

Economia Circular e o Empreendedorismo Feminino – o Caso Badu Design

Circular Economy and Female Entrepreneurship – the Badu Design Case

FERRO, Gláucia de Salles: Doutora: Centro Brasil Design

glaucia@frontesul.com.br

NATAL, Patrícia Pinheiro: Mestre: Fundação Liga Badu

projeto@badudesign.com.br

O presente artigo apresenta um estudo de caso de uma empresa que trabalha com empreendedorismo feminino no âmbito da economia circular. A pesquisa se caracteriza como qualitativa, descritiva, de lógica indutiva e mostra o *design* circular embutido nas atividades de formação empreendedora e de produção. A empresa em questão se chama Badu Design e mostra aperfeiçoamentos desde a sua criação. Assim, chega em 2022 desmembrada em um negócio social e em um instituto sem fins lucrativos, para poder atender da melhor forma possível seus objetivos de reduzir o impacto ambiental e resgatar mulheres da condição de vulnerabilidade social. Casos como o da Badu Design indicam as possibilidades de idealização de empresas cada vez mais comprometidas como a economia circular e com o resgate social, ambos temas possíveis de serem tratados com as práticas de *design*. Práticas relativas a produtos, serviços, estratégias, métodos e, principalmente ao pensamento sistêmico.

Palavras-chave: *Design Circular, Empreendedorismo Feminino, ESG*

This article presents a case study of a company that works with female entrepreneurship within the scope of the circular economy. The research is characterized as qualitative, descriptive, with inductive logic and shows the circular design embedded in entrepreneurial training and production activities. The company in question is called Badu Design and has been improving since its inception. Thus, it arrives in 2022 split into a social business and a non-profit institute, to be able to best meet its objectives of reducing environmental impact and rescuing women from the condition of social vulnerability. Cases such as Badu Design indicate the possibilities of idealizing companies that are increasingly committed to the circular economy and social rescue, both topics that can be addressed with design practices. Practices related to products, services, strategies, methods and, mainly, systems thinking

Keywords: *Circular design, Female Entrepreneurship, ESG*

1 Introdução

Desde o nascimento do capitalismo no início do século 19, as desigualdades sociais vêm aumentando no Brasil e no mundo. Essa desigualdade pode ser causa ou consequência de outras disparidades, a social e a política, por exemplo (OXFAM, 2021). A carga tributária sobre os bens de consumo no Brasil chega a 50%. Os homens detêm atualmente 50% mais da riqueza total do que as mulheres. A pobreza extrema chega a 711 milhões de pessoas na América Latina, Caribe e África subsaariana, especialmente após a pandemia (MAHLER et. al, 2021; OXFAM, 2022). Dados como estes conotam que o desenvolvimento do capitalismo ao longo dos séculos promoveu um progresso heterogêneo. Esse progresso só foi bom para os que tinham capacidade de gerar e acumular riqueza a qualquer custo, inclusive promovendo

mais desigualdade social e depredação do meio ambiente. Os dados sobre o meio ambiente são igualmente desafiadores: as indústrias da Ásia, Europa e Oriente Médio descartam 60 milhões de restos de tecidos em Gana na África anualmente (HYPENESS, 2021). O mesmo se repete no deserto do Atacama no Chile (BBC News Brasil, 2022). Em 2019, o Brasil produziu 79 milhões de resíduos sólidos (ABRELPE, 2022), sendo 170 mil toneladas de resíduos têxteis (PIAUÍ/FOLHA/UOL, 2021). Para mitigar esses descartes na natureza, a Lei brasileira 12.305/2010 define regras para o descarte correto dos resíduos têxteis. Assim, as empresas precisaram procurar soluções para diminuir o impacto ambiental e passaram a buscar alternativas em toda a cadeia produtiva. Em meio a estas e outras realidades impactantes ao meio ambiente e consequentemente à promoção da desigualdade social, nasceram diversas iniciativas. Entre elas a economia circular que é o conjunto de estratégias para fazer negócios de forma mais inteligente, sustentável e lucrativa (WEETMAN, 2019). Entre essas estratégias está o *design*. Nascida no âmbito da sustentabilidade, a economia circular também está inserida no contexto das práticas ESG, sigla que define um conjunto de normas a serem seguidas pelas empresas nos aspectos ambiental, social e de governança.

Este artigo apresenta um caso de um negócio social cujo nome é Badu Design. Este negócio atua tanto na busca da igualdade social, quanto na mitigação do impacto ambiental. No âmbito social o foco são mulheres de baixa renda que são selecionadas por meio de parcerias públicas e do terceiro setor para fazerem parte de uma rede nacional. Essas mulheres são acolhidas, recebem relevante apoio socioafetivo para resgatar suas autoestimas, recebem formação na área de empreendedorismo, costura e design e se perpetuam na rede prestando serviços como microempreendedoras. No aspecto ambiental, a Badu Design trabalha prioritariamente com resíduos da indústria têxtil advindos dos clientes corporativos. Parte do material que seria de descarte é trazido para a Badu Design e é transformado em outro produto caracterizando esse tipo de trabalho como “*upcycling*”. A pesquisa aqui apresentada se caracteriza como qualitativa, descritiva, de lógica indutiva cujo método de estudo de caso indica o questionamento: Como transformar uma empresa de pequeno porte em um negócio social capaz de contribuir efetivamente para a mitigação dos impactos socioambientais?

2 Revisão Teórica

Esta revisão teórica busca contribuir para o embasamento de conceitos pertinentes ao estudo de caso apresentado. Não se tem a intenção de exaurir os assuntos, apenas apresentar seus fundamentos basilares. Foram investigados autores, pesquisas e instituições que são referências no universo da economia circular, do negócio social e do empreendedorismo.

2.1 A Economia Circular e o *Design*

A economia linear que emergiu das revoluções industriais anteriores, baseadas em extrair, produzir e descartar, está sendo substituída pela economia circular onde nada ou pouco se descarta (WEETMAN. 2019 p. 39). Com esta premissa, a economia circular nasce da necessidade do planeta se tornar mais sustentável especialmente sob o aspecto ambiental (WEETMAN, 2019) e por isso, a economia circular propõe uma visão sistêmica embasada na sustentabilidade que tem a seguinte descrição proposta por Boff (2017):

A sustentabilidade é um conjunto de processos e ações que se destinam a manter a vitalidade, a integridade da mãe terra, a preservação de seus ecossistemas com todos os seus elementos físicos, químicos e ecológicos que possibilitam a existência e a reprodução da vida, o atendimento das necessidades da presente e

das futuras gerações e a continuidade, a expansão e a realização das potencialidades da civilização humana em suas várias expressões (BOFF, 2017).

