

Notas de ensino

3 Marias: De mulheres para mulheres

Letícia Fantinato Menegon^{a,b} , Adrian Kemmer Cernev^{a*}  e José Eduardo Amato Balian^c 

^a Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas (EAESP-FGV), São Paulo, SP, Brasil

^b Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), São Paulo, SP, Brasil

^c Fundação Armando Alvares Penteado (FAAP), São Paulo, SP, Brasil



Detalhes Editoriais

Sistema double-blind review

Histórico do Artigo

Recebido : 20 de out. de 2020
Revisado : 20 de jan. de 2021
Aceito : 27 de abr. de 2021
Disponível online: 01 de maio de 2021

Classificação JEL: M10, M13, M19, M31

Artigo ID: 2012

Editor Chefe¹ ou Adjunto²:

² Dr. Edmundo Inácio Júnior 
Univ. Estadual de Campinas, UNICAMP

Editor Associado Responsável:

Dr. Marcos Hashimoto 
Millikin University, Tabor School of Business

Editora Executiva:

M. Eng. Patrícia Trindade de Araújo

Revisão Ortográfica e Gramatical:

Dra. Mônica Império Costa
Palavra Seleta Revisão Textual

Citar como:

Menegon, L. F.; Cernev, A. K.; Balian, J. E. A. (2021). 3 Marias: De mulheres para mulheres. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 11(1), Artigo e2012.
<https://doi.org/10.14211/regepe.e2012>

*Autor de contato:

Letícia Fantinato Menegon
leticia.menegon@fgv.br

Resumo

Objetivo: ajudar os estudantes na avaliação das dificuldades do processo empreendedor, observando as particularidades que envolvem a concepção do negócio e sua validação, bem como a distância entre o conceito do negócio e suas efetivas operacionalização e monetização. **Metodologia/abordagem:** caso de ensino em Administração, baseado em um empreendimento real, cujo início ocorreu em uma incubadora de negócios. **Principais resultados:** o favorecimento de reflexões acerca das metodologias adotadas para o processo de validação do modelo de negócio, e da construção do seu Produto Mínimo Viável ou *Minimum Viable Product* (MVP). **Relevância/originalidade:** estímulo à discussão crítica sobre a construção do MVP de uma startup, e o abismo existente entre a concepção do modelo de negócio e sua operacionalização, inclusive no que tange à sustentabilidade financeira envolvida. **Contribuições teóricas/metodológicas:** ajudar o aluno a desenvolver a capacidade de avaliar o processo de validação do modelo de negócio adotado, desde as entrevistas até o MVP. **Contribuições sociais/para a gestão:** orientar os estudantes perante as dificuldades enfrentadas desde o processo de validação do modelo de negócio à construção de um MVP; e desenvolver um modelo de sustentação financeira para um empreendimento de impacto social.

Palavras-chave: Impacto social. Negócio social. Aplicativo para segurança pessoal. Incubadora. MVP.

Abstract

Objective: to help students assess the difficulties of the entrepreneurial process, observing the particularities that involve the design of the business and its validation, as well as the distance between the business concept and its effective operationalization and monetization. **Methodology/approach:** teaching case in Management, based on a real enterprise, which began in a business incubator. **Main results:** the case favors reflections on the methodologies adopted in the business model validation process, as well as the construction of its Minimum Viable Product (MVP). **Relevance/originality:** to encourage critical discussion about building a startup's MVP. The case also provides a debate on the gap between the conception of the business model and its operationalization, including the financial sustainability of the proposed model. **Theoretical/methodological contributions:** to help the student develop an ability to assess the business model validation process, from interviews to MVP. Social/management contributions: to guide students towards the difficulties faced from the business model validation process to the construction of an MVP, as well as developing a financial support model for a social impact enterprise.

Keywords: Social impact. Social enterprise. App for personal security. Incubator. MVP.

NOTAS DE ENSINO

Objetivos educacionais

Este caso de ensino tem por objetivo ajudar estudantes a avaliar as dificuldades do processo empreendedor, observando:

- (a) as particularidades da concepção do negócio e sua validação e
- (b) a distância entre o conceito do negócio e sua efetiva operacionalização e monetização.

