

***Campus Jarú***

**Coordenação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial EaD**

**ADAIR JOSÉ DE OLIVEIRA  
JULIANA OLIVEIRA CESARIO**

**SETOR 2,5 E GESTÃO COMERCIAL: UM MODELO HÍBRIDO DE IMPACTO  
SOCIAL APLICADO AO AUTISMO E ÀS FAMÍLIAS ATÍPICAS**

JARU  
2025

**ADAIR JOSÉ DE OLIVEIRA  
JULIANA OLIVEIRA CESARIO**

**SETOR 2,5 E GESTÃO COMERCIAL: UM MODELO HÍBRIDO DE IMPACTO  
SOCIAL APLICADO AO AUTISMO E ÀS FAMÍLIAS ATÍPICAS**

Artigo publicado como Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), Campus Jaru, como requisito parcial para obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão Comercial, junto ao Curso de Gestão Comercial, sob a orientação do professor Dr. Iveltyma Roosemalen Passos Ibiapina.

JARU  
2025

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO.

Oliveira, Adair José.

Setor 2,5 e gestão comercial: um modelo híbrido de impacto social aplicado ao autismo e às famílias atípicas / Adair José Oliveira, Juliana Oliveira Cesario. - Jarú, 2025.  
23 f.

Orientador(a): Prof. Dr. Iveltyma Roosemalen Passos Ibiapina.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão Comercial) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO, Jarú, 2025.

1. Setor 2,5. 2. Gestão comercial. 3. Negócios sociais. 4. Autismo. 5. Impacto social. I. Cesario, Juliana Oliveira. II. Ibiapina, Iveltyma Roosemalen Passos (orient.). III. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. IV. Título.

**Bibliotecário(a) Responsável:** Priscila Gomes de Sousa, CRB-11/1121

**ADAIR JOSÉ DE OLIVEIRA  
JULIANA OLIVEIRA CESARIO**

**SETOR 2,5 E GESTÃO COMERCIAL: UM MODELO HÍBRIDO DE IMPACTO  
SOCIAL APLICADO AO AUTISMO E ÀS FAMÍLIAS ATÍPICAS**

Artigo publicado como Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), *Campus Jarú*, como requisito parcial para obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão Comercial, junto ao Curso de Gestão Comercial, sob a orientação do professor Dr. Iveltyma Roosemalen Passos Ibiapina.

Artigo publicado em: 10/12/2025.

---

Dra. Kayena Delaix Zaqueo  
Coordenadora de EaD – *Campus Jarú*

---

Dr. Iveltyma Roosemalen Passos Ibiapina  
Orientador

## SETOR 2,5 E GESTÃO COMERCIAL: UM MODELO HÍBRIDO DE IMPACTO SOCIAL APLICADO AO AUTISMO E ÀS FAMÍLIAS ATÍPICAS

Adair José de Oliveira<sup>1</sup>  
Juliana Oliveira Cesario<sup>2</sup>  
IveltymaRoosemalen Passos Ibiapina<sup>3</sup>

### Resumo

O presente ensaio teórico investiga a aplicabilidade do Setor 2,5 como alternativa inovadora para unir sustentabilidade financeira e impacto social, tomando como referência a realidade das famílias de crianças com Transtorno do Espectro Autista (TEA). A pesquisa discute conceitos fundamentais do Setor 2,5 e suas relações com a Gestão Comercial, propondo a criação de um modelo híbrido de negócio capaz de operar como empresa lucrativa ao mesmo tempo em que destina grande parte de seus recursos ao atendimento social. O trabalho adota uma abordagem qualitativa, baseada em revisão bibliográfica nacional e internacional, complementada por análise crítica de estudos de caso internacionais (Grameen Bank, Ben & Jerry's, Patagonia, Natura) e proposição de um modelo inovador: a destinação de 70% do lucro para reinvestimento e impacto social, e 30% para o fundador/empreendedor, garantindo tanto a perenidade do negócio quanto a motivação empreendedora. A principal contribuição do estudo é propor um caminho alternativo às ONGs e ao terceiro setor tradicional, mostrando que uma empresa estruturada pode, ao mesmo tempo, ser competitiva no mercado e inclusiva socialmente. O modelo foca não apenas no autista, mas em todo o núcleo familiar, reconhecendo a necessidade de apoio psicológico, terapêutico e social para mães, pais e irmãos de crianças atípicas.

**Palavras-chave:** Setor 2,5; Gestão Comercial; Negócios Sociais; Autismo; Impacto Social.

---

<sup>1</sup> Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial do Instituto Federal de Rondônia (IFRO), Campus Jarú. E-mail: [contato@adairoliveira.com.br](mailto:contato@adairoliveira.com.br)

<sup>2</sup> Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial do Instituto Federal de Rondônia (IFRO), Campus Jarú. E-mail: [julianaocesario@gmail.com](mailto:julianaocesario@gmail.com)

<sup>3</sup> Doutor em Administração e Professor do Instituto Federal de Rondônia (IFRO), Campus Jarú, E-mail: [iveltyma.ibiapina@ifro.edu.br](mailto:iveltyma.ibiapina@ifro.edu.br)

## 1. INTRODUÇÃO

De acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS, 2021), aproximadamente 1 em cada 100 crianças em todo o mundo apresenta características do espectro autista. No Brasil, embora os dados oficiais ainda sejam limitados, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2020) estima que milhões de brasileiros se enquadrem dentro desse espectro, com crescente demanda por políticas públicas e serviços especializados. No entanto, a realidade cotidiana das famílias revela um cenário de insuficiência: o acesso às terapias — fonoaudiologia, psicologia, terapia ocupacional, psicopedagogia, entre outras — é restrito, custoso e, muitas vezes, inacessível.

