

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA  
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**LAUREN MARINS GARCIA OLIVEIRA**

**APLICAÇÃO DA FERRAMENTA MODELO C: ESTUDO DA MODELAGEM DE  
NEGÓCIO EM UMA EMPRESA DO SETOR DE SERVIÇOS MUSICAIS**

**Bagé  
2022**

**LAUREN MARINS GARCIA OLIVEIRA**

**APLICAÇÃO DA FERRAMENTA MODELO C: ESTUDO DA MODELAGEM DE  
NEGÓCIO EM UMA EMPRESA DO SETOR DE SERVIÇOS MUSICAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharela em Engenharia de Produção.

Orientador: Maurício Nunes Macedo de Carvalho

**Bagé  
2022**

Ficha catalográfica elaborada automaticamente com os dados fornecidos  
pelo(a) autor(a) através do Módulo de Biblioteca do  
Sistema GURI (Gestão Unificada de Recursos Institucionais) .

0048a Oliveira, Lauren Marins Garcia  
APLICAÇÃO DA FERRAMENTA MODELO C: ESTUDO DA MODELAGEM DE  
NEGÓCIO EM UMA EMPRESA DO SETOR DE SERVIÇOS MUSICAIS / Lauren  
Marins Garcia Oliveira.  
72 p.  
  
Trabalho de Conclusão de Curso(Graduação)-- Universidade  
Federal do Pampa, ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2022.  
"Orientação: Mauricio Nunes Macedo de Carvalho".  
  
1. Negócios de Impacto Social. 2. Teoria da Mudança. 3.  
Modelo C. 4. Empresas Sociais. I. Título.



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
Universidade Federal do Pampa

**LAUREN MARINS GARCIA OLIVEIRA**

**APLICAÇÃO DA FERRAMENTA MODELO C: ESTUDO DA MODELAGEM DE NEGÓCIO EM  
UMA EMPRESA DO SETOR DE SERVIÇOS MUSICAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em: 17, março de 2022.

Banca examinadora:

---

Prof. Dr. Maurício Nunes Macedo de Carvalho  
Orientador  
UNIPAMPA

---

Prof<sup>a</sup>. Me. Fernanda de Boer Garbin  
UNIPAMPA

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Aurélia Adriana de Melo  
Faculdade Dom Bosco de Porto Alegre



Assinado eletronicamente por **FERNANDA GOBBI DE BOER GARBIN, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 17/03/2022, às 20:25, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



Assinado eletronicamente por **MAURICIO NUNES MACEDO DE CARVALHO, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 17/03/2022, às 20:26, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



Assinado eletronicamente por **Aurélia Adriana de Melo, