



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE**  
**UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E**  
**CONTABILIDADE**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**



**MAYARA AMANDA DA COSTA LIMA**

**O MODELO C NA FORMAÇÃO DE MODELOS DE NEGÓCIOS SOCIAIS**

CAMPINA GRANDE – PB

2020

MAYARA AMANDA DA COSTA LIMA

**O MODELO C NA FORMAÇÃO DE MODELOS DE NEGÓCIOS SOCIAIS**

Dissertação apresentada como pré-requisito para obtenção do grau de Mestre em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Campina Grande. Área de concentração: Gestão Social e Ambiental.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Suzanne Érica Nóbrega  
Correia

CAMPINA GRANDE – PB

2020



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE**  
POS-GRADUACAO EM ADMINISTRACAO  
Rua Aprígio Veloso, 882, - Bairro Universitário, Campina Grande/PB, CEP 58429-900

## FORMULÁRIO

Processo nº 23096.021803/2020-33

MAYARA AMANDA DA COSTA LIMA

### **O MODELO C NA FORMAÇÃO DE MODELOS DE NEGÓCIOS SOCIAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, como pré-requisito para obtenção do Título de Mestre em Administração. Área de concentração: Gestão Social e Ambiental.

Aprovada em: 21/10/2020

Banca examinadora:

Presidente: **Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Suzanne Érica Nóbrega Correia** (Orientadora)  
Universidade Federal de Campina Grande

1º Examinador: **Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Verônica Macário de Oliveira** (Examinadora Interna)  
Universidade Federal de Campina Grande

2º Examinador: **Prof. Dr. André Gustavo Carvalho Machado** (Examinador Externo)  
Universidade Federal da Paraíba

CAMPINA GRANDE – PB  
2020



Documento assinado eletronicamente por **VERONICA MACARIO DE OLIVEIRA MOTTA, COORDENADOR DE POS-GRADUACAO**, em 03/11/2020, às 09:45, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 8º, caput, da [Portaria SEI nº 002, de 25 de outubro de 2018](#).



Documento assinado eletronicamente por **SUZANNE ERICA NOBREGA CORREIA, PROFESSOR(A) DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 03/11/2020, às 15:21, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 8º, caput, da [Portaria SEI nº 002, de 25 de outubro de 2018](#).



Documento assinado eletronicamente por **ANDRÉ GUSTAVO CARVALHO MACHADO, Usuário Externo**, em 03/11/2020, às 16:45, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 8º, caput, da [Portaria SEI nº 002, de 25 de outubro de 2018](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site <https://sei.ufcg.edu.br/autenticidade>, informando o código verificador **1096736** e o código CRC **FDB481BD**.

L732m Lima, Mayara Amanda da Costa.  
O modelo C na formação de modelos de negócios sociais / Mayara  
Amanda da Costa Lima. - Campina Grande, 2020.  
116f. : il. Color.

Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de  
Campina Grande, Centro de Humanidades, 2020.  
"Orientação: Profa. Dra. Suzanne Érica Nóbrega Correia".  
Referências.

1. Negócios Sociais. 2. Modelo C. 3. Modelo de Negócios. I. Correia,  
Suzanne Érica Nóbrega. II. Título.

CDU 005.35(043)

*À minha família, amigos e a Deus, que  
é bom em todo tempo.*

## AGRADECIMENTOS

Finalizar essa etapa não foi fácil, simples ou tranquilo. A escrita desta dissertação ocorreu em paralelo a um caminho de mudanças incertas e repentinas e, por isso, foi para mim mais que textos, resultados e contribuições científicas, foi uma trajetória de autocrítica, autoconhecimento e delimitação de novos sonhos.

Agradeço a minha mãe amada, Cosma Alexandre, que faz de tudo para eu usufrua de todas as oportunidades que ela não pôde ter. Aos meus irmãos, pela paciência e torcida, assim como a todos da minha família Pereira, em especial à Ellida Fiares, prima-mãe que sempre esteve atenciosamente por perto. Ao meu amor e companheiro de vida, que é uma das minhas principais inspirações quando se trata de dedicação à academia, Álvaro Augusto, por todo o carinho e puxões de orelha, que com toda a paciência me direcionou para tomar as decisões mais coerentes nessa jornada.

Aos meus amigos que torceram, compreenderam e me auxiliaram, em especial a minha amada sócia Laísa Aguiar, que por vezes segurou a barra por mim e por ela. À Camila Fonseca, Lucas Teixeira, José Ronaldo, Ingridt Millena, Jordano Assis, Julia Melo, Igor Xavier, Lucas Melo e Axell Rodrygo, agradeço. Aos meus colegas de turma, que durante esse período contribuíram direta ou indiretamente para a construção de uma formação rica em boas trocas e compartilhamentos, em especial ao Thiago Ramalho, Gabrielle Chagas, Tayze Araújo, Thais Fernanda e Faelcio Souza.

Agradeço a todos os professores do PPGA/UFCG que contribuíram com a minha formação. Para mim, foi uma honra poder ter inúmeras oportunidades dentro desse programa. Por isso, agradeço especialmente à competente coordenadora Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Adriana Fumi Chim Miki e ao empático Prof Dr. Edvan Cruz Aguiar.

A minha orientadora, Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Suzanne Érica Nóbrega Correia, é impossível mensurar o tamanho da importância dela nesse processo. Ela acreditou em mim mais do que eu mesma, é inspiração e espero um dia conseguir agradecer-lá o suficiente por todo o apoio.

Agradeço à banca examinadora pelas contribuições, incentivos e sugestões de melhorias para evolução do trabalho. Aos entrevistados que contribuíram para o desenvolvimento dessa pesquisa, o meu agradecimento.

Os agradecimentos são muitos, mas são com todo o meu coração. Creio que Deus operou tudo isso. A participação dessas pessoas foi planejada por Ele para que eu chegasse até aqui.

LIMA, Mayara Amanda da Costa. **O MODELO C NA FORMAÇÃO DE MODELOS DE NEGÓCIOS SOCIAIS**. 2020. 116f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Centro de Humanidades, Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade, Universidade Federal de Campina Grande, Campina Grande, 2020.

## **RESUMO**

Este trabalho tem como objetivo analisar a percepção de empreendedores sobre as contribuições do Modelo C na modelagem de seus negócios sociais. Dessa forma, contribui teórica e empiricamente ao abordar os negócios sociais atrelado às oportunidades e seus desafios de desenvolvimento, através da utilização da ferramenta Modelo C. Assim, avança ao abordar um modelo de negócio que explora a integração institucional e permite uma estrutura sistêmica holística de atividades de criação de valor. Em termos metodológicos, apresenta uma abordagem qualitativa do tipo descritiva. Foi realizado um estudo multicasos em três negócios sociais brasileiros. Para coleta de dados, foi aplicado um roteiro de entrevista criado com base nas categorias do *framework* do Modelo C, bem como analisado a percepção dos entrevistados sobre o quanto a ferramenta auxilia o desenvolvimento do seu modelo de negócio. A análise dos resultados foi realizada após a aplicação dos instrumentos de pesquisa, observação direta e dados secundários, com o auxílio do software ATLAS.ti. Partindo do pressuposto que um modelo de negócio social mistura várias lógicas institucionais, combinando missões sociais e financeiras de forma equilibrada, os resultados apontam que o Modelo C auxilia empreendedores a modelar seus negócios sociais, especificamente na elaboração das capacidades organizacionais, fluxo de negócio e Teoria de Mudança, dimensões pertencentes à estruturação de negócios sociais.

**Palavras-chave:** Negócios sociais. Modelo C. Modelo de Negócios.



LIMA, Mayara Amanda da Costa. **THE MODEL C IN THE FORMATION OF SOCIAL BUSINESS MODELS**. 2020. 113p. Dissertation (Master's Degree) - Business Administration, Center for Humanities, Administration and Accounting Academic Department, Federal University of Campina Grande, Campina Grande, 2020.

### **ABSTRACT**

This work aims to analyze the perception of entrepreneurs about the contributions of Model C in the modeling of their social businesses. In this way, it contributes theoretically and empirically when addressing social businesses linked to opportunities and their development challenges through the use of the Model C tool. Thus, it moves forward by solving a business model that explores institutional integration and allows a holistic, systemic structure of activities creating value. In methodological terms, it presents a qualitative approach of the descriptive type, and a multicase study was carried out in three Brazilian social businesses. For data collection, an interview script created based on the categories of the Model C framework was applied, as well as the interviewees' perception of how the tool helps the development of their business model. The analysis of the results was performed after the application of the research instruments, direct observation, and secondary data, with the aid of the software ATLAS.ti. Based on the assumption that a social business model mixes several institutional logics combining social and financial missions in a balanced way, the results show that Model C helps entrepreneurs to model their social businesses, specifically in the elaboration of organizational capacities, business flow and theory of change, dimensions pertaining to structuring social businesses.

**Keywords:** Social business. Model C. Business Model.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Elementos de design do modelo de negócio .....	24
Figura 2 – <i>Business Model Canvas</i> .....	25
Figura 3 – Os quatro componentes do modelo de negócio social .....	27
Figura 4 – <i>Framework</i> Modelo C .....	31
Figura 5 – Modelo C para o NS1.....	41
Figura 6 – Modelo C para o NS2.....	43
Figura 7 – Modelo C para o NS3.....	45
Figura 8 – Capacidade organizacional de modelos de negócios sociais com o Modelo C .....	49
Figura 9 – Categorias necessárias ao Modelo C para modelos de negócios sociais .....	52
Figura 10 – Fluxo do Negócio.....	53
Figura 11 – Teoria de Mudança.....	58

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparativo de conceitos .....	17
Quadro 2 – Diferença entre negócios tradicionais e negócios sociais.....	21
Quadro 3 – Blocos do modelo de negócio.....	25
Quadro 4 – Características dos modelos de negócios sociais e inclusivos.....	28
Quadro 5 – Dimensões e características da Teoria de Mudança .....	29

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	11
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	11
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA	13
1.2.1	Objetivo geral	13
1.2.2	Objetivos específicos	13
1.3	JUSTIFICATIVA	13
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	14
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	15
2.1	NEGÓCIOS SOCIAIS	15
2.1.1	Origem do conceito	15
2.1.2	Evolução do conceito	19
2.2	MODELOS DE NEGÓCIOS SOCIAIS	23
2.2.1	Modelo C	30
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DE PESQUISA</b>	36
3.1	TIPO DE PESQUISA	36
3.2	SUJEITOS ESCOLHIDOS	36
3.3	TÉCNICA DE COLETA DADOS	37
3.4	PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS	38
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	40
4.1	APLICAÇÃO DO MODELO C NOS EMPREENDIMENTOS	40
4.1.1	Aplicação no Negócio Social 1	40
4.1.2	Aplicação no Negócio Social 2	42
4.1.3	Aplicação Negócio Social 3	43
4.2	ANÁLISE DAS DIMENSÕES DO MODELO C	48
4.2.1	Capacidade organizacional	49
4.2.2	Fluxo do negócio	53
4.2.3	Teoria de Mudança	58
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	65
	<b>REFERÊNCIAS</b>	68
	<b>APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA 1</b>	74
	<b>APÊNDICE B – APRESENTAÇÃO SOBRE A APLICAÇÃO DO MODELO C</b>	76

<b>APÊNDICE C – INSTRUMENTO DE PESQUISA 2</b> .....	844
<b>APÊNDICE D – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS DO NEGÓCIO SOCIAL 1</b> .....	85
<b>APÊNDICE E – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS DO NEGÓCIO SOCIAL 2</b> .....	94
<b>APÊNDICE F – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS DO NEGÓCIO SOCIAL 3</b> .....	103

## 1 INTRODUÇÃO

O presente capítulo apresentará a delimitação do tema abordado na pesquisa, assim como a problemática e os objetivos propostos (geral e específicos). O capítulo também contará com a justificativa existente para o desenvolvimento desta dissertação, juntamente com a descrição da estrutura da mesma.

### 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A crescente tendência de empresas privadas investindo em ações filantrópicas é analisada desde a década de 1990. Esse movimento surgiu em países em desenvolvimento, nos quais emergem um alto nível de desigualdade social e problemas ambientais (KANNOTHRA; MANNING; HAIGH, 2018). Com o aumento dessas iniciativas por empresas privadas, alianças entre primeiro, segundo e terceiro setor se tornaram recorrentes e necessárias para que se promovesse um desenvolvimento sustentável (AKTER *et al.*, 2019; ASHRAF *et al.*, 2019; COMINI, 2016).

Aliado a essa tendência de alianças intersetoriais, as organizações passaram a rever seus valores e desenvolver uma maior consciência sobre os impactos gerados por suas ações na sociedade que se inseriam. A evolução desse movimento abriu espaço para o surgimento de novos modelos de negócio, criados com o objetivo de gerar valor social e valor financeiro em igual proporção (ASHRAF *et al.*, 2019; REY-MARTÍ; RIBEIRO-SORIANO; PALACIOS-MARQUÉS, 2016).

Por terem tal particularidade, esses modelos de negócio passaram a ser identificados como modelos híbridos e classificados em diferentes conceitos, tais como: empreendedorismo social, negócios inclusivos, negócios sociais, negócios para a base da pirâmide, dentre outros. Cada conceito possui suas particularidades de existir e de operar, mas possuem o objetivo comum de ser sustentavelmente financeiro (valor financeiro), enquanto resolvem problemas sociais e/ou ambientais (valor social) (D'AMARIO; COMINI, 2020; FULGENCIO; ORIJ; LE FEVER, 2016; WILSON; POST, 2013).

Nesse contexto, o conceito de negócios sociais é associado a uma modalidade criada na perspectiva corporativa tradicional, mas com intencionalidade de gerar produtos e serviços que atendam às necessidades da sociedade. Assim, esses negócios possuem o desafio de terem modelos de negócio que contemplem esses dois polos, mas que sejam viáveis e sustentáveis.

Como não existe um consenso sobre o conceito de negócios sociais (ROSOLEN; VISOTO; COMINI, 2019), a presente pesquisa, baseada na literatura revisitada, sugere e considera o seguinte conceito: negócios sociais são empresas com fins lucrativos, criadas intencionalmente para solucionar ou melhorar as necessidades de populações de baixa renda e/ou vulneráveis (ÁVILA *et al.*, 2016; CLARK; BRENNAN, 2012; PETRINI; SCHERER; BACK, 2016; ROSOLEN; VISOTO; COMINI, 2019; THOMPSON; MACMILLAN, 2010; WILSON; POST, 2013; YUNUS, 2009; YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010).

Assim, ao navegar na pluralidade institucional dos negócios sociais, pode-se criar, potencialmente, conflitos e rivalidade entre os objetivos concorrentes de cada lógica (JAY, 2013; SPIETH *et al.*, 2019). Surge, então, o desafio de criar ferramentas que auxiliem na estruturação dos modelos de negócios sociais; que sirvam como um instrumento cognitivo para os gerentes entenderem a lógica de como uma empresa cria e captura valor financeiro e social (MARTINS; LING, 2017), constrói seus elementos, funcionalidades e estrutura de governança; bem como para capturar novas oportunidades de negócios (BRAUN; LATHAM; CANNATELLI, 2019).

O Modelo C se insere neste contexto porque caracteriza-se como um *framework* criado com base em ferramentas validadas no mercado e na literatura de modelos de negócios, porém, insuficientes para modelos de negócios sociais: o *Business Model Canvas* e a Teoria de Mudança (BRANCO; UFER; RIBEIRO; BRANDÃO, 2018). O seu objetivo é auxiliar os empreendedores sociais a desenvolverem seus modelos de negócios baseados na capacidade organizacional, fluxo do negócio e Teoria de Mudança, buscando equilibrar a geração de valor financeiro e valor social inerentes ao conceito de negócios sociais (BRANCO; UFER; RIBEIRO; BRANDÃO, 2018). Ou seja, emerge como uma proposta alternativa para a modelagem de negócios sociais.

Assim, a presente pesquisa delimita-se a apresentar a origem, importância e evolução do conceito de negócios sociais, atrelado às oportunidades e desafios de desenvolver modelos de negócios sociais sustentáveis através da utilização da ferramenta Modelo C. Dessa forma, este trabalho busca responder o seguinte problema de pesquisa: *Como o Modelo C auxilia no desenvolvimento de modelos de negócios sociais?*

Após a apresentação da delimitação do tema e definição do problema de pesquisa, a seção seguinte contempla os objetivos da presente proposta de investigação.

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Para entender a problemática apresentada, serão exibidos a seguir o objetivo geral e os objetivos específicos da presente pesquisa.

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar a percepção de empreendedores sobre as contribuições do Modelo C na modelagem de seus negócios sociais.

### 1.2.2 Objetivos específicos

O objetivo geral será desdobrado nos seguintes objetivos específicos:

- a) Aplicar empiricamente o Modelo C nos empreendimentos investigados;
- b) Analisar as dimensões do Modelo C desenvolvidas para estruturação do negócio social.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Modelos de negócios sociais têm recebido uma crescente atenção na literatura de modelos de negócios (SPIETH *et al.*, 2019). A ênfase se dá na importância de como os modelos de negócios enfatizam a lógica da criação de valor inerente ao analisar seus efeitos (ASHRAF *et al.*, 2019).

A presente pesquisa se debruça a entender o desenvolvimento de modelos de negócios sociais, por se tratar de um conceito emergente e sem consenso único, mas considerado visionário por buscar auxiliar o crescimento e a formação de um novo setor econômico global, comprometido com a redução da pobreza, através de negócios que equilibrem e relacionem o lucro e a transformação social (AZIZ; EL EBRASHI, 2016; BRAUN; LATHAM; CANNATELLI, 2019; THOMPSON; MACMILLAN, 2010).

Essa necessidade de equilibrar lucro e transformação social protagoniza o principal desafio desses negócios e desafia teorias econômicas e sociais. Diante disso, os negócios sociais devem entender o impacto que pretendem disseminar, se adaptando ao contexto de cada região, público e comunidade que buscam atender, considerando sua sustentabilidade financeira. Por esse motivo, devem elaborar o seu modelo de negócio considerando esse equilíbrio como



necessário (IRENE *et al.*, 2016; MCDERMOTT; KURUCZ; COLBERT, 2018; RAHMAN; HUSSAIN, 2012).

A pesquisa então apresenta as alternativas existentes de ferramentas de modelos de negócio, mas se delimitará a entender ferramenta Modelo C. A primeira razão da sua escolha é por ser resultado da relação entre duas ferramentas amplamente validadas na literatura para o desenvolvimento de modelos de negócios, entretanto, que não suficientes para modelos de negócios sociais: o *Business Model Canvas* e a Teoria de Mudança. A segunda razão de escolha da ferramenta Modelo C como instrumento de estudo é que, até o momento, não foram encontrados resultados científicos publicados sobre sua efetividade no auxílio para desenvolvimento de modelos de negócios sociais. Por fim, se justifica pela criação da ferramenta se apresentar como uma alternativa aos empreendedores sociais de estruturarem a capacidade organizacional, geração de valor financeiro e valor social de seus negócios (BRANCO; UFER; RIBEIRO; BRANDÃO, 2018).

Assim, a presente pesquisa justifica-se por buscar contribuir com a construção do conhecimento científico sobre negócios sociais, através da aplicação de uma ferramenta inovadora, em casos reais, para o desenvolvimento de modelos de negócios sociais. Por conseguinte, os resultados e análises obtidos provenientes desta dissertação poderão contribuir para a criação de negócios sociais sustentáveis, bem como para pesquisas futuras que visem o aperfeiçoamento e/ou criação de novas ferramentas e metodologias de desenvolvimento de modelos de negócios sociais.

#### 1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Este trabalho é estruturado integralmente por cinco capítulos. O presente capítulo, de introdução, é composto pela delimitação das temáticas abordadas, problemática que baseia o estudo, seus objetivos (geral e específicos), assim como sua justificativa. O segundo capítulo contempla o referencial teórico, introduzindo os conceitos norteadores e precedentes aos conceitos de negócios sociais e modelos de negócios.

O terceiro capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, contemplando o tipo de pesquisa, os sujeitos escolhidos, a técnica de coleta de dados e o procedimento de análise adotado. O quarto capítulo contempla a análise dos resultados obtidos, seguido do quinto capítulo, o qual apresenta as conclusões da pesquisa, suas contribuições, limitações e sugestões de trabalhos futuros. Ao final, constarão as referências utilizadas para elaborar a pesquisa e os apêndices gerados.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A presente seção apresentará os conceitos norteadores da pesquisa no tocante aos negócios sociais, sua origem e evolução, como também aos modelos de negócios sociais, apresentando as principais referências existentes de ferramentas para estruturar negócios e especificamente as que basearam a formação do Modelo C.

### 2.1 NEGÓCIOS SOCIAIS

A seguir, será apresentado como surgiu o conceito de negócios sociais e sua evolução como um conceito originado dos princípios do empreendedorismo social, assim como compará-lo a conceitos semelhantes, negócios para a base da pirâmide e negócios inclusivos, justificando assim o porquê da escolha de negócios sociais e não de outra vertente.

#### 2.1.1 Origem do conceito

Mudanças significativas vêm ocorrendo no mundo, principalmente nas últimas duas décadas, quando estiveram presentes cenários instáveis, de constantes alterações. Um fato que contribuiu para isso foi a globalização, que proporcionou um aumento da concorrência, novas regras, privatizações, desigualdade social e a responsabilidade social. Essas consequências propiciaram que o governo, setor privado e sociedade se adaptassem a essas mudanças significativas.

Esse cenário afetou o mercado, que por sua vez induziu que empresários e ativistas sociais trabalhassem juntos por algum objetivo específico. Essa nova forma de cooperativismo beneficia uma sociedade em que milhões de pessoas vivem na base da pirâmide econômica, sem emprego e renda fixos. Realidades assim não são exclusivas de países em desenvolvimento, como o Brasil. Trata-se de uma questão de escala mundial, tornando impossível de ser ignorada quanto mais problemas sociais se instalam nas sociedades. Assim, analistas e diversos profissionais do mercado passaram a considerar que soluções tradicionais, entregues pelo governo ou organizações sem fins lucrativos, já não eram suficientes para atender as necessidades e problemas sociais globais (ÁVILA *et al.*, 2016; PETRINI; SCHERER; BACK, 2016; WILSON; POST, 2013).

Com isso, empresários e ativistas passaram a trabalhar em prol do desenvolvimento de novos modelos de negócios com capacidade de gerar transformação nas organizações e nas

vidas de populações vulneráveis, principalmente aquelas pertencentes às classes C, D e E da base da pirâmide econômica (BRUGMANN; PRAHALAD, 2007). Assim, começou a surgir uma nova forma de fazer negócios, unindo organizações empresariais com finalidades sociais, que antes eram apenas vinculadas às atividades de organizações não governamentais. Passou-se então a considerar o objetivo econômico do lucro ao impacto social (BORZAGA; SALVATORI; BODINI, 2019; KANNOTHRA; MANNING; HAIGH, 2018).

Essas empresas buscam desempenhar um papel importante em criar modelos de negócios que possibilitem melhorias e acesso a recursos pela sociedade. Isso porque, empresas desse tipo auxiliam o crescimento e formação de um novo setor econômico global. Comprometidas com a redução da pobreza, através de negócios que equilibrem e relacionem o lucro e transformação social, elas apresentam soluções inovadoras para problemas comuns e de direitos básicos à sociedade (HUSSAIN *et al.*, 2019; SARDANA *et al.*, 2020; THOMPSON; MACMILLAN, 2010).

No entanto, esses negócios também podem ser entendidos como uma forma de organização que compreende a dinâmica do mercado e a utiliza para solucionar problemas sociais através de seus produtos e serviços (HUSSAIN *et al.*, 2019; WRY; YORK, 2017).

Esses negócios são considerados empreendimentos híbridos, por englobarem métodos corporativos para tratar de problemas sociais. Por essa razão, essa nova forma de pensar os negócios tomou espaço e escala como uma alternativa criativa de mercado. Esses tipos de negócios estão cada vez mais presentes em pautas midiáticas, com um posicionamento de empreendimentos financeiramente sustentáveis que geram impacto social, e assim, estão se fazendo presentes em discussões econômicas entre mercado, governo e sociedade civil, considerados como empresas sociais (BOUNCKEN; FREDRICH, 2016; ROSOLEN; VISOTO; COMINI, 2019; WRY; YORK, 2017).

Dessa forma, o termo “empresas sociais” surgiu como sinônimo ao empreendedorismo social, visto que ambos são entendidos como transformadores da sociedade. Sendo assim, as empresas sociais são originárias do conceito de empreendedorismo social, elas são a prática ativa no mercado, do que é defendido pela literatura como conceito (REY-MARTÍ; RIBEIRO-SORIANO; PALACIOS-MARQUÉS, 2016).

Godói-de-Sousa, Gandolfi e Gandolfi definem empreendedorismo social como:

[...] nas suas diversas formas é entendido como um fenômeno em desenvolvimento, com finalidade multidimensional – ao lado das dimensões econômica e social, tende a integrar as dimensões cultural, ecológica e política – promovendo a qualidade de vida, o desenvolvimento humano e sinalizando respostas às necessidades de transformação social e desenvolvimento sustentável. As dimensões de oportunidade, inovação, valores, desenvolvimento e outras advindas das definições de

empreendedorismo no campo empresarial se revestem de significados com sentidos mais justos e humanos (GODÓI-DE-SOUSA; GANDOLFI; GANDOLFI, 2011, p. 25).

Para que essas empresas surjam, os empreendedores sociais devem estar inseridos ou próximos dos contextos das comunidades locais. Isso porque é dentro das comunidades que vivem os beneficiários desses empreendimentos, tanto como consumidores ou mesmo como funcionários. Esses empreendimentos oferecem diversas maneiras de mudança na economia local, como uma contribuição de desenvolvimento regional (KO, 2012; LEHIKOINEN *et al.*, 2018).

Nesse cenário, os negócios sociais são considerados uma das formas de praticar o empreendedorismo social, assim como outros dois principais modelos de negócios encontrados na literatura e que possuem semelhanças e diferenças com os negócios sociais. São eles: os negócios de base da pirâmide e os negócios inclusivos (DEES, 2007; HART; CHRISTENSEN, 2002; KO, 2012; MCDERMOTT; KURUCZ; COLBERT, 2018; PRAHALAD, 2009; ROSOLEN; VISOTO; COMINI, 2019; WRY; YORK, 2017).

No Quadro 1 será apresentada uma comparação entre os conceitos abordados anteriormente: empreendedorismo social, negócios para a base da pirâmide, negócios inclusivos e negócios sociais.

Quadro 1 – Comparativo de conceitos

	<b>Empreendedorismo Social</b>	<b>Negócios para a Base da pirâmide</b>	<b>Negócio Inclusivo</b>	<b>Negócio Social</b>
<b>PRODUTOS OU SERVIÇOS</b>	Soluções para problemas relacionados à pobreza, meio ambiente e população vulnerável.	Produto ou serviço acessível ao poder de compra da população de baixa renda.	Produtos e serviços produzidos com a população de baixa renda envolvida no processo de produção, distribuição ou fornecimento.	Soluções para problemas relacionados à pobreza, meio ambiente e população vulnerável.
<b>TIPOS DE CLIENTE</b>	Clientes diversos, desde a população de baixa renda à empresas tradicionais que compram produtos/serviços.	População de baixa renda.	Clientes diversos, consumidores de qualquer classe social.	Clientes diversos, desde a população de baixa renda à população do topo da pirâmide social, desde que o beneficiário do produto ou serviço seja a população de

				baixa renda ou pessoas vulneráveis.
<b>ESTRUTURA X LUCROS</b>	Distribui ou não dividendos.	Distribuição de dividendos e maximização de lucros.	Distribuição de dividendos e maximização de lucros.	Distribui ou não dividendos.
<b>ESTRUTURA JURÍDICA</b>	Diversos, como empresas, projetos sociais ou ONGs,	Microempresas de comunidade, pequena, média ou grande empresa com produtos os serviços para a base da pirâmide.	Pessoas jurídicas legalmente constituídas como empresas.	Empresas privadas, pequenas, médias ou grandes.
<b>EXEMPLO</b>	ONGs que realocam egressos do sistema carcerário ao mercado de trabalho, visando sua ressocialização e geração de renda.	Micro franquias originárias da indústria farmacêutica que oferecem acesso a remédios básicos a baixo custo para a população da baixa renda.	Grandes empresas que compram artesanatos de mulheres de baixa renda e revendem em suas lojas como artigos de decoração para a população do topo da pirâmide social.	Negócio social que oferta aulas de inglês em comunidades pobres, com nativos da língua inglesa, com preços acessíveis à população e alta qualidade do serviço prestado. Os professores ainda podem ser hospedados pelas famílias da comunidade que geram renda através do aluguel do cômodo de sua residência.

Fonte: elaborado pela autora (2020).

No contexto de empreendedorismo social, os estudos sobre negócios para a base da pirâmide tiveram sua referência temática após o trabalho de Prahalad e Hart (2002), que identificaram a Base da Pirâmide (BoP) como potencialidade de mercado. Nesse sentido, buscou-se entender como desenvolver modelos de negócios que atendessem essas populações e dessem acesso a produtos e serviços antes não disponíveis para a baixa renda. O olhar desses negócios é de oferecer o acesso à novas soluções, mas também contribuir para o desenvolvimento social global (GEBAUER; SAUL; HALDIMANN, 2017; HART; CHRISTENSEN, 2002; LEHIKONEN *et al.*, 2018; PRAHALAD, 2009; PRAHALAD; HART, 2002).

Essa temática eclodiu simultaneamente ao cenário de saturação dos mercados desenvolvidos. Isso forçou empresas a buscarem novos nichos e um deles foi a população de baixa renda, que se apresentou com um alto potencial de crescimento a médio e longo prazo, tornando-se assim um público-alvo das corporações (PRACEUS; HERSTATT, 2017).

Ademais, a base da pirâmide oferece espaço para a formação de uma classe de consumo que potencializa o crescimento econômico, apresentando assim uma forma de alterar o modelo de subsistência dos países, desenvolvendo novos nichos de consumidores para as grandes empresas (LEHIKOINEN *et al.*, 2018; PRACEUS; HERSTATT, 2017).

Nesse sentido, um outro conceito abarcado no empreendedorismo social é a proposta dos negócios inclusivos, com a inclusão de pessoas da base da pirâmide na cadeia de valor das empresas; aumentando assim o nível de produção e potencializando o consumo de bens e serviços, conseqüentemente expandindo a economia. Essa proposta sugere um modelo de negócio que propicie a abertura de novos mercados, geração de renda e garantia de sobrevivência de pessoas vulneráveis da sociedade. Esses negócios possuem formatos jurídicos e institucionais variáveis, mas atendem como público-alvo as baixas classes sociais (BORZAGA; FAZZI; GALERA, 2016; BORZAGA; SALVATORI; BODINI, 2019).

O modelo de negócio dos negócios inclusivos é mais abrangente e não se limita a um negócio que possui sustentabilidade financeira e gera valor social, mas também aqueles que incluem a população de baixa renda e/ou vulneráveis em todo o processo produtivo e não somente como consumidor ou beneficiário final. Esses negócios tendem a proporcionar maiores oportunidades de aproximação com organizações da sociedade civil, cooperativas, micro, médias e grandes empresas, assim como instituições financeiras e governo. Isso porque os negócios inclusivos contribuem para a resolução de questões como desigualdade social e pobreza (BORZAGA; FAZZI; GALERA, 2016; BORZAGA; SALVATORI; BODINI, 2019; GODÓI-DE-SOUSA; FISCHER, 2012)

Assim, entende-se que o conceito de empreendedorismo social contempla diferentes formas de modelos de negócios sociais e, conforme explicado anteriormente, negócios sociais será o conceito aprofundado na presente pesquisa, por utilizar a lógica tradicional de modelo de negócio para gerar valor social e financeiro em equilíbrio (ROSOLEN; VISOTO; COMINI, 2019).

### 2.1.2 Evolução do conceito

Com a crescente busca por causar valor social via corporações e organizações sociais em parceria, dois principais fatores passaram a ser debatidos: a sustentabilidade financeira e a geração de valor social simultaneamente (SPIETH *et al.*, 2019). Esses dois fatores são a base para que se crie e mantenha um negócio social.