Esse contexto suscita a necessidade de novos modelos de atuação que transcendam a dicotomia tradicional entre o setor privado (empresas com fins lucrativos) e o setor filantrópico (ONGs, associações). É nesse ponto que surge a relevância do Setor 2,5, um conceito ainda recente no Brasil, mas já consolidado em experiências internacionais, cujo propósito é justamente unir a eficiência e a lógica empresarial do setor privado com a missão social típica das organizações sem fins lucrativos (Comini; Barki; Aguiar, 2012).

Nesse sentido, o presente trabalho tem como objetivo analisar a interseção entre o Setor 2,5 e a gestão comercial, com foco na elaboração de um modelo híbrido de negócio capaz de aliar sustentabilidade financeira e impacto social. A motivação desta pesquisa nasce de uma vivência pessoal: a dificuldade enfrentada por famílias que convivem com crianças diagnosticadas com Transtorno do Espectro Autista (TEA), sobretudo no que se refere ao acesso às terapias multidisciplinares necessárias para o desenvolvimento integral desses indivíduos.

No campo da gestão comercial, essa perspectiva traz uma contribuição inédita: pensar as estratégias de vendas, canais de distribuição e marketing não apenas como meios de maximizar o lucro, mas como instrumentos de viabilização de impacto social. Conforme ensinam Kotler e Keller (2018), o marketing e a gestão comercial evoluíram de uma lógica centrada no produto para uma abordagem centrada no valor compartilhado, o que dialoga diretamente com a proposta do presente estudo.

Ademais, o trabalho aqui apresentado busca propor um modelo de negócio híbrido 70/30: 70% do resultado líquido da operação seriam reinvestidos em atividades sociais voltadas ao atendimento de pessoas com TEA e suas famílias, enquanto 30% seriam destinados ao retorno do empreendedor (CEO/fundador). Esse formato representa uma inovação frente aos modelos clássicos, já que não se limita à filantropia ocasional, mas prevê desde sua concepção uma arquitetura financeira e social equilibrada.

Do ponto de vista científico, a escolha pelo tema se justifica pela escassez de literatura que una diretamente os conceitos de gestão comercial com o Setor 2,5. Embora existam estudos sobre empreendedorismo social (Yunus, 2010; Nicholls, 2006) e sobre estratégias de marketing em empresas tradicionais, há um vazio quando se trata de compreender como esses elementos podem se integrar em um modelo sustentável e replicável de impacto social.

No âmbito social, a justificativa é evidente: segundo dados do Ministério da Educação (MEC, 2022), há um crescimento contínuo na matrícula de estudantes com TEA nas redes de ensino, o que pressiona famílias, escolas e políticas públicas. No entanto, a cobertura terapêutica via Sistema Único de Saúde (SUS) é insuficiente, gerando desigualdade de acesso. Dessa forma, a criação de um negócio de impacto voltado a esse público busca preencher uma lacuna crítica, contribuindo para a inclusão social, o bem-estar familiar e a construção de uma sociedade mais justa.

Para alcançar esses objetivos, este artigo organiza-se em cinco seções. Após a presente introdução, a próxima seção traz o referencial teórico, revisando os conceitos de Setor 2,5, gestão comercial e casos de negócios de impacto. A seção 3 apresenta a metodologia adotada, caracterizando a pesquisa como ensaio teórico. A seção 4 discute os resultados e propõe a aplicação prática do modelo 70/30. Por fim, a seção 5 apresenta as considerações finais e perspectivas futuras.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O presente capítulo apresenta a base conceitual necessária para compreender a proposta do Setor 2,5 e sua interseção com a gestão comercial. O esforço aqui consiste em contextualizar o surgimento desse setor híbrido, diferenciar suas características em

relação aos modelos tradicionais (empresa com fins lucrativos e organizações sem fins lucrativos), discutir conceitos de gestão comercial e, por fim, analisar experiências nacionais e internacionais que inspiram o modelo proposto.

## **2.1 O conceito de Setor 2,5**

O conceito de Setor 2,5 surge como uma proposta intermediária entre os tradicionais Setor 2 (empresas privadas, voltadas para o lucro) e Setor 3 (organizações sem fins lucrativos, voltadas para o impacto social). Trata-se de um novo paradigma organizacional que busca conciliar sustentabilidade financeira e impacto social positivo, rompendo com a dicotomia histórica entre o mercado e o terceiro setor (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012). Essa perspectiva reconhece que os desafios contemporâneos — como desigualdade social, mudanças climáticas e exclusão econômica — exigem modelos híbridos de negócio capazes de gerar valor compartilhado.