Desse modo, o caso permite ao participante:

- (a) avaliar, criticamente, o processo adotado de validação do modelo de negócio, desde as entrevistas até o MVP;
- (b) analisar como processos internos imprecisos podem impactar a operacionalização do negócio; e
- (c) compor, adicionalmente, soluções relativas à operacionalização do negócio e à sua monetização, viabilizando a sustentabilidade financeira do empreendimento.

Utilização recomendada

Este caso é apropriado para o uso em cursos de MBA executivos e em disciplinas de graduação que envolvem estratégia de negócio, empreendedorismo e empreendedorismo social.

Fontes dos dados

As informações foram coletadas entre os anos de 2016 e 2018, por meio de observação direta e entrevistas estruturadas, por Thais Kuga e Thais Fontoura, ao longo da jornada de idealização e do desenvolvimento da empresa 3 Marias.

Relevância do caso

O caso 3 Marias é relevante porque:

- (a) estimula a discussão crítica sobre a construção do MVP de uma startup;

- (b) evidencia o abismo existente entre a concepção do modelo de negócio e sua operacionalização, inclusive no que tange à sustentabilidade financeira do modelo proposto; e
- (c) constitui um modelo de negócio de impacto social, que vivencia a dificuldade de encontrar um meio para torná-lo viável e rentável.

Questões preparatórias

Caso o(a) instrutor(a) julgar necessário, as questões preparatórias a seguir podem ser solicitadas aos participantes, como forma de nivelamento do conhecimento prévio para viabilizar as discussões em sala.

- (a) O que é e para que serve um MVP?
- (b) Quais os objetivos da pesquisa de mercado ainda na fase de ideação de um novo empreendimento? Quais dados devem ser coleados?
- (c) O que é um empreendimento social? Em que ele se diferencia de outros negócios?
- (d) Qual o propósito de uma incubadora de negócios?

Se for necessário abordar a sustentabilidade financeira do negócio, quando da discussão deste caso, algumas questões adicionais, envolvendo as alternativas de financiamento de startups, podem ser apresentadas.

Questões para análise e discussão do caso

A proposta de análise deste caso de ensino é mesclar a apresentação de vídeos selecionados com as discussões abertas sobre as questões propostas. A seguir, estão algumas sugestões de análise, acompanhadas do respectivo referencial teórico, de modo a facilitar sua aplicação.

Questão 1 – A partir dos resultados encontrados pelas empreendedoras, você considera que a validação do conceito do negócio foi conduzida corretamente? Explique e sugira, se necessário, uma metodologia alternativa.

Para conduzir a discussão inicial e obter a resolução da questão principal, o(a) instrutor(a) pode introduzir a seguinte pergunta aos participantes:

A partir dos resultados encontrados, quais hipóteses foram testadas pelas empreendedoras?

As empreendedoras afirmam ter encontrado dois grandes e importantes resultados:

- (1) as entrevistadas se sentiriam mais seguras em seus trajetos a pé, se estivessem acompanhadas; e
- (2) 90% das entrevistadas afirmaram sentir medo de andar a pé. Assim, ao que tudo indica, a pesquisa realizada teve como principal enfoque entender o sentimento vivenciado nas ruas, por mulheres que andam a pé.

Nesse sentido, entende-se que elas deveriam ter validado as seguintes hipóteses:

HI: Mulheres que andam sozinhas nas ruas estão mais propensas a sentir medo; e

III: Mulheres que andam acompanhadas nas ruas, ainda que por outras mulheres, estão mais propensas a se sentir seguras.

As pesquisas de validação do conceito do negócio se baseiam, também, no teste de conceito – ferramenta da pesquisa de marketing, cujo objetivo é apresentar o conceito do serviço/produto aos possíveis consumidores-alvo e analisar suas reações (Kotler & Armstrong, 2007).

Nessas pesquisas, sugere-se, inclusive, que o método qualitativo seja utilizado, visto que ele permite explorar as reações dos consumidores-alvo, sua linguagem, e seus pareceres sobre o produto/serviço ideal (Malhotra, 2019).

A validação do conceito do negócio, no entanto, não se restringe ao teste de conceito, sendo outras atividades de pesquisa requeridas, como o levantamento das experiências relacionadas ao problema a ser resolvido pelo empreendimento (Maurya, 2018).

