

DULOCAL: DO NASCIMENTO AO CRESCIMENTO, OS DESAFIOS DE UMA STARTUP DE IMPACTO SOCIAL POSITIVO

RAISSA HELENA PAIVA APOLINARIO

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO EDUCACIONAL INACIANA PE SABÓIA DE MEDEIROS (FEI)

ED DE ALMEIDA CARLOS

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FEI-SP

SAMARA DE CARVALHO PEDRO

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO EDUCACIONAL INACIANA PE SABÓIA DE MEDEIROS (FEI)

Agradecimento à órgão de fomento:

O presente estudo teve suporte da “Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES)”.

DULOCAL: DO NASCIMENTO AO CRESCIMENTO, OS DESAFIOS DE UMA *STARTUP* DE IMPACTO SOCIAL POSITIVO

Felipe iniciou seu contato com o conceito de sustentabilidade em sua trajetória acadêmica e, ao longo de sua jornada profissional, resolveu empreender em um modelo de negócio que gerasse impacto socioambiental positivo crescente e diretamente ligado a escalabilidade da parte econômica do negócio. Direcionando seus desafios e etapas profissionais para acumular *expertise* e bagagem, conseguiu estruturar uma *startup* com um modelo de negócio que o levasse a atingir tal objetivo. Quando atingiu o modelo programado e conseguiu investimentos para continuar escalando sua *startup* em busca do necessário crescimento, veio um obstáculo inesperado: a pandemia de Covid-19. A partir daí alguns desafios foram surgindo: Como salvar sua empresa sem perder os princípios que motivaram a estruturação de seu modelo de negócio? Como lidar com tamanho desafio, pensando em sua operação e na pulverização do seu principal canal de captação de clientes? A partir desse caso dinâmico e complexo, o que você faria no lugar do jovem empreendedor social?

TRAJETÓRIA PROFISSIONAL DO FELIPE ATÉ DEFINIÇÃO DA IDEIA DE NEGÓCIO

Felipe cresceu em contato com a natureza: em visita a familiares, ficava em uma casa em Visconde de Mauá, ao lado do parque nacional de Itatiaia – Rio de Janeiro, onde passava suas férias quando criança. Essa conexão com cachoeiras, formações rochosas e toda natureza fez com que Felipe entendesse seu privilégio, surgindo nele uma vontade de que mais pessoas pudessem ter acesso a um ecossistema saudável.

Essa vivência com a natureza fez diferença nos caminhos e desafios de sua vida. Em 2010, com 22 anos, Felipe se formou em engenharia ambiental na USP, com dupla-titulação na faculdade de *Researcher at the Local Development Program* [Programa de pesquisa em desenvolvimento local] na França, completando com um mestrado na mesma faculdade na área de *Environment Energy e Sustainable Development Economics* [Economia da Energia e Desenvolvimento sustentável]. Ao chegar ao Brasil, desempenhou a função de consultor de projetos de desenvolvimento local em sustentabilidade na Fundação Getúlio Vargas (FGV), atuando por 1 ano. Durante esse ano, Felipe trabalhou com pessoas importantes para seu desenvolvimento, como Cecília Ferraz, que o ajudou a adquirir a ideia de desenvolvimento local no território, isto é, o desenvolvimento humano vem com quando se trabalha em território, ao considerar o conhecimento local. A experiência da FGV permitiu ao Felipe consolidar o conhecimento adquirido no mestrado com a experiência das consultorias aplicadas localmente.

Porém, mesmo com todo esse aprendizado, Felipe ainda sentia que faltava alguma coisa, e que embora o papel de consultor tivesse seu valor, faltava algo. Ele gostaria de se tornar mais ativo na transformação sustentável ao seu redor, o que iria além do papel que exercia naquele momento, gostaria de gerar mudanças sistêmicas. Sua formação, principalmente advinda do mestrado, fez com que ele desenvolvesse uma visão crítica referente a economia e o desenvolvimento sustentável, especialmente sobre a dicotomia existente entre ambos, como se fossem objetivos que se excluíssem, o que ele entendia não ser assim.

Surgindo essa inquietação, de querer propor uma solução, ao enxergar realidades diferentes, mas também de uma forma muito pragmática a importância do crescimento, pois segundo Felipe:

“O sistema que está aí foi a gente que criou, então é possível propor algo diferente, precisamos trazer propostas e a atuações na direção de criar algo diferente. O sistema atual se nutre de empresas em crescimento. Então, eu sempre pensei, como é que a gente faz uma empresa, que ao crescer gera impacto ambiental e social positivo. Foi assim que surgiu a ideia inicial do modelo de negócio, ao imaginar um produto que quanto mais dele for feito, mais impacto positivo será gerado”.

Foi na possibilidade de empreender que Felipe entendeu o seu papel na geração dessa mudança sistêmica que estava por trás da sua inquietação. Ao refletir sobre o tema, percebeu a necessidade de desenvolver seu conhecimento sobre como montar um negócio. Assim, ao final de 2012, iniciou sua nova etapa como consultor de empreendedorismo, em que seu papel era conectar empreendedores e mentores, compreendendo qual era o gargalo do crescimento do negócio, para encaminhar para um mentor da rede Endeavor, empresa que atua desde 2000 com suporte e fomento a iniciativas ligadas ao empreendedorismo. Para Felipe, essa foi uma fase de muito aprendizado em relação a como criar e desenvolver modelos de negócio e para amadurecimento de ideias, pois coincidiu com uma importante iniciativa da Endeavor, o lançamento do piloto do primeiro programa de aceleração, que evoluiu e, em 2017, tornou-se o *Scale-Up* Endeavor, programa que desde então, acelerou mais de 3 mil empreendedores de mais de 2 mil *scale-ups* de todo o país.

A vivência na Endeavor permitiu que Felipe tivesse um relacionamento essencial com outros empreendedores, vendo de perto a relação entre esse ator principal e os desafios do dia a dia, como, por exemplo, quais eram os dilemas e dificuldades, o jogo de cintura, o que realmente fazia a diferença diariamente nos negócios. Para Felipe, “o empreendedor é o cara que consegue simplificar raciocínios a um ponto suficiente que é possível executá-los, sem nem sempre ter toda a informação necessária disponível”.

Atualmente os 29 anos, Felipe destaca vivências ricas de conhecimento e aprendizado, de casos de sucessos e insucessos. Um caso marcante, foi uma empresa do setor de construção civil, que quando ele começou o atendimento, ela nem “existia”, o empreendedor tinha cliente, tinha uma ideia e tinha investidores, mas estava iniciando fisicamente, tanto que Felipe além de contatos e relacionamentos com agentes chaves, ajudou na montagem do escritório. Entendeu que “os três itens (uma ideia, clientes dispostos a comprá-la e dinheiro de investidor) são pontos chaves para fazer uma empresa, pois o resto você corre atrás”. É necessário que a empresa se coloque no “caldo primordial”, nutritivo, para que possa crescer. Uma curiosidade é que, inclusive, o empreendedor dessa empresa foi o primeiro investidor da DuLocal.