Por mais que o conceito de negócio social tenha sido originado através das ações de empresas tradicionais, se preocupando com impacto social por pressões externas, foi com o Muhammad Yunus, vencedor do Nobel da Paz de 2006 e professor de economia, que o conceito tomou uma maior proporção e direcionamento, após a criação do *Grameen Bank*<sup>1</sup> em 1976. Desde então, os estudos e ensinamentos do Yunus são referências para o campo dos negócios sociais no mundo (WRY; YORK, 2017).

Assim, na perspectiva de Yunus, um negócio social pode ser definido da seguinte maneira:

[...] um empreendimento concebido para resolver um problema social deve ser autossustentável, ou seja, gerar renda suficiente para cobrir suas próprias despesas. Depois de cobertos os custos e o investimento, toda a receita excedente é reinvestida no negócio social para expansão e melhorias. O objetivo do investidor é dar ajuda a outros sem obter qualquer ganho financeiro pessoal e o retorno do valor investido é devolvido sem juros ou correções (YUNUS, 2010, p.10).

Negócios sociais podem ser originados por empresas tradicionais de mercado, que criam um negócio social dentro da estrutura organizacional da empresa já existente ou de uma nova empresa com fins sociais. Um exemplo é a Grameem Danone, considerada uma *joint-venture* da Danone, parceira do Grameem Bank do Yunus. A empresa foi originada de uma tradicional do mercado de laticínios em conjunto com um negócio puramente social, sediada em Bangladesh, com o propósito de combater a desnutrição infantil (através de uma fórmula enriquecida de vitaminas necessárias para o desenvolvimento humano), com um valor extremamente acessível ao povo e vendido pelas pessoas de baixa renda do país (MICHELINI; FIORENTINO, 2012; SARDANA *et al.*, 2020; WRY; YORK, 2017).

Nesse sentido, Yunus (2009) explica que, na sua visão, existem dois tipos de negócios sociais:

- a) empresas que não visam lucro, mas que se propõem a resolver problemas sociais e gerar benefícios como a redução da pobreza, promoção de qualidade de vida e saúde, acesso à justiça social e sustentabilidade global;

---

<sup>1</sup> Banco de microcrédito criado em Bangladesh, Índia, para oferecer pequenos empréstimos para que mulheres em condições de extrema pobreza tivessem oportunidades para geração de renda.

- b) empresas que visam a maximização de lucros, mas originadas de empreendedores de baixa renda que buscam gerar benefício social, utilizando o lucro e dividendos para redução da sua pobreza e da sua comunidade.

Para esclarecer a diferença dos negócios sociais para as empresas tradicionais, os autores Hussain *et al.* (2019), Moingeon e Lehmann-Ortega (2010) e Yunus (2009) explicam que empresas tradicionais, diferentemente dos negócios sociais, comercializam seus produtos e serviços buscando maximizar lucro e gerar retorno financeiro para seus acionistas. Modelos de negócios sociais, por serem modelos híbridos, envolvem a dinâmica do mercado e propõem resoluções para necessidades sociais profundas e estruturais via seus produtos/serviços. São modelos que fundem, em um fenômeno organizacional, a criação de valor social e valor financeiro em uma mesma estrutura. Essa estrutura não se limita ao consumidor final, mas abrange clientes, colaboradores, fornecedores, investidores e sociedade civil (KANNOTHRA; MANNING; HAIGH, 2018; SARDANA, 2013).

A diferença entre negócios sociais e tradicionais pode ser compreendida de acordo com as características elencadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Diferença entre negócios tradicionais e negócios sociais

	EMPRESAS	NEGÓCIOS SOCIAIS
<b>Objetivo Principal</b>	Acesso a um grande mercado (base da pirâmide)	Redução da pobreza
<b>Oferta</b>	Quaisquer bens e serviços para a base da pirâmide	Bens e serviços voltados para necessidades básicas (educação, saúde, moradia, alimentação e crédito) ou que incorporem a dimensão ambiental
<b>Intencionalidade</b>	Geração de valor social é um componente importante, porém, não é central	Geração de valor social é o <i>core business</i> do negócio
<b>Impacto</b>	Contribuição indireta na redução da pobreza	Contribuição direta na redução da pobreza
<b>Clientes</b>	Setor de baixa renda não é o único público-alvo	Predominantemente para o setor de baixa renda
<b>Setor de baixa renda</b>	Predominantemente consumidor	Produtor/fornecedor/cliente/distribuidor
<b>Escalabilidade</b>	Necessário	Não é relevante
<b>Trabalhadores</b>	Não há nenhuma prioridade	Procura beneficiar segmentos marginalizados ou economicamente excluídos



<b>Formato legal</b>	Empresas privadas	Empresas privadas e/ou Organizações da Sociedade Civil
<b>Envolvimento da comunidade no processo decisório</b>	Não há instâncias de participação	Pode haver mecanismos institucionais para participação coletiva
<b>Distribuição de lucros</b>	Distribuição de dividendos	Lucro é totalmente investido no empreendimento
<b>Valor econômico</b>	Lucratividade calculada pela receita menos custos	Lucratividade calculada não inclui subsídios cruzados e benefícios fiscais/ doações
<b>Valor social</b>	Indicadores tangíveis (oferta de bens e acesso a renda)	Indicadores intangíveis (cidadania, autoestima, capital social)

Fonte: Comini (2011).

Conforme apresentado, os negócios sociais podem ser considerados como um tipo de empreendedorismo social, visto que sua missão e características estão de acordo com o conceito e se diferenciam das organizações sem fins lucrativos – ONGs – cuja maioria não é autossustentável, dependendo de doações e filantropia.

Os negócios sociais não se baseiam em caridade, suas estruturas são alternativas, mas devem ser criadas para cobrir os custos de operação para cumprir o seu objetivo social. A geração de lucro é permitida e cabe ao empreendedor social decidir o que deve ser feito e como ser reinvestido na empresa (com a corrente teórica do Yunus) ou se é dividido entre acionistas (conforme defendem correntes teóricas como as de Lambert e Montemari (2017) e Hussain *et al.* (2019)).

Independente da perspectiva teórica de como o lucro gerado por um negócio social deve ser utilizado, o principal indicador de sucesso de um negócio social não é sua liderança de mercado ou número de vendas, como em um negócio tradicional, mas sim a mensuração do impacto social. Assim, seus indicadores se pautam em evidências como o número de pessoas beneficiadas pelo negócio e mudanças de contextos sociais geradas (ÁVILA *et al.*, 2016; FULGENCIO; ORIJ; LE FEVER, 2016; PETRINI; SCHERER; BACK, 2016).

Reiterando a literatura e a comparação acima apresentada, a pesquisa entende que negócios sociais são empresas com fins lucrativos, criadas intencionalmente para solucionar ou melhorar as necessidades de populações de baixa renda e/ou vulneráveis (ÁVILA *et al.*, 2016; GONÇALVES; SUGAHARA; FERREIRA, 2020; ROSOLEN; VISOTO; COMINI, 2019; WILSON; POST, 2013; YUNUS, 2010).

Os negócios sociais possuem propósitos complexos, como melhoria do bem-estar social e a erradicação da pobreza, desafios compartilhados com diversas organizações sociais mundiais, como a Organização das Nações Unidas. Diante disso, entende-se que negócios sociais devem definir o impacto que pretendem disseminar e se adaptar ao contexto de cada região, público e comunidade que buscam atender. Ainda, devem considerar sua sustentabilidade financeira para elaborar o seu modelo de negócio (ÁVILA *et al.*, 2016; EBRASHI; DARRAG, 2017; EL EBRASHI, 2018).

Compreendendo essa necessidade dos negócios sociais, a próxima seção será dedicada a explicar o que é modelo de negócio e quais ferramentas podem ser utilizadas por empreendedores sociais para o desenvolvimento dos seus negócios.

## 2.2 MODELOS DE NEGÓCIOS SOCIAIS

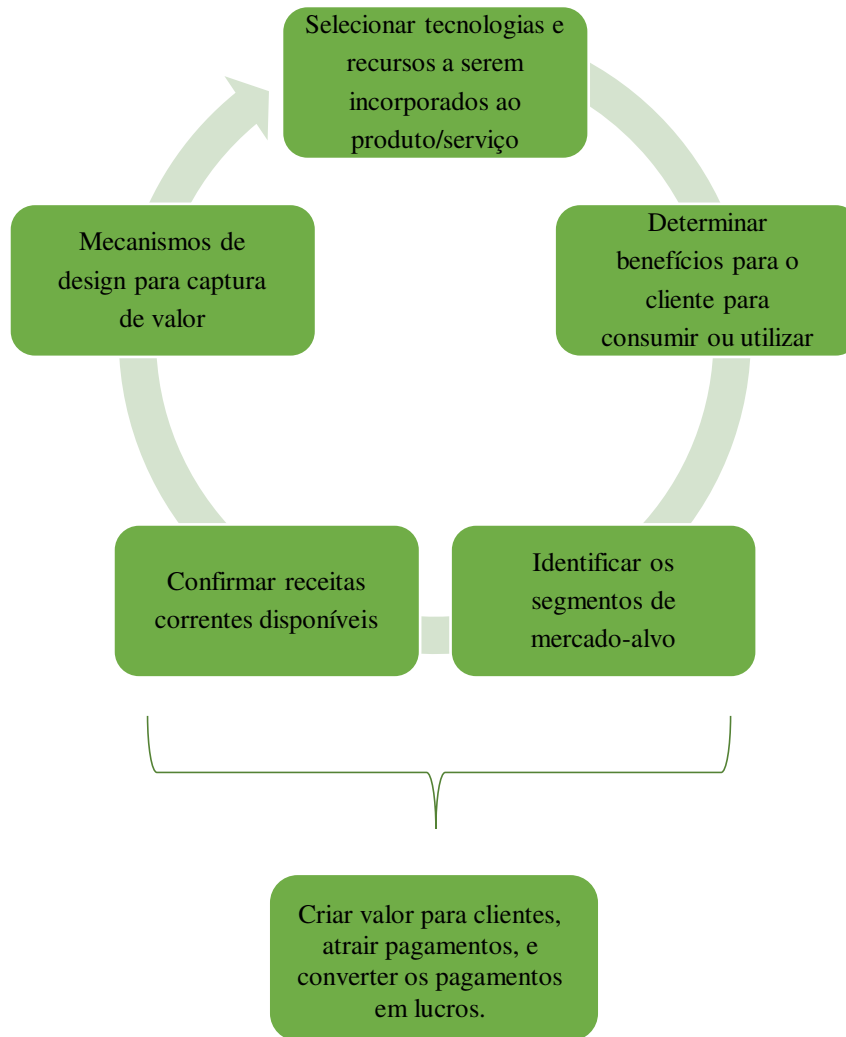
O conceito de modelo de negócio começou a surgir na literatura na década de 1990, para auxiliar as empresas a sintetizar e organizar a maneira de operacionalizar o negócio, desde a formação de gestão administrativa, formas de entrega e distribuição dos seus produtos e serviços, estrutura financeira, até como atingir o consumidor final. No entanto, não existe um consenso ou definição comum sobre o conceito, o que demonstra a importância de compreendê-lo (LAMBERT; MONTEMARI, 2017; TEECE, 2010; ZOTT; AMIT; MASSA, 2011).

Mesmo nesse contexto de diversidades de estudos sobre o tema, o conceito de modelo de negócio ganhou notoriedade em estudos de estratégia, que buscam explicar como criar empresas, como os negócios geram valor, como determinam seus desempenhos e posicionam sua vantagem competitiva no mercado.

Assim, modelo de negócio é a explicação de como as empresas funcionam, como se define desde sua ideação até o estabelecimento no mercado. É uma ferramenta que responde sobre o que será o negócio, como será operacionalizado, quais recursos e custos serão necessários para que ele exista (BOUNCKEN; FREDRICH, 2016; CHESBROUGH, 2017).

Teece (2010) realizou um estudo e propôs um esquema que explica a lógica de um modelo de negócio, os dados necessários e demais evidências que auxiliam as empresas a gerarem valor aos seus clientes. O autor ainda apresenta a arquitetura e design de entrada de receita, custos e lucros atrelado ao valor que a empresa entrega, conforme explicado na Figura 1.










Figura 1 – Elementos de design do modelo de negócio



Fonte: Teece (2010, p. 173).

Uma das principais propostas de *framework* para criação de modelos de negócios é o *Business Model Canvas*. Criado por Osterwalder em 2004, ainda permanece atualmente como uma das ferramentas mais utilizadas no âmbito das organizações e de negócios inovadores, inclusive para o desenvolvimento de modelos de negócios sociais. O *Business Model Canvas* segue o que é apresentado na literatura sobre modelos de negócio, mas preza por uma apresentação visual mais simplificada (conforme exibido na Figura 2), com a proposta de ser um facilitador para criação de modelos de negócios inovadores (JOYCE; PAQUIN, 2016; TÜRKO, 2016).

Figura 2 – *Business Model Canvas*

<b>Parcerias Principais</b>   Quem são os nossos principais parceiros?  Quais atividades-chave os nossos parceiros executam?	<b>Atividades-chave</b>   Quais atividades-chave que nossa proposição de valor requer? Canais? Receitas? Relacionamento com o cliente?	<b>Proposta de Valor</b>   Qual o valor que entregamos ao cliente? Que necessidades dos clientes estamos satisfazendo?	<b>Relacionamento com Clientes</b>   Que tipo de Relacionamento nossos clientes esperam de nós?	<b>Segmentos de Clientes</b>   Para quem estamos criando valor?  Quem são nossos clientes mais importantes?
	<b>Recursos Principais</b>   Quais recursos serão necessários para iniciar / operacionalizar o negócio		<b>Canais</b>   Através de que canais vamos alcançar os nossos clientes?	
<b>Estrutura de Custo</b>   Quais os custos inerentes mais importantes ao nosso modelo de negócio? Que recursos são mais caros? Que atividades são mais caras?		<b>Fontes de Receita</b>   Qual valor nossos clientes estão realmente dispostos a pagar? Como é que eles preferem pagar?		

Fonte: adaptado de Osterwalder e Pigneur (2010).

O modelo apresentado por Osterwalder (2004) é composto por nove blocos com a função de sintetizar as informações do modelo de negócio de uma empresa, apresentando sua forma de estruturação e geração de receita. Esses nove blocos em conjunto contemplam quatro principais pilares de uma empresa: clientes, ofertas, infraestrutura e viabilidade financeira. O Quadro 3 relaciona esses pilares aos nove blocos e como o modelo de negócio pode ser utilizado para uma organização estratégica e estrutural do negócio, desenhando seus processos e sistemas (JOYCE; PAQUIN, 2016; TÜRKÖ, 2016).

Quadro 3 – Blocos do modelo de negócio

PILAR	BLOCOS DO MODELO DE NEGÓCIOS	DESCRIÇÃO
<b>Oferta</b>	1. Proposta de Valor	Apresenta uma visão geral do conjunto de produtos e serviços de uma empresa.
<b>Relacionamento com o cliente</b>	2. Clientes	Descreve o segmento de clientes que a empresa quer oferecer valor.
	3. Canais de distribuição	Descreve os vários meios que a empresa tem para chegar aos clientes.
	4. Relacionamento com clientes	Explica o tipo de ligações que a empresa estabelece entre si mesmo e seus diferentes segmentos de clientes.
<b>Gestão de infraestrutura</b>	5. Configuração de valor	Descreve a organização de atividades e recursos.

	6. Competências 7. Parcerias	Descreve as competências necessárias para executar o modelo de negócio da empresa. Retrata a rede de acordos de cooperação com outras empresas necessárias para oferecer eficiência e comercializar valor.
<b>Aspectos financeiros</b>	8. Estrutura de custos 9. Modelo de Receita	Resume as consequências monetárias dos meios empregados no modelo de negócio. Descreve a forma como a empresa ganha dinheiro através de uma variedade de fluxos de receita.

Fonte: Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005).

O quadro permite a compreensão de que o *Business Model Canvas* é uma ferramenta de modelo de negócio útil para auxiliar no entendimento de fatores como: taxa de sucesso de um negócio, posicionamento de mercado, análise de concorrentes, inovação em produtos/serviços, processo ou tecnologia e estratégias para a obtenção de vantagem competitiva perante o mercado. Por esse motivo, também é utilizado por empreendedores sociais para desenvolver seus modelos de negócios.

Mesmo que a ferramenta não responda como um negócio social gera valor social, o *Business Model Canvas* auxilia na percepção da geração de valor financeiro. Por não apresentar em um mesmo *framework* as definições de valor social e financeiro, essa ferramenta geralmente é utilizada em conjunto com outras que definam a geração de valor social, a exemplo da Teoria de Mudança.

No entanto, outras ferramentas foram criadas para auxiliar empreendedores sociais em seus modelos de negócios sociais. Essas ferramentas se propõem a apresentar modelos de negócios sociais como uma balança perfeita entre geração de lucro e desenvolvimento social (AZIZ; EL EBRASHI, 2016; BRAUN; LATHAM; CANNATELLI, 2019).

Entretanto, os negócios sociais, por mais que tenham foco em desenvolvimento social, também possuem similaridades de lógica de sustentabilidade financeira e mercado como os negócios tradicionais. Por essa razão, devem considerar sua estrutura de custos, receitas, parceiros, estratégia, vantagem competitiva e demais fatores inerentes a um negócio (BRAUN; LATHAM; CANNATELLI, 2019; MICHELINI; FIORENTINO, 2012).

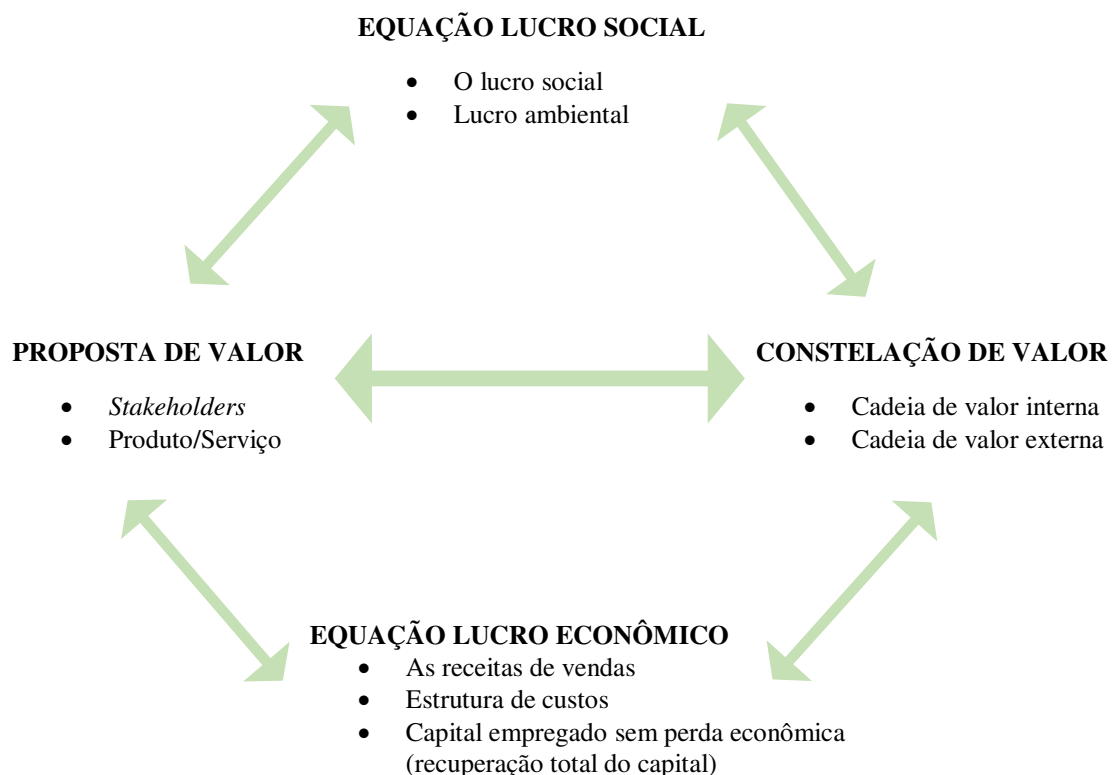
Assim, negócios sociais possuem como pilares base: valor social e valor financeiro. Buscando estruturar esses pilares no modelo de negócio social, em 2010 surgiu uma alternativa criada por Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010). Os autores propuseram um ajuste no quadro tradicional de modelos de negócio, para atender a formulação de modelos de negócios sociais.

Nesse sentido, a proposta seria:

[...] no modelo tradicional de negócio, na proposta de valor, deve-se questionar: quem são nossos clientes e o que oferecemos a eles que eles valorizam? Na constelação de valor, procura-se a resposta para: como é que vamos entregar o que estamos oferecendo aos nossos clientes? Isso envolve não só a empresa da cadeia de valor própria, mas também a rede de valor com os fornecedores e parceiros. Estes dois componentes precisam estar alinhados para gerar uma equação de lucro social positivo, que é a tradução financeira dos outros dois componentes e inclui como valor é capturado a partir das receitas geradas com a proposta de valor, e como os custos são estruturados e o capital empregado na constelação de valor (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010, p. 312)

Os autores incluem o item de equação de lucro social, por mais que defendam a não distribuição de dividendos. Mesmo assim, a recuperação do capital investido é possível desde que o lucro obtido retorne ao negócio. O modelo dos autores será apresentado na Figura 3.

Figura 3 – Os quatro componentes do modelo de negócio social



Fonte: Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010, p. 319).

Para que essa ferramenta atendesse os negócios sociais, algumas alterações do tradicional foram realizadas. São elas: a especificação dos parceiros do negócio; a proposta de valor e a constelação de valor. Essas alterações não foram exclusivas para atender somente os clientes, mas sim para abranger todos os *stakeholders*. A última mudança foi a equação de lucro

econômico que, na visão do Yunus, se limita a recuperar os custos e capital investidos no negócio.

Inspiradas na proposição do *Business Model Canvas* por Osterwalder (2004) e na perspectiva dos modelos sociais por Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010), as autoras Michelini e Fiorentino (2012) realizaram um estudo analisando as semelhanças e diferenças entre os modelos de negócios sociais e negócios inclusivos. Essa comparação auxilia os empreendedores a definirem em qual classificação seus negócios se encaixam e quais variáveis devem considerar para sua criação. A proposição delas segue detalhada no Quadro 4.

Quadro 4 – Características dos modelos de negócios sociais e inclusivos

ÁREAS	BLOCOS DE CONSTRUÇÃO	NEGÓCIO SOCIAL	NEGÓCIOS INCLUSIVOS
<b>Oferta</b>	PROPOSIÇÃO DE VALOR	Inovação necessária (produto e preço).	Inovação nos produtos e serviços não é necessária.
<b>Ecosistema</b>	MODELO DE GOVERNANÇA	<i>Joint venture</i> social Externa <i>spin-off</i> .	<i>Spin-off</i> interna e externa.
	CADEIA DE VALOR	Toda a cadeia de valor; P&D, distribuição de marketing.	Toda a cadeia de valor, disposição, produção, distribuição, marketing e consumidor final.
	COMPETÊNCIAS	Concentra-se no <i>core business</i> .	Concentra-se no <i>core business</i>
	REDE DE PARCEIROS	Parcerias com organizações sem fins lucrativos e instituições locais/internacionais.	Parcerias com organizações sem fins lucrativos e instituições locais/internacionais.
<b>Mercado</b>	SEGMENTO DE MERCADO	Setor de baixa renda.	Nos países emergentes: a população de baixa, média e alta. Organizações sem fins lucrativos; mercados tradicionais.
	DISTRIBUIÇÃO	Canais de vendas não convencionais.	Canais de vendas tradicionais e não convencionais.
<b>Características econômicas</b>	MODELO DE GESTÃO DO LUCRO	Lucros para cobrir o investimento inicial, então, os lucros são reinvestidos no negócio.	Dividendos para os acionistas.

Fonte: Michelini e Fiorentino (2012).

Outra ferramenta para modelos de negócios sociais existente na literatura é a Teoria de Mudança. Essa ferramenta auxilia empreendedores a estabelecerem sua tese de impacto social atrelada ao modelo de negócio. A Teoria de Mudança é menos pragmática para definir a sustentabilidade financeira, mas evidencia o valor social, prevê as ações e resultados esperados,

assim como explicita as suposições e hipóteses de existência do negócio, o acesso a ele e as evidências geradas pelo negócio social (PINHO, 2016).

A Teoria de Mudança é uma importante ferramenta para negócios, organizações, programas e instituições sociais. É utilizada globalmente para auxiliar o planejamento e avaliação de impacto sociais e/ou ambientais. A ferramenta é trabalhada em uma cadeia lógica e associada, visando a identificação de resultados a longo prazo e apresenta toda a correlação de seus campos para a obtenção dos resultados.

Sobre essa ferramenta, Brandão e Ribeiro (2017) afirmam que:

A missão central na elaboração de uma TM é capturar, explicitar e articular uma cadeia causal com clara explicitação dos resultados (efeitos) de médio e longo prazo gerados por uma intervenção em uma realidade social. A TM clássica é composta por *inputs*, atividades, *outputs*, *outcomes* (resultados) e impactos, que formam um constructo que se estrutura a partir de um sistema (realidade social) (BRANDÃO; RIBEIRO, 2017)<sup>2</sup>.

Nesse sentido, pode-se entender que a Teoria de Mudança formada por empreendedores sociais tem como objetivo o norteamento do negócio para o valor social que pretende gerar e como isso será realizado. O Quadro 5 apresenta as dimensões e características da ferramenta.

Quadro 5 – Dimensões e características da Teoria de Mudança

DIMENSÃO	CARACTERÍSTICA
<b>Princípios</b>	Definição dos princípios norteadores do negócio social.
<b>Estratégias</b>	Definição de ações para a operacionalização do negócio e obtenção do impacto social proposto.
<b>Produtos</b>	Soluções que o negócio social oferece para a obtenção do impacto social.
<b>Público-alvo</b>	Definição dos clientes, usuários e/ou beneficiários do negócio social.
<b>Resultados de curto prazo</b>	Definição dos resultados que o negócio gerará em um curto prazo de operação.
<b>Pressupostos</b>	Dado, estudos ou experiências vividas que confirmam a necessidade do negócio existir.
<b>Resultados intermediários</b>	Definição dos resultados que o negócio gerará em um médio prazo de operação.
<b>Resultados de longo prazo</b>	Definição dos resultados que o negócio gerará em um longo prazo de operação.
<b>Impacto final</b>	Definição do impacto que o negócio social pretende atingir, mesmo que ele sozinho não obtenha o impacto esperado, mas que sua razão de existir contribua para a obtenção dele. Entende-se esse campo como uma visão de impacto do negócio.

Fonte: adaptado de Silva (2018).

O objetivo dessa ferramenta é ir além da apresentação de um modelo de negócio. Ela possibilita a contribuição para a mensuração e monitoramento do impacto e indicadores do negócio social. No entanto, a ferramenta apresenta uma alta probabilidade de manter o

<sup>2</sup> BRANDÃO, D.; RIBEIRO, A. **Teoria de Mudança**. Move Social. Out. 2017. Disponível em: <http://www.move.social/publicacao/teoria-de-mudanca/>. Acesso em: 24 maio 2019.



planejamento do empreendedor apenas no campo da geração de valor social, em desalinho com a sustentabilidade financeira (SILVA, 2018).

Seguindo a lógica das ferramentas de modelos de negócio sociais que buscam equilibrar a geração de valor social com a geração de valor financeiro, no ano de 2018 surgiu – por iniciativa de organizações brasileiras – uma ferramenta chamada Modelo C. A ferramenta é baseada no *Business Model Canvas* e na Teoria de Mudança e até o momento não possui estudos científicos sobre sua efetividade para os negócios sociais. Sendo assim, a próxima seção apresentará o Modelo C, ferramenta que terá sua funcionalidade aplicada por essa pesquisa, para responder se o modelo auxilia ou não o desenvolvimento de modelos de negócios sociais.

### 2.2.1 Modelo C

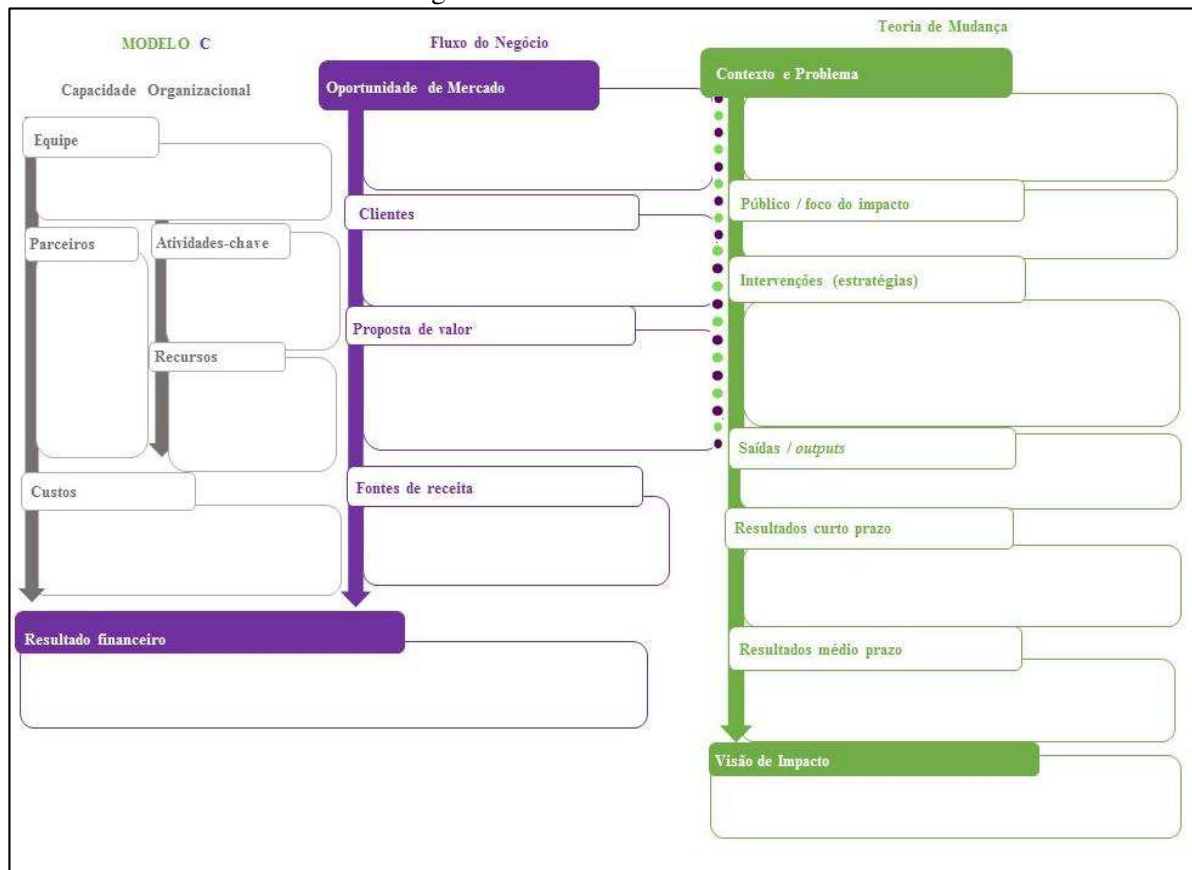
Diante da justificativa da inexistência de uma ferramenta que contemplasse a formação de modelos de negócios sociais estruturados e claros quanto a sua sustentabilidade financeira e impacto social, foi criada a ferramenta Modelo C. Segundo os autores do seu manual de aplicação, a ferramenta foi estruturada com o objetivo de auxiliar negócios sociais a estabelecerem seu modelo de negócio, considerando sua capacidade organizacional, geração de valor financeiro e valor social (BRANCO; UFER; RIBEIRO; BRANDÃO, 2018).