De acordo com Emerson (2003), o Setor 2,5 representa a materialização do conceito de “blendedvalue”, ou “valor misto”, que integra o retorno financeiro e o valor social em uma mesma métrica de desempenho organizacional. Para o autor, as empresas deixam de ser vistas apenas como instrumentos de geração de lucro, e passam a ser plataformas de transformação social. Essa lógica foi reforçada por Porter e Kramer (2011), ao introduzirem o conceito de “criação de valor compartilhado” (sharedvalue), defendendo que as corporações devem gerar benefícios econômicos ao mesmo tempo em que contribuem para o desenvolvimento das comunidades e para a solução de problemas sociais.

O termo “Setor 2,5” foi popularizado no Brasil por Graziella Comini (2016), que o define como um campo híbrido e experimental, posicionado entre o capitalismo tradicional e o modelo filantrópico. Nesse campo, atuam organizações que incorporam práticas empresariais (como gestão eficiente, inovação e métricas de resultado), mas que têm como objetivo principal o impacto socioambiental sustentável. Assim, o Setor 2,5 constitui um espaço onde empreendedores sociais e investidores de impacto constroem soluções escaláveis, combinando eficiência de mercado e propósito social (NICHOLLS; CHO, 2006; NICHOLLS; PHILLIPS, 2019).

No cenário internacional, experiências como o Grameen Bank, de Muhammad Yunus (2010), e o Aravind Eye Care System, na Índia, ilustram a operacionalização do Setor 2,5. O Grameen Bank, ao criar o microcrédito como ferramenta de inclusão produtiva, demonstrou que é possível gerar sustentabilidade financeira e, simultaneamente, promover emancipação social em larga escala. Já o Aravind Eye Care System apresenta um modelo hospitalar baseado na lógica de “subsídio cruzado”, onde pacientes que podem pagar financiam o atendimento gratuito aos mais pobres, garantindo impacto social e viabilidade econômica. Ambos os exemplos materializam o ideal do Setor 2,5 — negócios que se sustentam pelo mercado, mas que têm como missão central a transformação social.

Autores como Nicholls (2006) e Honeyman (2019) destacam ainda que o Setor 2,5 é sustentado por uma mudança de mentalidade empreendedora, na qual a geração de lucro não é um fim em si mesmo, mas um meio para potencializar o impacto. Essa lógica deu origem ao movimento global das Empresas B (B Corps), certificadas por atenderem a padrões rigorosos de desempenho social, ambiental e de governança. Nesse contexto, as empresas passam a ser avaliadas não apenas pela maximização do valor para acionistas, mas pelo seu impacto positivo para todas as partes interessadas — colaboradores, fornecedores, comunidade e meio ambiente (HONEYMAN, 2019; PATAGONIA, 2021).

O Setor 2,5 também está intimamente relacionado ao conceito de inovação social. Segundo Nicholls e Phillips (2019), ele emerge em um momento em que as fronteiras entre o público, o privado e o social tornam-se cada vez mais porosas. Organizações híbridas, como a TOMS Shoes e a Ben & Jerry’s, exemplificam como o mercado pode ser usado como instrumento de mudança sistêmica: a primeira adota o modelo One for One, doando um produto para cada venda realizada; a segunda investe parte de seus lucros em causas sociais e ambientais. Tais exemplos evidenciam que o valor no Setor 2,5 não se restringe ao capital financeiro, mas inclui capital social, cultural e ambiental, compondo um modelo de desenvolvimento mais inclusivo e sustentável.

No Brasil, de acordo com o Mapa de Negócios de Impacto Socioambiental da Pipe.Social (2022), o ecossistema do Setor 2,5 vem crescendo de forma significativa, com destaque para empreendimentos nas áreas de educação, saúde e meio ambiente. O relatório aponta que mais de 1.500 negócios de impacto já operam com base em modelos híbridos, demonstrando que há um amadurecimento do mercado e uma busca por soluções que conciliem propósito e rentabilidade. O SEBRAE (2020) reforça que o empreendedorismo social e o Setor 2,5 representam uma das maiores tendências econômicas emergentes, principalmente entre jovens empreendedores, que priorizam o impacto coletivo ao retorno individual.

Portanto, o Setor 2,5 deve ser compreendido não apenas como uma categoria econômica, mas como uma nova lógica de desenvolvimento, capaz de integrar o melhor dos dois mundos — a eficiência e a escalabilidade do setor privado, com o propósito e a sensibilidade social do terceiro setor. Essa convergência reflete uma transformação estrutural nas relações entre empresas e sociedade, em que o sucesso organizacional passa a ser medido não apenas pelo lucro, mas pelo legado social e ambiental gerado. Nesse sentido, o Setor 2,5 é o campo fértil para o surgimento de modelos de negócios inovadores, baseados em sustentabilidade, colaboração e impacto positivo.

## 2.2 Diferenças entre ONG, empresa tradicional e Setor 2,5

Para compreender melhor o posicionamento desse setor, pode-se compará-lo com os modelos tradicionais.

Quadro 1: Comparativo entre os setores 2, 2.5 e 3.

<b>Critério</b>	<b>ONG/Instituto (3º Setor)</b>	<b>Empresa Tradicional (2º Setor)</b>	<b>Setor 2,5</b>
Objetivo principal	Impacto social	Lucro financeiro	Impacto social + lucro
Fonte de recursos	Doações, editais, convênios	Vendas de produtos / serviços	Vendas + reinvestimento social
Sustentabilidade	Alta dependência	Autossuficiência	Autossuficiência +

financeira	externa		revestimento
Prestação de contas	Comunidade, financiadores	Acionistas	Comunidade + investidores sociais
Governança	Filantrópica/voluntária	Empresa tradicional	Mista (social + empresarial)

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Essa comparação evidencia que o Setor 2,5 não é uma ONG com roupagem empresarial, nem uma empresa que faz filantropia. Trata-se de um novo arranjo institucional (SEBRAE, 2020), cujo diferencial está na simbiose entre sustentabilidade financeira e transformação social.