Entretanto, Felipe aprendeu também com casos de desafios e reveses em negócios, pois empreender não é sempre um mar de rosas. Teve um caso de muito aprendizado, de um empreendedor, também da área de construção civil, que decidiu comprar uma fábrica de blocos. Ou seja, um negócio de natureza específica da construção civil, resolveu verticalizar, indo para outro tipo de negócio, com natureza diferente. Por não ter um planejamento prévio, comprometeu drasticamente a situação financeira e a capacidade de crescimento do negócio, porque drenou recursos que normalmente poderiam ser investidos em marketing. Apesar do revés, foi uma situação de muito aprendizado para o Felipe durante esse atendimento pela Endeavor, pois fez parte do comitê de *turnaround* da empresa, aprendendo como agir em situações deste tipo. Aprendeu, principalmente, a lição de que tem momentos em que o

empreendedor precisa manter a calma e para superar as dificuldades, tem que fazer algumas concessões. Essa experiência foi muito útil nos momentos difíceis da própria DuLocal.

“Assim, é preciso conseguir saber medir o tamanho da sua pernada e saber que pode dar errado e de saber o que fazer quando dá errado, porque enfim, esse caso ele conseguiu depois vender de novo a fábrica e recuperar uma parte do capital perdido.” (Felipe)

Com essa experiência rica na Endeavor, Felipe pôde entender como funcionavam os modelos de negócios e angariar conhecimentos nessa área, o que o levou à definição da área em que ele gostaria de empreender: alimentação, com foco no empreendedorismo social. Na visão do Felipe, há uma relação clara de causa e efeito nesse setor, pois segundo pesquisa da Embrapa (2018), cerca de 30% da superfície agrícola do planeta é dedicada à agricultura e 80% ou mais dessa superfície é dedicada à cadeia de carne e laticínios, sendo que essa cadeia é responsável por suprir menos de 20% das calorias consumidas pela humanidade. Assim, Felipe logo pensou: “Tem algo grande a ser feito aqui”.

Como ele não conhecia sobre esse setor, resolveu desenvolver esse conhecimento na prática. Ao final de 2015, começou a trabalhar na cadeia de restaurantes do *chef* inglês Jaime Oliver, trabalhando na ponta da operação em diferentes cidades como São Paulo, Campinas e Londres. Foi nessa experiência que Felipe percebeu como normalmente os restaurantes são negócios ineficientes, com alto desperdício de insumos, no preparo e em termos de mão de obra devido a picos de demanda. Por exemplo, em um sábado à noite o restaurante é uma loucura, ao passo que em um dia no meio da semana à noite, a demanda é baixíssima. Então, a ideia de querer criar um negócio um pouco mais balanceado quanto a oferta e demanda, surgiu baseado nessa vivência prática do Felipe em um restaurante tradicional.

Ao retornar de Londres para o Brasil, em julho de 2016, decidiu sair do restaurante ao entender que tinha atingido um nível satisfatório de conhecimento do setor. Então, resolveu empreender na área de alimentação, fundando junto com sua irmã, a Fazenda Malabar Itatiba de produtos orgânicos, que atuava com sistema de assinaturas, atingindo até 100 famílias recebendo cestas toda semana. Sua primeira experiência em empreender proporcionou a ele o *know-how* da importância de o produtor ter uma demanda firme, um ponto que definitivamente inspirou o modelo da DuLocal. De modo a pensar um negócio que tenha as receitas para absorver tudo o que o produtor for produzir, adaptando as receitas, você pode cobrir esse *gap* de produção que muitas vezes o produtor possui. Essa bagagem como produtor foi importante, permitindo futuramente considerar o lado do produtor de orgânicos no modelo de negócio. Porém, Felipe ainda não estava satisfeito, pois entendia que aquele modelo de negócio não seria suficientemente escalável na questão do impacto positivo, que era o que ele desejava desde a concepção de sua ideia empreendedora.

Ao conhecer um grupo de pessoas da área de tecnologia em São Carlos por intermédio de outra produtora orgânica, em um *brainstorm* chegou-se à ideia inicial do modelo de negócio da DuLocal: utilização do alimento orgânico, que passasse pela periferia - com geração de renda e oportunidades de trabalho e após ser agregado valor, fosse vendido para um nicho de pessoas de maior poder aquisitivo.

DO MVP AO CRESCIMENTO INIMAGINÁVEL

Após essa trajetória, Felipe desenvolveu a proposta de negócio da DuLocal, uma *startup* de gastronomia que entrega refeições saudáveis via *delivery*, em que o modelo de negócio possuía o propósito de ir além de só produzir comida, ou seja, uma iniciativa com

apelo social e inclusivo, ao conectar pequenos produtores de orgânicos a uma rede de cozinheiras-empendedoras de periferias, construindo um movimento de impacto socioambiental positivo em toda a rede. Segundo o modelo de negócio, a DuLocal realizava a intermediação financeira entre o cliente, a cozinheira, o produtor de alimento orgânico e o entregador, criando essa cadeia de impacto social, tendo como um de seus pilares, praticar uma remuneração justa aos envolvidos.

Em agosto de 2018, iniciou-se o MVP da DuLocal em São Carlos, com a contratação de duas cozinheiras no Jardim Zavaglia, bairro da periferia de São Carlos, que realizavam o preparo das comidas, sendo que sua sócia, Fernanda, era quem à época atuava como conexão com as produtoras de alimentos orgânicos e as cozinheiras. Neste período de MVP em São Carlos, vendia-se de 10 a 20 pratos por dia. No início de 2019, houve a primeira rodada de investimentos em que se arrecadou R\$500.000,00, com investidores anjos da rede da Endeavor, com o objetivo de levar a DuLocal para cidade de São Paulo, região onde seria mais viável tornar o negócio escalável, seguindo com seu propósito de ser uma empresa de gastronomia vegana e impacto social.

Em abril de 2019, iniciaram a comercialização de marmitas no período do almoço, na cidade de São Paulo, ou seja, a DuLocal entrou em seu estágio operacional (ou *early stage*). Como nessa fase inicial do negócio não dava para manter duas operações atuantes nesse estágio de crescimento, optou-se pelo fechamento da operação de São Carlos, ficando somente com a de São Paulo. Sendo assim, em São Paulo no início de 2019 começaram com zero (0) pratos por dia para chegar ao fim do ano com uma operação de mais ou menos 150 pratos por dia.

A estrutura interna de decisões e atividades neste início de operação em São Paulo, era composta por um trio de líderes: Felipe – responsável por orquestrar os diferentes atores, como investidor, produtor, cozinheiras, clientes e fazer essa conexão; a Roberta - Diretora de Operações responsável pelas planilhas e cronogramas de operações da DuLocal; e Rafaela – Chefe Executiva responsável pelo desenvolvimento de portfólio de produtos e formação de mulheres para atuação no mercado de *food service*. A Rafaela iniciou sua trajetória profissional na DuLocal no meio de 2018, ainda quando a *startup* estava em São Carlos, já a Roberta entrou no começo de 2019. Essas duas agentes foram muito importantes para a criação e aprimoramento da DuLocal em conjunto com o Felipe, possuindo grande poder de decisão interna, pois segundo Felipe um dos princípios dele era: quem faz, decide! Então aos poucos, ao longo da construção de suas trajetórias profissionais a Rafaela e Roberta foram galgando seu espaço na DuLocal e sua importância, recebendo opções de mais participação no negócio da *startup*.