A ferramenta Modelo C não possui comprovações científicas e sua criação foi realizada pela iniciativa privada, através de quatro instituições que apoiam negócios sociais. São elas: Instituto de Cidadania Empresarial, Move Social, Sense-lab Aceleradora e Fundação Boticário. Essas instituições investem recursos financeiros e humanos no apoio a modelos de negócios sociais, mas não identificavam e/ou selecionavam bons negócios por receberem apresentações de modelos de negócios pouco estruturados e sem sustentabilidade (BRANCO; UFER; RIBEIRO; BRANDÃO, 2018).

Dessa forma, essas instituições investiram na formatação de uma ferramenta de modelo de negócio social, convidando empreendedores de todos os estados brasileiros para criarem juntos uma ferramenta que melhor apresentasse e desenvolvesse modelos de negócios sociais. O resultado foi o Modelo C, que se apresentou com a proposta de ser uma ferramenta adaptável a qualquer empreendimento social, não apenas aos negócios sociais.

O Modelo C é formado por três principais dimensões: capacidade organizacional, fluxo de negócio e Teoria de Mudança. Essas dimensões são compostas por dezessete categorias, divididas em um *framework*.

Figura 4 – Framework Modelo C



Fonte: Branco, Ufer, Ribeiro e Brandão, 2018.

Em relação às dimensões da ferramenta, pode-se compreender que a capacidade organizacional está relacionada a um conjunto de habilidades e recursos que um negócio possui, sendo possível a identificação da existência, ou não, de características organizacionais e de atores que estão envolvidos nas ações estratégicas da empresa. Nesse sentido, um negócio que possui capacidade organizacional explícita o seu funcionamento e os recursos necessários para sua sobrevivência, assim como consegue definir seu diferencial como negócio. Logo, a capacidade organizacional pode então configurar como uma vantagem competitiva do negócio. Especificamente no Modelo C, os autores e colaboradores estabeleceram 5 (cinco) categorias para compor a capacidade organizacional de um negócio social: equipe, parceiros, atividades-chave, recursos e custos (BRANCO; UFER; RIBEIRO; BRANDÃO, 2018; GAVENHORST; WERKMAN; BOONSTRA, 2003; GREENWOOD; HININGS, 1996).

A categoria equipe deve idealmente ser formada por perfis multidisciplinares, ou seja, pessoas com *expertises* e habilidades diferentes e que se complementam, em um negócio social ou em qualquer outro tipo de negócio em formação. Nesse contexto, Dornelas (2013) incentiva que o empreendedor atraia colaboradores com melhores habilidades que ele, para que o mesmo

possua a possibilidade de delegar atividades, como decisões gerenciais de cada setor da empresa, podendo então manter o foco em decisões e ações mais estratégicas para o negócio.

A segunda categoria é a de parceiros. Para negócios sociais, se apresenta a perspectiva da coopetição, que por sua vez pode ser caracterizada como uma cadeia de valor entre os *stakeholders* de forma horizontal ou vertical, não se configurando uma concorrência direta entre os envolvidos. Desse modo, as organizações estão buscando vantagens de forma ampla e não em pequenos nichos do mercado, sendo observado então que algumas variáveis influenciam diretamente as organizações a coopetirem, desde a economia de custos, acesso e compartilhamento de recursos, criação de valor e estímulo à inovação. Nesse sentido, as organizações estão cooperando em prol de um valor coletivo, mas também estão competindo para alcançar interesses próprios. Esse conceito faz mais sentido para os negócios sociais em relação ao estabelecimento de parceria, no estímulo de cooperar para prosperar, sem desconsiderar a competição do mercado (CHIM-MIKI; BATISTA-CANINO, 2017).

Atividades-chave é uma categoria que permite ao negócio a definição dos tipos de ações, estratégias e métodos que devem ser utilizados e considerados para que o produto ou serviço oferecido pelo negócio atenda a proposta de valor que se propõe (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Recursos é a categoria na qual o empreendedor deverá identificar quais são os ativos e recursos necessários para o desenvolvimento dos negócios, sejam eles recursos humanos, tecnológicos, financeiros ou físicos. Devem ser considerados todos os elementos imprescindíveis para prover a viabilidade do negócio. O empreendedor deve definir o quanto de esforço financeiro e estratégico deve empregar em cada recurso necessário, de acordo com sua complexidade, consolidando assim a operacionalização do negócio (VÉLEZ; MONTOYA, 2017).

Custos é a última categoria referente à capacidade organizacional, a qual é entendida por autores como Teixeira e Lopes (2014) como a previsão de gastos para o desenvolvimento do modelo de negócio, considerando os aspectos financeiros que baseiam e viabilizam a criação de valor do negócio. Por ser considerada uma categoria estruturante para a estratégia do negócio e captação de investimento, deve-se apresentar os custos de maneira transparente e coerente com a realidade do negócio, seja ele social ou não (JAMIL; JAMIL; PESSOA; SILVEIRA, 2019).

O fluxo do negócio é uma dimensão formada por 5 (cinco) categorias do Modelo C: oportunidade de mercado, clientes, proposta de valor, fontes de receita e resultados financeiros. A proposta da dimensão é explicitar quem é o mercado do negócio social, quem vai pagar pela sua solução, o que o negócio pretende gerar de valor para seus clientes e/ou beneficiário, como

a renda será gerada e qual será o resultado dela. Rubin, Aas e Stead (2015) afirmam que, para um negócio ser competitivo, ele deve definir eficazmente o seu nicho de mercado, o seu cliente, valor e estrutura financeira para que suas barreiras de entrada (sejam de mercado, financeiro ou tecnológicas) sejam minimizadas. Nesse sentido, o conhecimento aplicado do empreendedor sob essas dimensões o fazem se posicionar de forma relevante e aumentam as chances de crescimento do negócio, sobretudo de um negócio social.

A primeira categoria do fluxo do negócio é a oportunidade de mercado. Quando é identificada, o negócio possui um recorte do seu segmento de clientes, entendendo o perfil do consumidor, suas necessidades, comportamentos e poder de compra, gerando dados para a assertividade do negócio (PINHO, 2016). Clientes é uma categoria que Petrini, Scherer e Back (2016) apresentam como sendo o público consumidor inserido em qualquer classe econômica. Assim, o produto e/ou serviço pode ser vendido a classe social com maior poder aquisitivo, mas deve gerar valor social à população vulnerável. No entanto, poderá ser vendido diretamente à população vulnerável, a qual já será o beneficiário direto da solução.

A próxima categoria é a proposta de valor, formada e apresentada pelas vantagens que proporciona ao cliente, sejam elas, objetivas ou subjetivas. Uma proposta de valor bem fundamentada entrega ao cliente a sensação de representatividade/necessidade por aquele produto ou serviço, faz com que ele se sinta pertencente àquela solução e desperta o sentimento do valor em adquiri-lo. Para os negócios, é interessante ter sua proposta de valor bem fundamentada para que a mesma sirva de argumento para negociação, valorização do preço, percepção de valor social ou ambiental, além de ratificar o público-alvo dos benefícios gerados pelo negócio social (ALMEIDA; NUNES, 2019).

A próxima categoria é fontes de receita, a qual está ligada a categoria anterior, pois as fontes de receitas definidas pelo negócio devem estar relacionadas a proposta de valor oferecida ao segmento de cliente bem delimitado. Se a receita for gerada, é um indicativo de sucesso e aceitação de mercado do negócio (OSTERWALDER; BERNARDA; PIGNEUR, 2019).

Resultado financeiro é uma categoria que se baseia em preceitos básicos de uma gestão financeira. A literatura indica que os empreendedores atentem para ao menos três aspectos que impactam diretamente seus resultados financeiros: o fluxo de caixa, o ciclo operacional e o ciclo de caixa. A importância do fluxo de caixa é para que o empreendedor controle todas as entradas e saídas de dinheiro previstas em um período determinado e avalie se a empresa está ou irá operar com saldo positivo ou negativo. Já o ciclo operacional possibilita ao empreendedor principalmente um negócio de produto, para o controle e movimentação de sua mercadoria e o quanto de recurso deve ser disponibilizado até que a venda seja feita e retornado ao caixa.

Quanto ao ciclo do caixa, é referente ao primeiro pagamento feito a um fornecedor até o recebimento do cliente, o que define a conversão do caixa, que seria o tempo que o negócio gasta em produzir seu produto/serviço até a entrada do recurso pelas vendas. Essa característica é importante para identificar a rentabilidade da empresa, pois quanto menor for o fluxo de conversão, maior é sua rentabilidade e consequentemente maior atratividade de investimento privado (MOTERLE; WERNKE; JUNGES, 2019).

A dimensão Teoria de Mudança é composta por 7 (sete) categorias específicas para a criação da narrativa de impacto social ou ambiental de um negócio: contexto e problema; público/foco do impacto; intervenções (estratégias); saídas/*outputs*; resultado de curto prazo; resultados médio prazo e visão de impacto. A Teoria de Mudança evidencia a identificação do contexto de atuação, o estabelecimento do direcionamento da mudança, as atividades e resultados esperados, assim como a explicação de suposições e hipóteses e acesso a evidências (PINHO, 2016).

A categoria contexto e problema identifica em qual cenário o negócio social está inserido, considerando o segmento de clientes e buscando compreender a necessidade de promover mudanças sociais através de soluções de problemas reais para clientes e beneficiários (ÁVILA *et al.*, 2016). Público/foco do impacto é uma categoria que orienta a definição de beneficiários pelo modelo de negócio social. O público foco do impacto (beneficiário) também pode configurar como cliente do negócio, como explanado na dimensão cliente acima. Por esse motivo, essas categorias aparecem no *framework* separadas por linhas pontilhadas, por se relacionarem diretamente caso o cliente e beneficiário sejam o mesmo (BRANCO; UFER; RIBEIRO; BRANDÃO, 2018).

Intervenções (estratégias) é uma categoria que contempla as ações e atividades que fazem parte da operação do modelo de negócio e servem para nortear a forma que será entregue o produto ou serviço. A categoria saídas/*outputs* se relaciona com a anterior. É esperado que se indique o que é entregue, quais são os resultados diretos ofertados pelo modelo de negócio, como uma resposta às estratégias adotadas (BRANCO; UFER; RIBEIRO; BRANDÃO, 2018).

As categorias resultados de curto prazo e resultados de médio prazo tendem a planejar e mensurar resultados que serão gerados após a operação do modelo de negócio. Molecke e Pinkse (2017) mencionam que mensurar resultados sociais é complexo e depende de vários fatores e atores. No entanto, os negócios sociais devem ser criados pensando quantitativamente na relevância de sua existência e sendo assim, cada resultado deve ser contabilizado. A última categoria da dimensão Teoria de Mudança é visão de impacto, a qual indica uma mudança significativa e complexa a ser atingida por um conjunto de atores envolvidos no problema social

identificado, assim como se apresenta como a razão de existir do negócio social (MOLECKE; PINKSE, 2017).

Conforme apresentado, a ferramenta Modelo C foi baseada em modelos já validados pela literatura, o *Business Model Canvas* e a Teoria de Mudança. O Modelo C utilizou de categorias comuns a suas ferramentas bases, mas desconsiderou três delas: a) Canais, categoria essa anteriormente apresentadas como um desafio para que os negócios sociais ofertem seus produtos/serviços de forma acessível e com menor custo operacional; b) Princípios, defendida pela Teoria de Mudança como norteadora para a criação de um negócio social; c) Pressupostos, utilizados para justificar a necessidade de existência do negócio social, também referente a Teoria de Mudança.

Em contrapartida, o Modelo C adicionou três novas categorias. A primeira delas foi equipe, solicitando que os empreendedores indiquem quem faz parte do negócio social e quais *expertises* serão necessárias para a formação e/ou adequação da equipe. A segunda foi oportunidade de mercado, na qual o empreendedor deverá indicar qual a necessidade do mercado para seu produto/serviço. A terceira categoria foi contexto e problema, na qual deverá ser indicado o problema social identificado para solução e em que contexto o negócio social está sendo criado.

Assim, a presente pesquisa se propõe a entender as dimensões e categorias do Modelo C, através da aplicação da ferramenta em casos reais e assim analisar a efetividade da mesma através da percepção de empreendedores sociais.

No próximo capítulo será apresentada a metodologia adotada para essa aplicação.

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

O presente capítulo apresentará a escolha do método e os procedimentos necessários para atender aos objetivos propostos. O método escolhido para analisar como o Modelo C auxilia o desenvolvimento de modelos de negócios sociais foi o estudo de caso, aplicado em uma pesquisa qualitativa descritiva.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

A presente pesquisa qualifica-se como qualitativa, de caráter descritivo, realizada através de estudos de casos múltiplos. A pesquisa é qualitativa por ser “[...] um conceito guarda-chuva cobrindo algumas formas de investigação que ajuda a entender e explicar o significado do fenômeno social com a menor quebra possível do ambiente natural” (MERRIAM, 1998, p.179), adequando-se a aplicação da presente pesquisa de entender a relação entre o conceito de negócios sociais, no tocante aos seus modelos de negócios.

Além disso, a pesquisa é descritiva por descrever uma alternativa de ferramenta que desenvolve modelos de negócios sociais e a percepção dos seus empreendedores quanto à aplicação da ferramenta. O método escolhido foi o estudo de caso, por ser um método que permite o detalhamento de um único objeto de estudo ou de múltiplos objetos e por ser utilizado para compreender fenômenos pouco estudados e os aspectos específicos de uma teoria (PESCE; ABREU, 2019; YAZAN, 2016).

Assim, o estudo de caso em uma pesquisa qualitativa descritiva pode ser considerado como uma análise intensiva de um fenômeno ou unidade social, caracterizando-se como uma pesquisa empírica que investiga o fenômeno no contexto real e delimitado, conforme a presente pesquisa se propõe a fazer (MERRIAM, 1998).

#### 3.2 SUJEITOS ESCOLHIDOS

O protocolo de escolha dos casos se baseou nos seguintes critérios: setores de atuação diferentes; negócios com mais de 1 (um) ano de operação; negócios sociais que aplicaram as ferramentas *Business Model Canvas* e Teoria de Mudança para estruturar seus modelos de negócio. Esses critérios foram escolhidos para que a coleta de dados obtivesse vasta informação qualificada e coerente, para corroborar com os objetivos geral e específicos da pesquisa.

Seguindo os critérios do protocolo de definição dos casos, foram listados 12 (doze) negócios sociais brasileiros através de pesquisas *online* e contato com organizações que apoiam negócios sociais no país. Após o mapeamento, foram identificados 3 (três) negócios que se adequavam aos critérios estabelecidos e ainda que se localizavam na região Nordeste, viabilizando a logística para de aplicação da ferramenta presencialmente. São eles: Negócio Social 1 (NS1) – localizado em João Pessoa-PB, possui dois anos de atuação no mercado, gera receitas, mas não possui sustentabilidade financeira completa, busca promover igualdade de gênero através do empreendedorismo; Negócio Social 2 (NS2) – localizado em Recife-PE, possui três anos de atuação no mercado com sustentabilidade financeira, sua proposta de valor social é oferecer acesso a exames laboratoriais a população vulnerável que depende unicamente do SUS; Negócio Social 3 (NS3) – localizado em Recife-PE, possui dois anos de atuação e busca promover acesso à informações e educação jurídica para população vulnerável e crianças da base da pirâmide, gera receita, mas não possui seu modelo de negócio desenvolvido.

### 3.3 TÉCNICA DE COLETA DADOS

A coleta de dados foi amparada em entrevistas realizadas com os empreendedores responsáveis, dados secundários (documentos estratégicos e confidenciais disponibilizados pelos casos estudados, que consistiam em: histórico do negócio, demonstrativos financeiros e estratégias futuras de atuação) e observação direta.

Os dados primários foram coletados em duas fases distintas. Assim, os instrumentos de pesquisa para coleta de dados consistiram em dois roteiros de entrevistas semiestruturadas, sendo o primeiro diretamente relacionado à aplicação da ferramenta e o segundo na percepção dos casos sobre a utilização do Modelo C.

O primeiro instrumento de pesquisa (Apêndice A) foi realizado com a finalidade de extrair informações sobre o modelo de negócio, através da aplicação do Modelo C. O instrumento foi elaborado com base na literatura e na ferramenta escolhida, não sendo aplicado no formato do seu *framework* para não limitar a resposta dos entrevistados aos quadrantes da ferramenta e para que fosse possível entender, não só a resposta final, mas também como o empreendedor define cada categoria do seu modelo de negócio. No entanto, a ferramenta foi explicada aos empreendedores sociais através de uma apresentação visual, elaborada com base na literatura, conforme consta no Apêndice B.

O segundo instrumento de pesquisa (Apêndice C) teve o objetivo de entender a percepção dos entrevistados sobre a aplicação da ferramenta. Por esse motivo, foi apresentado aos



entrevistados o resultado do *framework* do Modelo C resultante da aplicação do primeiro instrumento de pesquisa e dos dados secundários disponibilizados pelos casos.

As entrevistas foram marcadas com os fundadores dos negócios sociais através do envio de um *e-mail*, por correio eletrônico. O corpo do *e-mail* consistia em um breve descritivo da pesquisa, juntamente com os procedimentos a serem seguidos caso o empreendedor desse seu aceite. Os agendamentos das entrevistas foram realizados de acordo com a disponibilidade dos entrevistados, sem tempo de duração pré-definido para que o entrevistado conseguisse disponibilidade sem horário limitado.

As entrevistas foram realizadas utilizando uma ferramenta de chamada de vídeo *online*, preservando o contato visual entre entrevistado e entrevistador. A modalidade virtual foi definida pela localização e disponibilidade de horário dos entrevistados, considerando que no momento de coleta de dados se instaurou a pandemia do novo coronavírus e a orientação era manter distanciamento social. Ambos instrumentos de pesquisa consistiam em entrevistas semiestruturadas com um roteiro de perguntas abertas, possibilitando aos entrevistados discorrerem sobre as questões da maneira que julgavam mais coerente a sua realidade (YAZAN, 2016).

### 3.4 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS

Após a aplicação do primeiro instrumento de pesquisa, os dados coletados foram tratados e possibilitaram a estruturação do modelo de negócio social de cada caso de estudo, utilizando o *framework* do Modelo C. Assim, as informações obtidas na primeira entrevista foram norteadoras para que cada categoria da ferramenta fosse preenchida. A primeira análise foi mais objetiva e direta quanto à estruturação dos modelos de negócio.

O segundo instrumento de pesquisa, por sua vez, possibilitou que os entrevistados pudessem falar sobre suas percepções, resultando assim nas orientações de como cada categoria do Modelo C poderia ser respondida, assim como a utilidade da ferramenta para o desenvolvimento dos seus modelos de negócio.

As análises se basearam na identificação da narrativa dos empreendedores com o encontrado na literatura, suas considerações quanto à ferramenta ao desenvolvimento do seu modelo de negócio, assim como a indicação de melhorias para o Modelo C.

Após a coleta dos dados pelos instrumentos de pesquisa aplicados, a análise dos resultados foi realizada com o apoio do *software* ATLAS.ti que auxiliou na análise de conteúdo (BARDIN, 2011) e triangulação dos dados das entrevistas, observação direta e dados

secundários, para contemplar as respostas das preposições e objetivos da pesquisa através de quadros de relações.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo apresentará os resultados obtidos com a aplicação do Modelo C nos três casos de estudo e a percepção do mesmo sobre a ferramenta auxiliar no desenvolvimento dos seus modelos de negócio.

### 4.1 APLICAÇÃO DO MODELO C NOS EMPREENDIMENTOS

A presente seção apresentará a análise dos resultados obtidos após aplicação do primeiro instrumento de pesquisa.

#### 4.1.1 Aplicação no Negócio Social 1

O NS1<sup>3</sup> é a primeira aceleradora de empreendimentos femininos criada no Brasil, que tem como missão diminuir a diferença entre os gêneros, apoiando mulheres no desenvolvimento de novas ideias e negócios, trazendo impacto positivo para a sociedade. O NS1 busca combinar aspectos humanos, técnicos e tecnológicos para promover mudanças na sociedade. Com esse objetivo, foram vencedores do Prêmio WEPs Brasil (Princípios de Empoderamento das Mulheres) da Organização das Nações Unidas, no ano de 2019.

Esse negócio foi escolhido por enfrentar um dos principais problemas que o Modelo C se propõe a estruturar, o equilíbrio entre o impacto social gerado e a sustentabilidade financeira dos negócios sociais. Por mais que o NS1 apresente claramente o impacto social que gera, equidade de gênero com apoio a mulheres, o negócio não consegue sustentabilidade financeira. Desde sua criação, em 2017, o negócio sobrevive das receitas originadas dos seus serviços, mas conta com apoio dos recursos próprios dos sócios, dos prêmios conquistados e de recursos de fomento público.

Através da aplicação do instrumento de pesquisa 1, foi possível identificar as fragilidades do negócio, no que concerne à quantidade de serviço que oferece. A solução principal do NS1 é um programa de desenvolvimento de empreendimentos femininos, mas com turmas sazonais. Dessa forma, as receitas geradas não são suficientes para manter o negócio

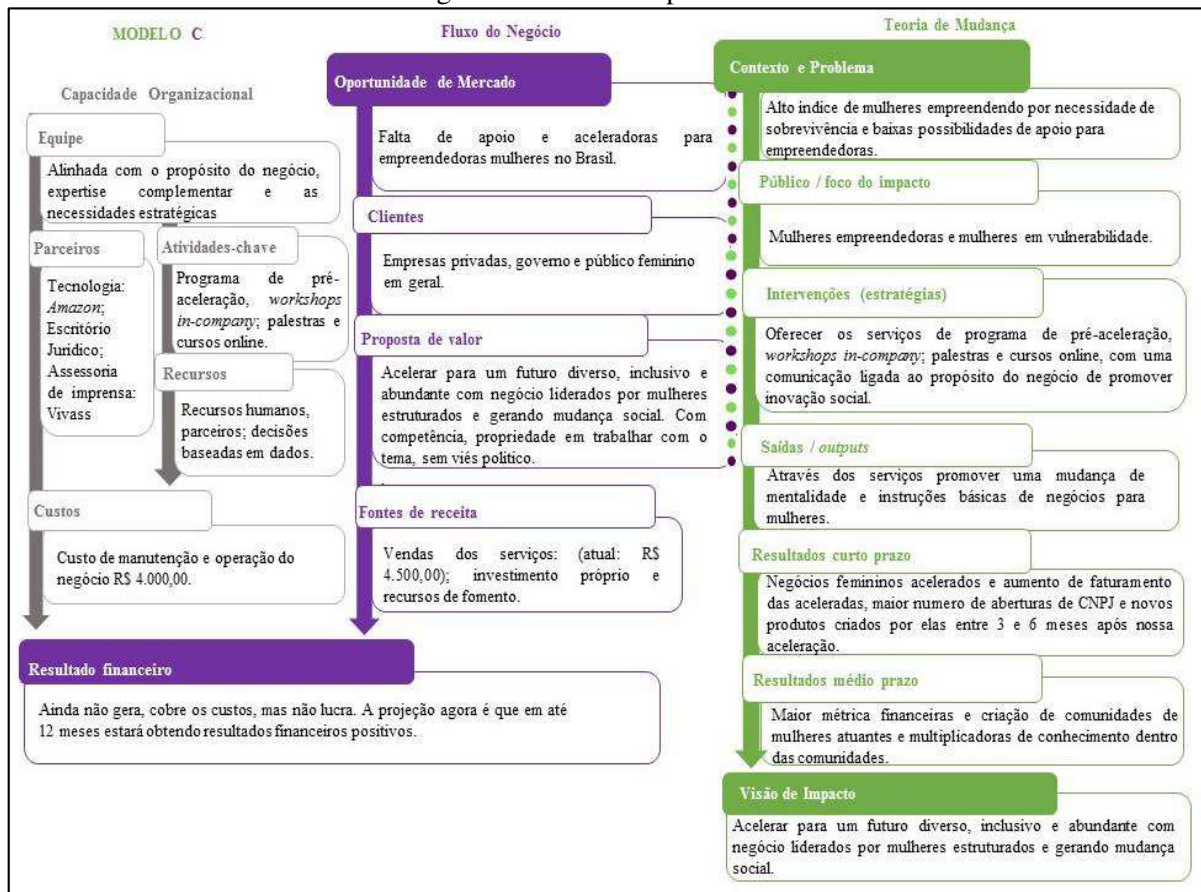
---

<sup>3</sup> As informações sobre o Negócio Social 1 foram coletadas através dos instrumentos de pesquisa 1 e 2 e em seu endereço eletrônico. Disponível em: <https://belabs.org/>. Acesso em: 9 mar. 2020.

quando não possuem turmas do programa ativas. Aliado a isso, o NS1 se mantém alinhado ao valor social ao dar acesso às mulheres empreendedoras ao seu programa, ou seja, o preço praticado não pode ser superior à capacidade de compra das suas clientes e foco do seu impacto social.

Sendo assim, durante a aplicação do Modelo C, o NS1 conseguiu identificar e planejar novos serviços que poderiam oferecer para outros tipos de clientes que também se alinham ao seu valor social. Serviços esses que os empreendedores já tinham prestado em momentos anteriores, mas sem continuidade. Assim, ao visualizar a necessidade de aumentar as fontes de receitas, o negócio passou a enxergar outras possibilidades, conforme resultou no *framework* apresentado na Figura 5.

Figura 5 – Modelo C para o NS1



Fonte: pesquisa de campo (2020).

#### 4.1.2 Aplicação no Negócio Social 2

O NS2<sup>4</sup> foi criado a partir de uma pesquisa de mestrado, em 2017, com o objetivo de apresentar uma solução de mercado que contribuía para o desenvolvimento social. Nesse contexto, criou-se uma plataforma digital que oferece diagnósticos clínicos de forma automatizada, com maior velocidade que as soluções existentes e de baixo custo.

O modelo de negócio do NS2 é entregue através de um microscópio automatizado que analisa amostras sem reagentes químicos. A análise é realizada através de uma inteligência artificial criada pelo negócio, que identifica qualquer doença detectável através do microscópio. A solução é vendida para laboratórios, governo e instituições que realizam exames clínicos.

O impacto desse negócio é a possibilidade da realização de exames de alto custo, inacessíveis para população que não possui planos de saúde privados e/ou dependem exclusivamente do Sistema Único de Saúde – SUS. Além disso, também auxilia na redução de contaminação de profissionais de saúde, ao substituir a manipulação de reagentes químicos pela inteligência artificial criada pela empresa.

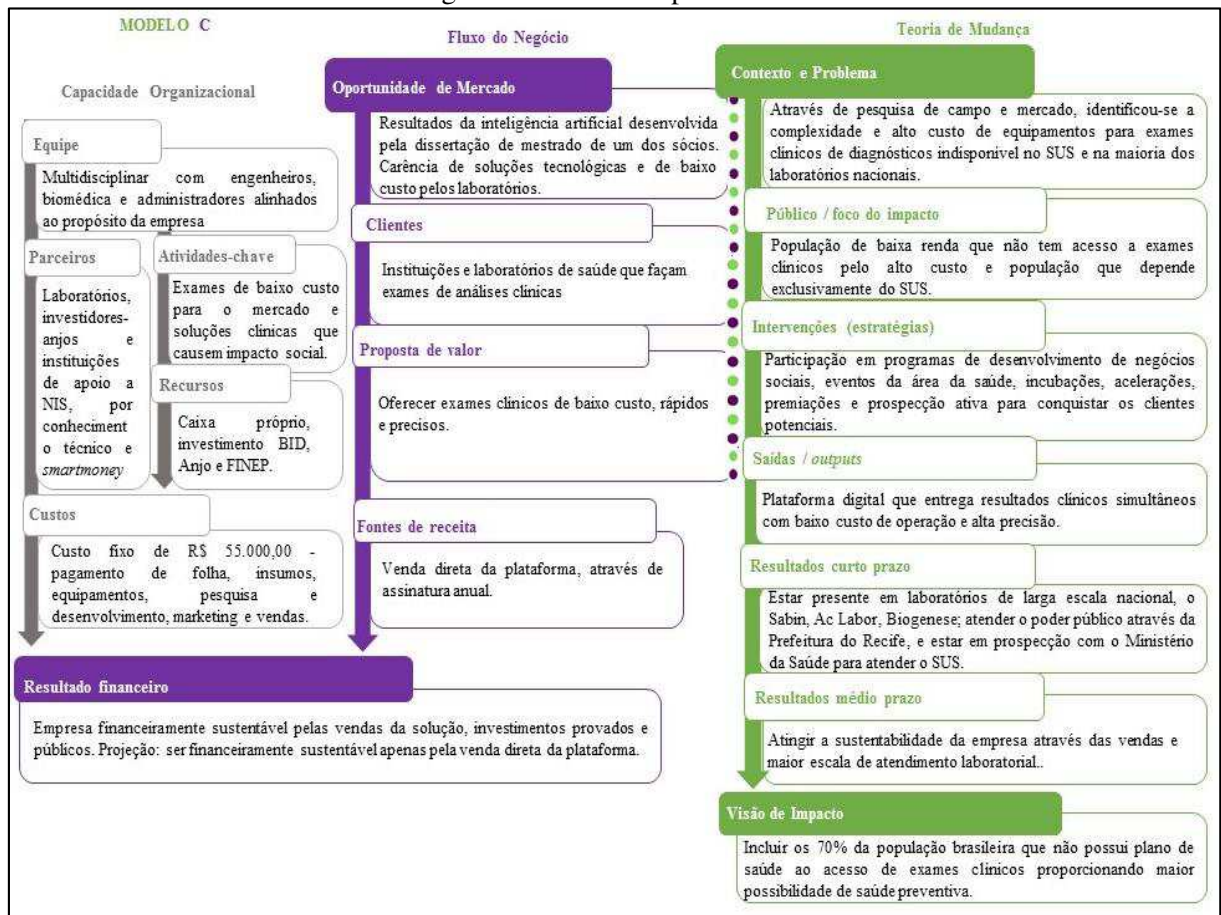
Com essa solução, o NS2 foi um dos nove negócios sociais brasileiros a ser apoiado pelo BID – Banco Internacional de Desenvolvimento no ano de 2019, com o valor de 1 milhão de reais para ser investido no negócio, para que a solução se instalasse em mais locais do país e no SUS. O negócio também é apoiado pela FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos do Governo Federal em inovação e pesquisa, apoiado como um dos negócios sociais que contribuirá para o desenvolvimento e acessibilidade da saúde no país.

Um dos desafios enfrentados foi o de transformar uma pesquisa acadêmica em uma solução tecnológica que atenda às necessidades dos laboratórios, de forma acessível para a população de baixa renda. Atualmente, conseguiram equilibrar sua sustentabilidade financeira, devido aos investimentos recebidos. Nesse caso, a aplicação do Modelo C contribuiu para que o NS2 desenvolvesse o modelo de negócio sustentável sem a necessidade de investimentos externos, mas sim pelo crescimento das vendas, conforme apresentado na Figura 6.

---

<sup>4</sup> As informações sobre o Negócio Social 2 foram coletadas através dos instrumentos de pesquisa 1 e 2 e em seu endereço eletrônico. Disponível em: <http://www.pickcells.bio/>. Acesso em: 27 mar. 2020.

Figura 6 – Modelo C para o NS2



Fonte: pesquisa de campo (2020).

#### 4.1.3 Aplicação Negócio Social 3

O NS3<sup>5</sup> foi criado em maio de 2018, com o objetivo de promover informação e orientação gratuita sobre temas relacionados ao direito, tecnologia e sociedade, de maneira acessível e lúdica. O NS3 tem como público foco de atuação crianças do ensino fundamental de escolas públicas e as informações são entregues através de debates, palestras, grupos de estudos, entrevistas, livros e cartilhas educacionais.

As crianças são o foco do impacto, uma vez que o NS3 possui como visão de impacto social a criação de uma sociedade informada sobre o direito como temática transversal nas áreas da tecnologia e direito social. A estrutura do negócio é formada por uma equipe de oito pessoas voluntárias, até o momento. No entanto, o negócio não é financeiramente sustentável e todos

<sup>5</sup> As informações sobre o Negócio Social 3 foram coletadas através dos instrumentos de pesquisa 1 e 2 e em seu endereço eletrônico. Disponível em: <http://placamae.org/>. Acesso: 2 mar. 2020.

