

Empreendedorismo & Startups

TECNOLOGIA SOCIAL PARA AUTONOMIA ECONÔMICA FEMININA: RELATO DA ACELERADORA TRÊSBÊ DELAS

RESUMO

A exclusão econômica feminina representa um dos principais desafios sociais contemporâneos, agravada pela pandemia de COVID-19 que resultou na saída de 12 milhões de mulheres do mercado de trabalho na América Latina. Este estudo tem como objetivo analisar a intervenção desenvolvida pela TrêSBê Delas, aceleradora de negócios femininos fundada em 2019 na Paraíba, como modelo de negócio sustentável para autonomia econômica feminina. A metodologia baseia-se na lógica CIMO (Contexto, Intervenção, Mecanismos, Resultados Obtidos), utilizando abordagem qualitativa e quantitativa através de dados primários coletados via entrevistas com fundadoras e participantes, complementados por dados secundários de relatórios internos da organização no período 2019-2025. A intervenção fundamenta-se em três pilares integrados: educação empreendedora através do programa "Acelera MEI Mulher", educação digital via TrêSBê Shop (primeiro marketplace escola do Brasil), e empoderamento comunitário através do ecossistema colaborativo "Borboletário". Os principais resultados demonstram taxa de sobrevivência empresarial de 90% versus 24% da média nacional, aumento médio de 70% na renda das participantes, e impacto direto em mais de 12.000 mulheres. O estudo comprova que tecnologias sociais estruturadas podem gerar simultaneamente impacto social mensurável e sustentabilidade financeira, contribuindo para o campo teórico do empreendedorismo sustentável e oferecendo framework replicável para organizações similares e políticas públicas de empoderamento econômico feminino.

Palavras-chave: Empreendedorismo feminino; Tecnologia social; Negócios de impacto; Autonomia econômica; Sustentabilidade.

1 INTRODUÇÃO

A exclusão econômica feminina emergiu como um dos principais desafios sociais contemporâneos, agravada significativamente pela pandemia de COVID-19. Segundo dados da Organização Internacional do Trabalho (2021), aproximadamente 12 milhões de mulheres saíram do mercado de trabalho na América Latina durante o período 2020-2021 e sofreram com a sobrecarga de trabalhos domésticos devido ao acúmulo de tarefas advindo do isolamento social, evidenciando a vulnerabilidade estrutural desta população em contextos de crise. O cenário apresentou-se ainda mais preocupante, com o fechamento de 1.410.870 negócios em 2021, e o principal motivo para esse número gritante foi a falta de gestão, conforme dados do Ministério da Economia, afetando desproporcionalmente empreendimentos liderados por mulheres, que empreendem muito mais por necessidade do que por oportunidade.

Este contexto de exclusão digital e econômica feminina revela a necessidade urgente de intervenções estruturadas que combinem tecnologia social, educação empreendedora e sustentabilidade financeira. A literatura sobre empreendedorismo sustentável e negócios de impacto aponta que soluções efetivas devem integrar conhecimento prescritivo com aplicação prática, privilegiando metodologias participativas que empoderem as beneficiárias (Yunus, 2010; Comini et al., 2012).

Neste cenário, emerge a TrêsBê Delas, aceleradora de negócios femininos fundada em 2019 na Paraíba, que desenvolveu uma abordagem inovadora de tecnologia social para promover a autonomia econômica feminina. A organização criou o primeiro "marketplace escola" do Brasil, integrando educação empreendedora, educação digital e empoderamento comunitário através de uma metodologia própria denominada "Acelera MEI Mulher".

O presente relato técnico tem como objetivo apresentar e analisar a intervenção desenvolvida pela TrêsBê Delas como modelo de negócio sustentável na área de empreendedorismo feminino, demonstrando sua aplicabilidade e replicabilidade através da análise de resultados mensuráveis obtidos entre 2019 e 2025. Especificamente, busca-se: (1) descrever o contexto da situação-problema enfrentada; (2) caracterizar os mecanismos de intervenção implementados; (3) analisar os resultados obtidos e sua relevância para o desenvolvimento sustentável; e (4) identificar contribuições tecnológicas e sociais para organizações similares.

