trabalho em inovação social. Com base nessa análise, este memorando sintetiza as principais lições em quatro perguntas práticas para orientar essa exploração:

1. Quais são seus principais pontos fortes?

2. Existe uma demanda real pelo que você oferece?

3. Que mudanças de mentalidade são necessárias para alinhar a geração de receita com sua missão?

4. Que capacidades e recursos são necessários para tornar esse trabalho viável?

Combinadas, essas reflexões fornecem um roteiro prático para que as organizações comecem a testar, aprender e construir um modelo de geração de receita sustentável e alinhado à sua missão.

Este trabalho foi parcialmente financiado pelo Programa de Investimentos da a Ford Foundation. |

Redigido e compilado pelo Bridgespan Group com base em pesquisas realizadas em conjunto com a Fòs Feminista



PLAFAM, VENEZUELA, 2026

1 Quais são seus principais pontos fortes?

Antes de explorar novas oportunidades de geração de receita, as organizações devem começar fazendo um balanço do que já fazem bem. Os principais pontos fortes de uma organização—seja na prestação de serviços, desenvolvimento e distribuição de produtos, no conhecimento técnico ou em qualquer outro aspecto— formam a base de qualquer modelo viável de geração de receita. A construção a partir de recursos previamente existentes garante que a empresa social esteja ancorada na realidade operacional da organização, reduzindo o risco, encurtando o caminho para a implementação e aumentando a probabilidade de sucesso.

Em vez de criar algo totalmente novo, essa etapa ajuda a identificar onde os ativos e a experiência existentes podem ser adaptados para ofertas que agreguem valor aos clientes pagantes.



2

Existe uma demanda?

Antes de investir tempo e recursos significativos em uma nova ideia, as organizações precisam avaliar se existe demanda real pelo que planejam oferecer. Isso requer ir além das suposições e conectar-se diretamente com os clientes potenciais para entender suas necessidades, preferências e disposição a pagar. Basear as decisões iniciais na demanda real ajuda a evitar erros dispendiosos e aumenta a probabilidade de criar um modelo viável.

- Quem são seus clientes-alvo? Não pense apenas nos beneficiários. **Quem toma a decisão de comprar ou não?**
- Quais problemas ou necessidades desatendidas eles estão vivenciando e que **poderiam ser endereçadas por meio da sua solução?**
- Como eles estão **resolvendo esses problemas no momento?** Pense em ofertas ou soluções alternativas.
- Eles estão dispostos e têm condições de pagar por uma solução e/ou eles já estão pagando por algum tipo de solução?

Para responder a essas perguntas, as organizações podem usar abordagens práticas e de baixo custo para obter percepções importantes:

- **Descoberta de clientes:**

Realize entrevistas com usuários potenciais para entender suas necessidades, comportamentos, motivações e alternativas atuais. Procure padrões nas respostas em vez de se basear em experiências individuais.

- **Definir segmentos de clientes:**

Agrupe os usuários em segmentos distintos com características em comum. Certifique-se de que os segmentos sejam específicos o suficiente para permitir o desenvolvimento de ofertas direcionadas, mas também amplos o bastante para representar uma oportunidade de mercado viável.

- **Teste a disposição a pagar:**

Explore quanto os clientes pagam atualmente por soluções semelhantes e quais faixas de preço consideram aceitáveis. Nesta etapa, o foco deve estar em obter percepções direcionais, e não em definir preços precisos.

Mais abaixo neste documento você vai encontrar uma tabela com links para conteúdo disponível gratuitamente na internet (em inglês) contendo orientações em cada uma dessas áreas. Uma vez que haja uma compreensão clara das necessidades e da demanda dos clientes, as organizações poderão começar a testar as soluções. Isso envolve desenvolver protótipos simples e de baixo custo da oferta, que possam ser refinados com base no feedback do usuário e no comportamento observado, antes de aumentar a escala.



WINGS, GUATEMALA, 2025

3 Que mudanças de mentalidade são necessárias?

Quando projetados intencionalmente, os modelos de empreendimentos sociais podem expandir o acesso, melhorar a sustentabilidade e aprofundar o impacto. Entretanto, muitas organizações enfrentam barreiras relevantes de mentalidade e cultura nesse estágio. Essas barreiras geralmente incluem o receio de que a missão se desvie, preocupações com a imposição de um ônus financeiro aos beneficiários (ou suposições de que eles não podem pagar) e resistência interna ou falta de adesão da liderança e da equipe.

Reformular a forma como as organizações pensam sobre geração de receita é uma das etapas mais importantes dessa jornada. Sem isso, as organizações têm dificuldade em comprometer tempo, recursos e o nível de experimentação necessários para criar um modelo sustentável. Empreendimentos sociais raramente oferecem retornos imediatos, exigindo paciência e iteração. Dedicar um tempo para refletir sobre as perguntas a seguir pode ajudar a revelar pressupostos, alinhar equipes e construir a base para um engajamento significativo com a geração de receita própria:



MANO VUELTA, MÉXICO, 2022

4 Quais capacidades e recursos são necessários para tornar esse trabalho viável?

Em estágio inicial, o sucesso do empreendimento social está diretamente relacionado à criação das capacidades necessárias para apoiar uma estratégia de empreendimento social. O acompanhamento técnico pode ser útil nesse processo e pode assumir várias formas – algumas organizações se beneficiam do suporte direto e da incubação estruturada, enquanto outras podem preferir o aprendizado entre pares e a troca de conhecimentos com outras organizações. O formato específico é menos importante do que o resultado: desenvolver as capacidades internas necessárias para projetar, testar e manter um modelo de geração de receita própria.

A seguir, apresentamos algumas capacidades fundamentais que são essenciais para a criação e a manutenção de um modelo de geração de receita ao longo do tempo:

CAPACIDADE	DESCRIÇÃO	POR QUE É IMPORTANTE
Modelagem financeira	Capacidade de entender a <u>economia unitária</u> , <u>custos</u> , as fontes de receita, os preços e o ponto de equilíbrio, e de <u>testar diferentes cenários financeiros</u>	Determina se o modelo é viável e informa as principais decisões sobre preços e investimentos
Orientação para o mercado	Capacidade de <u>engajar clientes</u> , <u>obter feedback</u> e <u>iterar as ofertas de produtos</u> de acordo	Assegura que o modelo permaneça relevante e responsivo à demanda
Operações internas	Processos claros para prestar serviços, gerenciar a equipe (incluindo desenvolvimento profissional) e rastrear dados	Permite uma implementação consistente e escalável
Criação de narrativas	Capacidade de <u>articular uma proposta de valor clara e convincente</u> de seu modelo de empresa social para as partes interessadas	Gera alinhamento com partes interessadas e atrai clientes e financiamento, criando um impulso para a empresa social
Alinhamento da liderança	Capacidade de criar um entendimento compartilhado entre a liderança e a equipe sobre as decisões relacionadas ao modelo de geração de receita	Evita a resistência interna e garante um compromisso contínuo com o empreendimento social



Aliança Internacional pela
Saúde, Direitos e Justiça
Sexual e Reprodutiva