É importante, portanto, que o empreendedor entenda o amplo contexto em torno do problema; avalie as reações do consumidor em relação ao conceito do negócio, instigando suas impressões positivas e negativas frente à resolução de um problema; e obtenha sugestões de melhoria desse conceito, a fim de que o negócio atenda satisfatoriamente às expectativas do público-alvo.

Recomenda-se que o(a) instrutor(a) solicite aos alunos a elaboração de questões qualitativas para testar o conceito do negócio, seguindo a lógica proposta. No caso da 3 Marias, as seguintes questões (por exemplo) são indicadas: (1) descreva suas experiências de trajetos a pé pela cidade; (2) aponte os sentimentos e os pensamentos que surgem durante tais trajetos ou antes de executá-los. Após cita cada um dos problemas mencionados, e para cada um deles, sugere-se perguntar: (3) como você está resolvendo esse problema?

Por se tratar de uma pesquisa que visa extrair o máximo de informações dos entrevistados, o empreendedor não deve interferir, nem mesmo de forma sutil, enquanto eles discorrem sobre a questão. O importante é conhecer o problema e como ele pode ser resolvido (Maurya, 2018). Sugere-se, também, colocar as questões de modo que o possível cliente exponha, em detalhes, suas impressões e vivências diante do problema.

Especificamente na última das três questões anteriores, o entrevistador deve ouvir atentamente as soluções aos problemas mencionados, e analisar a linguagem corporal e o tom de voz do entrevistado. Após isso, ele precisa classificar os problemas citados e analisar cada uma das soluções, de forma a indicar quais são indispensáveis, interessantes de se ter e desnecessárias. Essa fase é fundamental para capturar a solução que faz mais sentido (Maurya, 2018).

Depois de esgotadas todas as reflexões do entrevistado sobre as questões anteriores, o empreendedor deve lhe apresentar o conceito do negócio (por escrito, com explicações apoiadas por fotos ou vídeos etc.).

Após isso, os seguintes pontos devem ser trabalhados: (a) avaliar o conceito de negócio apresentado; (b) discutir seus pontos positivos e negativos; e (c) descrever o modelo de negócio ideal.

Vale destacar que essas questões podem ser trabalhadas tanto em entrevistas individuais quanto em grupos focais, ou, ainda, observando e conversando com quem tem o problema. Cada empreendedor deve escolher o procedimento mais adequado à sua realidade.

Questão 2 – Avalie criticamente o Movimento das Pulseiras, promovido pelas empreendedoras. Você o considera um MVP adequado? Explique.

Antes de o(a) instrutor(a) iniciar a discussão, sugere-se a apresentação da reportagem sobre o MVP do 3 Marias, capturada nos vídeos a seguir.

Vídeo 1: <https://fb.watch/7mEdXOWMeQ/>

Vídeo 2: <https://www.facebook.com/watch/?v=2013006865400698>

O principal objetivo do MVP é ajudar o cliente a visualizar a solução e verificar se ela de fato resolve o problema em questão. É uma versão simplificada, a ser lançada com o mínimo de investimento e de desenvolvimento (Maurya, 2018).

Busca-se, portanto, por intermédio desse procedimento, obter reações e feedbacks, de modo a avaliar se o modelo de negócio, da forma como foi estruturado, atende às necessidades do público-alvo, evitando desperdícios ou um futuro retrabalho.

A partir da avaliação do retorno dado pelo público-alvo, modificações na versão apresentada poderão ser feitas, sem grandes transtornos.

Nesse sentido, avaliando a descrição do intitulado MVP Off-line, ou Movimento das Pulseiras do 3 Marias, com base nas diretrizes apontadas por Maurya (2018), as considerações elencadas a seguir são necessárias:

- (1) O Movimento das Pulseiras não pode ser considerado um MVP, pois não representou minimamente as operações envolvidas a serem testadas, não atendendo à diretriz “ser viável”.
- (2) Por não haver um MVP real/físico, não foi possível testar suas funcionalidades e dificuldades de operação (do software e de suas usuárias), não atendendo, assim, à diretriz “parecer real”.
- (3) Esse movimento distribuiu pulseiras para mulheres em um campo universitário, por meio das quais elas se identificavam; no entanto, não houve qualquer acompanhamento: (a) das necessidades de trajeto e horários; (b) das conexões de carona a pé, geradas pela identificação simbolicamente criada; (c) dos problemas vivenciados nos encontros e desencontros, tampouco durante o processo pré-carona/carona/pós-carona. Ou seja, o MVP não permitiu o uso de dados reais para a sua validação e os ajustes necessários ao seu aprimoramento, sem os quais não se pode avaliar uma solução apontada para o problema, por meio da criação de um negócio.
- (4) O MVP não abrangeu a coleta de dados das participantes, inviabilizando o contato durante e após a sua utilização. A fase de entrevista do MVP não ocorreu, diminuindo as chances de o empreendedor levantar os problemas e as impressões ao longo da utilização do MVP, o que poderia promover insights e melhorias consideráveis para o modelo do negócio.