A metodologia adotada baseia-se na lógica CIMO (Contexto, Intervenção, Mecanismos, Resultados Obtidos), proposta por Van Aken (2007) para pesquisas aplicadas em administração. Esta abordagem privilegia o conhecimento prescritivo voltado à solução prática de problemas organizacionais, mantendo o rigor científico necessário para contribuições acadêmicas relevantes. Os dados foram coletados através de fontes primárias (entrevistas com fundadoras e participantes) e secundárias (relatórios internos da organização, métricas de impacto e documentos institucionais) no período de janeiro de 2019 a agosto de 2025.

A relevância deste relato para a área de empreendedorismo sustentável e negócios de impacto justifica-se pela demonstração prática de como tecnologias sociais podem gerar simultaneamente impacto social positivo e sustentabilidade financeira, contribuindo diretamente para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 4 (Educação de Qualidade), 5 (Igualdade de Gênero) e 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico) da Agenda 2030 das Nações Unidas.

O trabalho está estruturado em sete seções principais: após esta introdução, apresenta-se o referencial teórico sobre empreendedorismo sustentável e tecnologia social (seção 2); o método de produção técnica utilizado (seção 3); o contexto organizacional e a situação-problema identificada (seção 4); os tipos de intervenção e mecanismos adotados (seção 5); os resultados obtidos e sua análise (seção 6); e as contribuições tecnológicas e sociais derivadas da experiência (seção 7), seguidas das conclusões e referências bibliográficas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O empreendedorismo sustentável representa uma abordagem que integra criação de valor econômico com impacto social e ambiental positivo, transcendendo o

modelo tradicional de maximização de lucros. Yunus (2010) conceitua os negócios sociais como empreendimentos que operam com sustentabilidade financeira enquanto solucionam problemas sociais específicos, caracterizando-se pela reinversão de lucros na própria missão social ao invés de distribuição aos acionistas. Esta perspectiva alinha-se com o conceito de Triple Bottom Line proposto por Elkington (1997), que preconiza a consideração simultânea de resultados econômicos, sociais e ambientais (People, Planet, Profit) como indicadores de desempenho organizacional.

Comini et al. (2012), ao analisarem negócios sociais no contexto brasileiro, identificam três características fundamentais: (1) missão social explícita como elemento central da estratégia; (2) modelo de negócio economicamente sustentável; e (3) mensuração do impacto social gerado. Os autores destacam que a sustentabilidade financeira constitui requisito essencial para escalabilidade e replicabilidade de soluções sociais, diferenciando negócios de impacto de organizações assistencialistas tradicionais.

A tecnologia social, conforme definida pelo Instituto de Tecnologia Social (2004), compreende produtos, técnicas ou metodologias desenvolvidas na interação com a comunidade e que representem efetivas soluções de transformação social. Caracteriza-se pela simplicidade, baixo custo, fácil aplicabilidade e impacto social comprovado, priorizando metodologias participativas que envolvem as populações beneficiárias no processo de construção das soluções. Esta abordagem contrasta com tecnologias convencionais ao enfatizar a apropriação pelos usuários finais e a adaptabilidade a diferentes contextos socioculturais.

O empoderamento econômico feminino representa componente essencial para o desenvolvimento sustentável, conforme evidenciado pela inclusão da igualdade de gênero como objetivo específico na Agenda 2030 das Nações Unidas. Prahalad (2005), em sua análise sobre a base da pirâmide (BOP), demonstra que populações de baixa renda, especialmente mulheres, representam mercados emergentes com potencial de transformação social através do acesso a produtos e serviços adequados às suas necessidades específicas. O autor argumenta que a inclusão econômica de mulheres em situação de vulnerabilidade social gera efeitos multiplicadores positivos sobre famílias e comunidades.

A intersecção entre empreendedorismo feminino e tecnologia social revela-se particularmente relevante no contexto brasileiro, onde 34% dos empreendedores são mulheres, porém enfrentam barreiras estruturais como menor acesso a crédito, redes de apoio limitadas e sobrecarga de trabalho doméstico não remunerado (SEBRAE, 2019). A educação empreendedora surge, portanto, como ferramenta de transformação que pode combinar desenvolvimento de competências técnicas com fortalecimento da autoestima e construção de redes colaborativas de apoio mútuo.