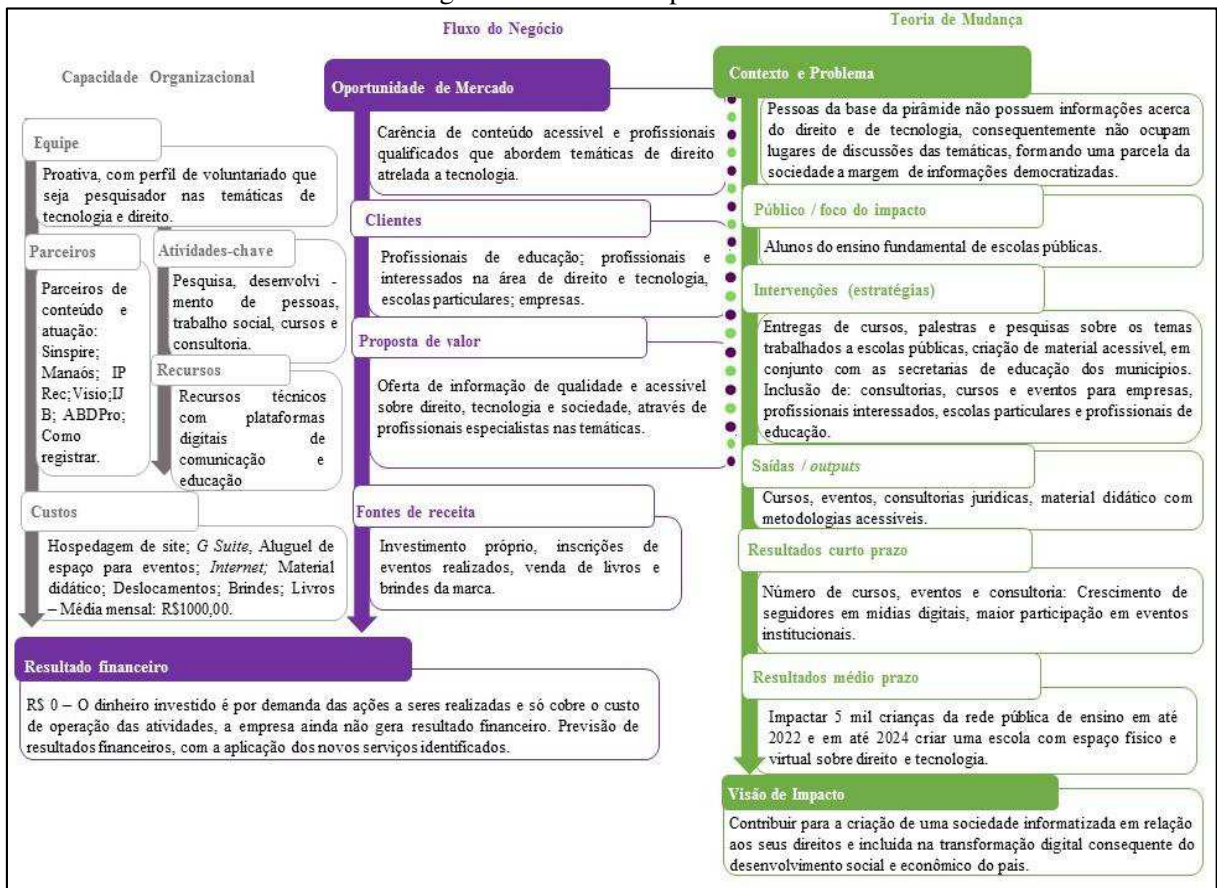
os custos envolvidos no negócio são mantidos pelos três sócios e através de receitas geradas por realizações de eventos abertos à sociedade.

A presente pesquisa aplicada no NS3 serviu como um diagnóstico profundo sobre a possibilidade de entender se esse negócio que existe há mais de dois anos poderia ter um modelo de negócio sustentável, gerando receitas que cubra seus custos, obtenha lucro e atenda à geração de valor social que a equipe se propõe.

O negócio possui, como recursos, parceiros nacionais referências nas temáticas de direito e tecnologia, que auxiliam o NS3 a aplicar sua metodologia através de doações de conteúdo, materiais e divulgação do trabalho. O negócio conta ainda com uma rede de pesquisadores e professores especialistas nas temáticas, entre doutores, mestres e graduandos. Aliado a essa rede de pesquisa, possui ainda três multiplicadores de suas soluções, nos estados da Paraíba, Rio de Janeiro e no exterior, especificamente no Japão.

O NS3 já atendeu mais de 1.500 (mil e quinhentas) crianças de escolas públicas da região metropolitana da cidade de Recife-PE e nos locais onde possui multiplicadores. Ou seja, o negócio gera valor social e a aplicação do Modelo C serviu como uma estruturação complexa, com novas sugestões de serviços e clientes. O NS3 conseguiu gerir melhor a equipe envolvida, assim como planejar a operacionalização de serviços mais técnicos, além de fornecer a mesma metodologia usada nas escolas públicas adaptada a escolas particulares, para gerar renda. O *framework* do NS3 é apresentado na Figura 7.

Figura 7 – Modelo C para o NS3



Fonte: pesquisa de campo (2020).

Os três negócios analisados seguiram os critérios de protocolo da pesquisa: todos possuem mais de um ano de funcionamento, geram receitas e já utilizaram o *Business Model Canvas* e a Teoria de Mudança para modelar seus negócios.

O instrumento de pesquisa 1 possibilitou o desenvolvimento do modelo de negócio social de cada caso estudado, conforme apresentado no *framework* do Modelo C. No momento da primeira entrevista, o NS1 e NS2 foram mais diretos, com respostas mais coerentes a necessidade de seus negócios gerarem valor financeiro e também valor social, uma vez que já consideravam que essas informações eram necessárias desde o início da formatação do seu negócio e o Modelo C permitiu que essa visualização fosse viável.

Quando questionado sobre quem seriam seus clientes e usuários, o entrevistado do NS1 diz que

Nossos clientes e usuárias podem sim ser a mesma pessoa, já que as empreendedoras podem participar diretamente dos nossos programas. Mas, também nosso cliente pode ser governo ou empresa não liderada por mulher, mas que financie as formações para



as mulheres em vulnerabilidade social serem as usuárias e beneficiárias do nosso serviço (informação verbal)<sup>6</sup>.

Ou seja, eles entenderam que gerar valor social para mulheres em situação de vulnerabilidade faz parte da sua visão como empresa, mas que os custos para esse serviço atender esse público-alvo devem ser pagos por um terceiro, seja o governo ou empresas privadas.

O mesmo ocorre com o NS2, ao explicar que

Os nossos clientes são os serviços de saúde públicos e privados. Os usuários são os profissionais da área de saúde que atuam com exames laboratoriais. Porque quem compra são as pessoas jurídicas, quem tem a técnica e a formação necessária para realizar exames laboratoriais são os profissionais, mas quem se beneficia pelo nosso produto é a população de baixa renda, por ter acesso a exames mais baratos ou gratuitamente pelo SUS (informação verbal)<sup>7</sup>.

Essas percepções corroboram com o que Rahman e Hussain (2012) explanam sobre, que em um negócio social, o beneficiário do valor social nem sempre é o cliente que paga pelo serviço ou produto a ser consumido, possibilitando que os negócios sociais criem modelos de negócios em que a venda para um terceiro financie o valor social que pretende gerar para uma população que não teria condições de acesso ao seu produto ou serviço.

Entretanto, no cenário de criação do NS3, a possibilidade de gerar valor social e valor financeiro através do modelo de negócio era até então dúbia. O negócio não conseguia identificar desde a sua criação como poderia ser financeiramente sustentável e entregar o trabalho que pretendiam. No entanto, com a aplicação do Modelo C na primeira entrevista, o NS3 levantou que

Começamos a pensar bem nesses serviços de cursos e assessorias depois da apresentação dessa metodologia por essa sua pesquisa. Nós entendemos que se não conseguirmos equilibrar nossos serviços aos nossos custos financeiros, não temos um modelo de negócio social que se sustente por muito mais tempo (informação verbal)<sup>8</sup>.

Um fato comum aos três negócios sociais é que todos são amparados pela pesquisa científica. No caso do NS2 e NS3, ambos foram criados a partir de projetos de pesquisa dos seus sócios, enquanto o NS1 identificou sua oportunidade de mercado e contexto do problema social através de pesquisas científicas. Todos eles investem em pesquisas para conduzir suas atividades e desenvolver inovações, a exemplo do NS3 (informação verbal)<sup>8</sup>, que explica que

---

<sup>6</sup> Entrevista concedida pelo Negócio Social 1. **Entrevistas do Negócio Social 1**. [maio 2020]. Entrevistadora: Mayara Amanda da Costa Lima. A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice D desta dissertação.

<sup>7</sup> Entrevista concedida pelo Negócio Social 2. **Entrevistas do Negócio Social 2**. [abr. 2020]. Entrevistadora: Mayara Amanda da Costa Lima. A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice E desta dissertação.

<sup>8</sup> Entrevista concedida pelo Negócio Social 3. **Entrevistas do Negócio Social 3**. [abr. 2020]. Entrevistadora: Mayara Amanda da Costa Lima. A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice F desta dissertação.

ter “[...] pesquisadores querendo levar informação de forma comprometida e lúdica conosco com certeza é uma das nossas principais oportunidades, como também um desafio. Sem eles, não iríamos ter criado metodologias tão acessíveis e de qualidade.”. O NS2, que encontrou sua solução tecnológica para oferecer exames a baixo custo para a populações vulneráveis, diz que “[...] Nos baseamos no trabalho inicial de um dos sócios, que desenvolveu uma dissertação de mestrado para identificar, com a IA (inteligência artificial), ovos de *Schistosoma* na Fiocruz [...]” (informação verbal)<sup>9</sup>.

Essa relação da ciência com negócios sociais reforça a necessidade desses empreendimentos de buscar compreender se o problema social que buscam solucionar, através de seu produto ou serviço, é relevante para gerar valor social. A pesquisa científica, por sua vez, é uma das ferramentas importantes para que os negócios possuam resultados reais e comprovados. De acordo com Brofman (2018), as pesquisas científicas conseguem identificar soluções que mudariam realidades da sociedade e que, se transformadas em negócios, gerariam mudanças e inovação social.

Algo que a aplicação do Modelo C obteve quanto informação sobre os negócios foi que, mesmo com alguns anos de atuação, eles possuem desafios financeiros diferentes.

O NS1 possui resultados financeiros apenas quando seu principal serviço está ocorrendo. Se trata de um programa de pré-aceleração, o qual consiste na capacitação de empreendedoras para o desenvolvimento das suas ideias de negócios, que acontece algumas vezes no ano. No mês que o NS1 fecha turma, consegue receitas para cobrir os custos, porém, sem lucro. Mas, quando não possui turma ativa, os sócios investem dinheiro próprio para realizar os outros serviços, conforme dito pelo empreendedor do NS1 se referindo às suas fontes de receita: “Nesse momento, dos produtos e serviços que produzimos. Mas, também colocamos dinheiro próprio no negócio ainda, principalmente quando não estamos rodando turmas de pré-aceleração.” (informação verbal)<sup>10</sup>.

Esse mesmo desafio está presente no dia-a-dia do modelo de negócio do NS3, que não consegue nem mesmo cobrir seus custos. Suas receitas são baixas e originárias de eventos que realizam para o público que se interessa pelos temas que eles abordam. No mais, todo o seu time trabalha de maneira “voluntária”, assumindo o risco com os três sócios de conseguirem desenvolver um modelo de negócio sustentável. Os resultados de valor social gerados pelo NS3 são relevantes e bem mensurados, mas no que concerne ao valor financeiro, explanam que “[...] ainda não geramos receita para realizar mais ações e remunerar os colaboradores, que hoje

---

<sup>9</sup> Cf. nota 7 deste capítulo.

<sup>10</sup> Cf. nota 6 deste capítulo.

trabalham de forma voluntária. Nós nunca pensamos em ser ONG, fomos criados com o intuito de ser um negócio, mas ainda não conseguimos modelar bem como deveríamos operar.” (informação verbal)<sup>11</sup>.

Entretanto, o NS2 lidou com o desafio de maneira diferente. Ele consegue mensurar resultados financeiros, porque desde o início do negócio foi adotada a estratégia de apresentar os resultados científicos e o valor social da solução por eles desenvolvida a parceiros que aportassem recursos financeiros para o desenvolvimento do negócio. Nesse sentido, o fluxo das vendas, mesmo que inicial, supre os custos de operação da empresa, como diz o empreendedor: “[...] somos sustentáveis, mesmo ainda no início das vendas, [...] e os investimentos recebidos inicialmente no negócio auxiliam a manutenção das nossas pesquisas e operação.” (informação verbal)<sup>12</sup>.

Esse cenário de incertezas e baixos resultados financeiros é comum aos negócios sociais. Segundo Thompson e Macmillan (2010), esses empreendimentos possuem maior dificuldade de gerar receitas e demoram um pouco mais que negócios tradicionais a obterem lucros. Aqueles que conseguem recursos financeiros de terceiros desde o início do negócio, o que não é comum, tendem a crescer mais rápido. Ainda de acordo com Thompson e Macmillan (2010), a importância de prever esse cenário e ter clareza quanto aos seus resultados financeiros devem fazer parte do modelo de negócio social. Caso contrário, ele não se sustentará por muito tempo no mercado. Assim, essa intenção do Modelo C em fazer com que os empreendedores identifiquem seus resultados financeiros auxilia na percepção de como será viável gerar o valor social do negócio.

Após a análise dos dados no tocante à aplicação empírica do Modelo C, especificamente dentro do espectro do instrumento de pesquisa 1, faz-se necessário analisar como os dados se apresentam para responder as preposições que basearam a formulação do instrumento de pesquisa 2.

## 4.2 ANÁLISE DAS DIMENSÕES DO MODELO C

A análise apresentada a seguir foi realizada após a aplicação da ferramenta nos negócios e do instrumento de pesquisa 2.

O Modelo C pretende auxiliar a estruturação de modelos de negócios sociais baseado em três dimensões anteriormente apresentadas: capacidade organizacional, fluxo do negócio e

---

<sup>11</sup> Cf. nota 8 desse capítulo.

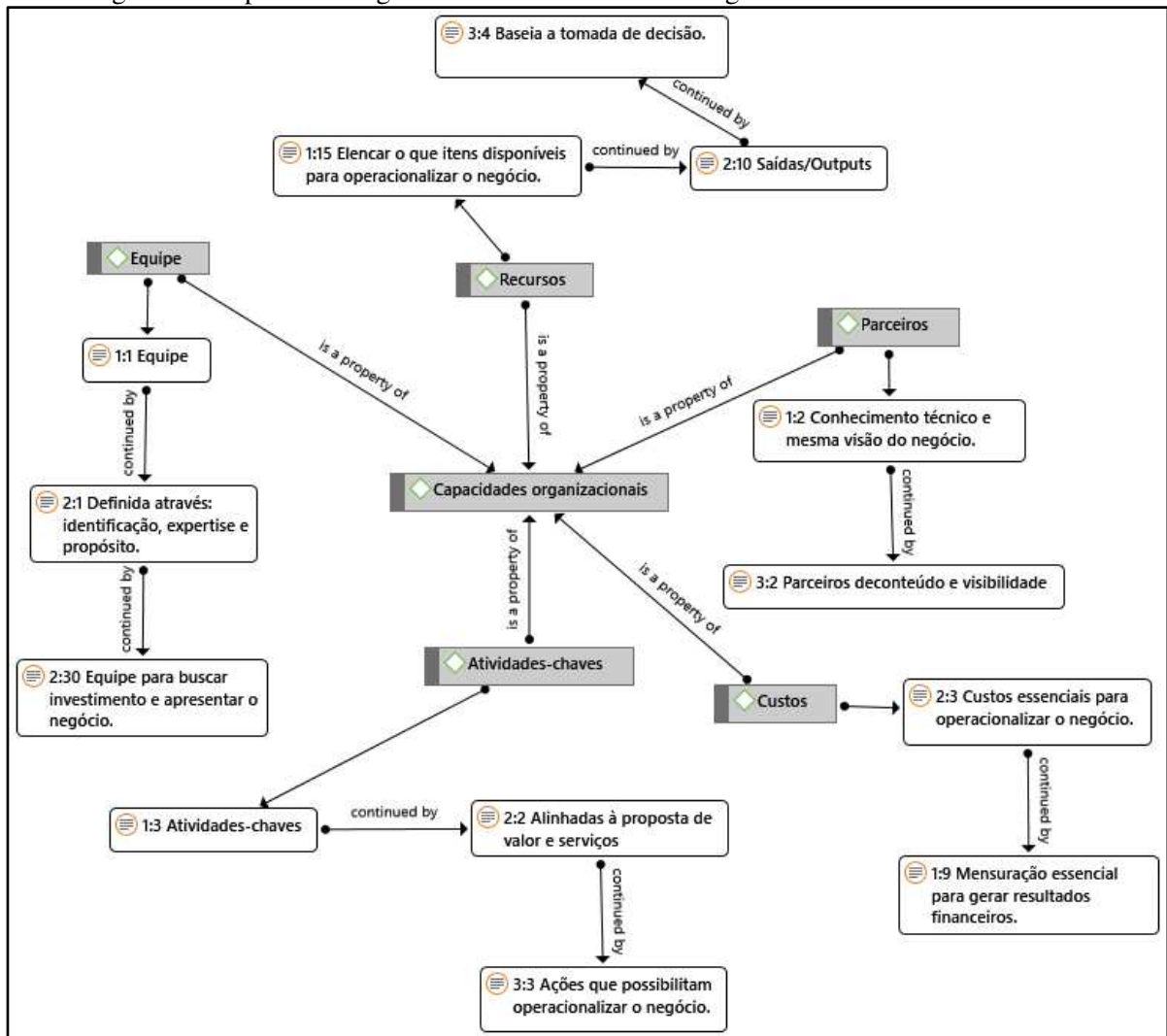
<sup>12</sup> Cf. nota 7 desse capítulo.

Teoria de Mudança. Nesse sentido, após a aplicação dos instrumentos de pesquisa 1 e 2, foi possível identificar como as categorias sugeridas pelo *framework* podem ser preenchidas para auxiliar o desenvolvimento de seus modelos de negócio. Os resultados obtidos pela pesquisa, através da percepção dos empreendedores sociais, serão detalhados nas seções seguintes.

#### 4.2.1 Capacidade organizacional

Os dados permitiram apresentar como cada capacidade organizacional deve ser considerada por um empreendedor social ao preencher o seu *framework*. A análise resultou no esquema a seguir (Figura 8), o qual elenca as informações pertinentes para cada categoria da capacidade organizacional no desenvolvimento de modelos de negócios sociais.

Figura 8 – Capacidade organizacional de modelos de negócios sociais com o Modelo C



Fonte: elaborada pela autora (2020).

Como apresentado na Figura 8, a categoria parceiros demonstra como os negócios sociais se relacionam e escolhem seus parceiros. Os entrevistados prezam por parceiros alinhados à visão da empresa, assim como *expertises* complementares aos seus serviços e/ou produtos, buscam parceiros que fortaleçam e promovam o seu negócio e aqueles que investem dinheiro e conhecimento para o desenvolvimento do modelo de negócio. A escolha dos parceiros dos casos estudados se apresenta de forma complementar. Eles buscam parceiros que se desenvolvam com eles, não buscam competir, mas sim cooetirem, se relacionando com parceiros do mesmo segmento, mas com *expertises* diferentes. Os resultados apontam a relação entre a forma de escolha dos entrevistados quanto ao conceito de coopetição, em que parcerias são estabelecidas para ganho mútuo, mas considerando a competição e interesses individuais (CHIM-MIKI; BATISTA-CANINO, 2017). Atividades-chave é uma categoria importante por possibilitar que os empreendedores identifiquem não só seus produtos e serviços, mas sim quais as ações necessárias para operacionalização dos seus modelos de negócio. Os resultados indicam que os empreendedores buscaram alinhar suas atividades-chave à proposta de valor de seus negócios e assim relacionar o que é preciso fazer para ofertar seu produto ou serviço aliado ao valor social que buscam entregar. Osterwalder e Pigneur (2010) explicam que a necessidade de definir as atividades-chave é para planejar quais ações e estratégias poderão ser utilizadas para que a operacionalização do negócio funcione alinhada à sua proposta de valor.

A categoria recursos possibilitou que os empreendedores sinalizassem quais são as ferramentas (sejam humanas ou técnicas) que auxiliam na operacionalização do seu negócio, identificando quais recursos eles possuem, possibilitando que a tomada de decisão sobre algum novo posicionamento do negócio seja baseada nos recursos já existentes ou identificar a necessidade de incluir recursos complementares.

A categoria custos é a mais sensível, isso porque dois dos três negócios sociais entrevistados não são financeiramente sustentáveis e essa categoria explana os desafios quanto à sustentabilidade financeira, visto que operam com custos mínimos, como, por exemplo, não conseguir arcar com a remuneração da equipe envolvida. Por mostrar essas fragilidades, essa categoria se torna essencial para o empreendedor compreender a viabilidade do seu negócio. Custos ainda é relacionado à categoria fontes de receita, para que juntas baseiem a resposta à categoria de resultados financeiros do *framework* – ambas categorias pertencentes a dimensão fluxo do negócio – e assim o empreendedor consiga planejar ou tomar decisões a partir da situação que o negócio se apresenta.

A categoria equipe, que não é abordada nos modelos base de referência do Modelo C, é validada pelos dados, justificando que sua presença no modelo de negócio serve como uma

orientação para o desenvolvimento de competências, novos produtos e/ou serviços e como a informação que agrega valor na captação de investidores para o negócio.

Nesse sentido, a rede triangulada (Figura 9) explana que as categorias pertinentes ao Modelo C não contempladas pelo *Business Model Canvas* e Teoria de Mudança são relevantes para formatar a estruturação dos negócios.

No que se refere a essas novas variáveis: equipe, oportunidade de mercado e contexto do problema, foi perguntado aos entrevistados a percepção deles sobre cada uma delas. O resultado da inclusão dessas variáveis para o NS1, especificamente para a equipe, é uma variável indispensável no momento de apresentação do negócio para externos e para prospecção de investidores, para negócios sociais ou tradicionais. Assim, o NS1 explica que

[...] equipe é fundamental. Mesmo quando você vai buscar algum investimento, você vai para algum lugar para apresentar o teu projeto, um dos pontos primordiais é equipe. Então, para mim faz diferença sim colocar equipe dentro do modelo de negócio [...] (informação verbal)<sup>13</sup>.

O NS2 entende que a equipe é importante para o desenvolvimento do seu modelo de negócio. Na perspectiva de aperfeiçoamento e direção das necessidades para desenvolvimento de novos projetos, ele diz que

Definindo a equipe, você vai identificando, dentro das atividades que você vai fazer, necessidades de aperfeiçoamento da equipe, por exemplo. Aí eu vou te dar um exemplo: nós já estamos partindo para a terceira solução, nela envolve testes moleculares e nossas bioquímicas precisariam de um aperfeiçoamento ou auxílio de outro profissional. Então, quando você sabe da sua equipe, você sabe do que é necessário para seus projetos [...] (informação verbal)<sup>14</sup>.

A mesma percepção é considerada pelo NS3, “Equipe para mim fez todo sentido. Conhecer as pessoas da equipe com suas habilidades e o que eles poderiam fazer melhor para o projeto foi essencial pra mim [...]” (informação verbal)<sup>15</sup>. Assim, entende-se que incluir a variável equipe auxilia o desenvolvimento de modelos de negócio social, independente da razão que baseia o empreendedor.

Nesse contexto, é possível afirmar que a inclusão dessas variáveis faz diferença para os empreendedores formarem seu modelo de negócio, mas que a ferramenta do Modelo C deve esclarecer melhor que a resposta pode ser a mesma para ambas variáveis.

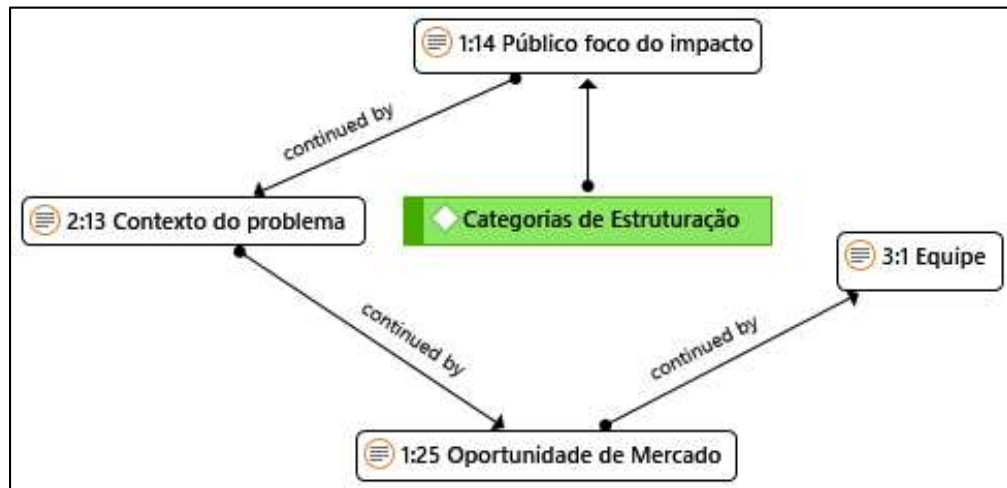
---

<sup>13</sup> Cf. nota 6 deste capítulo.

<sup>14</sup> Cf. nota 7 deste capítulo.

<sup>15</sup> Cf. nota 8 deste capítulo.

Figura 9 – Categorias necessárias ao Modelo C para modelos de negócios sociais



Fonte: elaborada pela autora (2020).

Esse resultado da Figura 9 contempla o que foi destacado no Quadro 7 desta pesquisa, sobre a inclusão de categorias no *framework* do Modelo C. Os dados comprovaram que, juntamente com a categoria público foco do impacto, já existente na Teoria da Mudança, as categorias incluídas no Modelo C (contexto do problema, oportunidade de mercado e equipe) foram exatamente as categorias destacadas como importantes para estruturação de modelos de negócios sociais e que não são contempladas em outras ferramentas.

Outra constatação importante para estruturar a capacidade organizacional foi que os empreendedores sociais, por não utilizarem ferramentas específicas para modelarem seus negócios, acabam por negligenciar a revisão e atualização das ferramentas, sendo inutilizadas para orientar os empreendedores na tomada de decisões estratégicas. Por outro lado, o Modelo C, pode ter um preenchimento complexo, como observado na fala do NS1: “[...] preencher o *Canvas* normal já não é fácil, Teoria da Mudança também não. Aí junta tudo em um só modelo e dá um nó [...]” (informação verbal)<sup>16</sup>. Essa dificuldade pode comprometer a estruturação de novos negócios e obter resultados contrários ao propósito de criação da ferramenta.

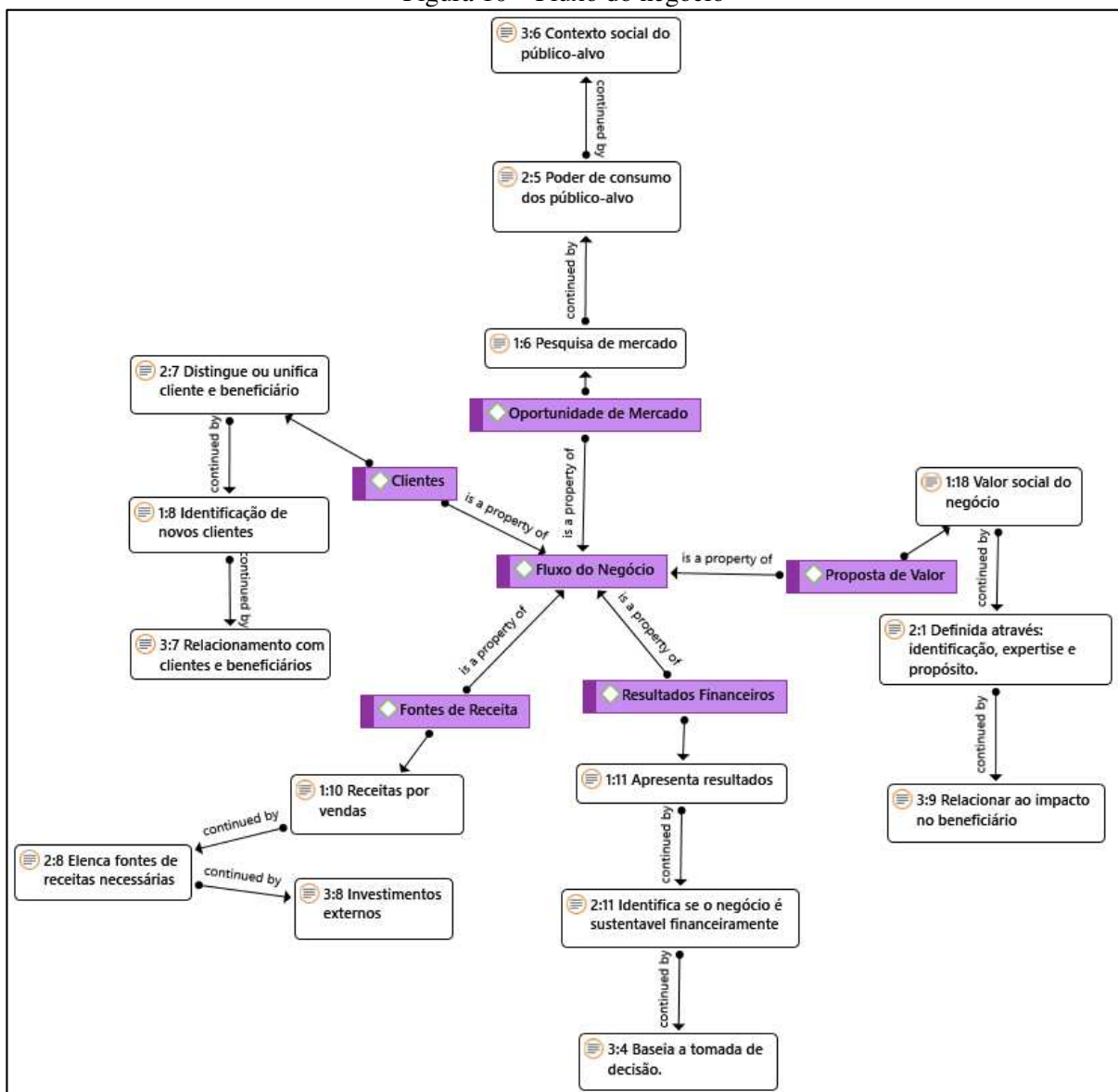
No entanto, entende-se que o Modelo C auxilia no desenvolvimento de modelos de negócios sociais, contribui para estruturar a capacidade organizacional e conseqüentemente no planejamento de ações e posicionamentos que indicam a viabilidade, ou não, de se operacionalizar o negócio social. Dessa forma, confirma o que a literatura defende sobre o papel de uma ferramenta para desenvolver modelos de negócio, a qual deve servir como norteadora de decisões e posicionamentos de um empreendimento (ZOTT; AMIT; MASSA, 2011).

<sup>16</sup> Cf. nota 6 deste capítulo.

#### 4.2.2 Fluxo do negócio

A dimensão de fluxo do negócio é composta por 5 categorias: oportunidade de negócio, proposta de valor, clientes, fontes de receita e resultados financeiros. A Figura 10 apresenta como os casos de estudo entendem como cada uma delas é percebida e utilizada, a fim de estruturar seus modelos de negócios sociais.

Figura 10 – Fluxo do negócio



Fonte: elaborada pela autora (2020).