Corroborando com a percepção de economia circular advinda da sustentabilidade, Weetman apresenta a relação entre a circularidade encontrada na natureza e a circularidade desejável nos ciclos de produtos.

A economia circular se inspira na natureza, onde o resíduo de uma espécie é o alimento de outra, e a soma fornece energia. A economia circular movimenta-se em ciclos materiais e produtos valiosos, produzindo-os e transportando-os usando energia renovável. (WEETMAN, 2019. P.51).

Na perspectiva do fluxo do ciclo de produtos, os recursos que entram na economia circular devem permanecer contabilizados em todos os momentos: antes, durante e depois de sua vida útil como produtos úteis (DEN HOLANDER, 2018, p.27). Assim, a vida útil do produto em contraposição com a obsolescência programada é um conceito-chave em uma economia circular. Manzini e Vezolli (2016) entendem ainda que a nova visão de produto deve ser compreendida como a redução dos inputs de materiais e energia, bem como do impacto de todas as emissões e resíduos, ponderando assim a nocividade de seus efeitos na natureza. A Fundação Ellen MacArthur (FEM), instituição que é referência nos estudos de economia circular, acolhe a percepção dos autores citados e promove a seguinte reflexão: trata-se de uma necessária mudança sistêmica que constrói resiliência em longo-prazo, gera oportunidades econômicas e de negócios, e proporciona benefícios ambientais e sociais (FEM, 2022). Essa mudança sistêmica faz-se necessária porque a sociedade, especialmente a ocidental, se organizou a partir do fim do século XIX com o capitalismo e a revolução industrial promovendo excessos de produção e ganhos financeiros não levando em conta os aspectos sociais e ambientais. No século XXI, as mudanças começaram a ocorrer de diferentes formas e, entre elas, a concepção e implementação de modelos de negócios que usam o mínimo de recursos pelo maior tempo possível (PETRINI, SCHERER, BACK, 2016). Além disso, muitas organizações se conscientizaram e se propuseram a adotar a economia circular. Elas entenderam a necessidade de estruturar as cadeias de valores para que pudessem oferecer um custo viável a partir da eficiência da produção e, como resultado, alcançar o bom desempenho (RASHID *et al.*, SHULTE, 2013). Assim, com a visão direcionada à economia circular nasceram outros tipos de modelos de negócios. Os modelos são identificados no quadro 1:

Quadro 1 – Foco dos modelos de negócios baseados na economia circular

Foco do modelo de negócios	Foco das atividades
Circularidade	Reuso, reparação, remanufatura, reforma, reciclagem, design modular, logística reversa
Extensão da vida útil do produto	Produtos com longa vida útil, possibilidade de upgrade no mesmo produto, design eterno, reeducação de consumo por meio do marketing, suporte aos clientes para a manutenção adequada de produtos
Intensificação	Compartilhamento de produtos, leasing e aluguel de produtos, dar preferência de consumo para produtos feitos em cooperativas ou comércio local, cocriação e disponibilização de peças e elementos

	de um produto
Desmaterialização	Software ao invés de hardware, serviço ao invés de produto, educação para o consumo para mitigar a demanda

Fontes: Richardson, 2009; Geissdoefer, Pieroni *et al.*, 2020

Os modelos de negócios apresentados no quadro 1 não encerram todas as possibilidades de atuação empresarial com foco na economia circular. Cabe aos empresários e empreendedores a busca de elementos para formatar o melhor modelo a ser desenvolvido pelos seus próprios esforços e de acordo com o contexto local (PETRINI, SCHERER, BACK, 2016). O quadro 1 também indica a necessária atuação dos *designers* como corresponsáveis pelo equilíbrio ambiental do planeta. A visão anterior, nascida no arcabouço da revolução industrial, de que o *designer* tinha a função de incrementar e inovar produtos para o aumento das vendas (PLATCHEK, 2012; TEIXEIRA, 2019), agora é substituída pela visão da utilização dos métodos de *design* para atender as demandas das empresas comprometidas com a economia circular. O *designer* do século XXI deve ter a competência estratégica para projetar colaborativamente e implementar intervenções, transições e estratégias de governança transformadoras para a sustentabilidade (WIEK; WITHYCOMBE; REDMAN, 2011). Além da competência estratégica outras competências são necessárias ao *designer* contemporâneo. O Quadro 2 indica e define essas competências.

Quadro 2 – Competências desejáveis do *designer* para realizar o *design* circular

Competências	Descrição
Pensamento Sistêmico	capacidade de analisar coletivamente complexos sistemas em diferentes domínios (sociedade, meio ambiente, economia) e em escalas diferentes. Restauração e regeneração pelo <i>design</i> , novos métodos com foco na circularidade.
Antecipação	capacidade de analisar, avaliar e criar coletivamente ricas visualizações do futuro relacionadas a questões de sustentabilidade e de resoluções de problemas
Normatização	capacidade de mapear, especificar, aplicar, reconciliar e negociar coletivamente valores de sustentabilidade, princípios, objetivos e metas

Fonte: Wiek; Withycombe; Redman, 2011

Para que o *designer* consiga atuar de acordo com as demandas da economia circular, existe de forma intrínseca nas competências citadas, a necessidade de o profissional utilizar novos métodos, novos pensamentos, novas atitudes relativas a esse desafio. Assim, a percepção da economia circular para os *designers* pode estar inserida no conceito dos *wicked problems*, ou seja, um problema complexo, difícil de resolver devido a requisitos incompletos, contraditórios e mutáveis. (RITTEL E WEBER, 1973; BUCHANAN, 1992). Ao mesmo tempo, o processo criativo do *designer* e sua visão de implementação de projetos colaborativos (FERRO, 2018) pode auxiliar no alcance de metas não alcançáveis por outros tipos de profissionais individualmente. Por outro lado, a neurociência envolvendo as soluções de *design* pode mitigar o tempo de alcance de resultados em projetos envolvendo pessoas e ecossistemas (BRIDGER, 2018). Em termos de negócios, o *business design* pode auxiliar na modelagem de negócios para a economia circular (FRASER, 2014; FERRO, 2018). Por fim, o *design* deve deixar de ser parte do

problema e passar a ser parte integrante de soluções factíveis, no que se refere aos desafios da sustentabilidade. O *design* pode contribuir efetivamente para a mudança de perfis culturais, de produção industrial e de consumo, conduzindo à resolução de problemas reais e a mudanças efetivas (MANZINI; VEZZOLI, 2016).