### 2.3 Gestão comercial: fundamentos e evolução

A gestão comercial pode ser definida como o conjunto de estratégias e práticas voltadas à venda de produtos e serviços, englobando prospecção, relacionamento, canais de distribuição e pós-venda. De acordo com Kotler e Keller (2018), a evolução da gestão comercial acompanha as mudanças do próprio marketing:

1. Foco no produto (início do século XX): vender o que é produzido.
2. Foco no cliente (pós-Segunda Guerra): entender necessidades e desejos.
3. Foco no valor (anos 2000 em diante): gerar valor compartilhado, em que clientes, empresas e sociedade são beneficiados.
4. Essa terceira etapa aproxima-se da lógica do Setor 2,5, pois insere o impacto social como elemento do valor percebido.

Segundo Churchill e Peter (2012), uma gestão comercial eficaz depende da capacidade de integrar processos de vendas com planejamento estratégico. No contexto do Setor 2,5, isso significa desenvolver estratégias comerciais que não apenas sustentem a operação, mas também alimentem o ciclo de reinvestimento social.

### 2.4 Interseção entre gestão comercial e Setor 2,5

A interseção entre esses dois campos pode ser entendida como a aplicação da racionalidade da gestão comercial para a viabilização de impacto social sustentável. Enquanto ONGs dependem de doações e, muitas vezes, não conseguem planejar

estrategicamente a longo prazo, negócios de impacto no Setor 2,5 se apoiam em modelos de vendas robustos. A gestão comercial, nesse sentido, funciona como motor financeiro da missão social.

Por exemplo, a venda de cursos online, produtos em marketplaces ou serviços de consultoria pode gerar fluxo de caixa contínuo, que, em parte, é reinvestido em programas sociais. Essa lógica permite criar organizações autossustentáveis, menos dependentes de financiadores externos.

Diversas experiências internacionais mostram que o modelo híbrido é viável. Grameen Bank (Bangladesh), por exemplo, criado por Muhammad Yunus, oferece microcrédito a pessoas em situação de vulnerabilidade. O banco é financeiramente sustentável, mas seu impacto social é imenso, especialmente entre mulheres (YUNUS, 2010).

Já a TOMS Shoes (EUA) aplica o modelo “One for One”, em que a cada par de sapatos vendido, outro é doado. A empresa cresceu internacionalmente, mostrando como o impacto pode ser parte do modelo comercial.

Nesse mesmo contexto o Aravind Eye Care (Índia) hospital oftalmológico que oferece atendimentos pagos e gratuitos. O equilíbrio financeiro vem dos pacientes que pagam, permitindo atender milhões de pessoas de baixa renda.

Na Patagonia (EUA) a marca de roupas outdoor que reinveste parte dos lucros em projetos ambientais, tornando o impacto socioambiental parte do marketing e da identidade da marca. Esses exemplos ilustram como a lógica do Setor 2,5 pode ser aplicada em diferentes setores, mantendo equilíbrio entre resultado econômico e impacto social.

No Brasil, a pesquisa Pipe.Social (2021) mapeou mais de 1.300 negócios de impacto socioambiental. Alguns exemplos incluem o Instituto Dara (antigo Saúde Criança) com o modelo integrado de combate à pobreza, envolvendo saúde, educação e renda. Já a Moradigna é uma startup que oferece reformas acessíveis em comunidades de baixa renda, financiadas de forma parcelada.

Os Bancos comunitários digitais também fazem parte desse setor. Iniciativas como Banco Palmas, que unem crédito, tecnologia e inclusão social. Esses casos

mostram que o Brasil tem potencial de consolidar o Setor 2,5, embora os desafios regulatórios e de financiamento ainda sejam grandes.

O Setor 2,5 surge como uma alternativa inovadora que rompe com a lógica tradicional de separação entre negócios e impacto social. Ao ser analisado em conjunto com a gestão comercial, fica evidente que essa integração não apenas é possível, mas necessária para enfrentar problemas complexos, como o acesso às terapias para pessoas com TEA.

A partir dos estudos apresentados, nota-se que tanto no cenário internacional quanto no nacional, empresas híbridas têm conseguido unir sustentabilidade financeira e impacto social. Essa constatação fundamenta a proposta do presente trabalho de desenvolver um modelo 70/30, no qual a gestão comercial não é fim em si mesma, mas instrumento para transformar realidades sociais.

### **3 METODOLOGIA**

O presente estudo se caracteriza como um ensaio teórico, a opção metodológica visa construir uma análise crítica acerca da interseção entre o Setor 2,5 e a gestão comercial, com vistas à proposição de um modelo de negócio híbrido aplicável ao contexto social brasileiro, mais especificamente ao atendimento de pessoas com Transtorno do Espectro Autista (TEA) e suas famílias.