Conforme apresentado na Figura 10, a ferramenta contempla a estruturação do fluxo do negócio. De acordo com a pesquisa, os casos estudados apresentaram como cada categoria é



considerada quando se realiza o modelo de negócio. A categoria oportunidade de mercado apresenta a necessidade de realização ou planejamento de uma pesquisa de mercado, para que o negócio identifique seu nicho de atuação e o poder de consumo do seu público-alvo, assim como o diferencie, ou não, e o problema social a ser resolvido. Conforme o caso do NS3: “Oportunidade de mercado trouxe mais clareza para a gente. Consegui, na verdade, a confirmação do que a gente pensava, mas também abri a visão para outras opções de serviços.” (informação verbal)<sup>17</sup>. Assim como confirma o NS1 sobre a importância da pesquisa de mercado identificar a oportunidade e relacioná-la com o problema, pois segundo ele: “Oportunidade de mercado se confunde muito com o problema que você está resolvendo. Então, quando você começa a criar aquelas personas e pesquisas de mercado, possui maior clareza.” (informação verbal)<sup>18</sup>.

A análise dos dados mostrou que a definição desse campo possibilita que os empreendedores entendam a necessidade de estudar sobre o contexto que estão inseridos, a se questionar como atender a oportunidade de mercado existente e se a solução proposta para o problema social identificado é viável. Com isso, a ferramenta também possibilita que os negócios definam quem são os clientes (categoria também pertencente ao fluxo do negócio), aqueles indivíduos que estão dispostos a pagar pelo produto e/ou serviço oferecido, assim como possibilita que o empreendedor social diferencie os clientes dos beneficiários do valor social gerado, visto que em um negócio social, eles podem, ou não, serem a mesma pessoa e essa definição impactará diretamente no modelo de receita de cada negócio. Esse é o caso do NS2:

“Os nossos clientes são os serviços de saúde públicos e privados. Os usuários são os profissionais da área de saúde que atuam com exames laboratoriais [...] mas quem se beneficia pelo nosso produto é a população de baixa renda, por ter acesso a exames mais baratos ou gratuitamente pelo SUS.” (informação verbal)<sup>19</sup>.

Uma terceira categoria é a proposta de valor. Segundo os dados, os empreendedores consideram que ela identifica o entendimento do valor social, relacionada com as *expertises* e propósitos do negócio social e o quanto de impacto pretende entregar ao beneficiário. Para o NS1, sua proposta de valor é definida para: “Acelerar para um futuro diverso, inclusivo e abundante, com negócios liderados por mulheres, estruturados e gerando mudança social. Com competência, propriedade em trabalhar com o tema, sem viés político.” (informação verbal)<sup>18</sup>. Enquanto para o NS2: “é oferecer exames de baixo custo, rápidos e precisos. Elaboramos

---

<sup>17</sup> Cf. nota 8 deste capítulo.

<sup>18</sup> Cf. nota 6 deste capítulo.

<sup>19</sup> Cf. nota 7 deste capítulo.

através da identificação da necessidade não atendida neste mercado.” (informação verbal)<sup>19</sup>. No tocante ao NS3:

Oferta de informação de qualidade e acessível sobre direito, tecnologia e sociedade, através de profissionais especialistas nas temáticas. Elaboramos essa proposta analisando o time que forma a PlacaMãe e o problema que identificamos dessa desinformação em massa sobre essas temáticas pertinentes no nosso dia-a-dia (informação verbal)<sup>17</sup>.

É possível identificar, nas falas acima, o quanto cada caso apresenta o valor social que pretende entregar relacionando-o com suas competências e necessidades de mercado.

A categoria fontes de receita foi entendida de forma mais objetiva, como um campo no qual se deve incluir quais recursos financeiros são necessários para operacionalizar o modelo de negócio e assim considerar a venda dos produtos, serviços e investimentos próprios ou externos ao capital do negócio. Nessa categoria, os empreendedores também identificaram que a ferramenta os induz a pensar em novas alternativas de fontes de receita para a viabilidade do negócio.

Resultados financeiros é uma categoria que identifica o valor financeiro do negócio, conforme conclusão via casos de estudo, na qual pode-se identificar se o negócio é sustentável financeiramente e assim basear a tomada de decisões estratégicas. O resultado dessa categoria é a diferença entre as fontes de receitas e os custos. Esta última pertence a dimensão de capacidades organizacionais.

Assim, quando questionados sobre esse auxílio na tomada de decisões estratégicas na perspectiva de sustentabilidade e viabilidade, todos os negócios afirmam que utilizariam a ferramenta como um guia. O NS1 justifica essa afirmação quando diz que tomaria decisões com o Modelo C para definir a direção de suas estratégias, porque segundo ele “[...] se meu negócio precisar caminhar para esse lado, vou criar coisas para essa direção. Acho que o Modelo C ajuda bastante.” (informação verbal)<sup>20</sup>. O NS2 também segue o raciocínio da tomada de decisão através do Modelo C para se adaptar a cenários que o mercado lhe provoque. O empreendedor explica, através de um exemplo, que:

[...] nesse Modelo C é como se você pudesse trabalhar com Lego: “olha, tinha construído uma casa e agora vou construir um carro, porque o momento pede meio de transporte”, um exemplo, mas que ilustra como o mercado influencia no negócio e como nossa tomada de decisão tem que ser rápida (informação verbal)<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup> Cf. nota 6 deste capítulo.

<sup>21</sup> Cf. nota 7 deste capítulo.

O NS3, por sua vez, é o negócio que tem o seu modelo mais frágil atualmente, mas explicou que a ferramenta fez diferença quanto às tomadas de decisão no seu negócio:

[...] só daquela primeira reunião que a gente teve com você, a gente teve muitos *insights*, como conseguimos modificar as funções da PlacaMãe, serviços, metas, prazos. Realmente não pesquisei mais nada do Modelo C, foi só com o que você falou e perguntou para a gente (informação verbal)<sup>22</sup>.

No entanto, a pesquisa identificou que a ferramenta não induz o empreendedor a definir o valor financeiro do negócio de forma quantitativa, ou seja, dependerá da interpretação do empreendedor se há necessidade de incluir valores detalhados em seus custos e receitas, por exemplo. Caso o empreendedor opte por não usar valores e apenas indicar nominalmente o que seriam seus custos e receitas, ele conseguirá visualizar o que deve conter no seu modelo de negócio, mas não conseguirá quantificar o quão sustentável ele é ou deveria ser. Essa fragilidade pode comprometer a avaliação de viabilidade do negócio social, caso o empreendedor se atenha a utilizar unicamente o Modelo C.

Nesse quesito, o NS1 diz que “[...] o Modelo C te ajuda mais a identificar impacto social, mas eu não vejo tanta diferença em avaliar como você faz dinheiro.” (informação verbal)<sup>23</sup>. O NS2 concorda e afirma que

[...] fica muito subjetivo o valor financeiro, porque informações mais quantitativas não aparecem. Por mais que você indique um valor cheio ali, se eu for apresentar para um investidor, ele vai querer saber como eu gasto e invisto dinheiro no negócio, [...] valor social sim, é perceptível quando definimos, conseguimos enxergar o impacto. Principalmente para nós que não sabíamos no início que éramos um negócio social, ele ajuda a delimitar e relacionar nosso propósito com o negócio em si (informação verbal)<sup>24</sup>.

Já para o NS3, que desde sua criação não conseguia enxergar como gerar valor financeiro, o Modelo C auxiliou nessa questão, pois segundo eles “[...] a gente conseguiu entender que existem alternativas e possibilidades de gerar receita para a gente chegar no que espera que a PlacaMãe chegue.” (informação verbal)<sup>25</sup>.

Essas percepções possibilitaram concluir que, para negócios que possuem um maior nível de maturidade na geração de valor financeiro atrelado ao valor social, o Modelo C ainda não atende por completo essa necessidade, sendo necessário ferramentas financeiras adicionais. No entanto, para negócios que não identificam como gerar valor financeiro, o modelo provoca o empreendedor a ter que minimamente definir uma estruturação sustentável.

---

<sup>22</sup> Cf. nota 8 deste capítulo.

<sup>23</sup> Cf. nota 6 deste capítulo.

<sup>24</sup> Cf. nota 8 deste capítulo.

<sup>25</sup> Cf. nota 7 deste capítulo.

Assim, esse é um ponto crítico do Modelo C, visto que, para dois dos três negócios entrevistados, o modelo sozinho não é capaz de estabelecer esse entendimento, conforme exemplifica a fala do NS2 “[...] o Modelo C poderia ter uma ferramenta à parte que auxiliasse os empreendedores a entender seu valor financeiro e apresentasse de forma mais coerente ao mercado.” (informação verbal)<sup>24</sup>.

Seguindo nessa lógica de sugestões para que o Modelo C pudesse ser melhorado, os empreendedores dos NS1 e NS2 permaneceram com o mesmo raciocínio de ter uma possibilidade melhor de estruturação de valor financeiro, mas com particularidades. O NS1 explica que o Modelo C pode não atender as duas principais vertentes teóricas dos negócios sociais: a vertente baseada na percepção do Yunus (2010), que defende que todo o lucro resultante de um negócio social deve ser reinvestido no próprio negócio, e a vertente defendida por autores como Clark e Brennan (2012), que defendem que a geração de lucro faz parte da formação de negócios sociais e a sua distribuição deve seguir a lógica coerente do mercado corporativo.

Nesse sentido, o entrevistado do NS1 destaca que

[...] tem linhas diferentes para um negócio social. Tem uma vertente que diz que o negócio não pode gerar riquezas e outra diz que todo negócio social deve gerar riquezas para seus envolvidos. Eu não vejo o Modelo C abarcando essas duas vertentes[...] (informação verbal)<sup>26</sup>.

O NS2, além de sugerir uma ferramenta à parte, que o negócio social conseguisse definir melhor o seu valor financeiro, também sugeriu a inclusão de um quadrante livre, um espaço de personalização do modelo, de acordo com cada negócio. Ele explica que

[...] um espaço para o negócio colocar informações mais específicas de cada negócio e que o empreendedor julgue importante ser destacado no seu modelo de negócio, mas que em outros quadrantes a informação não se encaixa. Por exemplo, meu negócio é de saúde, mas será que um de educação não possui informações que sejam relevantes serem apresentadas e incluídas no modelo de negócio? (informação verbal)<sup>27</sup>.

Isso, segundo o NS2, faria com que o Modelo C fosse mais flexível e adaptável à realidade de cada modelo de negócio social.

O NS3 não contribuiu com sugestões pois, segundo o entrevistado, “[...] estamos estruturando agora, para depois implementar [o Modelo C], eu não vejo algo. Possa ser que no processo de implementação eu enxergue, mas para agora, para mim ele é perfeito, atende ao que precisamos.” (informação verbal)<sup>28</sup>.

---

<sup>26</sup> Cf. nota 6 deste capítulo.

<sup>27</sup> Cf. nota 7 deste capítulo.

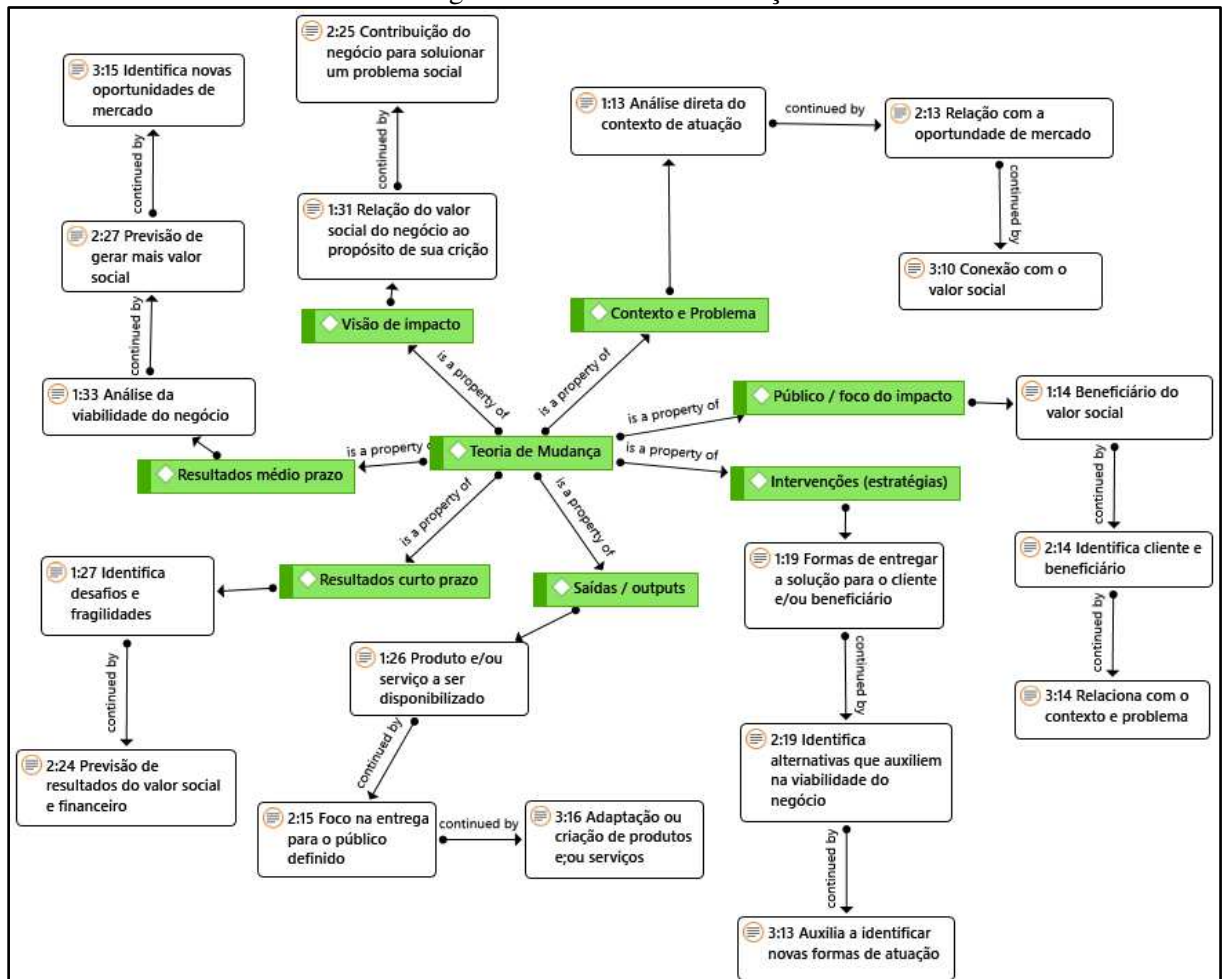
<sup>28</sup> Cf. nota 8 deste capítulo.

No tocante às categorias mais relacionadas ao valor social, a ferramenta sugere a dimensão da Teoria de Mudança, a qual foi percebida pelos empreendedores sociais como um guia para seus impactos e entregas. Os resultados obtidos dessa dimensão serão detalhados a seguir.

#### 4.2.3 Teoria de Mudança

A dimensão Teoria de Mudança, segundo o manual de aplicação do Modelo C, é responsável por indicar e planejar a mudança e impactos sociais/ambientais gerados por um empreendimento social, construindo assim a sua narrativa de impacto. A dimensão é composta por 7 (sete) categorias: contexto e problema; público/foco do impacto; intervenções (estratégias); saídas/outputs; resultados de curto prazo; resultados de médio prazo e visão de impacto. Na Figura 11 será apresentado como os casos estudados entendem que as categorias auxiliam na estruturação do modelo de negócio social.

Figura 11 – Teoria de Mudança



Fonte: elaborada pela autora (2020).

A categoria contexto e problema é considerada pelos casos de estudo um meio para entender e identificar o contexto de atuação do negócio através da observação e análise direta do mesmo. Além disso, está diretamente relacionada à categoria oportunidade de mercado, pertencente à dimensão fluxo do negócio. Isso porque elas podem ser a mesma coisa, ou seja, o contexto do problema pode ser a oportunidade de mercado identificada ou não.

Em relação às variáveis de oportunidade de mercado e contexto do problema, o NS1 teve dificuldades em responder quando questionado. Isso porque, no seu contexto, as variáveis possuem uma resposta correlacionada à oportunidade de mercado na visão da inexistência de concorrentes diretos no momento de criação do negócio e o contexto problema foi respondido através da situação vivida pelo seu público-alvo, consequência da falta de negócios que resolvessem o problema.

Nessa situação do NS1, o Modelo C oferece a alternativa para o empreendedor deixar apenas uma resposta. Por esse motivo, as duas variáveis estão lado a lado no *framework*, separadas por uma linha pontilhada. Entretanto, para o empreendedor do NS1 ainda assim o preenchimento dessas variáveis é confuso, por mais que seja importante para o modelo de negócio, ele afirma que “[...] as vezes é difícil de preencher. Quando você olha os blocos, você tenta fazer alguma coisa diferente, mas para vários blocos a resposta é a mesma, então depende muito do teu tipo de negócio [...]” (informação verbal)<sup>29</sup>.

Já na percepção do NS2, a possibilidade que o Modelo C dá para o empreendedor utilizar essas variáveis é importante para que ele consiga distinguir o seu mercado atual e o motivo pelo qual seu público-alvo se beneficia pelo produto que oferta. Assim, ele diz que:

[...] A oportunidade de negócio e o contexto de problema no nosso caso é importante ter, porque nosso mercado é para outras empresas, no caso laboratórios, e governo. Mas nosso contexto de problema é da população de baixa renda, mais de 70% da população brasileira que depende unicamente do SUS. [...] Então, delimitar essas duas variáveis é importante para o nosso modelo (informação verbal)<sup>30</sup>.

Percepção essa comum ao NS3, que também utilizou essas variáveis para entender melhor a diferença do seu mercado e dos seus beneficiários:

[...] Oportunidade de mercado trouxe mais clareza para a gente. Consegui, na verdade, a confirmação do que a gente pensava, mas também abri a visão para outras opções de serviços, [...] identificar o problema foi para confirmar o que a gente já pensava, não só para entender a questão da desinformação do direito, mas também que a gente pode sim interferir. E, sendo professores, nós temos o dever de interferir nessa questão social [...] (informação verbal)<sup>31</sup>.

---

<sup>29</sup> Cf. nota 6 deste capítulo.

<sup>30</sup> Cf. nota 7 deste capítulo.

<sup>31</sup> Cf. nota 8 deste capítulo.

Nesse sentido, faz-se necessário que o empreendedor social entenda a diferença da oportunidade de mercado e contexto e problema, por serem categorias que se relacionam diretamente com a categoria clientes (pertencente ao fluxo do negócio), e o público/foco do impacto, que é uma categoria da dimensão Teoria da Mudança que define e identifica o beneficiário do valor social, relacionando-o ao contexto e problema identificado, assim como permite a diferenciação entre beneficiário e cliente, quando necessário, entendendo que beneficiário é aquele indivíduo que recebe os benefícios do valor social e cliente a pessoa que paga pelo produto ou serviço, conforme ocorre no caso do NS1:

Nossos clientes e usuárias podem sim ser a mesma pessoa, já que as empreendedoras podem participar diretamente dos nossos programas. Mas também nosso cliente pode ser governo ou empresa não liderada por mulher, mas que financie as formações para as mulheres em vulnerabilidade social serem as usuárias e beneficiárias do nosso serviço (informação verbal)<sup>32</sup>.

A categoria intervenções (estratégias), segundo os entrevistados, serve para identificar ações que o negócio deverá realizar para disponibilizar seu produto ou serviço para seus clientes e beneficiários de forma viável, assim como analisar se as ações escolhidas são coerentes com os princípios do negócio e sua sustentabilidade. Isso é explicado pela visão do NS1 na forma que define sua estratégia de atuação:

Focamos na criação de impacto e para isso entendemos que temos que atuar em todos os estratos sociais, em conjunto com o que define Yunus. Somos muito alinhados ao conceito dele e nos inspiramos no que ele fez e faz. Ele acredita que um negócio social, além de cumprir os objetivos sociais, tem de cobrir os custos de operação, pois não depende de doações nem deve ocorrer a retirada de dividendos pelos acionistas/proprietários, sendo os lucros excedentes reinvestidos no negócio (informação verbal)<sup>32</sup>.

O NS2, por sua vez, detalha como definiu suas estratégias para poder apresentar seu negócio, também prezando pela viabilidade e desenvolvimento do mesmo: “A nossa estratégia foi através da participação em diversos programas nacionais de aceleração, incubação e rankings para chegar aos clientes potenciais. Após estes contatos, chegamos aos decisores para apresentarmos as propostas.” (informação verbal)<sup>33</sup>.

Saídas (outputs) é a categoria em que os empreendedores entendem que deve-se declarar quais são os produtos e serviços oferecidos pelo negócio e define-se o “o que” é entregue pelo negócio social. É também uma categoria que auxilia os empreendedores a analisar a necessidade de mudar ou aperfeiçoar o produto e/ou serviço do negócio. Corroborando com a literatura, a categoria apresenta o que será ofertado relacionada a como se entrega, de acordo com as

---

<sup>32</sup> Cf. nota 6 deste capítulo.

<sup>33</sup> Cf. nota 7 deste capítulo.

estratégias definidas na categoria anterior, servindo como norteadora para apresentar a atividade principal desenvolvida pelo negócio social (BRANCO; UFER; RIBEIRO; BRANDÃO, 2018).

A categoria resultados de curto prazo se apresenta como um espaço de planejamento e previsão de resultados a serem alcançados dos valores sociais e financeiros e como uma métrica para identificar as fragilidades e desafios enfrentados pelos negócios decorrentes dos resultados alcançados. Na pesquisa, todos os casos utilizaram a categoria para prever o que seus negócios iriam gerar em curto prazo.

Segundo a pesquisa, a categoria resultados de médio prazo também auxilia no planejamento e previsão do que pretende-se alcançar, principalmente no valor social, visto que é um maior espaço de tempo para se analisar mudanças sociais e/ou ambientais ofertadas por um negócio. Os empreendedores ainda apontam que é uma categoria válida para entender a viabilidade do modelo de negócio social e na identificação de novos mercados, visto que é possível ter maiores dados sobre a atuação do negócio. No entanto, essas categorias de resultados incomodaram o NS1, o qual apontou que:

Eu acho que o Modelo C é muito aplicado para empreendedores com certo nível de maturidade. Não é um modelo fácil de se entender e se aplicar para quem está começando um negócio, quem tá lá na base. Você preencher o *Canvas* normal já não é fácil, Teoria da Mudança também não, aí junta tudo em um só modelo e dá um nó. Não sei se deveríamos pensar em um Modelo C *light*, assim com foco em curto e médio prazo e deixa o longo depois, ou só curto. Enfim, alguma coisa, até alguns modelos que você encontra um Modelo C preenchido, tem uns que não são legais, outros são muito complexos de entender (informação verbal)<sup>34</sup>.

A colocação acima indica que a ferramenta provoca o empreendedor social a planejar e identificar seus resultados a médio e longo prazo. Essas informações nem sempre estão claras e definidas para empreendedores iniciantes, o que pode tornar complexo o momento do preenchimento. No entanto, conforme visto, é possível utilizar essas categorias como uma forma de previsão para uma pós validação de resultados e com os dados resultantes, analisar o desempenho do modelo de negócio, conforme realizado pelo NS3:

Nós pretendemos, em até 3 anos – 2022, atingir mais de 5.000 estudantes da rede pública recepcionados pela PlacaMãe em seus eventos. Resultado pretendido tendo como referência o 1º ano de funcionamento do negócio. No longo prazo, em 5 anos – 2024, queremos ter a criação de uma escola: espaço físico e virtual para albergar consultoria, eventos e cursos (informação verbal)<sup>35</sup>.

As categorias de resultados, conforme a pesquisa apresenta, auxiliam os empreendedores no planejamento e na análise da viabilidade de seus negócios, sendo possível identificar os pontos fortes e possíveis fraquezas e assim auxiliar na tomada de decisão dos

---

<sup>34</sup> Cf. nota 6 deste capítulo.

<sup>35</sup> Cf. nota 8 deste capítulo.



empreendedores. Nesse sentido, segundo Zott, Amit e Massa (2011), é preferível que o modelo de negócio identifique fragilidades e forças inerentes a um empreendimento. Seguindo essa prerrogativa, os entrevistados foram questionados se conseguiram identificar essas informações na aplicação do Modelo C. O NS1 explica que não conseguiu identificar as fraquezas com o modelo, mas percebe que essa ferramenta auxilia no teste de novas soluções. Ela não prevê erros e/ou acertos, mas possibilita planejar ações que, quando aplicadas, apresentam resultados favoráveis ou não. Quanto a isso, NS1 (informação verbal)<sup>34</sup> disse que “[...] a gente deve ter identificado várias coisas, mas não necessariamente nesse modelo de negócio. Porque muitas vezes definimos aí [no modelo], mas a gente vai testar na prática e aí vemos o que não funcionou por algum motivo [...]”.

No entanto, o NS2 conseguiu identificar fragilidades no seu negócio, no que concerne o valor social que gera. Para o empreendedor, o ideal do negócio é atender a população de baixa renda e para que eles atendam em massa, a melhor alternativa é o governo. Porém, vender para o poder público é um desafio burocrático e lento. Essa fragilidade pode comprometer o valor social que o negócio é baseado, porque identificaram que “[...] vender só para laboratórios não garante que o exame chegará mais barato na população. Nós garantimos o baixo custo para o laboratório por exame, mas é de escolha dele passar essa vantagem para o cliente.” (informação verbal)<sup>36</sup>. Já o NS3 identificou fragilidades não só com a geração de valor financeiro, mas também no fluxo do negócio, por terem funções e responsabilidades centralizadas em poucos membros. Foi explanado que “[...] em relação as funções, [o modelo] foi muito bom, antes só enxergávamos o problema financeiro que temos e não vimos como as funções impactam no negócio.” (informação verbal)<sup>37</sup>.

Assim como identificaram as fragilidades, foi possível identificar seus pontos fortes. O NS1 (informação verbal)<sup>38</sup> destacou a importância de usar o modelo para não se afastar do seu valor social, “[...] Acho que nos ajudou a ver que seguimos nosso propósito no nosso negócio.”. O NS2 (informação verbal)<sup>36</sup> falou de como identificaram novas possibilidades de atuação, “[...] pensamos em captar dinheiro para investir em laboratórios itinerantes ou físicos, mas de baixa complexidade de operação, mas foram oportunidades que conseguimos enxergar para atender mais pessoas com nosso modelo de negócio.”. O NS3 conseguiu identificar maior propriedade em operacionalizar o negócio e capacidade de gerar e transformar mais conteúdo em serviços, “[...] agora eu tenho meu painel de controle. Agora que a gente consegue organizar

---

<sup>36</sup> Cf. nota 7 deste capítulo.

<sup>37</sup> Cf. nota 8 deste capítulo.

<sup>38</sup> Cf. nota 6 deste capítulo.

esse painel de controle, vimos que podemos fazer mais do que imaginávamos [...]” (informação verbal)<sup>37</sup>.

Por fim, a categoria visão de impacto apresenta-se como um espaço para explicar a relação do valor social e a criação do negócio como uma forma de contribuição para solução de um problema social e ambiental complexo, que não será resolvido apenas com a atuação de um único negócio social, mas sim com um conjunto de atores envolvidos ao problema, conforme definiram os negócios sociais estudados.

NS1 (informação verbal)<sup>39</sup> define sua visão de impacto como “Acelerar para um futuro diverso, inclusivo e abundante, com negócios liderados por mulheres, estruturados e gerando mudança social.”, enquanto NS2 (informação verbal)<sup>40</sup> encara como “Dar acesso aos exames laboratoriais para a população de baixa renda brasileira.” e NS3 (informação verbal)<sup>41</sup> afirmou que “Queremos contribuir para a criação de uma sociedade informatizada em relação aos seus direitos e incluída na transformação digital consequente do desenvolvimento social e econômico do país.”.

Entende-se que, para alcançar a visão de impacto dos casos, não dependerá apenas deles, pois existem fatores como a atuação de governos, contextos sociais e parceiros envolvidos, mas que cada um, atuando da forma que se estrutura, contribui para que a mudança que querem gerar possa ocorrer.

Logo, o entendimento das dimensões do Modelo C, assim como a orientação sobre a forma que as categorias podem ser preenchidas, através da percepção dos casos de três negócios sociais, poderá auxiliar empreendedores sociais a estruturarem seus novos negócios ou revisitarem seus modelos de negócios. Assim, buscando entender se a ferramenta como um todo os auxilia na estruturação de seus modelos de negócio, foi questionado aos empreendedores se existe diferença entre as metodologias utilizadas por eles anteriormente (especificamente o Business Model Canvas e a Teoria de Mudança) e o Modelo C. Os empreendedores destacaram que, após a aplicação do modelo, ficou perceptível o quanto os valores social e financeiro devem estar relacionados para sustentar um negócio. Sobre essa relação, o NS1 diz que:

[...] quando a gente se definiu como uma empresa de tecnologia social para geração de impacto, o *Canvas* deixa um pouco a desejar, é muito focado só no teu próprio negócio e as pontes entre clientes, as comunicações entre as áreas. Acho que quando você agrega o Modelo C, você tem uma visão mais ampla, quem está impactando de verdade e como aquela pessoa que você está impactando gera mudança no teu meio [...] (informação verbal)<sup>39</sup>.

---

<sup>39</sup> Cf. nota 6 deste capítulo.

<sup>40</sup> Cf. nota 7 deste capítulo.

<sup>41</sup> Cf. nota 8 deste capítulo.

Na percepção do NS3 (informação verbal)<sup>41</sup>, “[...] em termos de estrutura o Modelo C, eu vi a questão de impacto social, no *Canvas* eu tentava encaixar de alguma forma o impacto social, mas eu não conseguia. Para mim, foi diferente.”. E o NS2 complementa que “[...] para o estágio que a gente está, o modelo termina sendo dinâmico. O modelo que construímos antes já não vale para hoje [...]” (informação verbal)<sup>40</sup>. Os entrevistados confirmam o que os autores Branco, Ufer, Ribeiro e Brandão (2018) afirmam sobre uma das intenções do Modelo C referente à possibilitar empreendedores a desenhar seu modelo de negócio, considerando o valor financeiro e o valor social que pretendem gerar através do seu negócio, mas utilizando o *framework* de uma forma dinâmica e mutável, de acordo com as mudanças de posicionamento e operação do negócio.

Quando diretamente perguntados sobre a sua percepção quanto ao auxílio do Modelo C no desenvolvimento de modelos de negócios sociais e o porquê da sua resposta, o NS1 (informação verbal)<sup>42</sup> diz que “Sem dúvidas, ele me dá agilidade e visão geral do negócio.”. No cenário atual do seu setor de tecnologia, o NS3 conseguiu utilizar o Modelo C como uma alternativa para desenvolver melhor seu modelo de negócio, quando informa que “[...] o mercado só vai dar vez a negócios que vão gerar modelo de impacto social, [...] precisamos sim desse olhar coletivo e com o outro e que se torne sustentável do ponto de vista social e financeiro, [...] eu acho que é o modelo da vez.” (informação verbal)<sup>43</sup>. O NS1, por sua vez enxerga a importância, mas sinaliza que teve dificuldades quanto aos questionamentos de resultados e estruturação a longo prazo do negócio. O entrevistado explica que:

[...] faz toda a importância, [...] se você usar só o *Canvas* e modelos tradicionais, são para negócios tradicionais. Quando você aplica o Modelo C assim, você tem uma visão de águia sobre teu negócio e o que você está causando no seu meio. [...] Talvez alguns pontos do Modelo C, os que se relacionam com o longo prazo, não sejam fáceis de fazer, você tem que pensar muito para responder (informação verbal)<sup>42</sup>.

Através dessas percepções, é possível entender como o Modelo C auxilia o desenvolvimento dos modelos de negócio, que através das observações dos empreendedores, o conjunto das três dimensões abarcadas pelo modelo, é possível que se estruturam modelos de negócio social. No entanto, a ferramenta pode ser contemplada com melhorias para um maior entendimento de empreendedores, maior liberdade de adaptação e personalização para modelos de negócio em operação, assim como orientações de respostas quantitativas e qualitativas para uma estruturação e análise de viabilidade e tomadas de decisões com maior embasamento.

---

<sup>42</sup> Cf. nota 6 deste capítulo.