A abordagem metodológica fundamenta-se na lógica CIMO (Contexto, Intervenção, Mecanismos, Resultados Obtidos), proposta por Van Aken (2007), que constitui um framework metodológico específico para pesquisas aplicadas em ciências da gestão que privilegiam o desenvolvimento de conhecimento prescritivo. Esta abordagem estrutura-se em quatro componentes sequenciais: o Contexto refere-se à caracterização detalhada da situação-problema e do ambiente organizacional onde a intervenção será implementada; a Intervenção descreve o tipo de ação ou solução

proposta para resolver o problema identificado; os Mecanismos explicam como e por que a intervenção funciona, detalhando os processos causais que conectam a ação implementada aos resultados esperados; e os Resultados Obtidos apresentam de forma objetiva os outcomes alcançados, incluindo fatores conjunturais que podem ter influenciado os resultados além da intervenção realizada. Diferentemente de estudos puramente descritivos, a lógica CIMO visa produzir "regras tecnológicas" testadas empiricamente que possam ser aplicadas por gestores em situações similares, combinando rigor científico com utilidade prática. Este framework é particularmente adequado para relatos técnicos sobre negócios de impacto social, pois permite sistematizar experiências complexas de intervenção organizacional de forma que contribuam tanto para o conhecimento acadêmico quanto para a prática gerencial.

3 MÉTODO DA PRODUÇÃO TÉCNICA

Este relato técnico foi desenvolvido com base na experiência profissional das fundadoras da TrêsBê Delas, complementada por dados operacionais da organização e depoimentos de participantes dos programas de aceleração. A abordagem metodológica fundamenta-se na lógica CIMO (Contexto, Intervenção, Mecanismos, Resultados Obtidos), proposta por Van Aken (2007) para pesquisas aplicadas que privilegiam conhecimento prescritivo voltado à solução prática de problemas organizacionais.

A coleta de dados envolveu fontes primárias e secundárias coletadas no período de janeiro de 2019 a agosto de 2025. As fontes primárias incluíram entrevistas semiestruturadas com as fundadoras Thayane Belchior e Dani Bezerra, além de depoimentos de participantes selecionadas dos programas de aceleração. As fontes secundárias compreenderam relatórios internos de impacto, métricas operacionais, documentos institucionais, apresentações corporativas e registros de parcerias estabelecidas.

O tipo de abordagem utilizada caracterizou-se pela observação participante direta, uma vez que o relato baseia-se na experiência vivenciada pelas próprias fundadoras da organização no desenvolvimento e implementação da tecnologia social. Esta perspectiva insider permitiu acesso privilegiado a informações sobre processos decisórios, desafios enfrentados e adaptações metodológicas realizadas ao longo do período analisado.

A análise dos dados seguiu a estrutura CIMO, iniciando pela caracterização do contexto organizacional e da situação-problema identificada (exclusão econômica feminina), seguida pela descrição detalhada das intervenções implementadas (programa Acelera MEI Mulher e ecossistema Borboletário), análise dos mecanismos específicos adotados para solucionar o problema e, finalmente, apresentação objetiva dos resultados obtidos, incluindo fatores conjunturais que podem ter influenciado os outcomes além das intervenções realizadas.

A limitação metodológica principal refere-se ao fato de ser um relato de caso único, o que restringe a generalização dos achados. Contudo, esta limitação é mitigada pela riqueza de dados longitudinais coletados ao longo de seis anos de operação e

pela convergência dos resultados com pressupostos teóricos estabelecidos na literatura sobre negócios sociais e empreendedorismo sustentável.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

4.1 Caracterização da Organização

A TrêsBê Delas constitui-se como empresa privada de responsabilidade limitada, de propriedade nacional, fundada em 2019 na cidade de João Pessoa, Paraíba. A organização atua no setor de educação e tecnologia social, posicionando-se como aceleradora especializada em negócios femininos com foco em autonomia econômica de mulheres em situação de vulnerabilidade social.

O porte da organização caracteriza-se como startup de impacto social, com equipe enxuta e modelo operacional baseado em tecnologia e parcerias estratégicas. A localização física concentra-se na região Nordeste do Brasil, porém a atuação expandiu-se nacionalmente através de metodologia híbrida que combina presencial e digital, alcançando os estados de São Paulo, Paraíba e Pernambuco.

A estrutura organizacional da TrêsBê fundamenta-se no conceito inovador denominado "Borboletário", um ecossistema colaborativo que integra oito perfis distintos: Monarcas (fundadoras), Baraúnas (clientes), Flambeaus (representantes regionais), Polinizadoras (multiplicadoras), Imagos (facilitadoras), Panapanás (líderes comunitárias), Trinas (parceiros institucionais) e Crisálidas (participantes em transformação). Esta estrutura permite escalabilidade através de rede colaborativa descentralizada, diferenciando-se de modelos hierárquicos tradicionais.