No início de suas operações, a DuLocal manteve relação comercial com alguns produtores parceiros que fazem entrega em São Paulo, sendo um grande cliente desses produtores, trabalhando com cooperativas de pequenos produtores na região de Sorocaba, COOPERAPAS e outros produtores da região de Morungaba e Ipeúna. Trabalhar com produtores próximos a São Paulo é uma forma de preocupação ambiental com a logística e os gastos ambientais advindos dos modais de transporte, além da preocupação de trabalhar com produtores orgânicos que já tenham algum tipo de certificação para garantir a origem desses alimentos. Isto é, uma preocupação em pensar a inclusão desses produtores, na forma de adaptar cardápios que possam absorver a variação de alimentos, visando construir parcerias mais sólidas com esses produtores. De modo que o negócio foi desenvolvido pensando para ser bom para cada um dos *stakeholders*.

“Acho que o nosso grande diferencial é a nossa capacidade de adaptar a necessidade de ingredientes à disponibilidade dos produtores de alimento orgânico. Possuímos planilhas que calculam todas as quantidades que vamos precisar, nosso cardápio é programado (já que temos 2 pratos por dia, que se alternam ao longo da semana), com isso sabemos quantos pratos vamos produzir até quarta-feira da próxima semana. Então fica fácil essa adaptação da receita, né? Pois, ter essa produção planejada permite com que a gente tenha essa relação direta com os produtores.” (Felipe, fundador da DuLocal)

Baseado nos investimentos iniciais, a DuLocal conseguiu escalar as operações, mantendo um ponto administrativo das operações na região da Vila Olímpia e um time de 15 pessoas, os pedidos eram captados por meio de site web, no qual os pedidos eram feitos por meio avulso ou por recorrência – assinatura por mês – sendo que mais de 50% das vendas eram por assinatura. Fato que permitia antecipar a receita em termos de fluxo de caixa, além de criar previsibilidade e recorrência, uma vez que a ideia sempre foi criar um negócio de receita recorrente devido à previsibilidade para o negócio.

Além disso, o site da DuLocal possuía a comodidade de cobrança e renovação automática, seja no cartão ou no vale-refeição, ficando o cliente com um crédito daquela quantidade de pratos que optou, por meio de pagamento que ele indicou no site. Outro ponto importante nas operações da empresa, é que a DuLocal produzia uma determinada quantidade de marmitas por dia, esse planejamento era feito com base nos números de demanda passadas, sendo possível fazer ajustes finos em geral. Esse modelo de negócio, ao não depender da demanda de pedidos do dia, ajudava no planejamento e controle dos ingredientes utilizados nos pratos, o que racionalizava custos e evitava perdas, além de permitir o planejamento do uso de ingredientes orgânicos dos produtores locais.

A estratégia inicial de praça da DuLocal foi em regiões de concentração de escritórios na cidade de São Paulo, como Vila Olímpia e Faria Lima, principalmente ao considerar a densidade populacional e o poder aquisitivo desses bairros. A empresa, nesse início de suas operações, vislumbrando escalabilidade e consequente passagem para a fase de tração de seu negócio, fez um importante esforço na realização de visitas às empresas e degustações, como ações de marketing voltadas à divulgação da empresa e de seu produto.

A DuLocal optou por dois pratos definidos por dia, que eram baseados no planejamento semanal, sabendo o quanto iria utilizar de alimento para cada prato e, caso necessário, sendo possível trocar algum componente ou ingrediente, baseado na necessidade dos produtos orgânicos que devido à condição meteorológica ou à sazonalidade da estação possuem períodos de indisponibilidade de certos componentes. Essa questão de não ter um portfólio tão grande - apenas dois pratos por dia - era um ponto fundamental no controle dos custos com os alimentos. Outro ponto interessante que mostra o planejamento operacional da empresa, é que a comida já foi pensada para *delivery* ao invés da lógica tradicional do “prato para o *delivery*”, ou seja, a embalagem da marmita já foi desenvolvida pensando na sua conservação e transporte. Além de considerar itens sustentáveis para a logística, também otimiza a viagem do entregador ao acomodar 25 marmitas na *bag* de entrega.

O foco da DuLocal sempre foi a capacitação das cozinheiras, microempreendedoras individuais da comunidade de Paraisópolis, bairro localizado na zona sul da cidade de São Paulo. Essa era a parte fundamental da inclusão social e financeira que o modelo de negócio da empresa almejava, mais do que investimento propriamente dito em equipamentos. O treinamento das cozinheiras-empendedoras de Paraisópolis ocorria antes da sua atuação nas

operações, havendo a sua capacitação conforme cardápio da DuLocal (para entender sabores, temperos, texturas), além de investimento inicial de equipamentos fundamentais para o trabalho desenvolvido por essas profissionais (como por exemplo, frigideiras, balcão, facas, entre outros), totalizando mais ou menos R\$ 20.000,00 de uma parte dos investimentos iniciais arrecadados no investimento anjo.

Antes da crise advinda da pandemia de Covid-19, a comida era feita na casa das cozinheiras-empendedoras, onde eram produzidos até 25 pratos por profissional, cada uma delas recebia R\$5,00 por marmita preparada. Desse modo, a logística era: os alimentos orgânicos eram entregues em um local na Vila Olímpia - que servia de entreposto, tanto dos insumos quanto das refeições - os insumos iam desse local até a casa das cozinheiras, que preparam as marmitas, os entregadores recolhiam e levavam até o escritório administrativo para, então, realizar a distribuição na área delimitada de entrega. Mesmo o modelo de negócio da DuLocal sendo *top down*, decidido pelos três principais gestores, havia a preocupação em incluir os agentes da cadeia, principalmente as cozinheiras-empendedoras, na forma de usuárias do “produto” que era o modelo de negócio da DuLocal, colhendo *feedbacks* que auxiliavam nas decisões dos top três. A importância vinha da proximidade, pois o treinamento e desenvolvimento das receitas foi realizado pela Rafaela que era a Chefe Executiva da DuLocal. Essa coleta de informações e impressões sobre o modelo de negócio dos principais agentes, tinha o intuito de ser transparente e melhorar as decisões tomadas internamente na *startup*.

No segundo semestre de 2019 ocorreram dois eventos importantes para a DuLocal, o primeiro foi a participação da empresa na aceleradora de impacto social Estação Hack do Facebook e Artemisia - uma organização pioneira na disseminação e no fomento de negócios de impacto social no Brasil - sendo assim uma experiência bem importante que ajudou a trazer legitimidade e estrutura para todo o trabalho. Outro evento que auxiliou no reconhecimento da iniciativa da empresa e que ocorreu concomitantemente ao processo de aceleração, foi a participação da empresa no *reality show* Planeta StartUp, em que a DuLocal ganhou o primeiro lugar e um prêmio de 500 mil reais. Esse reconhecimento foi uma grande vivência para o Felipe e o time que na época era de 15 pessoas.