A partir dos efeitos dos elementos (empreendedor, tecnologia, mercado, fatores de suporte, financiamento e capital humano) do ecossistema no desenvolvimento de um MVP, analisados por Tripathi et al. (2019), pode-se destacar como pontos fortes do 3 Marias: o mercado, se confirmado por novas pesquisas; e os fatores de suporte, como o envolvimento de uma incubadora e de especialistas de mercado. Os demais elementos precisariam ser desenvolvidos, adquiridos e/ou equacionados pelas empreendedoras.

Isso posto, entende-se que o MVP adotado pelas empreendedoras não foi realmente adequado como etapa no desenvolvimento do negócio.

Questão 3 – Sugira um MVP para o negócio do 3 Marias junto ao seu mercado.

Para iniciar a discussão entre os participantes, sugere-se que o(a) instrutor(a) apresente vídeos que abordem o que é um MVP, como os indicados a seguir.

Vídeo 3: <https://www.youtube.com/watch?v=QaoVWtLX038>

Vídeo 4: https://www.youtube.com/watch?v=xPJoq_QVsY4

Sobre como estruturar um MVP (Maurya, 2018; Reis 2019; Tripathi et al., 2019), foi recomendado às empreendedoras que, inicialmente, criassem um fluxo de operações mínimo do funcionamento do aplicativo e suas derivações. Durante a análise em sala, espera-se que surjam contribuições, como:

- (a) cadastro da usuária, com certificação de veracidade das informações dos dados fornecidos, de modo que o aplicativo gere confiança;
- (b) cadastro do endereço de saída e de destino a pé, e horário de saída;
- (c) sistema que rode o *match* entre mulheres;
- (d) sistema que apresente virtualmente as mulheres que realizarão o trajeto e sua aceitação, em função da diferença de horários de saída (que talvez não compense a espera pela carona a pé);
- (e) havendo concordância, que o sistema coloque as mulheres em contato por mensagem, de modo a possibilitar a determinação de um ponto de encontro; e não havendo, que a operação seja imediatamente encerrada pelo sistema;
- (f) confirmação do encontro e trajeto acompanhado pelo sistema (por geolocalização, por exemplo, embora esse seja um apontamento demasiadamente custoso para um MVP);
- (g) um sistema de pânico, no caso de intercorrências no trajeto, acionando a polícia;
- (h) confirmação da finalização do trajeto, em segurança;
- (i) perguntar, pelo aplicativo, se as mulheres estariam dispostas a pagar pelo serviço, oferecendo, em caso positivo, opções para seleção das formas disponibilizadas (como Pix, por exemplo); entre outras.

Obviamente, nem todos esses elementos podem aparecer naturalmente durante as discussões, sendo recomendado ao(a) instrutor(a) que faça contribuições pontuais, no sentido de destacar as perspectivas ainda não abordadas.

Esse fluxo de operações deve ser colocado em prática e seu funcionamento avaliado (considerando, inclusive, a resposta de parte das usuárias em relação à experiência de uso). Nessa fase, é muito importante ouvir; por isso, o empreendedor deve fazer perguntas capazes de gerar respostas amplas, como: (a) Como a experiência de uso do aplicativo resolveu seu problema? e (b) Descreva a experiência de utilização do aplicativo.

Questão 4 – Como monetizar o negócio de impacto social 3 Marias e, assim, contribuir para a sustentabilidade financeira do empreendimento? (Essa questão é opcional, caso o(a) instrutor(a) queira abordar a sustentabilidade financeira do negócio, apoiando-se em conceitos já discutidos com a turma).