<sup>43</sup> Cf. nota 8 deste capítulo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No que concerne aos objetivos dessa pesquisa, pode-se concluir que, em relação ao objetivo geral, da percepção de empreendedores sobre as contribuições do Modelo C na modelagem de seus negócios sociais, os resultados apresentados informam que a ferramenta contribui para modelar negócios sociais e auxiliou os empreendedores dos casos de estudo a identificar oportunidades e desafios inerentes aos seus negócios, assim como auxilia os empreendedores a formatar a visão geral do seu negócio, proporciona a vinculação entre valor social em coerência ao valor financeiro e serve de base para tomadas de decisões de empreendedores sociais.

No entanto, através da aplicação empírica do Modelo C nos empreendimentos investigados (primeiro objetivo específico), as análises mostraram que a ferramenta não é suficiente para que os empreendedores sociais identifiquem quantitativamente como gerar valor financeiro e valor social de forma sustentável. A nível de preenchimento, os quadrantes de custos e resultados financeiros dependem de uma análise financeira complementar. O *framework* serve como apresentação desses resultados, mas não como criação deles.

Outro ponto a ser complementado na ferramenta, segundo a pesquisa, é a possibilidade de incluir informações adicionais específicas de cada negócio social e, por fim, que a ferramenta possa ser mais clara e simples quanto às orientações de seu preenchimento. Essa necessidade de simplificação foi levantada pelos entrevistados. Por ser uma ferramenta que provoca o empreendedor a definir e mensurar seus resultados a médio e longo prazo, informações como essas são difíceis de prestar, principalmente por novos negócios.

Em relação ao segundo objetivo específico, analisar as dimensões do Modelo C desenvolvidas para estruturação do negócio social, as categorias presentes no fluxo de capacidades organizacionais do Modelo C são: equipe, parceiros, atividades-chave, recursos e custos. Após a aplicação do modelo, foi possível analisar que essas categorias são uma base importante e inerente aos modelos de negócio social. Assim, as categorias que formam a capacidade organizacional do negócio auxiliam o empreendedor a entender o que oferecer, o que é necessário para sua operacionalização e quanto custa seu modelo de negócio e são a base principal para o desenvolvimento das demais seções do Modelo C.

Quanto à dimensão de fluxo do negócio, a pesquisa auxiliou os empreendedores a definir a oportunidade de mercado de cada negócio e compreender a diferença para o contexto e problema, categoria pertencente a dimensão da Teoria de Mudança. No caso dos entrevistados, o NS1 identificou que sua oportunidade de mercado se relaciona ao contexto do problema que

seu negócio se insere, ou seja, sua criação foi pela falta de concorrentes diretos, possibilitando maiores chances de êxito no mercado e consequentemente valor financeiro. Em contrapartida, seus clientes não eram atendidos por não ter quem ofertasse os serviços necessários de forma acessível, relacionando então o valor social a ser gerado pelo NS1 à oportunidade de mercado identificada.

Para o NS2 e NS3, a oportunidade de mercado observada possibilitou a identificação e diferença entre seus clientes e beneficiários do valor social gerado pelo negócio, outras duas categorias que se relacionam diretamente no *framework*.

Nesse contexto, o produto ou serviço é comercializado para um cliente e o resultado dessa transação gera valor social à populações vulneráveis. Para o NS2, quem compra são laboratórios e governos e quem se beneficia é a população de baixa renda. Já o NS3, por exemplo, identificou uma de suas oportunidades de mercado após essa pesquisa, pois entendeu que escolas particulares podem comprar seus cursos e palestras, e automaticamente a equipe do NS3 aplicará o mesmo serviço contratado em uma escola pública, sem custos. Logo, ao analisar a oportunidade de mercado, o empreendedor social entenderá como ele gerará valor financeiro e valor social, diferenciando, ou não, seu cliente e beneficiário.

Na dimensão fluxo do negócio, os desafios destacados por todos os casos de estudo se relacionam com a geração de valor financeiro, especificamente nas categorias de custos e fontes de receita. Custos se tornou uma categoria delicada para aqueles que não possuem sustentabilidade financeira ainda, mas os empreendedores buscaram responder de forma quantitativa. No entanto, explicam que o modelo não induz que essa resposta seja quantitativa, podendo ser apresentada de forma qualitativa, apenas com a listagem de itens que precisam ser custeados para a operacionalização do negócio social. O mesmo foi identificado para fontes de receitas. No entanto, conforme apresentado, os negócios conseguiram identificar novas formas de gerar receitas através de produtos, serviços ou financiamentos externos.

A última dimensão de análise, Teoria de Mudança, possibilitou a conclusão voltada para o planejamento e mensuração de valor social a ser gerado pelos negócios, tanto apresentando o que cada negócio oferece, como os resultados que buscam ou já realizam. E assim, serve como uma orientação para tomada de decisão sobre a viabilidade do negócio social, se o mesmo atende as capacidades organizacionais e de fluxo de negócio para assim gerar a mudança social ou ambiental que se propõe.

Em termos de conclusões da pesquisa, o Modelo C, segundo a percepção dos empreendedores, cumpre o objetivo de auxiliar a modelagem de negócios sociais, identifica informações importantes e segue o que é defendido na literatura sobre ferramentas de

estruturação de modelos de negócio. No entanto, como todo o modelo preconcebido e delimitado, possui algumas fragilidades.

Por ser uma ferramenta nova, poucos exemplos de *frameworks* preenchidos são encontrados para servir de parâmetro para empreendedores que nunca utilizaram o modelo, fazendo-se necessário que o empreendedor interprete o guia de preenchimento disponível pelas instituições criadoras ou que algum especialista em negócios sociais, que tenha *expertise* no modelo, auxilie os empreendedores a entenderem a ferramenta e o como utilizarem em favor do seu modelo de negócio.

A sugestão da presente pesquisa é que a revisão e atualização do modelo de negócio deve ser periódica, de acordo com a operacionalização do negócio. Caso o empreendedor não o atualize, a ferramenta se torna obsoleta e não auxiliará a tomada de decisão e estratégias do negócio. A ferramenta deve ser utilizada como um meio de desenvolvimento, mas também de aperfeiçoamento dos modelos de negócios sociais.

A presente pesquisa possibilita a continuação das análises e sugestões de pesquisas futuras relacionadas à formatação e criação de ferramentas que auxiliem o Modelo C a estruturar de forma mais quantitativa modelos de negócios sociais, especificamente sobre a viabilidade sustentável, para que possam gerar valor financeiro e valor social de forma equilibrada.

Esse trabalho possuiu algumas barreiras para sua realização, uma delas foi a identificação de negócios sociais que servissem de caso de estudo, não necessariamente que fossem apenas sustentavelmente financeiros, mas que tivessem repertório de atividades e evoluções. Outra barreira foi a falta de maiores fontes bibliográficas de aplicação do Modelo C. Essa barreira acabou tornando essa pesquisa uma das fontes de orientação para a formação de modelos de negócios sociais. Destaca-se ainda que, as afirmações e conclusões apresentadas pela presente pesquisa servem como sugestões que podem ser comprovadas ou refutadas em futuras pesquisas e estudos.

## REFERÊNCIAS

- AKTER, S. *et al.* The rise of the social business in emerging economies: a new paradigm of development. **Journal of Social Entrepreneurship**, p. 1-18, set. 2019.
- ALMEIDA, A.; NUNES, S. G. C. A proposta de valor como elemento de negociação. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, v. 1, n. 1, p. 116-131, 2019.
- ASHRAF, M. M. *et al.* Social business as an entrepreneurship model in emerging economy. **Management Decision**, v. 57, n. 5, p. 1145-1161, 2019.
- ÁVILA, L. V. *et al.* Negócios com impacto social: características, modelos e métricas de avaliação. **Gestão e Desenvolvimento em Revista**, v. 2, n. 1, p. 4-13, 2016.
- AZIZ, H. A.; EL EBRASHI, R. A business model design process for social enterprises: the critical role of the environment. **International Journal of Industrial and Systems Engineering**, v. 10, n. 5, p. 1536-1542, 2016.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. reimp. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BORZAGA, C.; FAZZI, L.; GALERA, G. Social enterprise as a bottom-up dynamic: part 1. The reaction of civil society to unmet social needs in Italy, Sweden and Japan. **International Review of Sociology**, v. 26, n. 1, p. 1-18, 2016.
- BORZAGA, C.; SALVATORI, G.; BODINI, R. Social and solidarity economy and the future of work. **Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies**, v. 5, n. 1, p. 37-57, 2019.
- BOUNCKEN, R. B.; FREDRICH, V. Business model innovation in alliances: successful configurations. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 9, p. 3584-3590, set. 2016.
- BRANCO, A. N. C.; UFER, A.; RIBEIRO, A.; BRANDÃO, D. **Guia Modelo C**. São Paulo, 2018. Disponível em: [www.cmodel.co](http://www.cmodel.co). Acesso em: 14 set. 2019
- BRAUN, M.; LATHAM, S.; CANNATELLI, B. Strategy and business models: why winning companies need both. **Journal of Business Strategy**, v. 40, n. 5, p. 39-45, 2019.
- BROFMAN, P. R. A importância das publicações científicas. **Revista Telfract**, v. 1, n. 1, 2018.
- BRUGMANN, J; PRAHALAD, C. K. Cocreating business's new social compact. **Harvard Business Review**, v. 85, n. 6, p. 135-135, jun. 2007.
- CHESBROUGH, H. The future of open innovation: the future of open innovation is more extensive, more collaborative, and more engaged with a wider variety of participants. **Research-Technology Management**, v. 60, n. 1, p. 35-38, 2017.
- CHIM-MIKI, A. F.; BATISTA-CANINO, R. M. Partnering based on coopetition in the interorganizational networks of tourism: a comparison between Curitiba and Foz do Iguaçu,

Brazil. **Review of Business Management**, v. 19, n. 64, p. 219-235, 20 abr. 2017. <http://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.3326>

CLARK, C.; BRENNAN, L. Entrepreneurship with social value: a conceptual model for performance measurement. **Academy of Entrepreneurship Journal**, v. 18, n. 2, p. 17, 2012.

COMINI, G. M. **Mapas de soluções inovadoras** – tendências de empreendedores na construção de negócios sociais e inclusivos. 2011. Disponível em: [http://portal.institutowalmart.org.br/arquivos/m/map/mapadeestudos/252\\_MapasEstudo1Finalpdf.pdf](http://portal.institutowalmart.org.br/arquivos/m/map/mapadeestudos/252_MapasEstudo1Finalpdf.pdf). Acesso em: 04 nov. 2019.

COMINI, G. M. **Negócios sociais e inovação social: um retrato de experiências brasileiras**. Tese (Livre-docência em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

D'AMARIO, E. Q.; COMINI, G. M. Social innovation in Brazilian social entrepreneurs: a proposed scale for its classification. **RBGN - Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 22, n. 1, p. 104-122, mar. 2020.

DEES, J. G. Taking social entrepreneurship seriously. **Society**, v. 44, n. 3, p. 24-31, 2007.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

EBRASHI, R. E.; DARRAG, M. Social entrepreneurs' strategies for addressing institutional voids in developing markets. **European Journal of International Management**, v. 11, n. 3, p. 325-346, 2017.

EL EBRASHI, R. Typology of growth strategies and the role of social venture's intangible resources. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 25, n. 5, p. 818-848, 2018.

FULGENCIO, H. T.; ORIJ, R.; LE FEVER, H. Mapping and conceptualizing the measurement of organizational social value using systems thinking. **European Public & Social Innovation Review**, v. 1, n. 1, p. 17-31, 2016.

GAVENHORST, K. M. B; WERKMAN, R. A; BOONSTRA, J. J. The change capacity of organizations: general assessment and five configurations. **Applied Psychology**, v. 52, n. 1, p. 83-105, 2003.

GEBAUER, H.; SAUL, C. J.; HALDIMANN, M. Business model innovation in base of the pyramid markets. **Journal of Business Strategy**, v. 38, n. 4, p. 38-46, 2017.

GODÓI-DE-SOUSA, E.; FISCHER, R. M. The succession process at social enterprises in Brazil. **Revista de Administração**, v. 47, n. 3, p. 473-488, 2012.

GODÓI-DE-SOUSA, E.; GANDOLFI, P. E.; GANDOLFI, M. R. C. Empreendedorismo social no Brasil: um fenômeno de inovação e desenvolvimento local. **Dimensão Empresarial**, v. 9, n. 2, p. 22-34, 2011.



GONÇALVES, F. L. P.; SUGAHARA, C. R.; FERREIRA, D. H. L. Sustentabilidade financeira em negócios sociais. **Revista Grifos**, v. 29, n. 49, p. 109-125, 2020.

GREENWOOD, R.; HININGS, C. R. Understanding radical organizational change: bunging together the old and the new institutionalism. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 4, 1022-1054, 1996.

HART, S. L.; CHRISTENSEN, C. M. The great leap: Driving innovation from the base of the pyramid. **MIT Sloan Management Review**, v. 44, n. 1, p. 51, 2002.

HUSSAIN, M. *et al.* M-payment adoption for bottom of pyramid segment: an empirical investigation. **International Journal of Bank Marketing**, v. 37, n. 1, p. 362-381, 4 fev. 2019.

IRENE, B. *et al.* Indicators and metrics for social business: a review of current approaches. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 7, n. 1, p. 1-24, 2016.

JAMIL, G. L.; JAMIL, L. C.; PESSOA, C. R.; SILVEIRA, W. **Handbook of research on business models in modern competitive scenarios**. Hershey, PA: IGI Global, 2019. doi:10.4018/978-1-5225-7265-7

JAY, J. Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. **Academy of Management Journal**, v. 56, n. 1, p. 137-159, 2013.

JOYCE, A.; PAQUIN, R. L. The triple layered business model canvas: a tool to design more sustainable business models. **Journal of Cleaner Production**, v. 135, p. 1474-1486, nov. 2016.

KANNOTHRA, C. G.; MANNING, S.; HAIGH, N. How hybrids manage growth and social-business tensions in global supply chains: The case of impact sourcing. **Journal of Business Ethics**, v. 148, n. 2, p. 271-290, 2018.

KO, S. Viability of social enterprises: the spillover effect. **Social Enterprise Journal**, v. 8, n. 3, p. 251-263, 2012.

LAMBERT, S.; MONTEMARI, M. Business model research: from concepts to theories. **International Journal of Business and Management**, v. 12, n. 11, p. 41, 18 out. 2017.

LEHIKONEN, L. E. *et al.* Innovation and creativity at the bottom of the pyramid. **International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research (IJBESAR)**, v. 11, n. 1, p. 13-25, 2018.

MARTINS, J. T.; LING, S. Local enterprise partnerships: socialisation practices enabling business collective action in regional knowledge networks. **Knowledge and Process Management**, v. 24, n. 4, p. 269-276, dez. 2017.

MCDERMOTT, K.; KURUCZ, E. C.; COLBERT, B. A. Social entrepreneurial opportunity and active stakeholder participation: resource mobilization in enterprising conveners of cross-sector social partnerships. **Journal of Cleaner Production**, v. 183, p. 121-131, 2018.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**: revised and expanded from case study research in education. [s.l.] ERIC, 1998.

MICHELINI, L.; FIORENTINO, D. New business models for creating shared value. **Social Responsibility Journal**, v. 8, n. 4, p. 561-577, 2012.

MOLECKE, G.; PINKSE, J. Accountability for social impact: a bricolage perspective on impact measurement in social enterprises. **Journal of Business Venturing**, v. 32, n. 5, p. 550-568, 2017. doi:10.1016/j.jbusvent.2017.05.003

MOTERLE, S.; WERNKE, R.; JUNGES, I. Conhecimento sobre gestão financeira dos dirigentes de pequenas empresas do sul de Santa Catarina. **RACE - Revista De Administração, Contabilidade e Economia**, v. 18, n. 1, p. 1-26, 2019.

OSTERWALDER, A. **The business model ontology**: a proposition in a design science approach. 2004. 169 f. Tese (Doutorado em Gestão da Informática) – Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Université de Lausanne, Lausanne, 2004.

OSTERWALDER, A.; BERNARDA, G.; PIGNEUR, Y. **Value proposition design**: como construir propostas de valor inovadoras. [s.l.] Alta Books Editora, 2019.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation**: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. [s.l.] John Wiley & Sons, 2010.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; TUCCI, C. L. Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. **Communications of the Association for Information Systems**, v. 16, 2005.

PESCE, L.; ABREU, C. B. Pesquisa qualitativa: considerações sobre as bases filosóficas e os princípios norteadores. **Revista da FAEBA - Educação e Contemporaneidade**, v. 22, n. 40, p. 19-29, 2019.

PETRINI, M.; SCHERER, P.; BACK, L. Modelo de negócios com impacto social. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 56, n. 2, p. 209-225, 2016.

PINHO, A. **Theory of Change**: como fazer mudanças (realmente) acontecerem. 2016. Disponível em: <https://www.napratica.org.br/teoria-da-mudanca/>. Acesso em: 26 nov. 2019.

PRACEUS, S.; HERSTATT, C. Consumer innovation in the poor versus rich world: some differences and similarities. *In*: **Lead Market India**. [s.l.] Springer, 2017. p. 97-117.

PRAHALAD, C. K. **The fortune at the bottom of the pyramid, revised and updated 5th anniversary edition**: eradicating poverty through profits. [s.l.] FT Press, 2009.

PRAHALAD, C. K.; HART, S. L. The fortune at the bottom of the pyramid. **Strategy+business**, v. 26, p. 2-14, 2002.

RAHMAN, M.; HUSSAIN, M. Social business, accountability, and performance reporting. **Humanomics**, v. 28, n. 2, p. 118-132, 2012.

REY-MARTÍ, A.; RIBEIRO-SORIANO, D.; PALACIOS-MARQUÉS, D. A bibliometric analysis of social entrepreneurship. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 5, p. 1651-1655, 2016.

ROSOLEN, T.; VISOTO, K. L.; COMINI, G. M. Aprendizagem em negócios sociais: um levantamento sob a perspectiva do público interno. **Gestão & Regionalidade**, v. 35, n. 103, 2019.

RUBIN, T. H.; AAS, T. H.; STEAD, A. Knowledge flow in technological business incubators: evidence from Australia and Israel. **Technovation**, v. 41-42, p. 11-24, 2015. doi:10.1016/j.technovation.2015.03.002

SARDANA, D. *et al.* CSR ‘sustainability’ practices and firm performance in an emerging economy. **Journal of Cleaner Production**, v. 258, p. 120766, jun. 2020.

SARDANA, G. D. Social business and Grameen Danone Foods Limited. **Society and Business Review**, v. 8, n. 2, p. 119-133, 28 jun. 2013.

SILVA, R. **Para transformar a realidade, os negócios sociais precisam conhecer as teorias de mudança. Eis as chaves.** 2018. Disponível em: <https://www.projetodraft.com/para-transformar-a-realidade-os-negocios-sociais-precisam-conhecer-as-teorias-de-mudanca-eis-as-chaves/>. Acesso em: 09 dez. 2019.

SPIETH, P. *et al.* Value drivers of social businesses: a business model perspective. **Long Range Planning**, v. 52, n. 3, p. 427-444, 2019.

TEECE, D. J. Business models, business strategy and innovation. **Long Range Planning**, v. 43, p. 172-194, abr. 2010.

TEIXEIRA, L. C. M.; LOPES, H. E. C. Aplicação do Modelo Canvas para o modelo de negócios do Banco do Brasil e da Caixa Econômica Federal. *In: XVII SEMEAD SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO*, 17., 2014, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: Feausp, 2014. p. 1-17

THOMPSON, J. D.; MACMILLAN, I. C. Business models: creating new markets and societal wealth. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 291-307, 2010.

TÜRKO, E. S. Business plan vs business model canvas in entrepreneurship trainings, a comparison of students’ perceptions. **Asian Social Science**, v. 12, n. 10, p. 55-62, 2016.

VÉLEZ, S. A.; MONTOYA, G. G. **Plan de negocio para empresa de reciclaje de madera.** 2017. Disponível em: [https://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/1891/1/ArangoSebastian\\_2017\\_PlanNegocioEmpresa.pdf](https://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/1891/1/ArangoSebastian_2017_PlanNegocioEmpresa.pdf). Acesso em: 21 maio 2019.

WILSON, F.; POST, J. E. Business models for people, planet (& profits): exploring the phenomena of social business, a market-based approach to social value creation. **Small Business Economics**, v. 40, n. 3, p. 715-737, 2013.

WRY, T.; YORK, J. G. An identity-based approach to social enterprise. **Academy of Management Review**, v. 42, n. 3, p. 437-460, 2017.

YAZAN, B. Três abordagens do método de estudo de caso em educação: Yin, Merriam e Stake. **Revista Meta: Avaliação**, v. 8, n. 22, p. 149, 31 maio 2016.

YUNUS, M. Creating a world without poverty: social business and the future of capitalism. **Social Change**, v. 39, n. 2, p. 299-302, 2009.

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

YUNUS, M.; MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA, L. Building Social Business Models: lessons from the Grameen Experience. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2, p. 308-325, 2010.

ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. The Business Model: recent developments and future research. **Journal of Management**, v. 37, n. 4, p. 1019-1042, jul. 2011.

## APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA 1

**Orientações gerais:** este roteiro de entrevista deve ser aplicado com os empreendedores sociais dos casos escolhidos para estudo.

### **No início da entrevista:**

1. Solicitar autorização para gravação e posterior transcrição da entrevista;
2. Apresentar os objetivos da pesquisa.

### **No final da entrevista:**

1. Perguntar ao entrevistado se algum item importante referente à temática não foi contemplado por este roteiro.

Solicitar que os entrevistados dissertem sobre como definem as seguintes categorias de modelo de negócio:

### **Capacidade Organizacional**

1. Como é desenvolvida a equipe do negócio, quais são os critérios para a formação dela?
2. Quais são os parceiros do negócio e como eles foram escolhidos?
3. Quais são as atividades-chave do negócio e por que cada uma delas é realizada?
4. Quais são os recursos necessários para a operacionalização do negócio e como eles foram definidos?
5. Quais são os custos do negócio, como você os identifica?

### **Fluxo do Negócio**

6. Como você identificou a oportunidade de mercado que o negócio atua? Em que você se baseou para defini-la e por quê?
7. Quais são os seus clientes? Como você os definiu?
8. Seus clientes e usuários são a mesma pessoa? Se não, explique o porquê.
9. Qual a proposta de valor que seu negócio oferece e como você a elaborou?
10. Quais são as fontes de receita do negócio?
11. Suas receitas são originárias da comercialização dos produtos/serviços ou você utiliza recursos externos? Ex.: filantropia, capital próprio, subvenção econômica, investimento privado?
12. Como você mede o resultado financeiro do negócio? Ele é financeiramente sustentável?

13. Se seu negócio não for financeiramente sustentável, quais ações você planeja para obter a sustentabilidade financeira?

### **Teoria de Mudança**

14. Como você definiu o contexto e problema de mercado que o seu negócio está inserido?
15. Quem é o seu público-alvo do impacto social/ambiental que o negócio gera? Como você delimitou esse público?
16. Quais são as estratégias utilizadas para operacionalizar o negócio?
17. Quais são as entregas que seu negócio gera? Como você definiu que elas seriam as mais adequadas?
18. Quais são os resultados a curto prazo gerados pelo negócio? Quais os indicadores que mensuram esses resultados?
19. Quais são os resultados a médio prazo gerados pelo negócio? Quais os indicadores que mensuram esses resultados?
20. Qual a visão de impacto do seu negócio? Como você definiu essa visão?

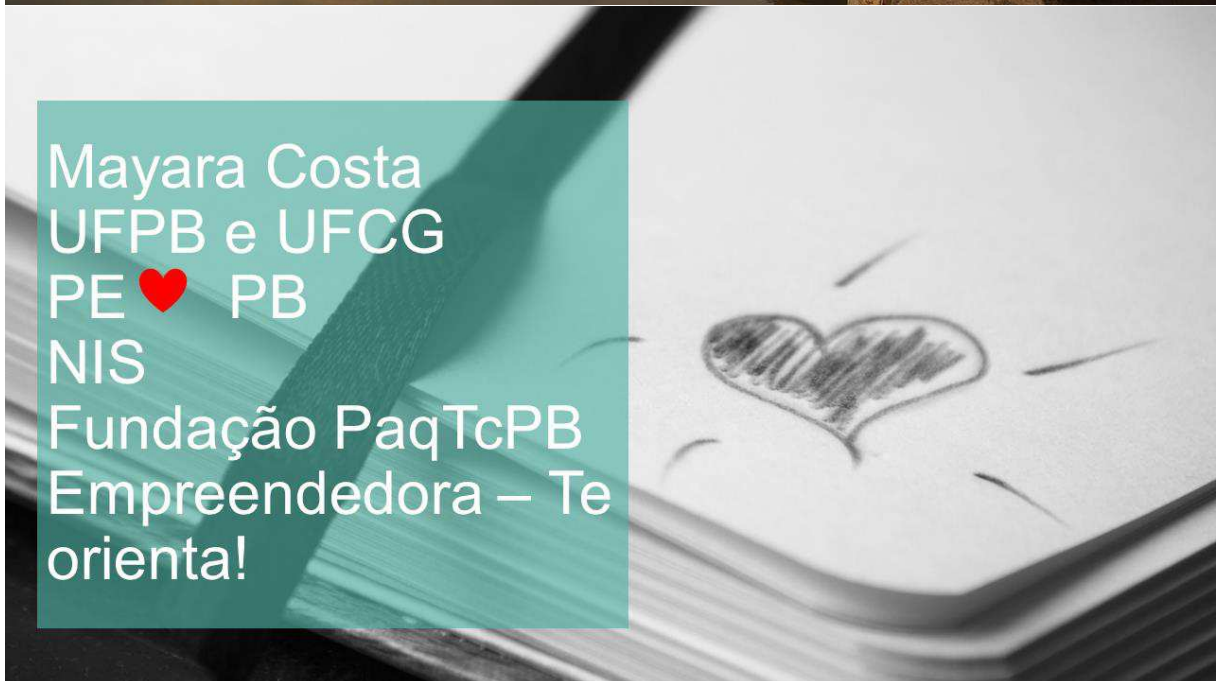
### **Oportunidades e Desafios**

21. Como empreendedor social, quais foram as oportunidades existentes para a criação do seu modelo de negócio?
22. Quais foram seus desafios para criar seu modelo de negócio social?

## APÊNDICE B – APRESENTAÇÃO SOBRE A APLICAÇÃO DO MODELO C



Mayara Costa  
UFPB e UFCG  
PE ♥ PB  
NIS  
Fundação PaqTcPB  
Empreendedora – Te  
orienta!



O que não são  
Negócios Sociais?



1º



GOVERNO;  
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS;  
SERVIÇOS QUE GEREM  
BENEFÍCIOS PARA TODA A  
SOCIEDADE.

2º



EMPRESAS PRIVADAS;  
LÓGICA DE MERCADO;  
RETORNO FINANCEIRO;  
GERAÇÃO DE LUCROS.

3º



ORGANIZAÇÕES DA  
SOCIEDADE CIVIL;  
SOLUÇÕES ALTERNATIVAS  
AS DE ESTADO OU  
EMPRESAS;  
FOCO EM INTERESSES  
COMUNS, SOCIAIS OU  
AMBIENTAIS.

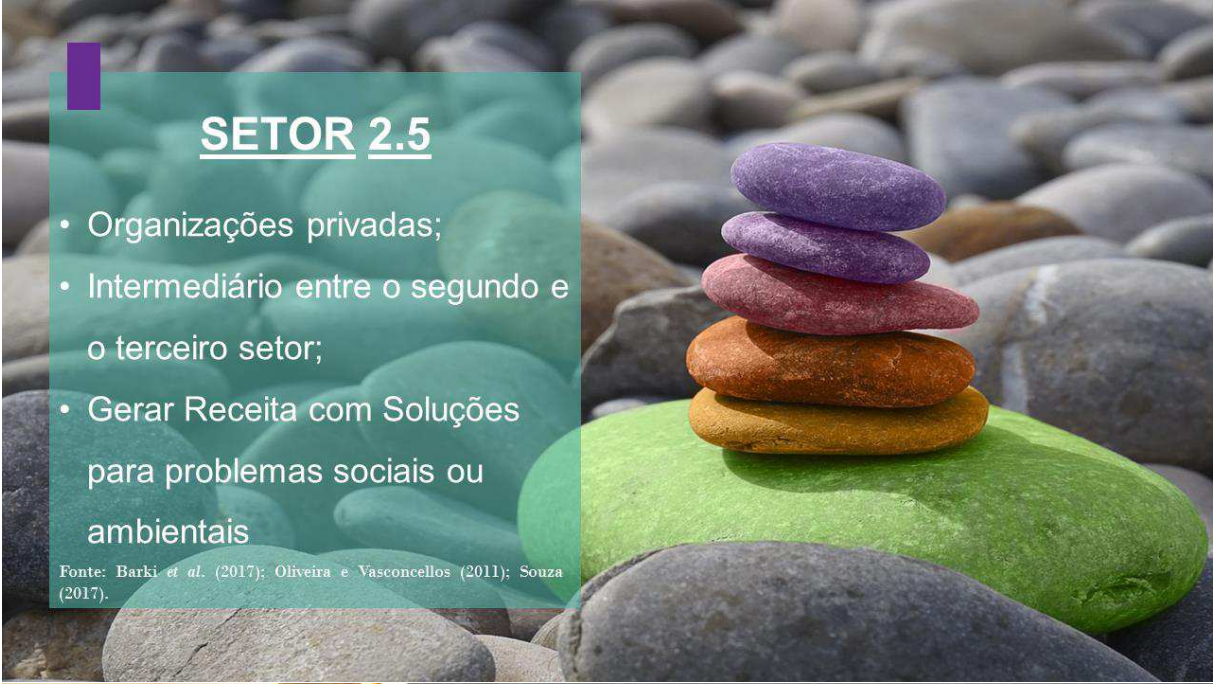
Fonte: Barki *et al.* (2017); Oliveira e Vasconcellos (2011); Souza (2017).




## SETOR 2.5

- Organizações privadas;
- Intermediário entre o segundo e o terceiro setor;
- Gerar Receita com Soluções para problemas sociais ou ambientais

Fonte: Barki *et al.* (2017); Oliveira e Vasconcellos (2011); Souza (2017).



“Negócios de impacto social são **empresas** que oferecem de forma **intencional** soluções **escaláveis** para problemas sociais da população de **baixa renda e/ou populações vulneráveis**, distribuindo ou não **dividendos**” (Artemisia, 2012).