No começo de 2020, a DuLocal estava conseguindo alcançar o almejado crescimento exponencial, expandindo o número de pedidos rapidamente dentro dos escritórios, advindo do efeito de repercussão no horário do almoço e estava prestes a fazer 350 pratos por dia. Porém, três meses depois, em meados de março de 2020, veio o baque da crise advinda da pandemia, que resultou no fechamento e interdição presencial dos escritórios, o que pulverizou o principal meio de captação de clientes da DuLocal.

“Estávamos começando a atingir 350 pratos por dia. Aí, quando vimos a situação no exterior, né? Meus amigos, que moram na Europa, me falaram o que estava acontecendo lá, olhei e falei ‘gente, vamos diminuir a nossa produção para 1/3 do que era, porque assim vai dar ruim’.” (Felipe, fundador da DuLocal).

A DuLocal tinha investido muito tempo e dinheiro para conseguir alavancar o crescimento de quase 30% da produção, sendo surpreendida por um revés desse nível, como foi a crise da pandemia. Nas palavras do Felipe:

“Quando se é uma *startup*, não é uma iniciativa que deu errado. Pois, não é uma empresa grande, que consegue lidar com um negócio que

deu errado e bola para frente. No caso da DuLocal, essa crise prejudicou o negócio. Pois no mundo das *startups* a prioridade é mostrar crescimento para conseguir captar a próxima rodada de investimentos. Não se olha exatamente o painel da empresa, e sim a taxa de crescimento e o *churn*, e o quanto você consegue equacionar essas duas coisas até chegar na próxima rodada de captação de investimentos. Então, as métricas financeiras de uma *startup* são diferentes de uma empresa convencional.” (Felipe, fundador da DuLocal).

· O REVÊS DA CRISE GLOBAL NAS OPERAÇÕES DA DULOCAL

A crise advinda da pandemia global foi um infortúnio, pois pulverizou o principal canal de clientes da DuLocal, os escritórios, que foram fechados temporariamente com a modalidade de *home office* sendo adotada na maioria deles. Então, apesar de a pandemia ter aumentado o consumo de *delivery*, a área de entrega do público habitual se dispersou, o que atingiu num ponto fraco para as *startups*, que é acertar o canal de expansão de clientes: logo quando a DuLocal conseguiu atingir esse ideal, precisou recalcular rota.

Enquanto pensava nas possibilidades de adquirir novos clientes e como fechar a conta, Felipe precisou tomar decisões rápidas para não comprometer o caixa da empresa, porque segundo ele “esse é o tipo de decisão que quanto mais tempo você leva para tomar, pior para o caixa da empresa que vai sendo ‘queimado’”. Como ele já vinha acompanhando as notícias sobre a pandemia na Europa, conseguiu ter uma noção do que enfrentaria aqui no Brasil quando iniciaram os primeiros casos da doença. Então, no dia 20 de março de 2020, ele solicitou uma reunião com os investidores do conselho de investimento da DuLocal, para decidir um plano de ação.

A decisão foi de contenção de gastos, porque a DuLocal tinha acabado de captar uma *Bridge*, ponte para uma próxima captação de investimentos para poder continuar acelerando o crescimento e captar uma nova rodada, que por fim, acabou nunca acontecendo. Outra decisão tomada foi a do corte de gastos com o time que estava grande demais para a redução de demanda que estava por vir com a pandemia. Assim, a DuLocal teve que tomar a difícil, mas necessária, decisão de demitir metade da equipe, reduzindo o time de 15 para 7 pessoas na operação, como forma de reduzir uma parte dos custos fixos e evitar o comprometimento total do caixa da empresa. Essa decisão foi considerada pelos três *players* chaves na DuLocal (Felipe, Rafaela e Roberta), apesar de serem cortes radicais de custos, foram direcionados devido a uma situação drástica por vir.

Inicialmente, a DuLocal teve um baixo investimento em marketing digital, principalmente por ser mais voltado ao posicionamento de marca. Porém, com toda a crise advinda da pandemia de Covid-19 e o fechamento dos escritórios, principal canal de vendas, a ideia de um investimento mais pesado em marketing digital surgiu como uma alternativa, sendo um novo canal de captação de clientes. Porém, com um custo completamente diferente do calculado e esperado para um negócio do setor de alimentação com margem bruta baixa, uma vez que, o aumento de custos inesperados pode ser um risco grande.

O dinheiro ganho com o *reality show* Planeta StartUp ajudou nesse momento de crise, porém o time que estava na expectativa do investimento resultado da nova captação *Bridge* que viabilizaria o grande crescimento e a “mudança de patamar” da DuLocal, que passaria para uma *startup* em fase de expansão e com o modelo de negócio devidamente validado, acabou se desmotivando, ao ver que o investimento e o crescimento não ocorreriam como o esperado.

Como a DuLocal estava na fase de uma *startup* em crescimento, não atingiu seu ponto de equilíbrio. Além da preocupação com os custos fixos realizados em um primeiro momento, havia também a preocupação com os custos variáveis, como por exemplo, o gasto para manter a empresa ao longo da sua vida média comparado com a margem bruta, que estava defasado devido a situação de crise, estando mais baixo que o normal. Pois na verdade, o problema era que a margem bruta da DuLocal sempre foi muito baixa, de 20%, quando o esperado seria algo em torno de 30%, devido a remuneração justa das cozinheiras-empendedoras e dos motoboys.

Considerando este contexto de crises e decisões, apareceram duas opções: duplicar a receita do cliente, aumentando o preço das marmitas ou dobrar a margem bruta do produto, reduzindo custos. Esse é o conflito! Duas opções que fazem parecer, como descrito pelo Felipe, “que a empresa chegou antes para a festa”.

O primeiro conflito foi o preço das marmitas, que até o momento em que este caso foi escrito, custavam R\$30,00, porém ao subir o preço do produto tende-se a reduzir o público consumidor. O mercado de comidas orgânicas e veganas é um mercado de nicho, mesmo estando em crescimento ainda não é consolidado. Então, pode-se reduzir ainda mais o total de clientes atuais e potenciais ao tomar esse tipo de decisão. O segundo conflito enfrentado pelo Felipe, que seria o de dobrar a margem bruta do produto ao reduzir a remuneração dos participantes da cadeia, uma vez que se perderia todo o propósito do negócio com o impacto social positivo, que é o de remunerar decentemente o produtor de orgânicos, as cozinheiras-empendedoras que fazem o prato e o motoboy que faz a entrega.

Segundo Felipe, vivenciar momentos assim de crise “é como estar com o taxímetro ligado, porque você mantém o funcionamento de uma empresa com tecnologia, com equipe, porém chega um momento que não tem mais caixa”. Esse tipo de situação, em determinado momento, exige uma priorização do empreendedor, pois crescer uma empresa e conter caixa ao mesmo tempo, são duas coisas diametralmente opostas. Então, em meados de 2021, a DuLocal parou de investir em marketing digital e começou a cortar custos novamente, chegando a ficar com uma equipe de 2 pessoas, além do Felipe.