2.2 ESG

As palavras em inglês *environmental, social e governance*, ou seja, meio ambiente, social e governança que formam a sigla ESG em inglês, indicam a estratégia sustentável que tem como propósito aprofundar os componentes ambientais, sociais e de governança nas empresas criando a médio e longo prazos elementos de valor (LINHARES, 2017). Esta prática proposta para as empresas é decorrente do pacto global indicado pela Organização das Nações Unidas (ONU) e de onde se originaram os Princípios para o Investimento Responsável (PRI). Esses princípios se estruturaram com uma série de diretrizes globais e passaram a ser adotados em 2006. O PRI tem como objetivo: compreender as implicações do investimento sobre temas ambientais, sociais e de governança, além de oferecer suporte para os signatários na integração desses temas com suas decisões de investimento e propriedade de ativos (PRI, 2019). Em 2016, com o lançamento dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODSs) da ONU, as obrigações por parte da sociedade civil, pública e privada com o desenvolvimento sustentável foram evidenciadas (PRICE WATERHOUSE COOPERS, 2021) e assim, os PRI contaram com a adesão de mais de 1500 signatários institucionais. Todos se comprometeram a incorporar as dimensões delimitadas pelo ESG ao tomar decisões de investimentos (LINHARES, 2017). Desse modo, a incorporação do ESG à estratégia e modelo de negócios das organizações reitera a máxima de que que propósito e lucro são indissociáveis (TOTVUS, 2021). Não obstante a prática do ESG ter sido impulsionada por diretrizes do PRI, o fato é que as boas práticas relacionadas ao ambiental, social e governança passaram a ser critério não só para a captação de investimentos, mas também para a continuidade e competitividade dos negócios. Assim, é necessário o entendimento de como são avaliadas essas questões para que as empresas possam se alinhar com essas diretrizes. No Quadro 3 é possível verificar alguns desses quesitos.

Quadro 3 – Critérios para Avaliação dos pilares do ESG

Pilares	Critérios
Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de resíduos • Política de desmatamento (caso aplicável) • Uso de fontes de energia renováveis pela empresa • Posicionamento da empresa em relação às questões de mudanças climáticas • Processos dedicados a reduzir ou eliminar a poluição do ar ou da água decorrentes de suas operações • Controle sobre a terra que possui em relação à biodiversidade • Logística reversa de produtos
Social	<ul style="list-style-type: none"> • Qual o nível de envolvimento dos funcionários com a gestão da empresa? • A empresa assume uma posição pública ou política sobre questões de direitos humanos? • O salário do funcionário é justo — em relação aos praticados dentro da empresa e em relação ao mercado? • Existe e, caso sim, como é estruturado o programa de treinamento, qualificação e desenvolvimento dos colaboradores? • Como é a gestão do relacionamento com o cliente e quais ferramentas e processos a empresa disponibiliza para medir a sua satisfação?

	<ul style="list-style-type: none"> • Existe uma política corporativa clara que incentive a diversidade, a inclusão e que busque prevenir o assédio sexual? • Existe uma declaração de missão da organização? Se sim, ela representa realmente a atuação da empresa e, de forma explícita, busca ser benéfica para a sociedade? • Os fornecedores estão alinhados com os pilares ESG?
Governança	<ul style="list-style-type: none"> • Transparência financeira e contábil • Relatórios financeiros completos e honestos • Remuneração dos acionistas • Independência, equidade e diversidade nos conselhos • Integridade e práticas anticorrupção • Gestão de riscos • A remuneração dos gestores e acionistas está vinculada ao ESG e valor de longo prazo além da viabilidade e lucratividade da empresa?

Fonte: TOTVUS (2021); MIGUEL (2021)

Os quesitos apresentados no quadro 3 indicam alguns critérios que são levados em conta para a avaliação ESG. No entanto, cada empresa é avaliada conforme a sua própria realidade e contexto levando em conta seus impactos ambientais e sociais, além da governança.

Independentemente do necessário enquadramento das empresas nos padrões ESG, esta prática está se tornando desejada por empresas e instituições e o resultado vem surgindo. Segundo dados apresentados pelo pacto global – rede Brasil (2021), os resultados são:

- Discussões em redes sociais sobre o tema ESG (da sigla em inglês para Ambiental, Social e Governança), cresceram seis vezes de 2019 para 2020;
- Políticas de equidade de gênero (57%) são mais frequentemente trabalhadas dentro das empresas do que equidade de raça (46%) e LGBTQIA+ (31%);
- Dentre os segmentos analisados, apenas o setor de Moda e Beleza elenca política de equidade LGBTQIA+ no top 3 de iniciativas de impactos sociais;
- No digital, os cinco setores mais vinculados à discussão sobre ESG em 2020 foram, nesta ordem: Financeiro, Óleo e Gás, Alimentos e Bebidas, Agronegócio e Varejo;
- Nos setores mais engajados, destaque para as empresas: XP Investimentos, BTG Pactual, Braskem, Shell, Nestlé, Ambev, BRF e Magalu;
- O Agronegócio foi o setor com mais familiaridade com a sigla ESG no aprofundamento da pesquisa qualitativa.

Além desses dados a empresa de consultoria Price Waterhouse Coopers – PWC (2021), informa que:

O investimento ESG (no qual questões ESG se sobrepõem à busca do desempenho financeiro) e o investimento socialmente responsável (em que os investimentos são selecionados ou desqualificados com base em considerações éticas) está estimado em cerca de US\$715 bilhões para o mercado global (PWC, 2021).

Os resultados apresentados indicam que à medida que quanto mais empresas se engajarem nas questões ESG, mais investidores investirem em empresas comprometidas com o ESG, mais instituições se profissionalizarem por meio de suas governanças, o percentual de impacto positivo global será percebido mais rapidamente. Esse impacto positivo auxiliará empresas a se tornarem mais resilientes em relação à disruptão provocada por mudanças climáticas ou

futuras pandemias. Além disso conseguirão formar forças de trabalho mais inclusivas e reconhecerão que sustentabilidade e propósito andam juntos (PWC, 2021; MIGUEL,2021).