A principal linha de produto/serviço compreende o programa "Acelera MEI Mulher", metodologia própria de 12 encontros que integra educação empreendedora, educação digital e empoderamento comunitário. Complementarmente, a organização desenvolveu o TrêsBê Shop, caracterizado como o primeiro "marketplace escola" do Brasil, que funciona simultaneamente como plataforma de vendas e ambiente de aprendizagem para empreendedoras iniciantes.

O histórico da organização inclui reconhecimentos significativos como o Selo Impact Latam 2024, participação no Web Summit Lisboa 2023, e estabelecimento de parcerias estratégicas com instituições como SEBRAE, prefeituras municipais e organizações corporativas para desenvolvimento de programas ESG. A sustentabilidade financeira baseia-se em modelo diversificado que combina contratos B2G (business-to-government), parcerias B2B (business-to-business) e receitas B2C (business-to-consumer).

4.2 Caracterização da Situação-Problema

A situação-problema que motivou a criação da TrêsBê Delas emergiu da convergência de múltiplos fatores estruturais que impactaram desproporcionalmente a população feminina brasileira, particularmente aquelas em situação de vulnerabilidade socioeconômica. O contexto pandêmico de 2020-2021 funcionou como catalisador, evidenciando fragilidades preexistentes no tecido social e econômico nacional.

O problema central identificado caracteriza-se pela exclusão econômica feminina multidimensional, manifestada através de quatro componentes principais: (1) baixa taxa de formalização empresarial entre mulheres empreendedoras; (2) limitado acesso a ferramentas e conhecimentos de gestão empresarial; (3) exclusão digital que impede aproveitamento de oportunidades de mercado online; e (4) isolamento social que resulta em ausência de redes de apoio para desenvolvimento de negócios.

Os antecedentes históricos desta problemática remontam às desigualdades estruturais de gênero no mercado de trabalho brasileiro, onde mulheres enfrentam sistematicamente menores salários, menor acesso a crédito e sobrecarga de trabalho doméstico não remunerado. A pandemia de COVID-19 intensificou estas vulnerabilidades, resultando na saída de 8,5 milhões de mulheres do mercado de trabalho formal no Brasil durante 2020, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2021).

Variáveis conjunturais que influenciaram a magnitude do problema incluíram: (1) aceleração forçada da digitalização econômica durante o isolamento social; (2) crescimento exponencial do e-commerce, criando oportunidades para quem possuísse competências digitais; (3) aumento da demanda por produtos e serviços locais; (4) implementação de políticas públicas de fomento ao microempreendedorismo individual (MEI); e (5) maior conscientização social sobre desigualdades de gênero.

A caracterização específica da população-alvo compreende mulheres de 25 a 55 anos, predominantemente das classes C e D, residentes em periferias urbanas, com baixa escolaridade formal mas alto potencial empreendedor. Estas mulheres tipicamente possuem habilidades práticas desenvolvidas através da aprendizagem técnica popular e comunitária, porém carecem de conhecimentos técnicos em gestão empresarial e ferramentas digitais necessárias para formalização e expansão de seus negócios.

A fonte de financiamento para enfrentamento desta problemática originou-se inicialmente de recursos próprios das fundadoras, posteriormente complementada por contratos com SEBRAE, prefeituras municipais e organizações privadas interessadas em desenvolver programas de responsabilidade social corporativa com foco em empoderamento econômico feminino.

5.2 Mecanismos Específicos Implementados

5.2.1 Estrutura dos Três Pilares Integrados

A metodologia da TrêsBê fundamenta-se em três pilares interconectados que abordam dimensões complementares do desenvolvimento empresarial feminino:

Pilar 1: Educação Empreendedora

O primeiro pilar concentra-se no desenvolvimento de competências empresariais através da metodologia proprietária "Acelera MEI Mulher". Esta metodologia, cocriada com as próprias participantes ao longo de múltiplas iterações, estrutura-se em 12 módulos temáticos: (1) Autoconhecimento empreendedor; (2) Validação de

ideias de negócio; (3) Formalização empresarial; (4) Gestão financeira básica; (5) Precificação estratégica; (6) Marketing pessoal; (7) Marketing digital; (8) Vendas e negociação; (9) Atendimento ao cliente; (10) Gestão de estoque; (11) Planejamento estratégico; e (12) Redes de apoio e mentorias.