Recomenda-se, como preparação para responder a essa pergunta, a leitura do artigo de Petrini et al. (2016) por todos.

Devido aos problemas de validação do conceito do negócio, bem como do MVP, questões relativas à precificação não foram levantadas, gerando dúvidas, de fato, de quão viável é o modelo do negócio. E, ainda que ele efetivamente seja, é preciso verificar quais seriam as formas de remuneração do negócio aceitas pelo público-alvo, como, por exemplo, as elencadas a seguir:

- (1) As usuárias pagariam mensalmente por uma assinatura para utilizar o aplicativo. Historicamente, observando o mercado mundial de aplicativos, os usuários se dispõem a pagar pelo uso de aplicativos que oferecem, de fato, soluções para seus problemas (McMullen & Bergman, 2018). A real disposição para pagar pelo download e/ou uso de aplicativos, contudo, mostra-se um tanto restrita (Baumann, 2013), em função de as principais plataformas móveis os oferecem de forma gratuita. Isso reforça a ideia de que o pagamento por um aplicativo está diretamente associado à expressiva utilidade que ele proporciona aos seus usuários. No caso em questão, não informações suficientes para afirmar que o modelo de negócio proposto seja capaz de resolver o problema de locomoção a pé de mulheres, haja vista as falhas identificadas no processo de sua validação e no desenvolvimento do MVP.
- (2) Considerando o modelo de negócio válido, ele pode se espelhar no modelo do Waze, que oferece: (a) soluções de publicidade no mapa, incluindo recursos, como pinos que destacam os pontos de venda e atuam como outdoors digitais, lembrando os motoristas de locais próximos ao seu caminho; (b) Zero-Speed Takeover Units – anúncios personalizados, mostrados aos condutores apenas quando eles estão parados; (c) vozes de navegação e resultados de pesquisa patrocinados. Para que o negócio atraia ampla publicidade, ele deve ter muitos usuários inscritos, ou seja, um negócio estruturado em rede (Shapiro & Varian, 2003). Nesse sentido, as principais dificuldades do 3 Marias são: crescer à base de usuárias, sendo que as empreendedoras possuem pouco dinheiro para investimento em marketing, e impulsionar a adoção do aplicativo. Ademais, as funcionalidades, ainda que do modelo beta, devem estar operando perfeitamente, para gerar uma experiência positiva, de modo que as usuárias não desistam de seu uso. É importante pontuar que se, por um lado, as empreendedoras possuem pouco dinheiro para investir em publicidade; por outro, elas podem utilizar o sucesso da ideia do negócio para escalá-lo. Caso o negócio seja economicamente viável, nessa etapa, as empreendedoras poderiam contar com o aporte de recursos financeiros de um investidor focado em projetos sociais, como um investidor-anjo (Bruton et al. 2015; Sebrae, 2012).
- (3) Outra maneira de financiar o empreendimento, pelo menos em sua fase inicial, é a captação de recursos financeiros via crowdfunding (Sebrae, 2012) – uma forma de investimento coletivo, sem participação acionária no negócio, que pode ser motivado: (a) por uma causa ou propósito; (b) pela expectativa de retornos com impactos sociais; e (c) para viabilizar o MVP até o momento em que o investimento inicial possa ser convertido em participação no negócio – private equity crowdfunding (Calic & Mosakowski, 2016). No caso do 3 Marias, esse tipo de financiamento é compatível com o negócio proposto, pois uma causa social

é o principal driver do empreendimento. O projeto poderia ser fácil e rapidamente cadastrado em plataformas, como Catarse, Vakinha e Start Me Up.

- (4) Adicionalmente, há o modelo freeconomics, que separa os agentes de uma plataforma digital em usuários, prestadores e pagadores dos serviços ou informações consumidas (Baumann, 2013). Ele também se baseia, em parte, no modelo de monetização por publicidade, diferindo-se dele por integrar estratégias de monetização diversas e simultâneas. Nesse modelo, há a oferta conjunta de serviços/aplicativos gratuitos (free); pagos (premium); e gratuitos, que geram receitas com conteúdo/capacidades adicionais (freemium). As versões gratuitas são utilizadas para conquistar uma rede de usuários e, à medida que o valor é percebido (ou há a necessidade de serviços adicionais), tais usuários se dispõem a pagar e/ou a viabilizar o pagamento de terceiros, garantindo a monetização do negócio (Shapiro & Varian, 2003). Exemplo disso é o aplicativo de streaming de música Spotify, que tem a versão gratuita (rentabilizada por propagandas inseridas entre as reproduções), e a versão paga, sem a inserção de propagandas.