2.3 Empreendedorismo Feminino

Shumpeter em 1997 definiu a atividade empreendedora a partir da figura do próprio empreendedor. Assim, ele vê o empreendedor como uma pessoa-chave de seu sistema econômico porque carrega em si o processo de inovação, que permite revoluções nas estruturas econômicas e sociais, mediante o processo nomeado de “destruição criadora” que é a substituição de antigos produtos (bens e serviços) por novos. Já a Endeavor (2022) entende que empreendedorismo é a disposição para identificar problemas e oportunidades e investir recursos e competências na criação de um negócio, projeto ou movimento que seja capaz de alavancar mudanças e gerar impacto positivo. A visão da Endeavor está mais alinhada com a atividade empreendedora que vem se desenvolvendo especialmente no Brasil desde os anos 1990. Ser empreendedor denota uma série de competências de quem se arrisca nesse universo profissional. Assim, Cooley (1990) elenca 10 características necessárias ao empreendedor:

1. Estabelecimento de metas;
2. Planejamento e monitoramento sistemático;
3. Persistência;
4. Comprometimento;
5. Captação de informações;
6. Busca de oportunidades e iniciativa;
7. Exigência de qualidade e eficiência;
8. Busca de riscos calculados;
9. Persuasão e rede de contatos;
10. Independência e autoconfiança

As competências sugeridas por Cooley não retrata ainda todas as competências necessárias ao empreendedor, pois para cada tipo de atividade haverá competências a serem incorporadas para o sucesso do negócio. Assim, o conhecimento, acima do capital e da força de trabalho, é o principal fator de produção, além de ser um elemento que perpassa não somente a cadeia produtiva, mas também a coletividade (EVERS, 2001). Não obstante as competências necessárias à atividade empreendedora, há outro fator que chama a atenção no Brasil e no mundo. Trata-se do empreendedorismo feminino, pois sabe-se que a multiplicidade de tarefas atribuídas ao universo feminino, especialmente ligadas aos cuidados e educação dos filhos, impulsionou a busca por atividades remuneradas possíveis de serem associadas às suas tarefas domésticas (SILVA, LASSO e MAINARDES, 2016). Por sua vez, Tiedge (2004) mostra que mães que trabalham freqüentemente utilizam cinco estratégias para enfrentar as tensões entre as demandas do trabalho e as da maternagem. São elas:

1. Estratégia super-mulher, que envolve buscar atingir com eficiência todas as expectativas vinculadas aos diferentes papéis sociais;
2. Planejamento e administração do tempo, que implica em otimizar o desempenho dos papéis;

3. Reinterpretação cognitiva das demandas, envolvendo, por exemplo, diminuir seu próprio padrão de exigências;
4. Afastamento de atividades menos importantes, que pode incluir não assumir novas responsabilidades;
5. Estratégia multitarefa, que envolve desempenhar várias atividades ao mesmo tempo

A questão da multiplicidade dos papéis femininos, evidencia a necessidade das mulheres fazerem escolhas sem cobranças. Trata-se de uma informação a ser percebida pelas organizações e pela sociedade como um todo, a qual, segundo Halpern (2004), precisa encontrar novos e mais adequados modelos de articulação entre o mundo do trabalho e a realidade atual da vida familiar. Além dessas questões, os valores da família mudaram e a mulher passou a ter que trabalhar para auxiliar na composição de renda da casa. Por isso, houve um aumento do empreendedorismo do gênero feminino (NUNES e CRUZ. 2012). Este tipo de empreendedorismo se configura pelo empoderamento, pois proporciona que as mulheres, ao empreender, conquistem independência financeira e autorrealização, além de atuarem de outra maneira na sociedade, tendo uma participação com igualdade de gêneros capaz de promover uma mudança social (MCDAM, 2013). Por outro lado, as mulheres empreendedoras representam a categoria de empreendedorismo que mais cresce no Brasil e no mundo (DICKSON, 2010; GEM, 2017) e tem recebido, principalmente nos últimos anos, a atenção de pesquisas com este tema. De acordo com a literatura emergente, as mulheres podem dar uma contribuição significativa para a atividade empreendedora (NOGUERA *et al.*, 2013). Por outro lado, várias contingências cercam a inserção das mulheres no espaço público do trabalho e, em todo o mundo, cresce o interesse pela análise das características e consequências do trabalho feminino (JONATHAN e SILVA, 2017). Diante dos novos desafios que circundam a participação feminina no macrocosmo da economia pelo seu trabalho, vem crescendo a participação empreendedora, nem sempre vinculada a uma ação profissional formalizada, e ainda com pouca ou nenhuma orientação de gestão, minimizando a possibilidade de empoderamento, mas presente e em busca de crescimento (NATIVIDADE, 2009).

2.4. Negócio Social

Os negócios sociais se caracterizam prioritariamente pelo combate à pobreza. Neste sentido, há a necessidade de se analisar em profundidade e em diferentes direções quais são as causas que geram a vulnerabilidade social (BARKI *et al.*, 2013). Assim, as possíveis causas estão vinculadas ao capital físico que se caracteriza pelas terras e estoque de bens materiais. Por outro lado também, o capital humano evidenciado pelo acesso à educação, trabalho e saúde (WINTERS e CHIODI, 2011; TORRES; BARKI, 2013). Por fim o capital social que se concretiza pelas mudanças nas relações humanas e pela aceitação e confiança que ocorre em determinados grupos formados por amigos, círculos profissionais e outros círculos gerados por interesses mútuos (COLEMAN, 1988). Para esses autores, se as pessoas que estão em vulnerabilidade social conseguissem alcançar condições de acesso aos 3 tipos de capital, a fragilidade de sua condição poderia ser mitigada. Portocarrero e Delgado (2010) sugerem a remoção de barreiras que impedem a geração de valor voltada à população de baixa renda. A geração de valor para esses autores é representada pelo resgate da cidadania. Trata-se de um aspecto intangível mas igualmente importante para a conquista efetiva do capital social.

Independente da caracterização do agente ao qual se destina o negócio social, há que se compreender este tipo de empresa. Para Comini (2016) o negócio social reflete uma revisão

dos valores organizacionais e de sua responsabilidade em relação ao meio ambiente e à sociedade. Por outro lado, para Yunus (2010) o negócio social deve gerar renda para se autossustentar. Uma parte do excedente econômico gerado deve ser investido no próprio negócio, enquanto outra parte deve ser reservada para atender a demandas inesperadas. O core business deste tipo de empresa é totalmente social. Em termos globais o negócio social é visto de diferentes maneiras. Na Europa o negócio social é a atividade realizada pelas organizações da sociedade civil com funções públicas. Já na América do Norte os negócios sociais se estabelecem pela iniciativa privada mas atuam como se fossem empresas comuns obedecendo às leis mercadológicas, porém, dedicadas aos problemas socioambientais. Nos países em desenvolvimento os negócios sociais se configuraram como uma empresa focada na redução da pobreza e na transformação social, no entanto, objetivam lucro tal como proposto por Yunus (COMINI, 2016).