Cada módulo utiliza metodologia participativa que valoriza os conhecimentos prévios das participantes, conectando saberes populares com técnicas empresariais formais. As dinâmicas incluem estudos de caso reais, simulações práticas, construção coletiva de soluções e desenvolvimento de projetos individuais acompanhados pelo grupo.

Pilar 2: Educação Digital

O segundo pilar materializa-se através do TrêsBê Shop, plataforma digital inovadora caracterizada como o primeiro "marketplace escola" do Brasil. Esta ferramenta funciona simultaneamente como ambiente de vendas e espaço de aprendizagem, permitindo que empreendedoras iniciantes experimentem o comércio eletrônico em ambiente controlado e educativo.

A plataforma oferece funcionalidades progressivas de complexidade, iniciando com cadastro básico de produtos, evoluindo para gestão de pedidos, atendimento digital, análise de métricas de vendas e estratégias de marketing digital. O processo de digitalização ocorre de forma gradual, respeitando o ritmo de aprendizagem individual e oferecendo suporte técnico personalizado.

Pilar 3: Empoderamento de Comunidades

O terceiro pilar operacionaliza-se através do ecossistema "Borboletário", estrutura organizacional inovadora que distribui responsabilidades e oportunidades entre diferentes perfis de participantes. Esta arquitetura colaborativa permite escalabilidade horizontal através de rede descentralizada, contrastando com modelos hierárquicos tradicionais.

Os oito perfis do Borboletário desempenham funções específicas: Monarcas coordenam estrategicamente o ecossistema; Baraúnas fornecem feedback contínuo como usuárias finais; Flambeaus representam a organização em diferentes territórios; Polinizadoras multiplicam a metodologia em novas localidades; Imagos facilitam processos de aprendizagem; Panapanás mobilizam suas comunidades locais; Trinas estabelecem parcerias institucionais; e Crisálidas representam participantes em processo de transformação pessoal e profissional.

5.2.2 Modelo de Negócio Sustentável

A sustentabilidade financeira da intervenção baseia-se em modelo diversificado de receitas que combina três vertentes principais:

Vertente B2G (Business-to-Government): Desenvolvida através do programa "Digitaliza MEI Mulher", solução específica para gestão pública que permite prefeituras implementarem políticas de empoderamento econômico feminino em escala municipal. Este programa adapta a metodologia TrêsBê para contextos de

política pública, incluindo métricas de impacto social compatíveis com indicadores governamentais e integração com programas sociais existentes.

Vertente B2B (Business-to-Business): Materializada através de parcerias com organizações corporativas interessadas em desenvolver programas ESG (Environmental, Social and Governance) focados em diversidade e inclusão. Estas parcerias incluem desenvolvimento de programas customizados para funcionárias, fornecedoras mulheres e comunidades do entorno das empresas parceiras.

Vertente B2C (Business-to-Consumer): Operacionalizada através de mensalidades do programa de aceleração, comissões sobre vendas no TrêsBê Shop e serviços de consultoria individual para empreendedoras que demandam acompanhamento personalizado.

5.2.3 Inovações Tecnológicas e Sociais

A intervenção incorpora múltiplas inovações tecnológicas e sociais que diferenciam a abordagem TrêsBê de modelos convencionais de capacitação empresarial:

Inovação Tecnológica: Desenvolvimento do TrêsBê Shop: um shopping virtual exclusivo para mulheres empreendedoras, que funciona como plataforma-escola. Nele, cada empreendedora encontra um território digital com identidade local, um sistema integrado de pedidos e pagamentos, com IA para melhorar fotos e descrições em desenvolvimento, além de uma área educativa com vídeos e desafios que unem prática e aprendizado. Tudo isso apoiado em código próprio, garantindo segurança, escalabilidade e impacto real na vida e nos negócios das mulheres.

Inovação Social: Implementação de metodologia participativa que reconhece e valoriza conhecimentos tradicionais femininos, conectando-os com técnicas empresariais contemporâneas. Esta abordagem contrasta com modelos assistencialistas ao posicionar as participantes como coprodutoras do conhecimento gerado. Adicionalmente, a organização atua na valorização de territórios, pois o modelo de escala no OFF é a formação de rede, através da Capacitação de Polis (Multiplicadoras Locais), ou seja, além de impactar o desenvolvimento econômico através das mulheres empreendedoras, gera trabalho e renda e reaplicação do investimento no próprio território, valorizando os saberes e a linguagem local.