Além da instabilidade financeira, a incerteza da pandemia também impactou as relações de trabalho, com o corte radical da equipe e o futuro da *startup* indefinido as duas principais parceiras e “braços direitos” do Felipe nas tomadas de decisões internas, Roberta e Rafaela, saíram da empresa. Duas pessoas que tinham postura e papel de sócias dentro da empresa em seu crescimento, optaram por sair da *startup*, gerando uma importante lição para o Felipe: “sócio tem que estar no contrato social, para se comprometer também em momentos de crise”. Já a relação com os investidores continuou similar, principalmente, devido à questão contratual. O Felipe teve um grande suporte e apoio para as tomadas de decisão, mesmo a decisão final sendo dele, empreendedor. Essa assistência, foi no sentido de saber se o Felipe estava considerando todas as possíveis variáveis para as decisões do *turnaround*.

“Acho que eu me importava muito pouco com o que estava de fato no contrato. Antes o que importava era quem vestia a camisa e tinha atitude de sócio. E hoje, eu tenho uma opinião um pouco diferente, porque a hora que a coisa dá errado, o que vale é quem está no contrato social.” (Felipe, fundador da DuLocal).

Considerando o momento de crise, Felipe decidiu mudar o modelo operacional e logístico. Uma vez que, quando a DuLocal começou o seguiu a lógica do modelo de negócios da Uber, em que segundo Felipe “não se sabe como e quando vai dar dinheiro, mas vamos

crescer e vamos decidindo e fazendo ajustes ao longo do caminho”. Porém, essa lógica era incompatível com o modelo de negócios da DuLocal segundo Felipe, pois apesar da Uber ser uma empresa de economia física, seu produto principal não lida com tantas particularidades como um setor de produtos perecíveis, como é a comida. Na visão do Felipe “foi uma certa dose de ingenuidade achar que só com tecnologia dava para conseguir resolver os diversos aspectos desse tipo de negócio”, ou seja, cuidar da cadeia de orgânicos, a cadeia das próprias cozinheiras-empendedoras.

Então, a operação que antes levava os alimentos orgânicos dos produtores à casa de cada cozinheira em Paraisópolis, para então trazer as refeições prontas até o centro de distribuição na Vila Olímpia e depois serem destinadas aos clientes, passou por uma revisão: em 2021, foi feito um ajuste logístico de transição da cozinha de cada cozinheira-empendedoras para uma cozinha central, na Vila Sônia, ao lado de Paraisópolis, com os produtores entregando lá os alimentos orgânicos, e as cozinheiras trabalhando de lá também. O investimento nessa cozinha comunitária foi feito gradualmente, totalizando cerca de R\$ 30.000,00. Todas as adaptações foram realizadas para que o modelo pudesse ter, minimamente, uma perspectiva de tornar-se rentável.

Ao analisar o início da DuLocal, Felipe percebeu que “tentou abraçar muitas causas ao mesmo tempo e que não considerou o fato de que hoje se convive com um sistema em que a concorrência atua ‘espremendo as pessoas em todas as pontas’”. Ou seja, o menor preço oferece uma competitividade maior, sendo o fato de reduzir o valor repassado para todos os agentes participantes da cadeia como forma de redução do valor e aumento da margem bruta do produto. Prestar atenção à margem bruta gasta no negócio era um ponto importante para entender onde haveria a possibilidade de reduzir gastos, principalmente porque o mercado de marmitas *plant based* é um nicho pequeno comparado com cardápios mais variados e com carne.

Em relação a entrega dos pedidos, a empresa estava alocando o pedido para o entregador mais próximo, conforme os pedidos novos iam chegando. Ou seja, é como se a empresa usufruísse de um estoque virtual que já está disponível na rua (visto que, cada entregador sai com a *bag* cheia, contendo 25 marmitas), o que era um dos grandes diferenciais dessa adaptação do modelo operacional: a eficiência logística. Dessa forma, mesmo tendo uma remuneração igual à do IFood, de R\$ 5,00 a R\$ 6,00 por entrega, o entregador fica com uma remuneração maior, por ser muito mais eficiente a forma de alocação desses pontos de entrega, tendo um ganho em escala. Uma vez, não ser necessário o entregador ter que voltar ao restaurante para poder ir a um novo cliente. Essa análise do modelo operacional e logístico foi uma forma de redução de custos variáveis, já que todo esforço da DuLocal no início da pandemia foi focado na redução de custos fixos. Essas análises de redução de custos foram necessárias ao considerar a importância de uma sobra de caixa para poder ser reinvestido no crescimento, sendo que para uma *startup* conseguir crescer mantendo o funcionamento da empresa e atingir em um nível minimamente saudável financeiramente, acaba sendo um ponto de dificuldade.

“Claro, que quando começamos um negócio, queremos manter a essência da coisa, né? Fazer de tudo para mostrar que funciona desse jeito. Mas o fato é que, enfim, dentro das minhas capacidades como empreendedor, do time que esteve presente na construção do negócio e dos contextos enfrentados (crise) não conseguimos chegar nesse ponto. Então é isso. A gente tem um envolvimento dos investidores, nessas conversas e tentativas. Buscar ajuda no mercado para entender

como fazer essas movimentações de forma a tornar o negócio sustentável no longo prazo. Esse é o momento que a gente se encontra atualmente.” (Felipe, fundador da DuLocal).

Para entendimento do momento em que o Felipe estava e auxiliar na contextualização do dilema, apresenta-se a seguir informações financeiras da DuLocal até o momento de escrita deste caso de ensino. O conceito de “*cash burn*” indica quanto de caixa a empresa “queima” mensalmente em sua operação. Atualmente, esse valor gira em torno R\$20mil mensais na operação da DuLocal (Quadro 1).

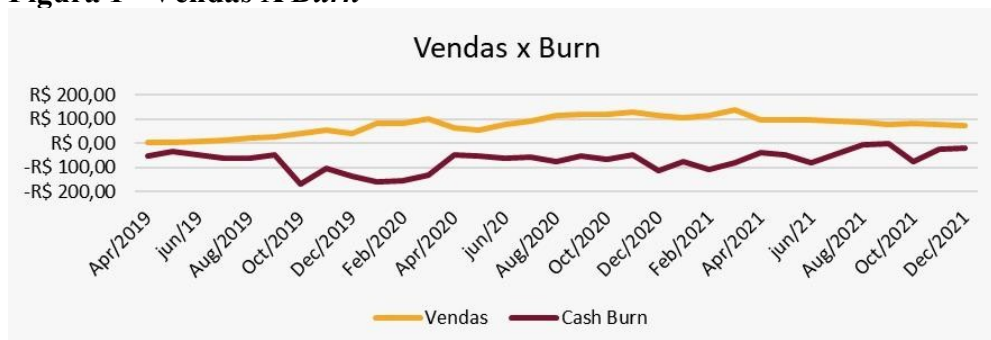
Quadro 1 - *Cash Burn*

Caixa	300.000,00
Dívida	390.000,00
Cash Burn	~20.000,00

Fonte: DuLocal (2022).