3 Método

O método escolhido para a apresentação desta investigação é o estudo de caso, pois o caso Badu Design encerra em sua história um exemplo empírico de um negócio social que trabalha com a circularidade e com o empreendedorismo feminino. Para a fundamentação da pesquisa foram investigados por meio de uma revisão bibliográfica assistemática os temas: economia circular e design, ESG, Empreendedorismo feminino e Negócio Social.

O negócio social Badu design se estruturou por meio da aplicação do *design thinking*.

4. O Caso Badu Design

A Badu Design, negócio de impacto socioambiental que teve sua fundação em 2012 é fruto da iniciativa pessoal de sua fundadora. Ao fim de uma depressão, tendo deixado um bom emprego 2 anos antes para cuidar de uma pessoa doente na família, a *designer* e administradora Ariane Santos foi impactada pela realidade de estar sem recursos financeiros para se sustentar. Com apenas 30 reais no bolso produziu cadernos e agendas customizadas e foi em busca de clientes no varejo da cidade. Seus produtos logo encantaram os clientes e foram vendidos rapidamente. Assim, Ariane saiu de sua situação financeira desafiadora e conseguiu se estabelecer. A partir desse sucesso pensou que poderia replicar a atitude empreendedora. Assim, lembrou que muitas mulheres vivem uma realidade similar à sua, pois têm que cuidar de suas famílias e ainda conquistar uma renda. Essas mulheres também poderiam ter boas ideias e um potencial criativo. Com essa intenção em mente fundou sua empresa com a finalidade de estimular a geração de renda e o empreendedorismo. Por meio da arte manual e do reaproveitamento de tecidos, a gestora da Badu Design foi capacitando mulheres das regiões periféricas de Curitiba e região metropolitana para a produção de materiais de papelaria, decoração e moda. A empresa chamada Badu Design iniciou as atividades no quarto de sua fundadora. Ela não tinha carro e, por isso, levava os materiais de ônibus nas casas das empreendedoras. Foi mais um período desafiador, mas que começou a dar resultados, pois as vendas começaram a gerar recursos financeiros para as todas as 35 mulheres. Os cadernos, os produtos de decoração e acessórios de moda começaram a ser feitos em sua maioria com resíduos da indústria têxtil. Esses resíduos nem sempre eram aproveitáveis, havia a necessidade de uma seleção de materiais úteis para a produção. As indústrias têxteis achavam que estavam fazendo um favor em doar esses resíduos para as empreendedoras, mas de fato, estavam apenas transferindo sua própria responsabilidade para as empreendedoras. Apesar desse desafio, a atividade profissional passou a gerar maior lucratividade, pois não tinham que arcar com os custos de parte dos materiais da produção. não obstante o fato de terem que gastar tempo para selecionar, higienizar e transformar

esses resíduos. A partir de então, o modelo de réplica de alcance de recursos financeiros numa escala artesanal estava resolvido, mas, não existia a estruturação de uma empresa, não havia a lucratividade necessária para a expansão empresarial. Na continuidade da atividade empreendedora, os produtos estavam sendo vendidos também para consumidores finais, o que dificultava o escoamento da produção, pois a venda era feita uma a uma. Só o trabalho operacional estava surtindo efeito. Para que a Badu Design se tornasse uma empresa, havia necessidade de maiores aprendizados e investimentos. Assim, a empresa passou a se inscrever em editais do 3º setor e conquistou vários prêmios, mentorias profissionais e reconhecimento como empresa sustentável. A partir de 2015 a Badu Design se estruturou como empresa por meio do processo do design thinking (quadro 4) e começou a criar o seu próprio modelo de negócios.

Quadro 4 – As 5 fases de estruturação da Badu Design pelo modelo MOPDET
(FERRO, 2018) de *design thinking*

Fase 1 – Origem e Destino - Nesta fase foram definidas a pergunta de projeto e as diretrizes;

Fase 2 – Imergência – Nesta etapa foram realizadas pesquisas do tipo *desk*, entrevistas com empreendedoras e com a gestora. Foram definidos também o propósito, a visão e os valores do negócio social. As informações desta etapa foram documentadas no catálogo de imergência. Todos os participantes da estruturação do negócio puderam ter acesso a este documento digital durante o período de construção da empresa pelo processo de *design thinking*;

Fase 3 – Imaginação – Nesta fase foram realizados *workshops* cocriativos envolvendo vários tipos de *stakeholders* ligados ao negócio. Foram também imaginadas: a estruturação do negócio em diferentes formatos, a definição da identidade visual, sonora e olfativa e a visão estratégica da empresa;

Fase 4 – Avaliação – Esta etapa consolidou-se com a proposição de: um portfolio de produtos destinados a diferentes públicos, um modelo de captação de empreendedoras e profissionais parceiros, um modelo de treinamento de empreendedoras, o modelo da rede de empreendedoras e os testes da identidade empresarial;

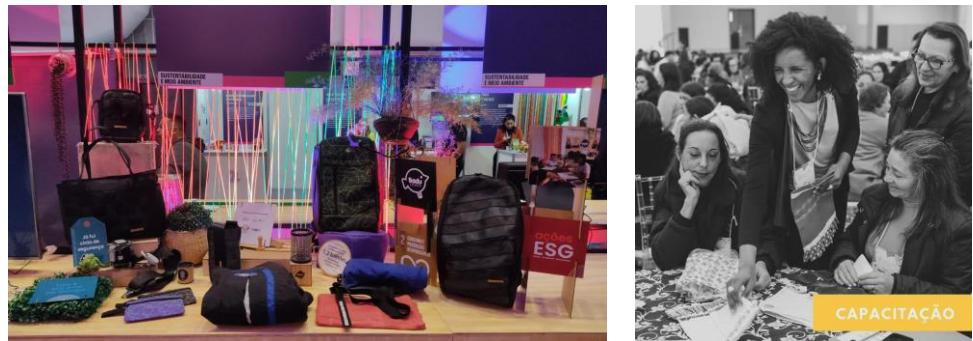
Fase 5 – Implementação - criação de uma sede ampla para realização dos trabalhos ligados à rede empreendedora. Transformação do negócio empreendedor Badu Design em um empresa com enquadramento no SIMPLES NACIONAL. A Conquista de parcerias que encaminharam e deram suporte à potenciais empreendedoras do interior do Paraná. Consolidação das atividades da fase 4.