Quanto à tipologia, segundo Gil (2019), a pesquisa científica pode assumir diferentes tipos, variando de acordo com seus objetivos, natureza e procedimentos. Este trabalho adota um caráter qualitativo e exploratório. O presente estudo é qualitativo, porque busca compreender fenômenos sociais e organizacionais a partir da interpretação e da análise crítica de teorias já consolidadas, sem recorrer a dados estatísticos primários.

Além disso, pode ser caracterizado como exploratório, porque pretende ampliar a compreensão acerca de um tema ainda pouco estudado, especialmente no Brasil, que é a aplicação da lógica do Setor 2,5 à gestão comercial. Adicionalmente, trata-se de um ensaio teórico. Segundo Severino (2017), ensaios teóricos têm como propósito discutir conceitos, propor articulações e apresentar contribuições intelectuais sem a necessidade de coleta de dados empíricos diretos.

A pesquisa foi estruturada em três etapas principais. A primeira foi o levantamento bibliográfico, realizado a partir de livros, artigos científicos, relatórios e documentos de organismos nacionais e internacionais (como OMS, MEC, Pipe.Social, Sebrae). A busca concentrou-se em três eixos: (i) Setor 2,5 e negócios de impacto; (ii) gestão comercial e marketing; (iii) autismo e inclusão social.

Em seguida foi realizada uma análise crítica da literatura onde as fontes foram organizadas de forma a permitir a identificação de convergências, divergências e lacunas. Essa análise possibilitou compreender como os conceitos de gestão comercial podem ser aplicados em um contexto de impacto social.

Por fim foi feita a construção do modelo teórico. Com base na revisão bibliográfica e na vivência do autor, foi elaborado o modelo 70/30, que propõe um equilíbrio entre sustentabilidade financeira e impacto social.

## **4 DISCUSSÃO**

Este capítulo apresenta os principais resultados do ensaio teórico desenvolvido e discute a proposta de um modelo de negócio híbrido baseado no Setor 2,5 aplicado ao contexto do Transtorno do Espectro Autista (TEA). O enfoque está na integração entre gestão comercial e impacto social, materializada no modelo 70/30, em que 70% dos resultados líquidos da empresa são destinados à manutenção da operação e ao reinvestimento em ações sociais, enquanto 30% representam retorno ao empreendedor.

### **4.1 Fundamentação do modelo híbrido**

A lógica do Setor 2,5 parte do pressuposto de que organizações não devem ser classificadas apenas como filantrópicas ou puramente lucrativas, mas podem ser estruturadas como empreendimentos que se financiam por meio da lógica de mercado e, ao mesmo tempo, possuem impacto social como objetivo central (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012).

No caso em análise, a proposta é criar uma empresa que comercialize produtos e serviços — cursos online, marketplace, loja física ou virtual, parcerias de revenda — e que destine parte significativa de sua receita líquida a subsidiar terapias multidisciplinares para autistas e suporte psicológico/social para suas famílias.

Essa lógica encontra respaldo em autores como Yunus (2010), ao propor os negócios sociais como uma “nova forma de capitalismo”, e em Porter e Kramer (2011), que defendem a criação de valor compartilhado.

#### 4.2 O modelo 70/30: estrutura financeira e social

A principal contribuição teórica deste trabalho é a proposição do modelo 70/30, que pode ser representado da seguinte forma:

Quadro 2: Divisão da estrutura financeira

Porcentual	Destinação	Empresa Tradicional (2º Setor)
70%	Sustentabilidade e impacto social	Custos operacionais da empresa, reinvestimento em expansão, manutenção de equipe técnica, financiamento de terapias multidisciplinares, programas de lazer e inclusão, suporte psicológico para pais e irmãos.
30%	Retorno ao empreendedor (CEO/Fundador)	Distribuição de lucro, retirada pró-labore, reinvestimento pessoal em novos projetos.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Esse modelo propõe equilíbrio entre sustentabilidade e justiça social. Não se trata de filantropia, pois há retorno para o empreendedor, mas também não é um negócio exclusivamente voltado ao lucro. De acordo com Nicholls (2006), modelos híbridos são mais sustentáveis a longo prazo, justamente porque alinham o interesse do investidor com a missão social.

O funcionamento do modelo pode ser descrito em quatro etapas integradas. A primeira refere-se à geração de receita, obtida por meio da venda de produtos e serviços, como cursos, marketplace, consultorias e loja física ou virtual. Em seguida, ocorre a apuração do resultado líquido, momento em que são deduzidos todos os custos e despesas operacionais.

Na terceira etapa, 70% do resultado líquido são reinvestidos na manutenção das operações e na destinação a iniciativas de impacto social, garantindo a continuidade e a expansão das atividades. Por fim, os 30% restantes correspondem ao lucro, que representa o retorno financeiro ao empreendedor.

De forma ilustrativa, esse processo pode ser representado como um círculo dividido em quatro fases: Receita → Resultado Líquido → 70% Reinvestimento/Impacto Social → 30% Retorno ao Empreendedor → Receita novamente. Esse ciclo contínuo assegura a autossustentabilidade financeira do empreendimento e a previsibilidade das ações sociais, o que o diferencia de muitas organizações não governamentais que dependem exclusivamente de doações.