Além disso, hoje as dívidas já superam o caixa da empresa em cerca de R\$90mil. Caso a situação permaneça assim até o final de 2022, a dívida pode chegar a cerca de R\$300 mil, o que não é factível sem que se tenha um indicativo de novos investimentos, venda da operação ou alguma outra mudança em relação à situação atual (Figura 1).

Figura 1 - Vendas X *Burn*



Fonte: DuLocal (2022).

Diante desse cenário, o que você faria no lugar do Felipe? O empreendedor social que desenvolveu um modelo de negócio de uma empresa que possui um impacto positivo, conseguiu colocar em prática ao arrecadar investimentos iniciais, segundo ele “estava com os dois pés no acelerador”, com forte crescimento e engajando mais consumidores a cada dia. Porém com uma crise global, advinda da pandemia, enfrentou um revés inesperado que exigiu decisões rápidas do Felipe, empreendedor social, para lidar com a gestão de crise e que o fez repensar no modelo de negócio aplicado e na hierarquia de causas a serem abraçadas no negócio. O dilema atual é de revisão estratégica do modelo de negócio, de modo a conciliar o equilíbrio financeiro do negócio com a orientação social de impacto positivo no início do empreendimento. Quais movimentações mais drásticas deverão ser feitas para tentar chegar em um ponto de equilíbrio financeiro? Como fazer o negócio ‘parar em pé’? A incerteza afasta os investidores, o que fazer? Dividiria a estrutura societária para diminuir riscos? Vale a pena colocar produtos de origem animal nas marmitas? Desistir de ser totalmente orgânico para reduzir o preço? Diminuir a remuneração das cozinheiras-empendedoras e dos entregadores? Será que é mais importante manter o negócio funcionando ou abraçar todas as

causas possíveis? Dentre tantas possibilidades, qual decisão tomar, para lidar com a queima de caixa e atingir a tão sonhada fase de escalabilidade na DuLocal após passar por uma crise global que interrompeu esse escalonamento anterior?

Referências

EMBRAPA. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. **Visão 2030: O futuro da Agricultura Brasileira**. Brasília, 2018.

NOTA DE ENSINO

Essas notas de ensino foram desenvolvidas para serem usadas junto com o caso “Dulocal: do nascimento ao crescimento, os desafios de uma *startup* de impacto social positivo”, para auxiliar professores(as) e alunos(as) a compreenderem como lidar com as fases de *startups*, gestão de crise, negócio social e inclusivo (mulheres e pequenos produtores), empreendedorismo social, perfil do empreendedor social, negócios híbridos e as implicações práticas que tais empreendedores vivenciam em seus negócios, especialmente nas fases iniciais de tais empreendimentos, quando ainda são *startups* e precisam lidar com decisões estratégicas para gestão de crises.

Resumo

O principal desafio apresentado no caso é, em um momento de revés, gerado pela crise global advinda da pandemia de Covid-19, que levou um empreendedor social a ter que fazer uma revisão estratégica de sua *startup* que se encontrava em fase de angariar investimentos e franco crescimento a fim de tornar-se escalável. Quais decisões tomar para manter seu negócio de impacto social, conciliando a isso o atingimento de um ponto de equilíbrio financeiro? Além dessa pergunta, o caso apresenta diversos interesses a serem conciliados pela DuLocal: o desafio de manter-se como um empreendimento de alimentação *plant based*, a busca por conciliar impacto social, remunerando adequadamente os diversos envolvidos na cadeia produtiva: produtores de alimentos orgânicos, cozinheiras-empendedoras de comunidades periféricas e entregadores, com o equilíbrio financeiro do empreendimento. O protagonista do caso é o Felipe, empreendedor que fundou a DuLocal, com a proposta de, além da produção de refeições saudáveis via *delivery*, conectar pequenos produtores de orgânicos a uma rede de cozinheiras-empendedoras de periferias, construindo um movimento de impacto socioambiental positivo em toda a rede, atuando com a intermediação financeira entre o cliente e agentes da cadeia, criando essa corrente de impacto social baseada numa remuneração justa aos envolvidos. O dilema atual do Felipe, diante do impacto imposto ao crescimento da DuLocal pela crise global advinda da pandemia: Quais movimentações deverão ser feitas para tentar chegar em um ponto de equilíbrio financeiro? Vale a pena mudar sua essência ao deixar de usar orgânicos ou diminuir a remuneração dos agentes da cadeia? Será que é mais importante manter o negócio funcionando ou abraçar todas as causas possíveis? Dentre tantas possibilidades, qual decisão tomar, para lidar com a queima de caixa e atingir a tão sonhada fase de escalabilidade na DuLocal após passar por uma crise global?

Recomendação de aplicação

O caso é recomendado para alunos de graduação e especialização, principalmente dos cursos de Administração de Empresas e Negócios em geral, em disciplinas de: (1) Estratégia Empresarial; (2) Empreendedorismo; (3) Modelos de Negócios Híbridos; (4) Negócio social e inclusivo (mulheres e pequenos produtores); (5) Gestão de Crise e (6) *Startups*.

Objetivos do Caso

- Apresentar e discutir os desafios de uma *startup* em suas diferentes fases, com ênfase para a fase de crescimento e escalabilidade;
- Discutir erros, acertos e ajustes de rota em modelos de negócios de *startups*, bem como os princípios que levaram à sua estruturação;
- Discutir aspectos associados aos negócios inclusivos e seus desafios na conciliação de resultados sociais e financeiros;
- Os impactos dos revezes inesperados que crise da pandemia de Covid-19 trouxe aos empreendedores de *startups* no Brasil;
- Discutir sobre gestão de crises em modelos de negócios sustentáveis, sobre diferentes impactos e decisões estratégicas;
- O impacto do perfil do empreendedor social na gestão de seu negócio (equipes, investidores e demais *stakeholders*).

Fontes e Métodos de coleta

Os dados para construção do caso de ensino foram coletados utilizando-se entrevistas semiestruturadas por meio de plataformas digitais com o empreendedor citado, observação direta de evento ofertado pela empresa, documentos da empresa concedidos pelo próprio empreendedor, além de material público divulgado pela imprensa.

Material relevante e adicional

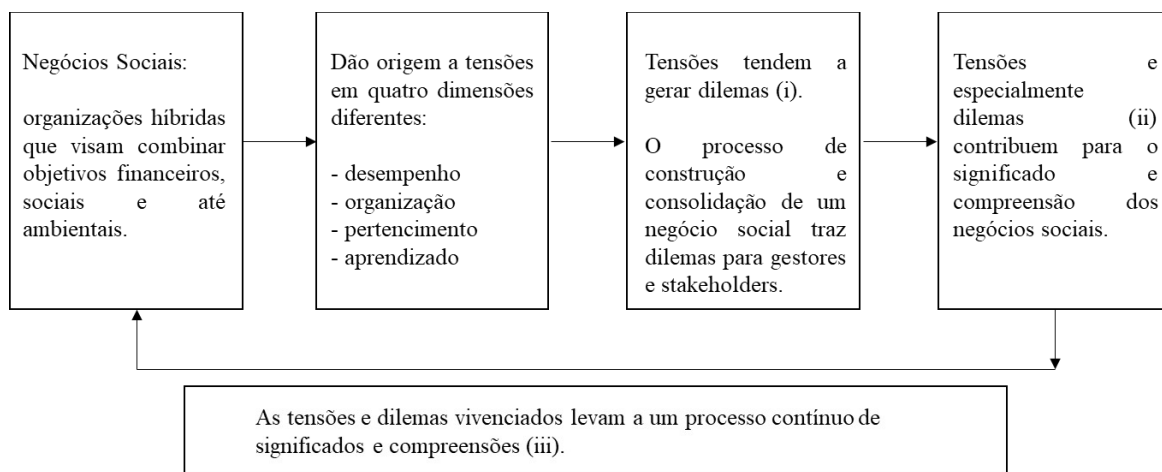
- <https://www.facebook.com/DuLocal.eco/videos/1047922948876805/>
- <https://www.facebook.com/DuLocal.eco/videos/2092325317744012/>
- https://www.youtube.com/watch?v=jt3_QJ4xR2M
- <https://www.facebook.com/DuLocal.eco/videos/1105823943193652/>