Inovação Organizacional: Criação do modelo Borboletário como estrutura de governança colaborativa que oferece oportunidades econômicas entre diferentes stakeholders, promovendo autonomia crescente das participantes e sustentabilidade do ecossistema.

6 RESULTADOS OBTIDOS E ANÁLISE

6.1 Resultados Quantitativos

Os resultados obtidos pela TrêsBê Delas entre 2019 e 2025 demonstram eficácia significativa da intervenção implementada, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 - Indicadores de Impacto da TrêsBê Delas (2019-2025)

Indicador	Resultado	Meta ODS	Taxa de Sucesso
Mulheres impactadas	12.000+	ODS 5.a	100%
Empresas aceleradas	500+	ODS 8.3	70%
Taxa de sobrevivência empresarial	90%	ODS 8.3	vs. 24% nacional
Empresas com crescimento	70%	ODS 8.2	vs. 42% nacional
Melhoria em habilidades digitais	80%	ODS 4.4	-
Formalização empresarial	85%	ODS 8.3	vs. 34% nacional
Turmas realizadas	23	-	3 estados
Multiplicadoras formadas	45	-	15 cidades
Parcerias institucionais	30+	ODS 17	Sebrae, prefeituras, Empresas Privadas, OSC's, etc.

Fonte: Relatórios internos TrêsBê Delas (2025).

6.2 Resultados Qualitativos

A análise qualitativa revela transformações significativas no perfil das participantes, evidenciadas através de depoimentos coletados durante o período de acompanhamento:

Transformação da Mentalidade Empreendedora: Observou-se mudança fundamental na autopercepção das participantes, manifestada na transição de frases como "sou apenas dona de casa" para "sou empresária". Esta transformação reflete desenvolvimento de autoestima empreendedora e reconhecimento do valor econômico de atividades tradicionalmente desvalorizadas.

Autonomia Financeira Demonstrável: Aproximadamente 65% das participantes relataram aumento na renda familiar entre 30% e 150% no período de 12 meses pós-programa. Este incremento resulta não apenas de maior volume de vendas, mas também de melhor gestão financeira e precificação estratégica dos produtos e serviços oferecidos.

Construção de Redes de Apoio: A metodologia gerou formação espontânea de grupos de WhatsApp entre participantes de diferentes turmas, evidenciando criação de redes colaborativas duradouras. Estas redes funcionam como sistemas de apoio mútuo para resolução de problemas técnicos, indicação de fornecedores e compartilhamento de oportunidades de negócios.

Digitalização Progressiva: O acompanhamento longitudinal demonstra que 78% das participantes mantiveram presença digital ativa após 18 meses do programa, contrastando com dados nacionais que indicam abandono de ferramentas digitais por 60% de microempreendedores no mesmo período.

6.3 Análise dos Resultados

6.3.1 Confronto com a Literatura

Os resultados obtidos validam empiricamente pressupostos teóricos estabelecidos na literatura sobre negócios sociais e empreendedorismo sustentável. A taxa de sobrevivência empresarial de 90% contrasta significativamente com a média nacional de 24% para microempreendimentos, conforme dados do SEBRAE (2022), confirmando a eficácia de metodologias participativas propostas por Yunus (2010).

A integração bem-sucedida entre impacto social e sustentabilidade financeira corrobora o modelo de Triple Bottom Line de Elkington (1997), demonstrando que organizações podem simultaneamente gerar valor econômico, social e contribuir para o desenvolvimento sustentável. A diversificação de receitas através do modelo B2G/B2B/B2C valida a abordagem de Comini et al. (2012) sobre a necessidade de sustentabilidade financeira para escalabilidade de negócios de impacto. A própria TrêsBê exemplifica esta escalabilidade, tendo crescido 60% ao ano no último triênio, demonstrando viabilidade econômica do modelo desenvolvido.

6.3.2 Eficácia da Tecnologia Social

A metodologia desenvolvida pela TrêsBê demonstra características fundamentais de tecnologia social conforme definidas pelo Instituto de Tecnologia Social (2004): simplicidade de aplicação, baixo custo relativo, fácil replicabilidade e impacto social comprovado. A cocriação com participantes garantiu apropriação da metodologia pelas beneficiárias, resultando em adaptações locais que aumentaram a efetividade da intervenção.

O modelo Borboletário evidencia inovação organizacional que combina escalabilidade com preservação de características locais, solucionando dilema comum em organizações de impacto social entre crescimento e manutenção da qualidade do atendimento.