### **EMPREENDIMENTOS...**

que expressam de maneira clara o seu propósito de gerar impacto  
*(explicitam sua intenção de transformar um realidade social e/ou ambiental)*



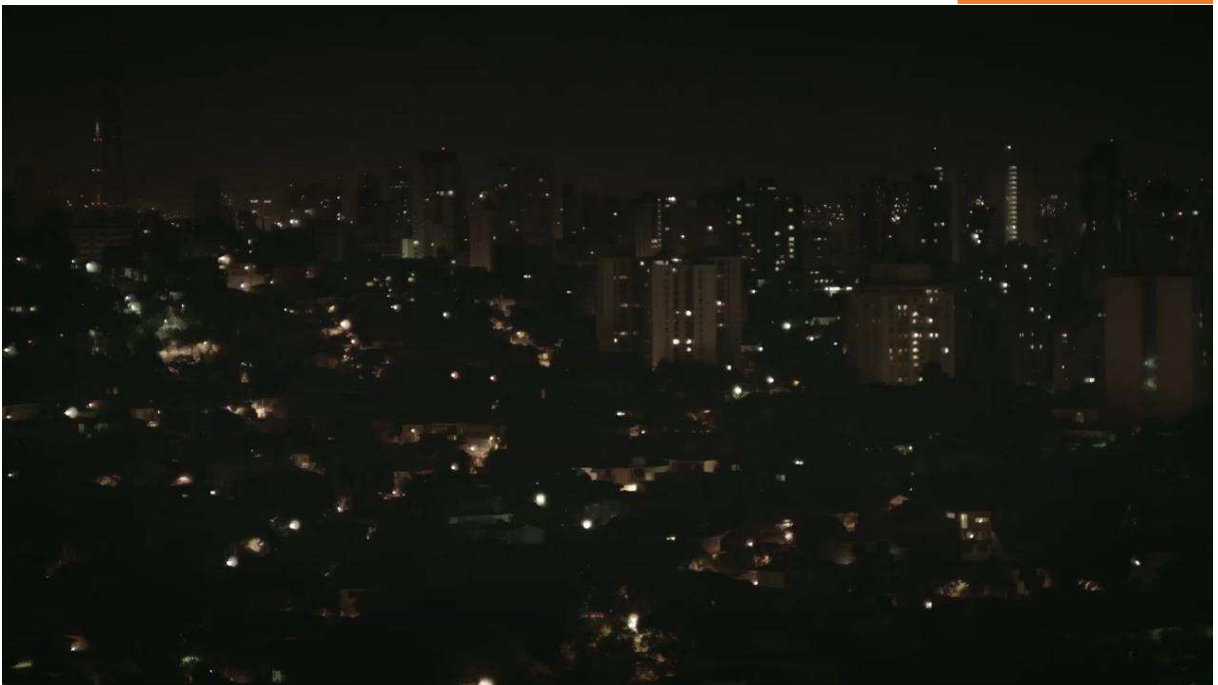
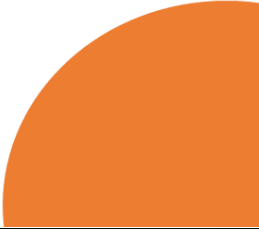
cuja atividade central traz uma solução para um problema social ou ambiental relevante  
*(vivem/operam diariamente para resolver esse problema)*




que operam por meio da lógica de mercado, buscando retorno financeiro  
*(geram receita a partir da venda de produtos e serviços)*

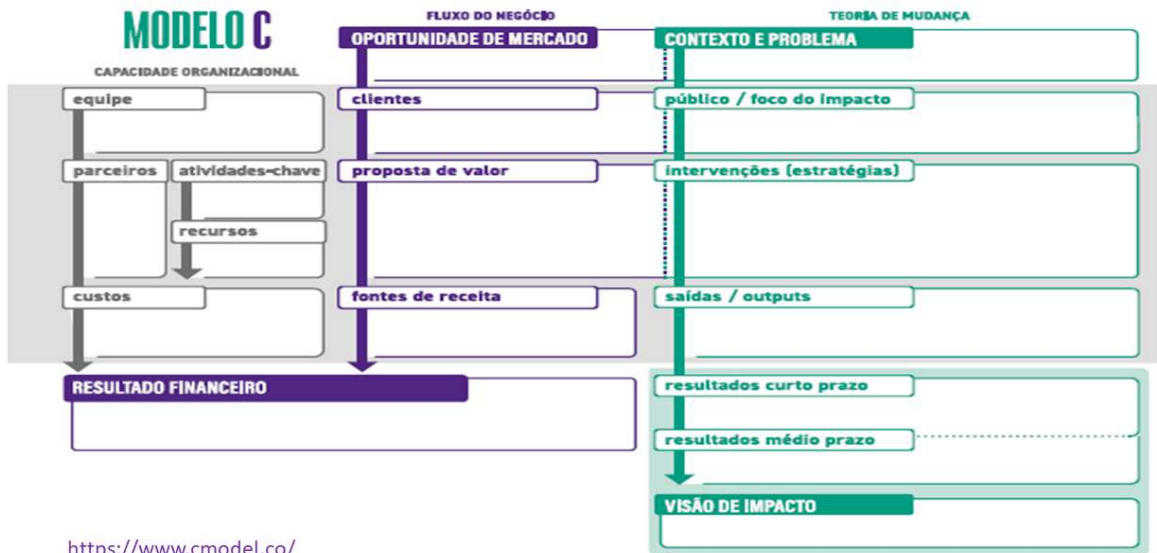


que têm indicadores para acompanhar e comprovar o seu impacto





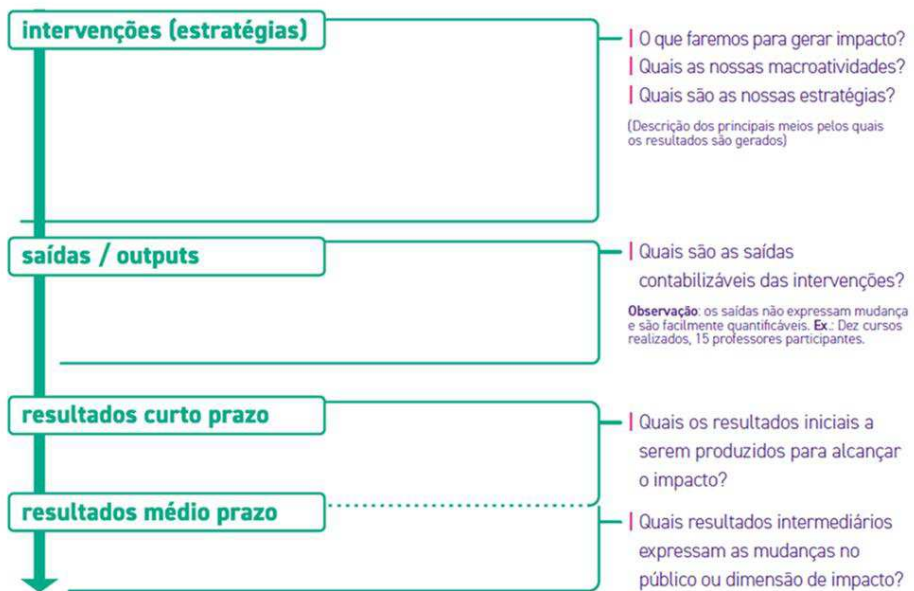
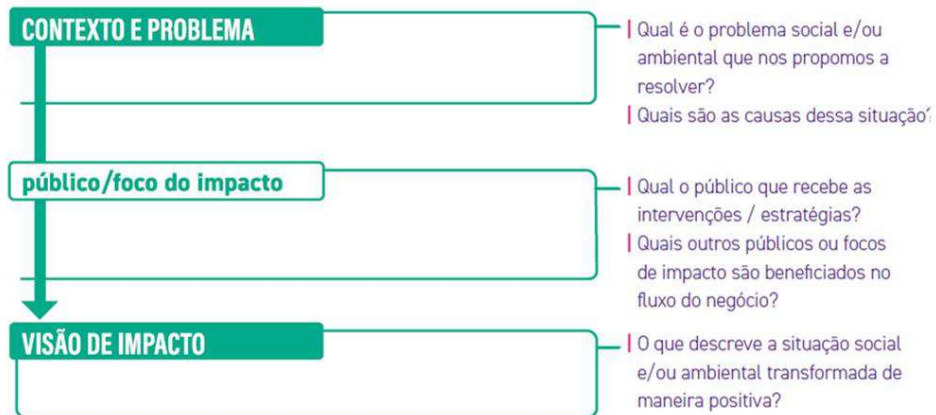
Apresentação sólida   
 Filantropia  
 Modelo de Negócio  
 (Canvas e Teoria de Mudança)  
 Metodologia Unificada

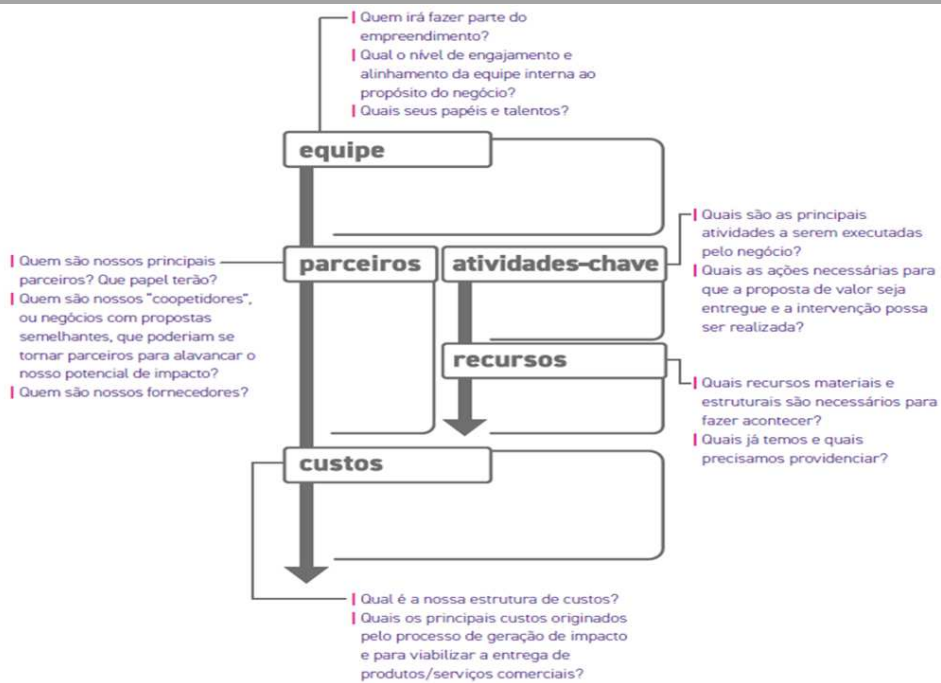
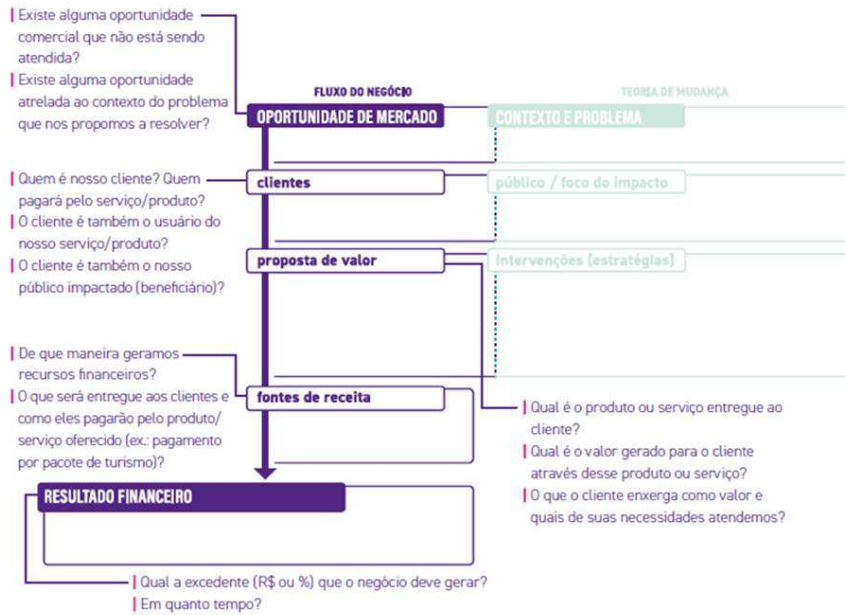


<https://www.cmodel.co/>

### | PERGUNTAS NORTEADORAS

As perguntas a seguir são para estimular a reflexão. Muitas vezes são apresentadas mais de uma questão provocadora, mas a resposta a todas pode ser única.







Aplicação do  
instrumento de  
pesquisa

## APÊNDICE C – INSTRUMENTO DE PESQUISA 2

**Orientações gerais:** este roteiro de entrevista deve ser aplicado com os empreendedores sociais dos casos escolhidos para estudo e entrevistados anteriormente com o instrumento de pesquisa presente 1.

**No início da entrevista:**

1. Solicitar autorização para gravação e posterior transcrição da entrevista;
2. Apresentar os objetivos da pesquisa.

**No final da entrevista:**

1. Perguntar ao entrevistado se algum item importante referente à temática não foi contemplado por este roteiro.

Solicitar que os entrevistados dissertem sobre como definem as seguintes percepções sobre a ferramenta Modelo C:

1. Qual a diferença do desenvolvimento do seu modelo de negócio entre as ferramentas: Modelo C e o Business Model Canvas e Teoria de Mudança?
2. Como você acredita que o Modelo C auxiliou o desenvolvimento do seu modelo de negócio? Por quê?
3. Você utilizaria esse modelo para nortear as tomadas de decisão do seu negócio social?
4. Qual a importância da inclusão das categorias: equipe, oportunidade de mercado; e contexto e problema para a definição do seu modelo de negócio?
5. Você consegue identificar as fragilidades do seu modelo de negócio após a utilização da ferramenta? Se sim, quais? Se não, por quê?
6. Você consegue identificar os pontos fortes do seu modelo de negócio após a utilização da ferramenta? Se sim, quais? Se não, por quê?
7. Você acredita que o Modelo C auxilia na sua percepção de quanto valor financeiro o seu negócio gera?
8. Você acredita que o Modelo C auxilia na sua percepção de quanto valor social seu negócio gera?
9. Você apresentaria esse framework para prospectar apoio financeiro?
10. Como empreendedor social, você sugere alguma alteração do framework Modelo C para o desenvolvimento de modelos de negócios sociais? Quais? Se não, por quê?

## APÊNDICE D – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS DO NEGÓCIO SOCIAL 1

### Roteiro de entrevista 1

#### Capacidade Organizacional

**Entrevistadora: Como é desenvolvida a equipe do negócio? Quais são os critérios para a formação dela?**

Entrevistado 1: A equipe de negócios foi definida através de 3 pilares: identificação com o propósito da empresa, complementação da *expertise* da equipe e necessidades estratégicas.

**Entrevistadora: Quais são os parceiros do negócio e como eles foram escolhidos?**

Entrevistado 1: Com base no nosso plano de negócios, identificamos alguns *gaps* que não poderiam ser supridos internamente. Tecnologia: AWS Amazon e Google Cloud for Startups, SAP-NextGen. Jurídico: Cabral, Ribeiro Rangel & Cavalcanti. Assessoria de imprensa: Vivass.

**Entrevistadora: Quais são as atividades-chave do negócio e por que cada uma delas é realizada?**

Entrevistado 1: Atividades-chave definidas e alinhadas à proposta de valor e propósito da empresa: programas de pré-aceleração (empoderamento feminino pelo empreendedorismo), *workshops* privados e *in-company* focados na inclusão, diversidade e empatia, palestras alinhadas ao nosso propósito, cursos *online* sobre empreendedorismo feminino, desenvolvimento de aplicativo em RV (realidade virtual) e RA (realidade aumentada) para identificação de vieses e promoção da inclusão social e mentorias especializadas.

**Entrevistadora: Quais são os recursos necessários para a operacionalização do negócio e como eles foram definidos?**

Entrevistado 1: Nossos recursos humanos definimos a partir de *expertises* diversas em marketing, vendas, desenvolvimento de conteúdo, desenvolvimento de aplicativo, mentorias de negócios, facilitação de conteúdo, planejamento estratégico, dentre outros). Já outros recursos



que venham a ser necessários para alguma ação, nós nos baseamos no planejamento estratégico da ação.

**Entrevistadora: Quais são os custos do negócio? Como você os identifica?**

Entrevistado 1: Custos diretos para manutenção do negócio (fixos, variáveis) e custos estratégicos dependendo do plano de negócios (3-6-12 meses). Nossa média varia, é de R\$ 4.000,00 reais em custos, só remuneramos uma das sócias da equipe no momento.

**Fluxo do Negócio**

**Entrevistadora: Como você identificou a oportunidade de mercado que o negócio atua? Em que você se baseou para defini-la e por quê?**

Entrevistado 1: A ideia do negócio surgiu do comparativo entre realidades sociais na Suécia e Brasil. O *gap* entre gêneros nos colocava na posição 95 no ranking mundial segundo o WEF, ante a posição de número 5 da Suécia. Comparamos o nível de desenvolvimento financeiro, nível de inovação e liderança feminina entre esses países e o desnível fica evidente. Comparamos ainda o mercado americano e quantidade de aceleradoras de empresas para mulheres e identificamos nesse momento uma oportunidade de mercado no Brasil.

**Entrevistadora: Quais são os seus clientes? Como você os definiu?**

Entrevistado 1: Empresas privadas, governo, público feminino em geral. As empresas definimos como as lideradas por mulheres que precisam se desenvolver ou aquelas que queiram capacitar suas equipes sobre nossas temáticas. O governo é porque prospectamos aplicar o programa de pré-aceleração para mulheres empreendedoras de baixa renda e, quando fechamos com o poder público, atingimos mais mulheres. E mulheres em geral são aquelas que participam dos nossos cursos, palestras, eventos e que se interessam sobre a temática de empreendedorismo feminino.

**Entrevistadora: Seus clientes e usuários são a mesma pessoa? Se não, explique o porquê.**

Entrevistado 1: Nossos clientes e usuárias podem sim ser a mesma pessoa, já que as empreendedoras podem participar diretamente dos nossos programas. Mas também nosso

cliente pode ser governo ou empresa não liderada por mulher, mas que financie as formações para as mulheres em vulnerabilidade social serem as usuárias e beneficiárias do nosso serviço.

**Entrevistadora: Qual a proposta de valor que seu negócio oferece e como você a elaborou?**

Entrevistado 1: Acelerar para um futuro diverso, inclusivo e abundante, com negócios liderados por mulheres, estruturados e gerando mudança social. Com competência, propriedade em trabalhar com o tema, sem viés político.

**Entrevistadora: Quais são as fontes de receita do negócio?**

Entrevistado 1: A nossa fonte principal é a venda dos nossos serviços, os programas de pré-aceleração, *workshops* privados e *in-company* focados na inclusão, diversidade e empatia, palestras alinhadas ao nosso propósito e cursos *online* sobre empreendedorismo feminino. Quando o programa de aceleração está acontecendo, conseguimos faturar R\$ 4.500,00 e cobrir os custos, não temos lucros.

**Entrevistadora: Suas receitas são originárias da comercialização dos produtos/serviços ou você utiliza recursos externos? Ex.: filantropia, capital próprio, subvenção econômica, investimento privado.**

Entrevistado 1: Nesse momento, dos produtos e serviços que produzimos. Mas também colocamos dinheiro próprio no negócio ainda, principalmente quando não estamos rodando turmas de pré-aceleração.

**Entrevistadora: Como você mede o resultado financeiro do negócio? Ele é financeiramente sustentável?**

Entrevistado 1: Ainda não é, mas temos como expectativa nos próximos 12 meses passar a ser. Nossos investimentos dos sócios ainda são importantes para a manutenção do negócio. Nós não geramos lucros, mas cobrimos os custos.

**Entrevistadora: Se seu negócio não for financeiramente sustentável, quais ações você planeja para obter a sustentabilidade financeira?**

Entrevistado 1: Nós planejamos o lançamento de novos produtos e busca por investimento externo, seja de um investidor ou dinheiro de editais.

### **Teoria de Mudança**

**Entrevistadora: Como você definiu o contexto e problema de mercado que o seu negócio está inserido?**

Entrevistado 1: Nosso contexto se relaciona com a identificação da oportunidade de mercado que identificamos, foi comparando o Brasil no ranking de países em igualdade de gênero.

**Entrevistadora: Quem é o seu público-alvo do impacto social/ambiental que o negócio gera? Como você delimitou esse público?**

Entrevistado 1: Nosso propósito é acelerar negócios femininos para um futuro diverso, inclusivo e abundante. Nós acreditamos nisso. E nosso público-alvo são mulheres que buscam no empreendedorismo uma forma de trazer mudanças positivas para si e seu entorno. Mulheres em situação de vulnerabilidade, que entram no empreendedorismo como uma necessidade, também entram em nosso público-alvo.

**Entrevistadora: Quais são as estratégias utilizadas para operacionalizar o negócio?**

Entrevistado 1: Atuar em áreas conectadas com nosso propósito inicial de tecnologia social, focar no modelo de negócios tradicional na base da pirâmide e agregar valor nos demais setores do nosso segmento. Focamos na criação de impacto e para isso entendemos que temos que atuar em todos os estratos sociais, em conjunto com o que define Yunus. Somos muito alinhados ao conceito dele e nos inspiramos no que ele fez e faz. Ele acredita que um negócio social, além de cumprir os objetivos sociais, tem de cobrir os custos de operação, pois não depende de doações nem deve ocorrer a retirada de dividendos pelos acionistas/proprietários, sendo os lucros excedentes reinvestidos no negócio.

**Entrevistadora: Quais são as entregas que seu negócio gera? Como você definiu que elas seriam as mais adequadas?**

Entrevistado 1: Entregamos nossos serviços e os definimos com o pensamento de gerarmos mudanças sociais em forma de instrução básica de negócios, em conjunto com foco na mudança de mentalidade. Assim, damos palestras, os cursos, o nosso programa de pré-aceleração, tudo isso alinhado com o que acreditamos. Usamos a Teoria da Mudança associada ao modelo *Canvas*. Buscamos respostas para as perguntas “O que?”, “Para quem?” e “Para quê?” com criação, desenvolvimento e testes rápidos para validar as ideias.

**Entrevistadora: Quais são os resultados a curto prazo gerados pelo negócio? Quais os indicadores que mensuram esses resultados?**

Entrevistado 1: Temos algumas métricas básicas após o processo de pré-aceleração com as empreendedoras, como acesso a conta Pessoa Jurídica, podendo ter inclusão financeira, aumento de faturamento, oficialização do negócio com a criação do CNPJ e criação de novos produtos em períodos de 3 a 6 meses.

**Entrevistadora: Quais são os resultados a médio prazo gerados pelo negócio? Quais os indicadores que mensuram esses resultados?**

Entrevistado 1: A intenção é que as medições de curto e médio prazo sirvam de parâmetros para o direcionamento a longo prazo. Entendemos que o maior impacto é medido pela transformação social, baseado em métricas financeiras, criação de comunidades de mulheres atuantes e multiplicadoras de conhecimento dentro das comunidades.

**Entrevistadora: Qual a visão de impacto do seu negócio? Como você definiu essa visão?**

Entrevistado 1: Acelerar para um futuro diverso, inclusivo e abundante, com negócios liderados por mulheres, estruturados e gerando mudança social.

### **Oportunidades e Desafios**

**Entrevistadora: Como empreendedor social, quais foram as oportunidades existentes para a criação do seu modelo de negócio?**

Entrevistado 1: As oportunidades foram principalmente a baixa concorrência no mercado nordestino e a necessidade de apoio por partes das empreendedoras. A possibilidade de

conhecermos realidades de outros países, principalmente da Suécia que baseia nossa metodologia, foi uma *super* oportunidade para entendermos como o nosso negócio se encaixaria melhor ao nosso país.

**Entrevistadora: Quais foram seus desafios para criar seu modelo de negócio social?**

Entrevistado 1: Para nós, um dos principais desafios é atender a mulher de baixa renda, aquela que não pode pagar pelo nosso serviço, mas tem seu empreendimento familiar, seja vendendo comida, fazendo unha, salão de beleza. Enxergamos no governo uma saída para esse desafio, mas entramos em outro que é como explicar para os gestores que nosso programa faz diferença. Para alguns, é muito simples e nos aceitam na hora, buscando logo formas de nos contratar. Mas para outros, é mais complicado e difícil. Então, estamos procurando outras alternativas, para que todas as mulheres, de todas classes, tenham acesso às nossas soluções.

**Roteiro de entrevista 2**

**Entrevistadora: Qual a diferença do desenvolvimento do seu modelo de negócio entre as ferramentas: Modelo C e o *Business Model Canvas* e Teoria de Mudança?**

Entrevistado 1: A gente desenhou todo processo desenhado no *Canvas*, todo o processo que a gente aplicou na abertura da empresa e a gente só foi usar a Teoria de Mudança só um pouco mais para frente. A gente viu que, quando a gente se definiu como uma empresa de tecnologia social para geração de impacto, o *Canvas* deixa um pouco a desejar, é muito focado só no teu próprio negócio e as pontes entre clientes, as comunicações entre as áreas. Acho que quando você agrega o Modelo C, você tem uma visão mais ampla, quem está impactando de verdade e como aquela pessoa que você está impactando gera mudança no teu meio. Acho que o Modelo C é um complemento, a gente começou a desenhar tudo.

**Entrevistadora: Como você acredita que o Modelo C auxiliou o desenvolvimento do seu modelo de negócio? Por quê?**

Entrevistado 1: Eu acho que faz toda a importância. É como eu te falei, se você usar só o *Canvas* e modelos tradicionais, são para negócios tradicionais. Quando você aplica o modelo assim, você tem uma visão de águia sobre teu negócio e o que você está causando no seu meio. Acho

que faz todo sentido. Talvez alguns pontos do Modelo C, os que se relacionam com o longo prazo, não sejam fáceis de fazer, você tem que pensar muito para responder.

**Entrevistadora: Você utilizaria esse modelo para nortear as tomadas de decisão do seu negócio social?**

Entrevistado 1: Assim, se você associar o seu propósito e tua missão, eu acho que usaria o Modelo C para tomar decisões em coisas pontuais. Tipo, se meu negócio precisar caminhar para esse lado, vou criar coisas para essa direção. Acho que o Modelo C ajuda bastante.

**Entrevistadora: Qual a importância da inclusão das categorias: equipe, oportunidade de mercado; e contexto e problema para a definição do seu modelo de negócio?**

Entrevistado 1: Eu acho que, quando a gente pensa em negócio em geral, equipe é fundamental. Mesmo quando você vai buscar algum investimento, você vai para algum lugar para apresentar o teu projeto, um dos pontos primordiais é equipe. Então, para mim faz diferença sim colocar equipe dentro do modelo de negócio. Oportunidade de mercado se confunde muito com o problema que você está resolvendo. Então, quando você começa a criar aquelas personas e pesquisas de mercado, possui maior clareza. Por isso que as vezes é difícil de preencher. Quando você olha os blocos, você tenta fazer alguma coisa diferente, mas para vários blocos a resposta é a mesma, então depende muito do teu tipo de negócio, as respostas vão ser as mesmas.

**Entrevistadora: Você consegue identificar as fragilidades do seu modelo de negócio após a utilização da ferramenta? Se sim, quais? Se não, por quê?**

Entrevistado 1: Eu nunca pensei nisso. Acho que com certeza a gente deve ter identificado várias coisas, mas não necessariamente nesse modelo de negócio. Porque muitas vezes definimos aí (no modelo), mas a gente vai testar na prática e aí vemos o que não funcionou por algum motivo, mas talvez não conseguimos identificar usando esse modelo de negócio. Tipo desenhar alguma coisa e baseado nele prever que não vai funcionar de acordo “isso aqui”. A gente nunca encarou dessa forma.

**Entrevistadora: Você consegue identificar os pontos fortes do seu modelo de negócio após a utilização da ferramenta? Se sim, quais? Se não, por quê?**

Entrevistado 1: Eu acho que todo o modelo de negócios é um norte que ele te dá, como um propósito. Ele é mais destrinchado para que você possa se alinhar. Eu acho válido como um modelo vivo, você vai mudando, vai ajustando. Dependendo do teu propósito, nos ajuda a rever nosso modelo de negócio. Acho que nos ajudou a ver que seguimos nosso propósito no nosso negócio.

**Entrevistadora: Você acredita que o Modelo C auxilia na sua percepção de quanto valor financeiro o seu negócio gera?**

Entrevistado 1: Então, acho que o Modelo C te ajuda mais a identificar impacto social, mas eu não vejo tanta diferença em avaliar como você faz dinheiro.

**Entrevistadora: Você acredita que o Modelo C auxilia na sua percepção de quanto valor social seu negócio gera?**

Entrevistado 1: Valor social mais do que valor interno em termos de *business*, dinheiro.

**Entrevistadora: Você apresentaria esse *framework* para prospectar apoio financeiro?**

Entrevistado 1: Eu não sei se dá para equilibrar valor social e financeiro no Modelo C, porque tem linhas diferentes para um negócio social. Tem uma vertente que diz que o negócio não pode gerar riquezas e outra diz que todo negócio social deve gerar riquezas para seus envolvidos. Eu não vejo o Modelo C abarcando essas duas vertentes, como encaixar isso, e também a forma de medição a longo prazo no Modelo C que é difícil de medir, não sei se tem alguma coisa que possa melhorar.

**Entrevistadora: Como empreendedor social, você sugere alguma alteração do *framework* Modelo C para o desenvolvimento de modelos de negócios sociais? Quais? Se não, por quê?**

Entrevistado 1: Eu acho que o Modelo C é muito aplicado para empreendedores com certo nível de maturidade. Não é um modelo fácil de se entender e se aplicar para quem está começando um negócio, quem tá lá na base. Você preencher o *Canvas* normal já não é fácil, Teoria da Mudança também não, aí junta tudo em um só modelo e dá um nó. Não sei se deveríamos pensar em um Modelo C *light*, assim com foco em curto e médio prazo e deixa o longo depois, ou só curto. Enfim, alguma coisa, até alguns modelos que você encontra um Modelo C preenchido, tem uns que não são legais, outros são muito complexos de entender.



## APÊNDICE E – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS DO NEGÓCIO SOCIAL 2

### Roteiro de entrevista 1

#### Capacidade Organizacional

**Entrevistadora: Como é desenvolvida a equipe do negócio, quais são os critérios para a formação dela?**

Entrevistado 2: Temos uma equipe multidisciplinar, com engenheiros de software, biomédicas, engenheiro mecatrônico, administrador. O critério para a formação foi o cruzamento entre conhecimento técnico e alinhamento com o nosso propósito.

**Entrevistadora: Quais são os parceiros do negócio e como eles foram escolhidos?**

Entrevistado 2: Temos como parceiros de negócios: o laboratório Sabin, do D.F., o Dr. Wilson Scholnik que é o presidente do conselho da Abramed, o FINEP e o ICE/BID. Todos escolhidos pelo conhecimento técnico e/ou *smart money*.

**Entrevistadora: Quais são as atividades-chave do negócio e por que cada uma delas é realizada?**

Entrevistado 2: As atividades-chave são relativas ao desenvolvimento de soluções que causem impacto social e que agilizem e levem exames de baixo custo para o mercado, dando mais acesso à população. Fazemos pesquisas, importamos insumos para o desenvolvimento da tecnologia, abaxamos custo de tudo, mas com responsabilidade.

**Entrevistadora: Quais são os recursos necessários para a operacionalização do negócio e como eles foram definidos?**

Entrevistado 2: Temos um custo de aproximadamente R\$55.000,00 entre pagamento da folha, compra de insumos e custos fixos. Foram definidos de acordo com a nossa necessidade para desenvolver o negócio.

**Entrevistadora: Quais são os custos do negócio? Como você os identifica?**

Entrevistado 2: Nossos custos são folha de pessoal, administrativo, insumos, equipamentos, pesquisa e desenvolvimento, marketing/vendas. Eles são definidos de acordo com as necessidades que temos para desenvolver nosso produto e negócios mesmo.

**Fluxo do Negócio****Entrevistadora: Como você identificou a oportunidade de mercado que o negócio atua? Em que você se baseou para defini-la e por quê?**

Entrevistado 2: Identificamos a oportunidade ao ir para dentro dos laboratórios e entender a rotina. Nos baseamos no trabalho inicial de um dos sócios, que desenvolveu uma dissertação de mestrado para identificar, com a IA (inteligência artificial), ovos de *Schistosoma* na Fiocruz, em Recife.

**Entrevistadora: Quais são os seus clientes? Como você os definiu?**

Entrevistado 2: Nossos clientes são serviços de saúde que façam exames de análises clínicas. São principalmente os laboratórios da área de saúde e o governo, que implanta no SUS.

**Entrevistadora: Seus clientes e usuários são a mesma pessoa? Se não, explique o porquê.**

Entrevistado 2: Os nossos clientes são os serviços de saúde públicos e privados. Os usuários são os profissionais da área de saúde que atuam com exames laboratoriais. Porque quem compra são as pessoas jurídicas, quem tem a técnica e a formação necessária para realizar exames laboratoriais são os profissionais, mas quem se beneficia pelo nosso produto é a população de baixa renda, por ter acesso a exames mais baratos ou gratuitamente pelo SUS.

**Entrevistadora: Qual a proposta de valor que seu negócio oferece e como você a elaborou?**

Entrevistado 2: A nossa proposta de valor é oferecer exames de baixo custo, rápidos e precisos. Elaboramos através da identificação da necessidade não atendida neste mercado.

**Entrevistadora: Quais são as fontes de receita do negócio?**

Entrevistado 2: São as vendas mesmo, pela assinatura anual da nossa plataforma.