Conteúdo Teórico

São seis os conceitos sugeridos na aplicação do caso de ensino:

1. Sugerimos utilizar a teoria de empreendedorismo social (BACQ; ALT, 2018) para entender os dilemas e desafios enfrentados pelo personagem principal ao questionar a possibilidade de empreender um negócio que produza impacto socioambiental escalável.
2. Sugerimos utilizar a teoria do perfil empreendedor (SCHMIDT; BOHNENBERGER, 2009) e perfil do empreendedor social (ABEBE; KIMAKWA; REDD, 2020; DUNCAN-HORNER; FARRELLY; ROGERS, 2021), para entender as diferenças entre eles e os contextos de engajamento, conexões e oportunidades de negócios socioambientais.
3. Sugerimos que seja trabalhada a teoria de negócios híbridos (LICANDRO; PARDO, 2013; IIZUKA; VARELA; LARROUDÉ, 2015; WALCHHÜTTER; IIZUKA, 2019), como forma de pensar as diferentes tensões que podem surgir em um modelo de negócio híbrido e entender os possíveis tensionamentos advindos do modelo de negócio da DuLocal.

Figura 2 - Modelo de análise que apresenta quatro variáveis para examinar as tensões nos negócios sociais



Fonte: IIZUKA; VARELA; LARROUDÉ, 2015.

4. Sugerimos que sejam trabalhados aspectos teóricos ligados a *startups* (RIES, 2012) e seus desafios nos diferentes estágios de ciclo de vida e financiamento (BALOG et al., 2020; SILVA; KRAKAUER; CODA, 2020).

Uma vez que é importante frisar que uma *startup* passa por estágios de maturidade, a saber: (1) *Ideação* ou *pré-seed*: estágio que o empreendedor investiga as dores, necessidades e desejos dos clientes e levanta hipóteses sobre produtos e serviços que podem ser oferecidos; (2) *Validação* ou *seed*: fase em que o produto ou serviço da *startup* é validado no mercado - *Minimum Viable Product* (MVP) ou Produto Mínimo Viável; (3) *Operação* ou *early stage*: inicia a comercialização e coloca em prática suas estratégias de marketing e vendas (mesmo que vá ampliando o público-alvo aos poucos), precisando já ter suas áreas de suporte e atendimento funcionais, para uma excelente experiência do cliente, além de um acompanhamento próximo da gestão financeira, pois a tendência é queimar caixa muito rapidamente e pode levar um bom tempo até a geração de lucro; (4) *Tração* ou *growth stage*: quando a empresa consegue validar definitivamente seu modelo de negócio, conquistar uma base de clientes sólida e atrair rodadas de investimentos significativas e (5) *Scale-up* ou *expansion stage*: chega-se à escalabilidade e a empresa ativa o crescimento exponencial, que significa aumentar a receita e a base de clientes múltiplas vezes mantendo uma estrutura administrativa e de custos enxuta (CUNHA FILHO; REIS; ZILBER, 2018).

5. Sugerimos utilizar a teoria de negócio social e inclusivo (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012), para trabalhar a questão de como a *startup* DuLocal inclui no modelo de negócio as mulheres e pequenos produtores de orgânicos.

6. Sugerimos utilizar a teoria de gestão de crises (KRISHNAN; GANESH; RAJENDRAN, 2022) como forma de pensar as diferentes possibilidades decisões estratégicas durante uma crise, de modo a entender melhor como a DuLocal enfrentou os desafios impostos pela crise de Covid-19.

Questões para discussão

Para que seja possível responder ao dilema do caso de ensino, é necessário conduzir os alunos a responder às seguintes perguntas, com base em diferentes níveis de análise: individual e organizacional (estratégia de negócio e empresa).

1. Ao considerar a teoria do perfil do empreendedor social (ABEBE; KIMAKWA; REDD, 2020; DUNCAN-HORNER; FARRELLY; ROGERS, 2021), debata em sala de aula em que medida o Felipe, personagem principal do caso, tem características e comportamentos que determinaram sua decisão de um modelo de negócio sustentável como a DuLocal?

Para esta pergunta, é esperado que o aluno utilize os principais conceitos sobre perfil do empreendedorismo social (ABEBE; KIMAKWA; REDD, 2020; DUNCAN-HORNER; FARRELLY; ROGERS, 2021), de modo a conseguir comparar as diferenças de um perfil de empreendedor tradicional (SCHMIDT; BOHNENBERGER, 2009) para um empreendedor social. Como forma de entender ao nível de indivíduo, a trajetória, os dilemas e dúvidas do personagem Felipe para a concepção do modelo de negócio da DuLocal.

2. O que um empreendedor social deve fazer para manter seu negócio gerando impacto positivo e sendo sustentável a longo prazo?

Para esta pergunta, é esperado que o aluno utilize os principais conceitos sobre empreendedorismo social (ABEBE; KIMAKWA; REDD, 2020; DUNCAN-HORNER; FARRELLY; ROGERS, 2021), negócios sociais (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012) e híbridos (LICANDRO; PARDO, 2013; WALCHHÜTTER; IIZUKA, 2019), de modo a conseguir comparar as diferenças de um modelo de negócio tradicional. Como forma de entender ao nível de indivíduo os dilemas e dúvidas do personagem Felipe (indivíduo), assim como começar a entender os aspectos organizacionais do desenvolvimento do modelo de negócio da DuLocal.

3. Como uma crise como a pandemia de Covid-19, pode vir a ser superada por *startups* em fase de crescimento? Quais ajustes em seu modelo de negócio original se fazem necessários?

Para debater sobre essa pergunta, é esperado que o aluno utilize a teoria sobre gestão de crises (KRISHNAN; GANESH; RAJENDRAN, 2022) e a teoria sobre as principais fases de uma *startup* (RIES, 2012; BALOG et al., 2020; SILVA; KRAKAUER; CODA, 2020), como forma de entender em que momento a DuLocal se encontrava ao enfrentar a crise global advinda da pandemia. Quais possíveis ajustes e decisões são necessárias em momentos críticos de crise para uma *startup*, diferente de uma empresa já madura ao lidar com crises. Essa discussão auxilia identificação de questões no nível de análise organizacional (estratégia de negócio e empresa).