6.3.3 Fatores Conjunturais de Influência

Múltiplos fatores externos contribuíram positivamente para os resultados obtidos:

Digitalização Acelerada pela Pandemia: O período 2020-2021 criou necessidade urgente de digitalização, aumentando receptividade das participantes para ferramentas de comércio eletrônico e marketing digital.

Políticas Públicas de Fomento: A expansão do programa MEI e políticas de microcrédito facilitaram formalização empresarial das participantes, potencializando resultados da intervenção.

Crescimento do E-commerce: O aumento de 73% nas vendas online durante 2020-2022 (ABComm, 2022) criou oportunidades de mercado que foram aproveitadas pelas empreendedoras capacitadas pelo programa.

Movimento de Valorização do Empreendedorismo Feminino: Maior visibilidade midiática e corporativa sobre questões de gênero aumentou disponibilidade de parcerias e financiamentos para programas de empoderamento econômico feminino.

6.4 Limitações e Desafios Identificados

A análise crítica dos resultados revela limitações importantes que devem ser consideradas:

Concentração Geográfica: Apesar da expansão para três estados, a atuação ainda concentra-se no Nordeste brasileiro, limitando a generalização dos achados para outras regiões com características socioeconômicas distintas.

Dependência de Financiamento Externo: A sustentabilidade de longo prazo ainda depende parcialmente de contratos governamentais e parcerias corporativas, criando vulnerabilidade a mudanças de políticas públicas ou prioridades empresariais.

Desafios de Escalabilidade: O modelo intensivo em relacionamento humano apresenta limites naturais de crescimento, demandando inovações metodológicas para atendimento de demanda crescente sem perda de qualidade.

Mensuração de Impacto de Longo Prazo: A ausência de estudos longitudinais superiores a 3 anos limita a compreensão sobre sustentabilidade dos negócios criados e manutenção das transformações comportamentais observadas.

7 CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA-SOCIAL

7.1 Contribuições Teóricas

A experiência da TrêsBê Delas oferece contribuições significativas para o campo teórico do empreendedorismo sustentável e negócios de impacto. A aplicação bem-sucedida da lógica CIMO ao empreendedorismo feminino demonstra a viabilidade de frameworks de pesquisa aplicada para desenvolvimento de soluções sociais escaláveis. O modelo desenvolvido amplia a compreensão sobre tecnologias

sociais ao evidenciar como metodologias participativas podem ser sistematizadas sem perder características de flexibilidade e adaptabilidade local.

A integração entre educação empreendedora, educação digital e empoderamento comunitário através dos três pilares metodológicos contribui para a literatura sobre desenvolvimento de competências em populações vulneráveis, demonstrando que abordagens holísticas geram resultados superiores a intervenções fragmentadas. O conceito de "marketplace escola" representa inovação conceitual que conecta aprendizagem experiencial com geração de renda, oferecendo alternativa aos modelos tradicionais de capacitação profissional.

O modelo Borboletário constitui contribuição original para teorias organizacionais, apresentando estrutura de governança que combina descentralização operacional com coordenação estratégica, solucionando tensões entre escalabilidade e personalização características de organizações de impacto social.

7.2 Contribuições Práticas

Para Gestores de Organizações de Impacto Social: O modelo TrêsBê oferece framework replicável que demonstra como combinar sustentabilidade financeira com impacto social mensurável. A diversificação de receitas B2G/B2B/B2C e o modelo retroalimentado fornecem estratégias concretas para redução de dependência de doações e financiamentos externos.

Para Formuladores de Políticas Públicas: O programa "Digitaliza MEI Mulher" apresenta solução técnica validada para implementação de políticas de empoderamento econômico feminino em escala municipal. A metodologia pode ser adaptada para diferentes contextos regionais, mantendo eficácia comprovada através de métricas objetivas de impacto.

Para Organizações Corporativas: A parceria com a TrêsBê demonstra modelo efetivo de implementação de programas ESG que geram valor compartilhado real. A abordagem oferece alternativa a iniciativas de responsabilidade social superficiais, proporcionando impacto social documentado e alinhamento com objetivos de diversidade e inclusão.

Para Instituições de Ensino: A metodologia dos três pilares integrados pode ser incorporada em currículos de cursos de administração, empreendedorismo e desenvolvimento social, oferecendo modelo prático de aplicação de conceitos teóricos sobre negócios de impacto.