#### 4.3 Estratégias comerciais como motor do impacto

A gestão comercial é aqui compreendida como o motor que impulsiona e sustenta o impacto social. Conforme Kotler e Keller (2018), o valor percebido pelo consumidor vai muito além do produto adquirido, englobando também a identificação com o propósito da marca e a relevância social de suas ações. Dessa forma, as estratégias comerciais tornam-se instrumentos essenciais para viabilizar financeiramente o impacto positivo gerado.

No modelo proposto, essas estratégias abrangem diferentes frentes de atuação. Uma delas é a oferta de infoprodutos, que inclui cursos próprios e de parceiros — como afiliados —, disponibilizados tanto no mercado nacional quanto internacional. Outra frente é o marketplace, concebido para integrar motoristas, supermercados e lojas locais, inspirando-se em modelos de sucesso como iFood e Uber, e gerando receitas por meio de comissões sobre as transações.

Além disso, destaca-se a loja física e virtual, voltada à comercialização de produtos relacionados à causa social, como livros, brinquedos pedagógicos e jogos terapêuticos. Por fim, as parcerias comerciais permitem a revenda de produtos de terceiros, ampliando o portfólio e proporcionando margens de lucro que fortalecem o fluxo de recursos da iniciativa. Juntas, essas estratégias consolidam uma gestão comercial orientada por propósito e sustentabilidade, na qual o desempenho econômico alimenta diretamente o impacto social pretendido.

Quadro 3: Comparativo – Estratégias comerciais x Impacto social

<b>Estratégia Comercial</b>	<b>Impacto Social Gerado</b>
Cursos online	Subsídio de terapias para autistas

Marketplace	Inclusão de famílias em serviços locais com desconto
Loja física/virtual	Geração de empregos + apoio a famílias atípicas
Parcerias comerciais	Recursos adicionais para financiar lazer e psicólogos familiares

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

O impacto social do modelo não se restringe ao autista, mas abrange toda a família. Pesquisas mostram que pais de crianças autistas apresentam maiores índices de depressão e estresse (WHO, 2021). Além disso, irmãos típicos muitas vezes ficam à margem das atenções familiares.

O modelo proposto busca oferecer um conjunto integrado de ações voltadas ao desenvolvimento humano e à inclusão social, com foco especial nas famílias de pessoas com autismo. Entre essas ações, destacam-se as terapias multidisciplinares, que englobam atendimentos nas áreas de fonoaudiologia, psicologia, psicopedagogia e terapia ocupacional, promovendo uma abordagem ampla e complementar das necessidades individuais.

Outro eixo fundamental é o apoio psicológico às famílias, com acompanhamento específico para pais e mães atípicos, de modo a oferecer suporte emocional e fortalecer as estratégias de enfrentamento no cotidiano. Complementarmente, a integração familiar é estimulada por meio de atividades de lazer inclusivas, que contemplam não apenas a criança ou o adulto autista, mas também os irmãos típicos, reforçando o sentimento de pertencimento e unidade.

O modelo também prevê a criação de clínicas próprias ou a formalização de convênios com instituições parceiras, formando uma rede de atendimento direta, acessível e de qualidade. Dessa forma, o impacto gerado é ampliado: ultrapassa o cuidado individual e alcança o fortalecimento do núcleo familiar como unidade social, promovendo bem-estar, inclusão e sustentabilidade social.

#### 4.4 Comparação com modelos internacionais

A proposta apresentada aproxima-se de experiências internacionais de sucesso que combinam sustentabilidade financeira com impacto social positivo. Entre os exemplos mais emblemáticos está o **Grameen Bank**, idealizado por Muhammad Yunus

(2010), que demonstra o equilíbrio entre retorno econômico e transformação social por meio do microcrédito. Outro caso inspirador é o do **Aravind Eye Care**, na Índia, cujo modelo de **subsídio cruzado** permite que os atendimentos gratuitos sejam sustentados por clientes pagantes, garantindo eficiência e inclusão.

Também se destaca a **TOMS Shoes**, nos Estados Unidos, pioneira no conceito de **consumo atrelado a impacto direto**, em que a compra de um produto financia uma ação social correspondente. Da mesma forma, a **Patagonia** incorpora o **propósito ambiental** em toda a sua cadeia de valor, unindo desempenho empresarial e responsabilidade socioambiental.

O **diferencial do modelo 70/30** proposto está na **clareza e objetividade da divisão financeira**, estabelecendo previamente o percentual destinado ao impacto social (70%) e o retorno ao empreendedor (30%). Essa transparência reduz arbitrariedades e assegura previsibilidade na destinação dos recursos, fortalecendo a credibilidade e a sustentabilidade do modelo.

#### **4.5 Desafios e oportunidades**

Apesar de seu potencial transformador, a implementação do modelo enfrenta alguns desafios relevantes. Do ponto de vista regulatório, ainda há ausência de uma legislação específica para empresas híbridas no Brasil, o que dificulta a formalização de iniciativas que conciliam lucro e propósito social. Em termos culturais, persiste a visão tradicional de que empresas devem priorizar apenas o lucro, o que pode gerar resistência entre investidores e consumidores. Já no campo financeiro, o desafio central é manter um fluxo constante de vendas, indispensável para garantir a sustentabilidade das operações e a continuidade do impacto social.