**Entrevistadora: Suas receitas são originárias da comercialização dos produtos/serviços ou você utiliza recursos externos? Ex.: filantropia, capital próprio, subvenção econômica, investimento privado?**

Entrevistado 2: Tivemos investimentos anjo, do FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos) e empréstimo do BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento), mas já iniciamos as vendas.

**Entrevistadora: Como você mede o resultado financeiro do negócio? Ele é financeiramente sustentável?**

Entrevistado 2: Sim, somos sustentáveis mesmo ainda no início das vendas, que foram interrompidas em função da pandemia. Estamos desenvolvendo outras soluções para apoiar a triagem de pacientes e conseguirmos sustentabilidade neste momento de incertezas. E os investimentos recebidos inicialmente no negócio auxiliam a manutenção de nossas pesquisas e operação. Nós medimos de acordo com o fluxo de caixa do negócio, comparamos nossos custos às receitas.

**Entrevistadora: Se seu negócio não for financeiramente sustentável, quais ações você planeja para obter a sustentabilidade financeira?**

Entrevistado 2: Além das vendas e dos investimentos que já recebemos, estamos participando de algumas chamadas para desenvolvimento das soluções.

### **Teoria de Mudança**

**Entrevistadora: Como você definiu o contexto e problema de mercado que o seu negócio está inserido?**

Entrevistado 2: Definimos através da observação no campo, vendo como o mercado de diagnósticos funcionava.

**Entrevistadora: Quem é o seu público-alvo do impacto social/ambiental que o negócio gera? Como você delimitou esse público?**

Entrevistado 2: O público é a população que não tem acesso aos exames. Estamos levando exames mais baratos e que os laboratórios podem cobrar valores inferiores aos praticados hoje, além de negociar com o Ministério da Saúde a adoção da nossa solução para utilização pelo SUS.

**Entrevistadora: Quais são as estratégias utilizadas para operacionalizar o negócio?**

Entrevistado 2: A nossa estratégia foi através da participação em diversos programas nacionais de aceleração, incubação e rankings para chegar aos clientes potenciais. Após estes contatos, chegamos aos decisores para apresentarmos as propostas.

**Entrevistadora: Quais são as entregas que seu negócio gera? Como você definiu que elas seriam as mais adequadas?**

Entrevistado 2: Baixo custo, precisão e possibilidade de realizar vários exames numa mesma plataforma. Definimos este caminho por não existir, até o momento, modelos semelhantes.

**Entrevistadora: Quais são os resultados a curto prazo gerados pelo negócio? Quais os indicadores que mensuram esses resultados?**

Entrevistado 2: Temos entre os nossos clientes: o laboratório Sabin, a AC Labor que é distribuidor exclusivo para o Centro Oeste, a Biogene e a Prefeitura do Recife. Já estamos em contato com o Ministério da Saúde e Hospital Albert Einstein. Os indicadores são as vendas realizadas e interesses de clientes.

**Entrevistadora: Quais são os resultados a médio prazo gerados pelo negócio? Quais os indicadores que mensuram esses resultados?**

Entrevistado 2: Ainda não atingimos os resultados de médio prazo devido à pandemia, mas os indicadores continuam os mesmos em valores financeiros, já que estamos desenvolvendo novas soluções.

**Entrevistadora: Qual a visão de impacto do seu negócio? Como você definiu essa visão?**

Entrevistado 2: Dar acesso aos exames laboratoriais para a população de baixa renda brasileira. Definimos nossa visão após vermos uma pesquisa onde mais de 70% da população brasileira não possui um plano de saúde privado, dependendo do SUS e com um tempo de espera de até sete meses para conseguir fazer os exames básicos e apresentar ao médico.

### **Oportunidades e Desafios**

**Entrevistadora: Como empreendedor social, quais foram as oportunidades existentes para a criação do seu modelo de negócio?**

Entrevistado 2: Há muita oportunidade na área de saúde, pois a desigualdade social é extrema. Para onde olhamos, sempre encontramos necessidades não atendidas, seja nos serviços de saúde, seja no acesso a estes serviços.

**Entrevistadora: Quais foram seus desafios para criar seu modelo de negócio social?**

Entrevistado 2: Os desafios foram: primeiro, o entendimento do que é um negócio social. Passamos muito tempo estudando e participando de atividades que nos mostrassem se o que fazíamos era realmente um negócio de impacto social. Depois, chegar numa solução que levasse benefício para a população e cujo modelo de negócio fosse atraente para os clientes. Acredito que esses desafios são contemplados pela ferramenta, eles são constantes e os revisitamos sempre. O Modelo C auxilia nessas revisões.

### **Roteiro de entrevista 2**

**Entrevistadora: Qual a diferença do desenvolvimento do seu modelo de negócio entre as ferramentas: Modelo C e o *Business Model Canvas* e Teoria de Mudança?**

Entrevistado 2: Fizemos muito *Canvas* lá no início do negócio e a Teoria de Mudança foi depois de um workshop do ICE, e aprimoramos no programa do Accelerate 2030, que era do pessoal do ImpactHub e do PNUD, e aí a gente terminou se dedicando mais na época porque era uma das ferramentas obrigatórias que tínhamos que entregar. A diferença é que o Modelo C consegue me dar uma interação mais ampla e consegue uma interação com o modelo do *Canvas*. Agora, na prática, o que é que eu sinto? Pelo menos para o estágio que a gente está, o modelo termina sendo dinâmico. O modelo que construímos antes já não vale pra hoje. Inicialmente, eu enxergava como um apoio ao meu planejamento estratégico, mas como nós estamos fazendo muitas descobertas, o que eu acho positivo para uma *startup*, você entender uma inovação como algo dinâmico e não estático. Quando se torna estático, você se torna uma empresa comum, você tem uma estratégia e não mexe na estratégia. Eu sou administrador de formação e desde o princípio que eu aprendi que a estratégia é a principal. Se você engessa a estratégia, você não consegue inovação. Como a gente trabalha com ciência, você faz descobertas durante o caminho, como nós, que conseguimos enxergar uma forma de cruzamento de dados através de inteligência artificial para a análise de exames laboratoriais. E como nosso time é de pesquisadores, nós buscamos adaptar nosso negócio aos avanços científicos. E como ciência muda, nosso modelo também deve mudar para saber como essa inovação científica vai contribuir com o nosso modelo de negócio, sempre otimizando a estratégia que a gente vai adotar.

**Entrevistadora: Como você acredita que o Modelo C auxiliou o desenvolvimento do seu modelo de negócio? Por quê?**

Entrevistado 2: Sim, auxiliou, até porque se você tem um planejamento estratégico de forma tradicional, até você entender o cenário que seu negócio está inserido e mudar tudo aquilo, você já está atrasado. E nesse Modelo C é como se você pudesse trabalhar com Lego: “olha, tinha construído uma casa e agora vou construir um carro, porque o momento pede meio de transporte”, um exemplo, mas que ilustra como o mercado influencia no negócio e como nossa tomada de decisão tem que ser rápida.

**Entrevistadora: Você utilizaria esse modelo para nortear as tomadas de decisão do seu negócio social?**

Entrevistado 2: Sem dúvidas, ele me dá agilidade e visão geral do negócio.

**Entrevistadora: Qual a importância da inclusão das categorias: equipe, oportunidade de mercado; e contexto e problema para a definição do seu modelo de negócio?**

Entrevistado 2: Definindo a equipe, você vai identificando dentro das atividades que você vai fazer, necessidades de aperfeiçoamento da equipe, por exemplo. Aí eu vou te dar um exemplo: nós já estamos partindo para a terceira solução, nela envolve testes moleculares e nossas bioquímicas precisariam de um aperfeiçoamento ou auxílio de outro profissional. Então, quando você sabe da sua equipe, você sabe do que é necessário para seus projetos. A oportunidade de negócio e o contexto de problema no nosso caso é importante ter, porque nosso mercado é para outras empresas, no caso, laboratórios, e governo. Mas nosso contexto de problema é da população de baixa renda, mais de 70% da população brasileira que depende unicamente do SUS e que espera até 7 meses para realizar exames e falar com médico e é refém desse sistema por não ter dinheiro para pagar exames. Ou ele faz pelo SUS ou não faz. Então, delimitar essas duas variáveis é importante para o nosso modelo.

**Entrevistadora: Você consegue identificar as fragilidades do seu modelo de negócio após a utilização da ferramenta? Se sim, quais? Se não, por quê?**

Entrevistado 2: Nossa principal fragilidade identificada é em como vender mais para o governo, porque é o SUS que atende essa população de baixa renda. Nós já vendemos para alguns governos, mas com o Ministério da Saúde Federal ainda estamos em conversa. Isso porque vender só para laboratórios não garante que o exame chegará mais barato na população. Nós garantimos o baixo custo para o laboratório por exame, mas é de escolha dele passar essa vantagem para o cliente.

**Entrevistadora: Você consegue identificar os pontos fortes do seu modelo de negócio após a utilização da ferramenta? Se sim, quais? Se não, por quê?**

Entrevistado 2: Uma oportunidade que identificamos foi a possibilidade de aumentar o escopo da nossa atuação, pensamos em captar dinheiro para investir em laboratórios itinerantes ou físicos, mas de baixa complexidade de operação. Mas foram oportunidades que conseguimos enxergar para atender mais pessoas com nosso modelo de negócio.

**Entrevistadora: Você acredita que o Modelo C auxilia na sua percepção de quanto valor financeiro o seu negócio gera?**

Entrevistado 2: Eu acho que fica muito subjetivo o valor financeiro, porque informações mais quantitativas não aparecem. Por mais que você indique um valor cheio ali, se eu for apresentar para um investidor, ele vai querer saber como eu gasto e invisto dinheiro no negócio, quando eu vou começar a dar mais resultados. Então, acho que o Modelo C poderia ter uma ferramenta à parte que auxiliasse os empreendedores a entender seu valor financeiro e apresentasse de forma mais coerente ao mercado.

**Entrevistadora: Você acredita que o Modelo C auxilia na sua percepção de quanto valor social seu negócio gera?**

Entrevistado 2: O valor social sim, é perceptível quando definimos, conseguimos enxergar o impacto. Principalmente para nós que não sabíamos no início que éramos um negócio social, ele ajuda a delimitar e relacionar nosso propósito com o negócio em si.

**Entrevistadora: Você apresentaria esse *framework* para prospectar apoio financeiro?**

Entrevistado 2: Como ele está hoje, ele auxilia uma visão geral do negócio, mas apresentaria como um apoio a minha planilha de fluxo de caixa. Não acho que ele deixa claro o real cenário da empresa para prospectar apoio financeiro, os investidores buscam informações mais precisas que não consigo encaixar bem nele.

**Entrevistadora: Como empreendedor social, você sugere alguma alteração do *framework* Modelo C para o desenvolvimento de modelos de negócios sociais? Quais? Se não, por quê?**

Entrevistado 2: Para auxiliar no entendimento financeiro do negócio, poderia ser incluído nele ou em um documento à parte mais informações financeiras e também um campo tipo “outros”, que não necessariamente com esse nome, mas que fosse um espaço para o negócio colocar informações mais específicas de cada negócio e que o empreendedor julgue importante ser destacado no seu modelo de negócio, mas que em outros quadrantes a informação não se



encaixa. Por exemplo, meu negócio é de saúde, mas será que um de educação não possui informações que sejam relevantes serem apresentadas e incluídas no modelo de negócio? O meu de saúde eu preciso, tenho que incluir no meu modelo de negócios riscos latentes, como essa pandemia que estamos vivendo, a projeção de novas pesquisas e como elas podem valorizar o negócio e gerar impacto. Isso são informações que eu considero no meu modelo de negócio, talvez o Modelo C pudesse ter maior flexibilidade quanto à personalização de informações de acordo com cada modelo de negócio.

## APÊNDICE F – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS DO NEGÓCIO SOCIAL 3

### Roteiro de entrevista 1

#### Capacidade Organizacional

**Entrevistadora: Como é desenvolvida a equipe do negócio, quais são os critérios para a formação dela?**

Entrevistado 3: Nossa equipe é formada por pessoas proativas, com senso crítico, dinâmicas, que gostem de trabalhar em equipe e que desejam trabalhar com pesquisa e com ações, todas atualmente voluntárias voltadas para tecnologia. Possuímos um processo de seleção de pessoas. Os membros são inicialmente convidados após uma análise de perfil. Uma vez o convite aceito, a pessoa passa por algumas etapas como: elaboração de post, elaboração de artigo científico, preenchimento de formulário para sabermos os interesses quanto à temática e disponibilidade para a PlacaMãe.Org\_. Após finalizar essas etapas, é que temos quem fica e quem sai. No meio do caminho são realizadas reuniões de conteúdo para troca de conhecimento entre os participantes, mas também para a Diretoria avaliar a participação e o nível de comprometimento com a pesquisa.

**Entrevistadora: Quais são os parceiros do negócio e como eles foram escolhidos?**

Entrevistado 3: Nós temos parceiros importantes que nos ajudam em conteúdo e visibilidade do negócio. Bom, atualmente temos nove parceiros: o Sinspire, que é um espaço físico que se apresenta como Hub cultural. Hoje ele tem sido nosso parceiro na realização de eventos presenciais. A Manaós Tech, que é uma empresa de educação digital de Manaus. Eles foram escolhidos por terem um propósito parecido com o nosso e nos ajudam no desenvolvimento de material educativo. Um outro parceiro é o Ateliê Doce Pimenta, uma empresa de artesanato, que é uma parceira para o desenvolvimento de acessórios PlacaMãe. Nosso outro parceiro é o IP.Rec, é o Instituto de Pesquisa de Recife. Nós fomos atrás dele para ser um parceiro no intercâmbio de conhecimento. Como nossa equipe é formada por pesquisadores, temos muito respeito por isso e tê-los conosco valida a qualidade das nossas entregas. No momento em que planejamos lançar um livro didático, fomos prospectar parceiros que entendessem que nosso trabalho ainda é voluntário e não tínhamos dinheiro suficiente para isso, foi então que

conversamos com a Serifa Fina, uma editora, parceria na edição dos nossos livros e demais materiais. Tem também o Estúdio Visio, uma empresa de design que é parceria na elaboração da nossa identidade visual. Eles criaram nossa marca, nosso site, nosso mote - Evolua\_- A. Como Registrar é uma empresa de registro de marca, é nossa parceira no conteúdo e na guarda da nossa marca, foram eles que registraram a nossa marca. Um parceiro importante para nós, na nossa área, é o IJB: Instituto de Juristas Brasileiras. Eles realizam pesquisa e eventos. Conosco é parceiro na divulgação e realização de eventos. E por fim, temos a ABDPro: Associação Brasileira de Direito Processual, que também é parceira na divulgação e realização de eventos. Para nós, todos são bem importantes e contribuem de alguma forma para nossa operação.

**Entrevistadora: Quais são as atividades-chave do negócio e por que cada uma delas é realizada?**

Entrevistado 3: Acredito que nossas atividades-chave são principalmente a pesquisa, porque estudamos, criticamos e entendemos os temas para poder produzir conteúdo e gerar cursos. O desenvolvimento de pessoas também, porque o aprimoramento do currículo dos nossos membros é uma meta pelo fato de representar também o crescimento do PlacaMão.org\_. Incentivamos o trabalho social, porque precisamos deixar nossa marca no mundo. Não é só sobre dinheiro. É sobre mudanças. Na questão mais de entrega, temos os cursos, nós ainda não iniciamos, mas é um dos braços que está para ser ativado. Com o desenvolvimento das habilidades e capacidades dos membros, queremos compartilhar o conhecimento ao mesmo tempo que utilizamos esse momento para sustentar a empresa. Assim como a consultoria que ainda não iniciamos, mas é um dos braços que será ativado em breve. Não queremos um escritório de advocacia tradicional, mas uma consultoria jurídica que envolva também tecnologia e educação. Começamos a pensar bem nesses serviços de cursos e assessorias depois da apresentação dessa metodologia por essa sua pesquisa. Nós entendemos que se não conseguirmos equilibrar nossos serviços aos nossos custos financeiros, não temos um modelo de negócio social que se sustente por muito mais tempo.

**Entrevistadora: Quais são os recursos necessários para a operacionalização do negócio e como eles foram definidos?**

Entrevistado 3: Os recursos financeiros necessários para operacionalizar uma oficina numa escola, por exemplo, todo o recurso necessário é partilhado entre os diretores, Paloma, Aline e Alexandre. Mas também usamos recursos técnicos como o uso do Trello, Google Classroom, Instagram, Facebook (em desenvolvimento), Youtube (em desenvolvimento) e Whatsapp. Também precisamos dos voluntários da equipe, já que atualmente não conseguimos remunerar nossos colaboradores.

**Entrevistadora: Quais são os custos do negócio, como você os identifica?**

Entrevistado 3: Nossos custos são com hospedagem de site; e-mail G Suite; Apps e tempo pessoal para a elaboração das artes; Aluguel de espaço físico, mesmo que com preço reduzido para realização de eventos presenciais; Internet; Compra de material para as ações voluntárias nas escolas públicas, tipo cola, papel, cartolina, lápis de cor, hidrocor, bola etc.; O deslocamento para as ações voluntárias tipo o Uber de ida e volta; Camisas padronizadas; Canecas padronizadas; Canetas padronizadas; e a formatação do nosso livro, o Design, criação, edição, impressão, divulgação, envio. O custo médio que nós, como diretores, cobrimos por mês é R\$ 1.000,00. Isso porque ainda não geramos receita para realizar mais ações e remunerar os colaboradores, que hoje trabalham de forma voluntária. Nós nunca pensamos em ser ONG, fomos criados com o intuito de ser um negócio, mas ainda não conseguimos modelar bem como deveríamos operar.

**Fluxo do Negócio**

**Entrevistadora: Como você identificou a oportunidade de mercado que o negócio atua? Em que você se baseou para defini-la e por quê?**

Entrevistado 3: A PlacaMãe tem diretoria formada por professores. Daí a vontade de transformar a pesquisa em algo mais rentável. Paloma sempre realizou ação voluntária de maneira isolada. E decidiu trazer isso para a PlacaMãe como forma de dar sentido ao projeto que começou unicamente como projeto voltado para pesquisa, consultoria e eventos. Foi detectada uma carência de material e pessoal qualificado para abordar a temática do direito atrelada a tecnologia, também com forma de transformação social. Daí a criação do projeto e a união dele às ações voluntárias que já eram realizadas por Paloma.

**Entrevistadora: Quais são os seus clientes? Como você os definiu?**

Entrevistado 3: Hoje, nosso serviço é desenvolvido para as crianças de escolas públicas. Logo, não podem ser consideradas clientes. Entretanto, a partir do desenvolvimento dos demais setores de atuação (consultoria, eventos, cursos etc.), vislumbramos como clientes os profissionais que terão a interferência da tecnologia em suas atividades, profissionais da educação, escolas e universidades. Identificamos potenciais a partir do momento que eles não têm a devida preparação para aplicar conhecimento em suas atividades.

**Entrevistadora: Seus clientes e usuários são a mesma pessoa? Se não, explique o porquê.**

Entrevistado 3: Acredito que podem ser a mesma pessoa, porque poderão utilizar de nossos serviços enquanto consumidores de cursos, por exemplo, mas também poderão ser parceiros, utilizar nossa plataforma, dentro do que ela oferece hoje e o que irá oferecer posteriormente.

**Entrevistadora: Qual a proposta de valor que seu negócio oferece e como você a elaborou?**

Entrevistado 3: Oferta de informação de qualidade e acessível sobre direito, tecnologia e sociedade, através de profissionais especialistas nas temáticas. Elaboramos essa proposta analisando o time que forma a PlacaMãe e o problema que identificamos dessa desinformação em massa sobre essas temáticas pertinentes no nosso dia-a-dia.

**Entrevistadora: Quais são as fontes de receita do negócio?**

Entrevistado 3: As receitas ainda são investimentos pessoais da direção, mas estamos buscando incluir serviços mais rentáveis para desenvolver nosso modelo de negócio. Vamos incluir as consultorias jurídicas, eventos e pensar em um modelo em que a escola particular pague a metodologia e automaticamente uma escola pública também seria beneficiada.

**Entrevistadora: Suas receitas são originárias da comercialização dos produtos/serviços ou você utiliza recursos externos? Ex.: filantropia, capital próprio, subvenção econômica, investimento privado?**

Entrevistado 3: Recursos externos pelos salários dos diretores, que são professores. Criamos um livro para que a venda fosse revertida ao projeto, assim como caneca, marcador de página etc. Mas o retorno foi pequeno e não deu nem para cobrir as despesas dos próprios produtos.

**Entrevistadora: Como você mede o resultado financeiro do negócio? Ele é financeiramente sustentável?**

Entrevistado 3: Não. Não temos fonte para financiar totalmente o negócio.

**Entrevistadora: Se seu negócio não for financeiramente sustentável, quais ações você planeja para obter a sustentabilidade financeira?**

Entrevistado 3: Pensamos em promoção de curso, venda de produtos com a marca, participação de projetos, patrocínios, realização de eventos, consultoria.

### **Teoria de Mudança**

**Entrevistadora: Como você definiu o contexto e problema de mercado que o seu negócio está inserido?**

Entrevistado 3: Identificamos que a massa da população tem dificuldade de acesso à informação e informação de qualidade. Daí a necessidade da democratização do conteúdo por meio da tecnologia em vários aspectos. As transformações pelas quais a sociedade tem passado demonstram o déficit sobre vários aspectos atrelados a tecnologia. Modificações sociais que levam a modificações legislativas e, necessariamente, a sociedade precisará se adequar. Proteção de dados, matriz curricular de um curso de Direito, formação de professores, modificação no processo de ensino-aprendizagem etc.

**Entrevistadora: Quem é o seu público-alvo do impacto social/ambiental que o negócio gera? Como você delimitou esse público?**

Entrevistado 3: Nosso público hoje são as crianças, estudantes do ensino fundamental das escolas públicas. Nós delimitamos esse público por acreditar que eles serão os atores de

mudança na sociedade do futuro e, como queremos colaborar com a formação de uma sociedade informada, as crianças são um dos caminhos.

**Entrevistadora: Quais são as estratégias utilizadas para operacionalizar o negócio?**

Entrevistado 3: Ações voluntárias: contatos com as Secretarias de Educação dos municípios; Determinação do conteúdo a ser abordado a partir do problema mais frequente de cada escola; Definição da metodologia a ser utilizada, a partir da faixa etária que receberá a intervenção; Criação de material para a ação; Coleta de material de divulgação e quantitativo de alunos participantes; Elaboração de material semestral para prestação de contas, via redes sociais, do que estamos fazendo; Cursos, eventos, consultoria: utilização das redes sociais para divulgação de conteúdo a partir das *expertises*, lançamento e realização de evento.

**Entrevistadora: Quais são as entregas que seu negócio gera? Como você definiu que elas seriam as mais adequadas?**

Entrevistado 3: Ação voluntária: Conhecimento, esclarecimentos, curiosidades, boas práticas, coletividade e engajamento de liderança infanto-juvenil. Definidas a partir da carência encontrada nas escolas públicas. Cursos, eventos e consultoria: entrega de conteúdo aprofundado com a temática escolhida, seja por meio de artigos, textos em site, cartilhas.

**Entrevistadora: Quais são os resultados a curto prazo gerados pelo negócio? Quais os indicadores que mensuram esses resultados?**

Entrevistado 3: Em 1 ano (2018-2019) conseguimos atingir 1.161 seguidores nas redes sociais; tivemos 16 escolas atendidas; com 1.548 estudantes participantes de oficinas e cursos aplicados; realizamos 19 participações em eventos; e conseguimos 3 bolsas para participação em cursos de qualificação dos membros. Nossos indicadores são as listas de presença. Outro resultado importante foi que, nesses anos, encontramos pessoas que querem levar para suas cidades as nossas metodologias. Nós os chamamos de embaixadores, temos um na Paraíba, outra no Rio de Janeiro e uma até no Japão, o que é muito legal pra nós e nos mostra que sabemos como fazer a informação chegar em quem precisa.

**Entrevistadora: Quais são os resultados a médio prazo gerados pelo negócio? Quais os indicadores que mensuram esses resultados?**

Entrevistado 3: Nós pretendemos, em até 3 anos – 2022, atingir mais de 5.000 estudantes da rede pública recepcionados pela PlacaMãe em seus eventos. Resultado pretendido tendo como referência o 1º ano de funcionamento do negócio. No longo prazo, em 5 anos – 2024, queremos ter a criação de uma escola: espaço físico e virtual para albergar consultoria, eventos e cursos.

**Entrevistadora: Qual a visão de impacto do seu negócio? Como você definiu essa visão?**

Entrevistado 3: Queremos contribuir para a criação de uma sociedade informatizada em relação aos seus direitos e incluída na transformação digital consequente do desenvolvimento social e econômico do país.

### **Oportunidades e Desafios**

**Entrevistadora: Como empreendedor social, quais foram as oportunidades existentes para a criação do seu modelo de negócio?**

Entrevistado 3: Uma das nossas principais oportunidades foi entender que o problema dessa desinformação que discutíamos em nossas pesquisas e universidades era real na sociedade. Então, quando começamos, vimos os parceiros comprando a ideia e entrando nessa com a gente, entendemos que fazia sentido. Além disso, ter um time de voluntários, professores, pesquisadores querendo levar informação de forma comprometida e lúdica conosco com certeza é uma das nossas principais oportunidades, como também um desafio. Sem eles, não iríamos ter criado metodologias tão acessíveis e de qualidade.

**Entrevistadora: Quais foram seus desafios para criar seu modelo de negócio social?**

Entrevistado 3: Então, a formação de equipe com disponibilidade, competência e habilidade foi um. Mas principalmente a questão financeira e estrutural, para definição de serviços adicionais, tarefas, questão organizacional para refletir no planejamento de tarefas que impulsionem o negócio.



## **Roteiro de entrevista 2**

**Entrevistadora: Qual a diferença do desenvolvimento do seu modelo de negócio entre as ferramentas: Modelo C e o *Business Model Canvas* e Teoria de Mudança?**

Entrevistado 3: Assim visse Mayara, foi muito bom pra gente, foi muito interessante de fazer aquele questionário. Logo quando eu quis estruturar o que eu queria fazer eu fui no site do Sebrae e peguei um *Canvas*, mas o que acontece, fiz sozinha e não consegui delimitar na época o que de fato era, o que de fato ia conseguir fazer e a questão financeira que eu não sabia o que poderia utilizar na PlacaMãe. Mas utilizei ele como início, porque precisava pensar como estruturar, como modelar, tem algumas coisas escritas nele, mas nada substancial do negócio que de fato começamos a trabalhar. Veja só, em termos de estruturas o Modelo C eu vi a questão de impacto social, no *Canvas* eu tentava encaixar de alguma forma o impacto social, mas eu não conseguia. Para mim, foi diferente. Na minha visão, é bastante diferente, mas não saberia te dizer em termos de aplicabilidade dessa parte administrativa que eu deveria ter.

**Entrevistadora: Como você acredita que o Modelo C auxiliou o desenvolvimento do seu modelo de negócio? Por quê?**

Entrevistado 3: Acho que a partir do que você me colocou, levando em consideração esse novo contexto da tecnologia, ele passa a nos dar outras possibilidades de novos modelos de negócio e partir do momento que você introduz esse item de impacto social, você passa a perceber que sim, que o mercado só vai dar vez a negócios que vão gerar modelo de impacto social. Então acho que o Modelo C vai auxiliar muito esses novos negócios a se adaptarem ao contexto que estamos vivendo. Precisamos sim desse olhar coletivo e com o outro e que se torne sustentável do ponto de vista social e financeiro, se manter em sociedade a partir de um olhar coletivo, eu acho que é o modelo da vez.

**Entrevistadora: Você utilizaria esse modelo para nortear as tomadas de decisão do seu negócio social?**

Entrevistado 3: Sim, usaria. Só daquela primeira reunião que a gente teve com você a gente teve muitos *insights*, como conseguimos modificar as funções da PlacaMãe, serviços, metas,

prazos. Realmente não pesquisei mais nada do Modelo C, foi só com o que você falou e perguntou para a gente.

**Entrevistadora: Qual a importância da inclusão das categorias: equipe, oportunidade de mercado; e contexto e problema para a definição do seu modelo de negócio?**

Entrevistado 3: Equipe para mim fez todo sentido. Conhecer as pessoas da equipe com suas habilidades e o que eles poderiam fazer melhor para o projeto, foi essencial para mim. Oportunidade de mercado trouxe mais clareza para a gente. Consegui, na verdade, a confirmação do que a gente pensava, mas também abri a visão para outras opções de serviços. Enquanto tínhamos a questão dos cursos e consultoria, a consultoria ficava com um pé atrás, mas vamos começar a aplicar. Em relação aos cursos, nós vamos começar a oferecer nas escolas públicas para os professores também. Cada escola tem um valor para investir nessa questão dos professores e pensamos em entrar em contato com o governo para também participar dessa forma nas escolas, atendendo também professores. Para identificar o problema, foi para confirmar o que a gente já pensava, não só para entender a questão da desinformação do direito, mas também que a gente pode sim interferir. E, sendo professores, nós temos o dever de interferir nessa questão social. Quando colocamos o contexto do problema, a gente automaticamente pensa além da questão do negócio em si, a parte social é mais forte para a gente.

**Entrevistadora: Você consegue identificar as fragilidades do seu modelo de negócio após a utilização da ferramenta? Se sim, quais? Se não, por quê?**

Entrevistado 3: Eu consegui no ponto de vistas das funções. Como a gente estava muito centralizado, eu consegui fazer a delegação de forma que cada um ficasse satisfeito. Eu consegui estipular e organizar os projetos a partir das metas que a gente tem e estabelecer prazos que desse para todo mundo cumprir. Então, em relação às funções foi muito bom, antes só enxergávamos o problema financeiro que temos e não vimos como as funções impactam no negócio.

**Entrevistadora: Você consegue identificar os pontos fortes do seu modelo de negócio após a utilização da ferramenta? Se sim, quais? Se não, por quê?**

Entrevistado 3: Consegui, eu acho que consegui ver que a gente tem muito mais conteúdo para oferecer do que a gente pensava. Tu já assististe Divertidamente? Não tem aquele painel de controle? Pronto, parece que agora eu tenho meu painel de controle. Agora que a gente consegue organizar esse painel de controle, vimos que podemos fazer mais do que imaginávamos, que outras parcerias poderiam surgir, foi um processo agitado.

**Entrevistadora: Você acredita que o Modelo C auxilia na sua percepção de quanto valor financeiro o seu negócio gera?**

Entrevistado 3: Acho que sim Mayara, porque era uma coisa que eu não tinha colocado em consideração, e com ele a gente conseguiu entender que existem alternativas e possibilidades de gerar receita para a gente chegar no que espera que a PlacaMãe chegue.

**Entrevistadora: Você acredita que o Modelo C auxilia na sua percepção de quanto valor social seu negócio gera?**

Entrevistado 3: Com certeza. O que a gente quer é formar uma sociedade mais consciente, são as crianças e jovens que vão crescer sabendo dos seus direitos fundamentais, das práticas seguras na internet, das boas práticas para viver nessa sociedade cada vez mais cibernética. Conhecer a internet para saber utilizar com sabedoria.

**Entrevistadora: Você apresentaria esse *framework* para prospectar apoio financeiro?**

Entrevistado 3: Acredito que sim. Acredito porque acho que vai ter, como te falei, as empresas hoje em dia elas possuem uma certa bonificação por estar de certa forma ajudando o impacto social. Então, quando a gente apresenta que nosso produto tem impacto social, acredito que vamos conseguir clientes que irão sustentar a PlacaMãe atrelando nosso impacto à imagem deles.

**Entrevistadora: Como empreendedor social, você sugere alguma alteração do *framework* Modelo C para o desenvolvimento de modelos de negócios sociais? Quais? Se não, por quê?**

Entrevistado 3: Por agora eu não consigo visualizar, eu realmente não tenho. Como estamos estruturando agora, para depois implementar, eu não vejo algo. Possa ser que no processo de implementação eu enxergue, mas para agora, para mim ele é perfeito, atende ao que precisamos.