7.3 Escalabilidade e Replicabilidade

A experiência documenta modelo de escalabilidade que transcende crescimento organizacional tradicional, baseando-se em formação de rede colaborativa através de multiplicadoras locais. Esta abordagem permite expansão geográfica sem diluição da qualidade metodológica, preservando características de adaptação local essenciais para efetividade em diferentes contextos socioculturais.

A replicabilidade da intervenção é facilitada pela sistematização metodológica em módulos padronizados e pela disponibilização de tecnologia proprietária através de

código próprio. Organizações interessadas em implementar modelos similares podem adaptar a estrutura dos três pilares às especificidades de suas populações-alvo, mantendo princípios fundamentais de participação, cocriação e integração entre dimensões educativas e econômicas.

O potencial de transferência internacional da tecnologia social desenvolvida é evidenciado pela participação da TrêsBê em eventos como Web Summit Lisboa e reconhecimento no Impact Latam, sugerindo aplicabilidade em outros países da América Latina com características socioeconômicas similares.

7.4 Implicações para Pesquisas Futuras

A experiência relatada indica direções promissoras para investigações acadêmicas subsequentes: (1) estudos longitudinais sobre sustentabilidade de negócios criados por mulheres em programas de aceleração; (2) análise comparativa entre diferentes modelos de marketplace educativos; (3) investigação sobre fatores de sucesso em programas de multiplicação de tecnologias sociais; e (4) pesquisas sobre impacto econômico territorial de iniciativas de empoderamento feminino.

A validação empírica do modelo TrêsBê através da lógica CIMO sugere potencial para desenvolvimento de novos frameworks de pesquisa aplicada específicos para negócios de impacto social, contribuindo para consolidação metodológica do campo de estudos sobre empreendedorismo sustentável.

8 CONCLUSÃO

A experiência da TrêsBê Delas demonstra que é possível desenvolver modelos de negócio que combinem efetivamente sustentabilidade financeira com impacto social mensurável, validando pressupostos teóricos sobre empreendedorismo sustentável através de resultados práticos. A aplicação da lógica CIMO permitiu sistematizar uma intervenção complexa e apresentar contribuições replicáveis para o campo de estudos sobre negócios de impacto.

A tecnologia social desenvolvida comprova que metodologias participativas, quando adequadamente estruturadas, podem gerar transformações econômicas significativas em populações vulneráveis. A taxa de sobrevivência empresarial de 90% e o aumento médio de 70% na renda das participantes evidenciam a eficácia da abordagem integrada entre educação empreendedora, educação digital e empoderamento comunitário.

As limitações identificadas, particularmente a concentração geográfica e a necessidade de estudos longitudinais, sugerem direções para pesquisas futuras que podem ampliar a compreensão sobre sustentabilidade de intervenções similares. A replicabilidade do modelo através da formação de multiplicadoras locais indica potencial de expansão que preserva características de adaptação territorial essenciais para efetividade em diferentes contextos.

REFERÊNCIAS

ABCOMM - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMÉRCIO ELETRÔNICO. **Relatório de crescimento do e-commerce brasileiro 2020-2022**. São Paulo: ABComm, 2022.

COMINI, G.; BARKI, E.; AGUIAR, L. T. A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 385-397, jul./set. 2012.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks**: the triple bottom line of 21st century business. Oxford: Capstone Publishing, 1997.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - PNAD Contínua**: mercado de trabalho brasileiro. Rio de Janeiro: IBGE, 2021.

INSTITUTO DE TECNOLOGIA SOCIAL. **Tecnologia Social no Brasil**: direito à ciência e ciência para cidadania. São Paulo: ITS, 2004.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Panorama Laboral 2021**: América Latina e Caribe. Lima: OIT/Oficina Regional para América Latina y el Caribe, 2021.

PRAHALAD, C. K. **A riqueza na base da pirâmide**: erradicando a pobreza com o lucro. Tradução de Bazán Tecnologia e Linguística. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Empreendedorismo feminino no Brasil 2019**: relatório especial. Brasília: SEBRAE, 2019.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Taxa de sobrevivência das empresas brasileiras**. Brasília: SEBRAE, 2022.

VAN AKEN, J. E. Management research based on the paradigm of the design sciences: the quest for field-tested and grounded technological rules. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 44, n. 9, p. 1532-1552, dez. 2007.

YUNUS, M. **Criando um negócio social**: como iniciativas economicamente viáveis podem solucionar os grandes problemas da sociedade. Tradução de Juliana A. Saad. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.