Por outro lado, há importantes oportunidades que favorecem a adoção desse modelo. A primeira é a demanda social crescente, impulsionada pelo aumento dos diagnósticos de Transtorno do Espectro Autista (TEA) no Brasil, o que amplia a necessidade de serviços especializados. Soma-se a isso o fortalecimento do mercado digital, que favorece a expansão de cursos e marketplaces voltados a nichos específicos, e o avanço do consumo consciente, uma tendência global que valoriza empresas comprometidas com causas sociais e ambientais.

Assim, o modelo 70/30 surge como uma alternativa inovadora e coerente com o novo paradigma dos negócios de impacto, em que a geração de valor econômico e o compromisso social caminham lado a lado. Esse modelo representa uma inovação no campo da gestão comercial aplicada ao Setor 2,5. Ele demonstra que é possível estruturar um negócio que, ao mesmo tempo, garanta retorno ao empreendedor e promova impacto social relevante, especialmente em áreas negligenciadas pelo Estado.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho buscou analisar o Setor 2,5 e suas implicações para a gestão comercial, apresentando como contribuição prática a proposição de um modelo híbrido de negócio social voltado ao atendimento de famílias de pessoas com Transtorno do Espectro Autista (TEA).

Ao longo do estudo, ficou evidenciado que o Setor 2,5 representa uma alternativa ao paradigma tradicional de dicotomia entre empresas privadas orientadas exclusivamente ao lucro e organizações sociais dependentes de doações e subsídios públicos. Esse setor surge como uma forma inovadora de conjugar sustentabilidade financeira com impacto social relevante, criando um espaço fértil para novos arranjos institucionais.

O ensaio teórico sobre o Setor 2,5 revelou tratar-se de um modelo ainda pouco explorado no Brasil, embora já exista uma ampla literatura internacional dedicada aos negócios de impacto e ao valor compartilhado, conforme apontam Yunus (2010) e Porter e Kramer (2011). Essa lacuna no cenário nacional indica uma oportunidade relevante para o desenvolvimento de iniciativas que conciliem sustentabilidade econômica e transformação social, aproximando o país de tendências globais em inovação social e empreendedorismo responsável.

A integração com a gestão comercial mostrou-se um elemento essencial para a efetividade desse tipo de negócio. Demonstrou-se que ferramentas de marketing, vendas e parcerias estratégicas podem ser aplicadas não apenas com o objetivo de maximizar lucros, mas também como instrumentos de fortalecimento do impacto social. Dessa forma, a lógica tradicional de mercado é ressignificada: o desempenho financeiro torna-se o combustível de um ciclo virtuoso que retroalimenta as ações de impacto, garantindo autonomia e sustentabilidade à iniciativa.

O modelo 70/30, proposto neste estudo, apresenta-se como um diferencial ao estabelecer critérios claros e transparentes de destinação dos resultados. Dos recursos obtidos, 70% são destinados à manutenção da empresa e à execução das ações sociais — incluindo terapias multidisciplinares, apoio familiar e atividades de inclusão —, enquanto 30% são direcionados ao retorno do empreendedor, assegurando o estímulo à continuidade e ao aprimoramento do projeto. Essa estrutura de repartição predefinida contribui para a previsibilidade financeira e reforça a confiança dos stakeholders no propósito do empreendimento.

O impacto social ampliado representa outro ponto central do modelo. Ao direcionar suas ações não apenas ao indivíduo autista, mas também à família como núcleo de cuidado, o projeto reconhece a importância das redes de apoio e do ambiente familiar no processo de inclusão e desenvolvimento. Assim, o alcance das ações sociais é expandido, e a transformação social torna-se mais profunda e duradoura.

Por fim, as comparações internacionais reforçam a viabilidade dos negócios híbridos, ao evidenciar que experiências bem-sucedidas como o Aravind Eye Care, na Índia, e a TOMS Shoes, nos Estados Unidos, demonstram ser possível equilibrar propósito e lucro de forma sustentável. Esses exemplos validam empiricamente o modelo proposto e indicam que o Setor 2,5 pode representar uma alternativa promissora para o contexto brasileiro, unindo eficiência econômica e compromisso social em um mesmo empreendimento.

Este trabalho oferece importantes contribuições à literatura acadêmica ao introduzir o conceito de Setor 2,5 no campo da gestão comercial, um território ainda pouco explorado nas pesquisas nacionais. Ao relacionar práticas mercadológicas com objetivos sociais, o estudo amplia o escopo da gestão, aproximando-a das discussões sobre sustentabilidade e negócios de impacto.

Além disso, propõe-se um modelo inédito de destinação de lucros — o modelo 70/30 —, que se apresenta como uma ferramenta de gestão estratégica e de impacto social. Essa proposição contribui para o avanço teórico ao demonstrar que a estrutura de distribuição de resultados pode ser utilizada como instrumento de governança e transparência, conciliando rentabilidade e propósito.

O estudo se destaca por oferecer um ensaio teórico que articula práticas empresariais com demandas sociais emergentes, propondo um novo olhar sobre o papel

das empresas no enfrentamento de desafios sociais contemporâneos. Dessa forma, amplia-se o debate acadêmico sobre a intersecção entre lucro, propósito e responsabilidade social.

Do ponto de vista prático, a proposta representa uma alternativa inovadora e viável para diferentes atores sociais e econômicos. Para as famílias de pessoas com autismo, o modelo oferece uma possibilidade de acesso ampliado a terapias especializadas e serviços de apoio, enfrentando uma das principais dificuldades do cenário atual.