4. Quais aspectos da revisão estratégica da DuLocal, devem ser priorizados para que se chegue a um ponto de equilíbrio financeiro e torne o negócio viável? É possível conciliar o ponto de equilíbrio com o impacto social positivo?

Para essa pergunta, é esperado que os alunos possam debater sobre possíveis caminhos a serem tomados pelo empreendedor Felipe, estratégias para gestão da crise e possíveis mudanças de rota do negócio. Essa discussão em grupo auxiliar os alunos a desenvolver abordagens em níveis de análise individual e organizacional, conectando a teoria sugerida com o contexto do caso.

5. Se a DuLocal segue um modelo de negócio que gera impacto socioambiental positivo, as mesmas métricas de análise de desempenho de uma *startup* tradicionais fazem sentido para esse modelo?

Para essa pergunta, é esperado que o aluno utilize o Modelo das 4 Tensões (IIZUKA; VARELA; LARROUDÉ, 2015) para desenvolver uma análise e compreender as possíveis dimensões das tensões que o um modelo de negócio híbrido pode gerar em um empreendimento.

6. Utilizando-se dos conceitos de Modelo de Negócios Sociais e Inclusivos e Inovação Sustentável, como estes dois pontos se interligam na proposta de negócio da DuLocal?

Para essa pergunta, é esperado que o aluno utilize a teoria de negócio social e inclusivo (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012), para compreender como o modelo de negócio proposto pelo Felipe conseguiu incluir mulheres e pequenos produtores orgânicos. Além de discutir formas de potencializar novos modelos de negócio e a criação de ecossistemas de impacto social positivo.

Sugestão de condução do caso

A classe deve ser questionada sobre as principais diferenças entre o perfil empreendedor e o perfil do empreendedor social, no nível de análise do indivíduo, ao verificar a trajetória do Felipe. Utilizando a teoria do empreendedorismo social e do perfil do empreendedor para compreender os desafios de empreender um modelo de negócio socioambiental escalável, além dos pontos da teoria de Negócio Social e Inclusivo que o Felipe acrescentou no Modelo de Negócio da DuLocal.

Em seguida, em nível de análise organizacional do modelo de negócio, entender quais os impactos a curto e longo prazo de um revés como a crise da pandemia do Covid-19 nas operações de uma *startup* sustentável.

Por fim, abordar o nível organizacional da empresa, para entender quais as tensões estratégicas advindas do efeito da crise no modelo de negócio sustentável, tensões advindas de um modelo híbrido de negócio e as decisões que o empreendedor tenha que tomar, à luz da crise de continuidade de sua *startup*.

A sugestão é dividir a aula em: uma discussão com a classe (individual) e nas etapas seguintes a classe ser dividida em grupos (discussão em grupos e discussão plenário – sala toda), aplicando sequencialmente os níveis de análise propostos acima. Pois assim, é possível desenvolver habilidades e compreensões individuais de cada aluno referente aos níveis de análise do indivíduo, para em seguida desenvolver habilidades em grupo por meio de uma discussão geral, compartilhando os apontamentos e perspectivas individuais, possibilitando verificar as diferentes ideias e desenvolvendo competências, tanto individuais e coletivas para os discentes.

Proposta de discussão de 120 minutos

1. Introdução sobre o caso, leitura do texto e visualização dos vídeos complementares - Preparação individual antes da aula;
2. Análise a nível do indivíduo, perfil do Felipe, perfil empreendedor e empreendedorismo social. Além da discussão sobre pontos de Negócios sociais que o Felipe englobou no modelo de negócio (todos da classe juntos) – 35 min;
3. Análise a nível organizacional, posicionamento estratégico da *startup* em debate, diante dos impactos a curto e longo prazo advindos de uma crise com a escala da pandemia do Covid-19 (em grupos de alunos) – 35 min;

4. Análise a nível organizacional, tensões estratégicas advindas do efeito da crise no modelo de negócio sustentável, tensões advindas de um modelo híbrido de negócio. O que fazer a seguir? (todos da classe juntos) – 30 min;
5. Discussão sobre as decisões que o empreendedor social deva tomar, diante da situação em que seu negócio se encontra, ou seja, estratégias futuras – 20 min.

Referências

- ABEBE, M. A.; KIMAKWA, S.; REDD, T. Toward a typology of social entrepreneurs: the interplay between passionate activism and entrepreneurial expertise. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 27, n. 4, p. 509–530, 2020.
- BACQ, S.; ALT, E. Feeling capable and valued: A prosocial perspective on the link between empathy and social entrepreneurial intentions. **Journal of Business Venturing**, v. 33, n. 3, p. 333–350, 2018.
- BALOG, D. L. T. et al. Investidores anjos como agentes de inovação no ecossistema empreendedor brasileiro. **Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 9, n. 2, p. 63–79, 2020.
- COMINI, G.; BARKI, E.; AGUIAR, L. A three-pronged approach to social business: A Brazilian multi-case analysis. **RAUSP-Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 47, n. 3, p. 385-397, 2012.
- CUNHA FILHO, M. A. L.; REIS, APD; ZILBER, M. A. Startups: do nascimento ao crescimento-proposta de integração para ciclos de inovação e desafios do desenvolvimento. **Revista Desafios, Palmas**, v. 5, n. 3, 2018.
- DUNCAN-HORNER, E. M.; FARRELLY, M. A.; ROGERS, B. C. Understanding the social entrepreneur: a new intentions model for advancing equity, social justice and sustainability. **Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies**, 2021.
- IIZUKA, Edson Sadao; VARELA, Carmen Augusta; LARROUDÉ, Elisa Rodrigues Alves. Dilemas de negócios sociais brasileiros: caso Rede Asta. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 4, p. 385-396, 2015.
- KRISHNAN, Commander S. Navaneetha; GANESH, L. S.; RAJENDRAN, C. Entrepreneurial Interventions for crisis management: Lessons from the Covid-19 Pandemic's impact on entrepreneurial ventures. **International Journal of Disaster Risk Reduction**, v. 72, p. 102830, 2022.
- LICANDRO, O. D.; PARDO, L. **Experiencias de Negocios Inclusivos en el Uruguay Oscar D. Licandro**. Primera ed ed. Montevideo: Fundación Avina, 2013.
- RIES, E. **A Startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas**. SÃO PAULO: Lua de Papel, 2012. v. 1
- SCHMIDT, S.; BOHNENBERGER, M. C. Perfil Empreendedor e Desempenho Organizacional. **RAC**, v. 13, n. 3, p. 450–467, 2009.
- SILVA, E. E.; KRAKAUER, P. V. DE C.; CODA, R. Empresas Startups: Análise do Ciclo de Vida a partir do Modelo de Lester , Parnell E Carraher. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 19, n. 1, p. 81–103, 2020.
- WALCHHÜTTER, S.; IIZUKA, E. S. Tensões Organizacionais Inerentes como Elemento Distintivo à Natureza dos Negócios Sociais. **Revista de Ciências da Administração**, p. 129–143, 2019.