Fonte: Ferro (2018)

Desde então a Badu Design produziu itens sustentáveis, com design contemporâneo, utilizando resíduos das indústrias para redução dos danos ambientais. Além disso, capacitou e promoveu a geração de renda em grupos de mulheres em risco social. Desde a sua fundação, já foram capacitadas 486 mulheres em 20 municípios do Paraná. Essas mulheres receberam

formação no aspecto pessoal para resgate de suas autoestimas, obtiveram formação para a atividade de gestão de suas próprias empresas enquadradas no regime fiscal de microempreendedoras individuais, MEI. Receberam ainda treinamentos para a descoberta da cultura de seus contextos e para a descoberta do bom *design*. Aprenderam a atividade empreendedora na prática com a busca de parcerias comerciais, institucionais e de fornecedores. Criaram uma rede de contatos na qual umas ajudam as outras. O objetivo de sucesso com a rede de mulheres empreendedoras foi alcançado e se perpetua ano a ano. Em termos do modelo de negócios, a gestora da Badu o definiu com base na Lei nº 12.305, sancionada em 2010, quando foi instituída a Política Nacional de Resíduos Sólidos, regulamentada pela portaria nº 7.404/10. A PNRS tem sido um divisor de águas no setor no tratamento de todos os resíduos sólidos (materiais que podem ser reciclados ou reaproveitados), incluindo domésticos, industriais, eletrônicos; e tratar os resíduos tratados (itens que não podem ser reaproveitados) incentivando a destinação correta de forma compartilhada. Ou seja, a responsabilidade de dar a destinação correta ao seu resíduo é de quem o produz, por isso a Badu Design mudou seu olhar e o modelo de negócio atual, hoje realiza parcerias muito bem definidas com empresas que geram resíduos. Assim, desenvolve projetos de inovação social seguindo o fluxo global de uma consciência mais elevada quanto a procedência de produtos e práticas sustentáveis. Esse posicionamento levou a Badu a atuar na agenda ESG de grandes empresas. Neste contexto a empresa já desenvolveu coleções, brindes corporativos com uniformes, lençóis hospitalares, banners, carpete de eventos, velas de windsurf e outros materiais. Houve um projeto no qual foi criado um produto e incorporado no portfólio da empresa cliente, levando para a empresa cliente rentabilidade.

Figura 1 – Produtos e Capacitação Badu Design



Fonte: arquivo Badu Design

Diante dos desafios representados pelas diferentes demandas, sendo uma ligada à necessidade de se manter a rede de mulheres ativas na cadeia produtiva e se realizar de fato um trabalho social, e a outra relativa ao comércio dos produtos, a Badu Design precisou se reinventar novamente. Assim por orientação de profissionais experientes na área de impacto social, a gestora decidiu separar o negócio que comercializa produtos, do trabalho social representado atualmente pelo Instituto Liga Badu – ILB que recruta e forma as mulheres empreendedoras. Esse instituto foi criado como uma organização sem fins lucrativos que se dedica a aprofundar ainda mais o trabalho socioambiental, emocional e técnico para transformar, ressignificar mais vidas por meio da criação de produtos com *design* de qualidade a partir de resíduos industriais. O Instituto Liga Badu desenvolve ainda processos para capacitar e promover acesso para mulheres em vulnerabilidade social, com o propósito de transformação integral, visando a redução de desigualdades por meio do

empreendedorismo e da economia circular, por meio da reconexão pessoal, qualificação, empreendedorismo e geração de renda. Assim, o Instituto Liga Badu possibilita que mulheres aprendam um ofício para geração de renda e trabalhem de suas casas enquanto cuidam de seus familiares. A autonomia econômica é um fator relevante para retirar mulheres em situação de violência e para que elas possam fazer suas escolhas com qualidade de vida. Em breve, o instituto pretende impactar milhares de mulheres no Brasil e no mundo por meio de editais e leis de incentivo à cultura e à educação. Se o instituto não tivesse sido criado, o negócio social não seria sustentável, pois a complexidade da gestão de resíduos aliado às demandas do empreendedorismo social inviabilizaria a continuidade da empresa.

Considerações Finais

Este artigo apresentou o caso da Badu Design, um negócio social que foi inicialmente estruturado por meio de um processo de *design thinking* e posteriormente desmembrado em 2 partes, sendo a primeira ligada à produção e comercialização de produtos no arcabouço da economia circular. A segunda parte se consolidou com a recente criação do Instituto Liga Badu que tem por propósito o resgate social, a promoção da reconexão pessoal, a formação profissional envolvendo a costura e o *design* com resíduos industriais e, por fim, o estímulo ao empreendedorismo com geração de renda. Este caso exemplifica de modo prático um dos caminhos possíveis para a mitigação dos problemas causados pelo excesso de produção da indústria pautada no capitalismo. Indica também o caminho a seguir no âmbito da boa governança, do respeito ao meio ambiente e da responsabilidade social. Os caminhos trilhados pela Badu Design não foram e não serão fáceis, pois enfrentam a necessidade de quebra de paradigmas tanto em relação às empresas clientes quanto em relação aos consumidores. Conceitos como *Upcycling* – criação de um novo produto a partir de um produto antigo; redução de consumo; excesso de geração de resíduos por parte da indústria, entre outros fatores, são desafios que ainda levarão alguns anos para serem superados. Mas, de todo modo, a conquista de objetivos ligados ao meio ambiente e ao social ao mesmo tempo fazem da Badu Design uma referência a ser seguida e sempre aperfeiçoada. Afinal, as iniciativas que utilizam o *design* focado nos problemas complexos deverão ser incentivadas, pois quanto mais *designers* se envolverem em projetos desta natureza, mais rápida será a mitigação dos impactos negativos produzidos pela forma de produzir e consumir, estabelecidos desde a revolução industrial. A participação do *designer* em atividades como esta envolvem não só o desenvolvimento de produtos, mas criação de serviços mais adequados ao público, a utilização do *design* estratégico como condutor do direcionamento da empresa e principalmente o pensamento sistêmico do *design* aliado a criação de métodos cada vez mais customizados à realidade que impacta tanto a sociedade quanto as empresas.