Plano de aula

A discussão com participantes pode ocorrer de forma presencial ou virtual, com uso de ferramentas de comunicação, como: Zoom, MS Teams e Google Meet.

Sugere-se que o(a) instrutor(a) discuta as questões na ordem em que foram apresentadas nesta nota de ensino, incluindo a exibição de um ou mais vídeos por questão, sendo:

Questão 1 (15 minutos): inicia-se com as indagações propostas para toda a turma, permitindo que críticas ao processo conduzido pelas empreendedoras surjam rapidamente, assim como sugestões de metodologias alternativas, que devem ser registradas na lousa ou em quadro virtual.

Questão 2 (15 minutos): após a apresentação de um ou mais vídeos, sugere-se que a problemática do MVP seja discutida abertamente com toda a turma. Caso algum participante tenha conhecimentos sobre a construção de um MVP, o(a) instrutor(a) pode solicitar que eles sejam explicados para a turma, como gancho para a próxima questão. Alternativamente, o professor pode apresentar os Vídeos 3 e 4.

Questão 3 (25 a 30 minutos): nessa etapa, é recomendado dividir a turma em grupos de quatro a seis participantes, com a tarefa de elaborar uma proposta de MVP para o negócio 3 Marias. Por ser uma atividade potencialmente divertida, é importante controlar o tempo disponível. No retorno dos participantes à discussão com toda a turma, cada grupo pode apresentar rapidamente sua proposta. Adicionalmente, o(a) instrutor(a) pode fazer uma enquete, destacando as alternativas mais votadas pelos participantes.

Questão 4 (15 a 20 minutos): caso essa questão opcional seja abordada, é interessante, novamente, dividir a turma nos mesmos grupos, com a tarefa, agora, de identificar e avaliar alternativas de financiamento, com a elaboração de uma proposta por grupo. A ideia é listar as alternativas e discutir seus prós e contras. Consultas preliminares, especialmente na Internet, são bem-vindas, assim como ao material do Sebrae (2012). Após as apresentações dos grupos à turma, o(a) instrutor(a) pode sintetizar na lousa, ou até mesmo complementar, os prós e contras levantados para as alternativas.

Fechamento (10 a 15 minutos): o(a) instrutor(a) pode perguntar aos participantes como eles avaliam a condução do negócio pelas empreendedoras até o momento, incentivando-os a apresentar pontos positivos e negativos do processo e, adicionalmente, apontar o principal aprendizado propiciado pela discussão do caso.

Desdobramentos do caso

A seguir, estão listados alguns resultados, conquistados pelas empreendedoras com a apresentação da ideia do aplicativo 3 Marias.

1º lugar na Campus Party Brasil 2018: <https://www.facebook.com/movimento3Marias/videos/2012908922077159/>

Espaços ocupados na mídia:

<https://noticias.band.uol.com.br/noticias/100000833854/jovens-incentivam-carona-coletiva-entre-mulheres.html>

<https://www.facebook.com/movimento3Marias/videos/2057555140945870/>

Em 2019, depois de refletir sobre seus aprendizados e erros, as empreendedoras entenderam que o 3 Marias ainda estava longe de ser um negócio de impacto social. Por essa razão, decidiram encerrar suas operações (que, na verdade, não haviam saído do campo das ideias). Ambas foram trabalhar em empreendimentos de impacto social, mas como colaboradoras.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Baumann, F. (2013). *Freeconomics: Do consumers tend to discriminate pay-models for information goods?* Munich, Germany: Grin Publishing.
- Bruton, G., Khavul, S., Siegel, D., & Wright, M. (2015). New Financial Alternatives in Seeding Entrepreneurship: Microfinance, Crowdfunding, and Peer-to-Peer Innovations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(1), 9-26. <https://doi.org/10.1111%2Fetap.12143>
- Calic, G., & Mosakowski, E. (2016). Kicking Off Social Entrepreneurship: How A Sustainability Orientation Influences Crowdfunding Success. *Journal of Management Studies*, 53(5), 738-767. <https://doi.org/10.1111/joms.12201>
- Fundação Telefônica (2020). Programa Pense Grande. Recuperado de: <https://pensegrande.org.br/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2014). *Princípios de Marketing* (15ª. ed.). São Paulo: Pearson Universidades.