Para os empreendedores, o modelo 70/30 demonstra que é possível atuar em negócios de impacto sem abrir mão do retorno financeiro, equilibrando sustentabilidade e propósito. Já para os investidores sociais, o modelo oferece uma estrutura transparente e previsível de destinação de recursos, viabilizando aplicações de capital sustentáveis e alinhadas a objetivos sociais mensuráveis.

É fundamental reconhecer que o presente trabalho se configura como um ensaio teórico, sem a realização de uma aplicação empírica direta em um contexto organizacional real. Essa característica impõe algumas limitações importantes.

Primeiramente, o modelo 70/30 necessita de testes práticos em diferentes segmentos de mercado, a fim de avaliar sua viabilidade operacional, financeira e social. Além disso, o contexto regulatório brasileiro ainda carece de definições claras sobre o enquadramento jurídico das empresas híbridas, o que pode representar obstáculos à formalização desse tipo de iniciativa.

Outro ponto a ser considerado diz respeito à mensuração do impacto social, que demanda o desenvolvimento de métricas objetivas e padronizadas, capazes de avaliar de forma precisa os resultados gerados, o que não foi detalhado no escopo deste estudo.

## REFERÊNCIAS

ARAVIND EYE CARE SYSTEM. AboutAravind Eye Care System. Madurai: AECS, 2022. Disponível em: <https://www.aravind.org/>  
. Acesso em: 8 out. 2025.

BEN & JERRY'S. Valuesand Social Mission Overview. Vermont: Ben & Jerry'sHomemade Holdings, 2021. Disponível em: <https://www.benjerry.com/>  
. Acesso em: 8 out. 2025.

BRASIL. Ministério da Saúde. Política Nacional de Proteção dos Direitos da Pessoa com Transtorno do Espectro Autista. Brasília: Ministério da Saúde, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/>  
. Acesso em: 8 out. 2025.

COMINI, Graziella; BARKI, Edgard; AGUIAR, Livia T. Negócios sociais e negócios inclusivos: uma análise comparativa. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 458–469, jul./set. 2012. DOI: <https://doi.org/10.5700/rausp1045>

DEMO, Pedro. *Pesquisa e construção do conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2000.

EMERSON, Jed. The blendedvalueproposition: Integrating social and financial returns. *California Management Review*, Berkeley, v. 45, n. 4, p. 35–51, Summer 2003. DOI: <https://doi.org/10.2307/41166187>

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GRAMEEN BANK. AboutGrameen Bank — Muhammad Yunus. Dacca: Grameen Bank, 2021. Disponível em: <https://grameen.com/>  
. Acesso em: 8 out. 2025.

HONEYMAN, Ryan. The B Corp Handbook: How to Use Business as a Force for Good. 2. ed. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Censo Demográfico 2022: Resultados Preliminares sobre Educação e Trabalho. Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/>

. Acesso em: 8 out. 2025.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de marketing. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

NATURA. Relatório de Sustentabilidade Natura 2023. São Paulo: Natura & Co., 2024. Disponível em: <https://www.natura.com.br/>

. Acesso em: 8 out. 2025.

NICHOLLS, Alex (Org.). Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change. Oxford: Oxford University Press, 2006.

NICHOLLS, Alex; CHO, Albert Hyunbae. Social entrepreneurship: The structuration of a field. In: NICHOLLS, Alex (Org.). Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change. Oxford: Oxford University Press, 2006. p. 99–118.

NICHOLLS, Alex; PHILLIPS, Wendy. Social innovation and social entrepreneurship in the public sector: A systematic review. Public Management Review, London, v. 21, n. 11, p. 1647–1677, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1438503>

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). Social Impact Investment 2022: The Evolving Landscape. Paris: OECD Publishing, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264261442-en>

PATAGONIA. Environmental and Social Responsibility Program. Ventura: Patagonia Inc., 2021. Disponível em: <https://www.patagonia.com/>

. Acesso em: 8 out. 2025.

PIPE.SOCIAL. Mapa de Negócios de Impacto Socioambiental no Brasil 2021/2022. São Paulo: Pipe.Social, 2022. Disponível em: <https://mapa2021.pipe.social/>

. Acesso em: 8 out. 2025.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. Creating shared value. Harvard Business Review, Boston, v. 89, n. 1–2, p. 62–77, jan./fev. 2011.

PRAHALAD, C. K. The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits. Upper Saddle River: Wharton School Publishing, 2005.

SEBRAE. Empreendedorismo social no Brasil: tendências e oportunidades. Brasília: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/>

. Acesso em: 8 out. 2025.

SEVERINO, Antônio Joaquim. Metodologia do Trabalho Científico. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2017.

TOMS. Our Impact — One for One Model. Los Angeles: TOMS Shoes Inc., 2021. Disponível em: <https://www.toms.com/>

. Acesso em: 8 out. 2025.

WORLD HEALTH ORGANIZATION (WHO). Autism spectrum disorders — Factsheet. Geneva: WHO, 2021. Disponível em: <https://www.who.int/news-room/factsheets/detail/autism-spectrum-disorders>

. Acesso em: 8 out. 2025.

YUNUS, Muhammad. Building Social Business: The New Kind of Capitalism That Serves Humanity's Most Pressing Needs. New York: Public Affairs, 2010.