4 Referências Bibliográficas

ABRELPE - Há 45 anos trabalhando para que a gestão correta dos resíduos sólidos e a proteção do meio ambiente virem moda – 2021 - <https://abrelpe.org.br/publicacoes/> . Acesso em 3.4.2022

AIESEC – Entenda a Importância do Negócio de Impacto Social – 2022 <https://aiesec.org.br/estender-500-palavras-entenda-a-importancia-do-negocio-de-impacto-social/> Acesso em 3. 4. 2022

E Barki, G Comini, A Cunliffe, S Hart, S - Negócios com impacto social no Brasil - Revista de Administração de Empresas 53, 534-538, 2013.

BBC NEWS BRASIL – **Lixo do Mundo – O gigantesco cemitério de roupa usada no deserto do Atacama** – 2022 - <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-60144656>. Acesso em 3. 4. 2022

BOFF, L. – **Sustentabilidade: o que é: O que não é** – Editora Vozes. RJ. 2017

BRIDGER, D - **Neuromarketing: como a neurociência aliada ao design pode aumentar o engajamento e a influência sobre os consumidores** – Editora Autêntica Business. SP. 2018

BUCHANAN.R **Wicked Problems in Design Thinking** - *Design Issues*. Vol.III. n2. The MIT press.US.1992

COLEMAN.J.S. **Social Capital in the Creation of Human Capital**. The American Human of Sociology, v.94 n. Supplement, p. 95-120, 1988

COMINI.M. G. - **Negócios Sociais e Inovação Social - Um retrato de Experiências Brasileiras**. Tese de Livre Docência em Administração. FEA, USP. 2016

COOLEY, L. **Entrepreneurship training and the strengthening of entrepreneurial performance**. USAID, Washington - 1990.

DEN HOLANDER . C. M. – **Design for Managing Obsolescence - A Design Methodology for Preserving Product Integrity in a Circular Economy** - Dissertation - Delft University of Technology – Nederland – 2018
<https://repository.tudelft.nl/islandora/object/uuid%3A3f2b2c52-7774-4384-a2fd-7201688237af> – Acesso em 11.04.2022

DICKSON, A. - **Mulheres no trabalho** - Globo, Porto Alegre – 2010

ENDEAVOR – **Empreendedorismo – da inspiração à prática** – 2022.
<https://endeavor.org.br/desenvolvimento-pessoal/o-que-e-empreendedorismo-da-inspiracao-a-pratica/> acesso em 15.04.2022

EVERS, Hand-Dieter. **Towards a Malaysian Knowledge Society**. In: International Malaysian Studies - Conference, 3, Bangi. Proceedings... Bangi: Universiti Kebangsaan Malaysia, 2001. p. 1-23.

FERRO. S.G – **Design thinking como processo para estruturação de negócios** – tese de doutorado. UFPR 2018 - <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/58045/R%20-%20T%20-%20GLAUCIA%20DE%20SALLES%20FERRO.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em 20.04.2022

FRASER, H. – **Design para negócios na prática – Como gerar inovação e crescimento nas empresas aplicando o Business Design** – Editora Campus. Elsevier. RJ. 2014

FUNDAÇÃO HELLEN MACARTHUR – **O conceito de uma economia circular** – 2022 - <https://archive.ellenmacarthurfoundation.org/pt/economia-circular/conceito#> Acesso em 6.4.2022

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. Empreendedorismo no Brasil -2016/2017.

Disponível

em:

<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/GEM%20Nacional%20-%20web.pdf>. Acesso em: 15.04. 2022.

HALPERN, D. - **Making it work: Recommendations for policies on working families.** *Monitor on Psychology*, 35(3), 5. 2004

HYPENESS. – **Como Gana se tornou lixão de roupas de má qualidade dos países ricos.** 2021 <https://www.hypeness.com.br/2021/10/como-gana-se-tornou-lixao-de-roupas-de-ma-qualidade-dos-paises-ricos/>. Acesso em 3. 4. 2022

JONATHAN.G. E; SILVA. R.M.T – **Empreendedorismo Feminino, Tecendo a Trama de Demandas Conflitantes** -Revista Psicologia e Sociedade, PUC. RJ. 2007. <https://doi.org/10.1590/S0102-71822007000100011> Acesso em 15.04.2022

LEI 12.305/2010 - http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm - 2010 - Acesso em 3.4.2022

LINHARES.C.H. – **Análise do Desempenho Financeiro de Investimentos ESG nos Países Emergentes e Desenvolvidos** – TCC - Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de Brasília. 2017 https://bdm.unb.br/bitstream/10483/19501/1/2017_Helo%C3%ADzadaC%C3%A2maraLinhares.pdf acesso em 13.04.2022

MARTIN.G.; PIERONI.P.P.M.; PIGOSSO.A.C.D.; SOUFANI.K. - **Circular business models: A review.** Journal of Cleaner Production – vol. 277. Elsevier. 2020. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652620337860> . Acesso em 11.04.2022

MACADAM. M – **Female Entrepreneurship.** Routledge – ISE Masters in Entrepreneurship Edited by Colette Henry and Susan Marlow – Routledge. NY. 2013

MAHLER *et. al.* - **Updated estimates of the impact of COVID-19 on global poverty: Turning the corner on the pandemic in 2021?** JUNE 24, 2021 <https://blogs.worldbank.org/opendata/updated-estimates-impact-covid-19-global-poverty-turning-corner-pandemic-2021> – Acesso em 3. 4. 2022

MANZINI, E.; VEZZOLI. C. - **O Desenvolvimento de Produtos Sustentáveis: Os requisitos ambientais dos produtos industriais.** Edusp. São Paulo. 2016.