- Malhotra, N. (2019). *Pesquisa de Marketing – uma orientação aplicada* (7ª. ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Maurya, A. (2018). *Comece sua startup enxuta*. São Paulo: Saraiva Educação.
- McMullen, J. S., & Bergman Jr., B. J. (2018). Problems of Price Subsidization in Social Entrepreneurship. *Business Horizon*, 61(4), 609-621. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.03.009>
- Petrini, M., Scherer, P., & Back, L. (2016). Modelo de Negócios de Impacto Social. *Revista de Administração de Empresas*, 56(2), 209-225. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020160207>
- Ries, E. (2019). *A startup enxuta* (1ª. ed.). Rio de Janeiro: Editora Sextante/GMT.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae (2012). *Como Obter Financiamento para a sua Startup*. Recuperado de: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/fd77181fa45b1e488d04a51c2d4fdcca/\\$File/5676.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/fd77181fa45b1e488d04a51c2d4fdcca/$File/5676.pdf)
- Shapiro, C.; Varian, H. R. (2003). *A economia da informação: Como os princípios econômicos se aplicam à era da internet*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Tripathi, N., Oivo, M., Liukkunen, K., & Markkula, J. (2019). Startup ecosystem effect on minimum viable product development in software startups. *Information and Software Technology*, 114, 77-91. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2019.06.008>

Caso de ensino

Esta nota de ensino é parte integrante do caso de ensino:

- Menegon, L. F.; Cernev, A. K.; Balian, J. E. A. (2021). 3 Marias: De mulheres para mulheres. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 11(1), Artigo e2012. <https://doi.org/10.14211/regepe.e2012>

Declaração de Conflito de Interesse

Os autores declaram não existir conflito de interesses.

Declaração dos autores de contribuições individuais

Papéis	Contribuição por autor		
	Menegon LF	Cernev AK	Balian JEA
Conceitualização	■	■	
Metodologia	■	■	
Software		N/A	
Validação	■		
Análise formal	■	■	
Pesquisa / Levantamento	■		■
Recursos		N/A	
Curadoria dos dados	■	■	
Escrita - Rascunho original	■	■	
Escrita - Revisão e edição	■	■	
Visualização dos dados		N/A	
Supervisão / Orientação	■		
Administração do Projeto	■	■	
Financiamento		N/A	

BIOGRAFIAS DOS AUTORES

Leticia Fantinato Menegon é professora do departamento de Administração Geral de Recursos Humanos da FGV-EAESP, e da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM-SP), onde coordena a BASE Incubadora e Aceleradora ESPM. Possui Doutorado e Mestrado em administração pela FEA-USP e Graduação em administração pública pela FGV-EAESP. Tem experiência executiva e consultiva na área de Administração, com ênfase em Gestão de Pessoas e Empreendedorismo. Trabalhou na Accenture do Brasil.

E-mail: leticia.menegon@fgv.br.

Adrian Kemmer Cernev é professor do departamento de Tecnologia e Ciência de Dados da FGV-EAESP. Possui Doutorado, Mestrado e Graduação pela FGV-EAESP. Foi visiting scholar na University of California at Berkeley. Suas áreas de atuação profissional e pesquisa incluem Tecnologia, Modelos de Negócio Digitais, Comércio Eletrônico, Blockchain e Criptoativos. Seus trabalhos vem sendo publicados em bases e revistas como Darden Business Publishing / Harvard Business Publishing, Information Technology for Development (ITD) e Journal of Information Technology Teaching Cases (JITTC).

E-mail: adrian.cernev@fgv.br.

José Eduardo Amato Balian é professor em economia na Fundação Armando Alvares Penteado (FAAP) e em cursos de pós-graduação na FIA e ESPM. Possui Doutorado em Ciências Sociais pela PUC-SP, Mestrado em Administração pela Universidade Paulista (UNIP) e Graduação em Administração e Economia pela FAAP. É sócio-diretor da BB CONSULT SS Ltda e atua em projetos de consultoria empresarial.

E-mail: jbalian@uol.com.br.