MIGUEL. P. A. L. - **O que é ESG e os desafios de sua aplicação nos mercados financeiros.** Portal Mackenzie. 2021. <https://www.mackenzie.br/noticias/artigo/n/a/i/o-que-e-esg-e-os-desafios-de-sua-aplicacao-nos-mercados-financeiros> Acesso em 13.04.2022

MONTEIRO. M. – **Ruined by Design – How Designers Destroyed the world, and What We Can Do to Fix It** – Ani King and Erika Hall editors – Fresno – California – USA. 2019

NATIVIDADE. R. D – **Empreendedorismo no Brasil: Políticas Públicas sob Análise** – Revista de Administração Pública – v. 43 – RJ. 2009 - <https://doi.org/10.1590/S0034-76122009000100011> acesso em 15.04.2022

NOGUERA, M., ÁLVAREZ, C., and URBANO, D. - **Socio-cultural factors and female entrepreneurship.** International Entrepreneurship Management. J. 9, 183–198. doi: 10.1007/s11365-013-0251-x – 2013

NUNES, C. N. F.; CRUZ, L. A. M. - **Um estudo do comportamento de mulheres empreendedoras no distrito federal.** 2012. Convibra no 9 - <https://silo.tips/download/um-estudo-do-comportamento-de-mulheres-empreendedoras-no-distrito-federal-5> - acesso em 15.04.2022

ONU – **Pacto Global – Rede Brasil** - <https://www.pactoglobal.org.br/> acesso em 13.04.2022

OXFAM - <https://www.oxfam.org.br/> - acesso em 03.04.2022

PACTO GLOBAL – REDE BRASIL – Sitingue e Rede Brasil do Pacto Global lançam estudo sobre a evolução do ESG no Brasil. – 2021 -

https://www.pactoglobal.org.br/noticia/520/stilingue-e-rede-brasil-do-pacto-global_lancam-estudo-sobre-a-evolucao-do-esg-no-brasil acesso em 13.04.2022

PETRINI, M.; SCHERER, P.; BACK, L. – **Modelo de Negócios com impacto social** – Revista Administração de Empresas. No 56. – 2016. <https://www.scielo.br/j/rae/a/Nq7d3Q6dpNqCMxnKSdxQY3S/?format=html> . Acesso em 11.04.2022

PIAUÍ/FOLHA/UOL – **De cada 100 toneladas de lixo têxtil, apenas 20 são recicladas** – 2021 <https://piaui.folha.uol.com.br/de-cada-100-toneladas-de-lixo-textil-produzidas-por-ano-no-brasil-apenas-20-sao-recicladas-enquanto-80-sao-descartadas-indevidamente/> . Acesso em 3.4.2022

PLATCHEK, R. E. - **Design Industrial: Metodologia De Ecodesign Para O Desenvolvimento de Produtos Sustentáveis** – Editora Atlas. SP – 2012

PORTOCARRERO, F.; DELGADO, A.J. – **Inclusive Business and Social Value Creation In Social Enterprise Knowledge Network** – SEKN (Ed). Social inclusive Business . 2010

POTTING, J., HEKKERT, M., WORRELL, E., HANEMAAIJER, A. - **Circular Economy: measuring innovation in the product Chain.** (No.2544). PBL Publishers. 2017. <https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/358310>. Acesso em 7.4.2022

PRI- Princípios para o Investimento Sustentável – ONU – 2019 - [https://www.unpri.org/download?ac=10969#:~:text=Os%20Princ%C3%ADpios%20para%20o%20Investimento%20Respons%C3%A1vel%20\(PRI\)%20foram%20criados%20por,para%20as%20pr%C3%A1ticas%20de%20investimento](https://www.unpri.org/download?ac=10969#:~:text=Os%20Princ%C3%ADpios%20para%20o%20Investimento%20Respons%C3%A1vel%20(PRI)%20foram%20criados%20por,para%20as%20pr%C3%A1ticas%20de%20investimento) acesso em 13.04.2022

PRICEWATERHOUSECOOPERS – **A jornada ESG do Private Equity: do conformidade à criação de valor. Pesquisa Global de Investimento Responsável de Private Equity** 2021. <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividade/private-equity/2021/a-jornada-ESG-do-private-equity-da-conformidade-a-criacao-de-valor.html> . Acesso em 13.04.2022

RASHID, A., ASIF, F.M.A., KRAJNIK, P., NICOLESCU, C.M. - **Resource conservative manufacturing: an essential change in business and technology paradigm for sustainable manufacturing.** Journal of Cleaner Production. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652613003934> 2013. acesso em 11.04.2022

RIFKIN, J. – **Sociedade com Custo Marginal Zero – A internet das Coisas, os Bens Comuns Colaborativos e o Eclipse do Capitalismo** – ed. Makron Books – São Paulo. SP. 2016

RITTELW, J. H.; WEBBER.M.M. **Dilemmas in a General Theory of Planning.** Working Papers from the Urban & Regional Development. - University of California - Berkeley. USA. 1973.

SEBRAE – **Cartilha de Economia Criativa** – 2019.
<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ce/artigos/cartilha-de-economia-criativa,9f8854cfa366e610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em 3. 4.2022

SCHULTE. U.G. **New business models for a radical change in resource efficiency.**
Environmental innovation Societal Transitions
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S221042241300066X>. 2013 - acesso em 11.04.2022

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico.** São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SILVA.S.M.; V.S. LASSO; W.E. MAINARDES – **Características do Empreendedorismo Feminino no Brasil.** Revista Gestão e Desenvolvimento. V. 13. N2. 2016

TEIXEIRA. M.P.F. – **Revolução Industrial.** Editora ática, SP. 2019

TIEDGE, L. B. - **Processes of change in work/home incompatibilities: Employed mothers 1986-1999.** Journal of Social Issues, 60(4), 787-800 - 2004.

TORRES. H. G ;BARKI.E. Por uma classificação dos Negócios com Impacto Social. In: VII ENAPEGS – Encontro Nacional de Pesquisadores de Gestão Social. Belém. PA. Anais. Universidade da Amazônia, 2013

TOTVS – **ESG – Conceito, como funciona e principais características** – 2021 -
<https://www.totvs.com/blog/business-perfomance/esg/> acesso em 13.04.2022

VEZZOLI.C. – **Design de Sistemas para a Sustentabilidade** – EDUFBA – Salvador – BA – 2010

WEETMAN.C – **Economia Circular: conceitos e estratégias para fazer negócios de forma mais inteligente, sustentável e lucrativa.** Autêntica Business. São Paulo. SP – 2019

WIEK. A.; WITHYCOMBE. L.; REDMAN.C.L. - **Key competencies in sustainability: A reference framework for academic program development.** Sustain. Sci. 2011, n6, 203–218.

WINTERS.C.P.;CHIODI.V. - **Human Capital Investment and Long-Teem Poverty reduction in Rural Mexico.** Journal of International Development. V. 23. Issue 4. P. 515-538

YUNUS.M. **Criando um Negócio Social - Como iniciativas economicamente viáveis podem solucionar grandes problemas da humanidade.** Ed. Campus. RJ. 2010.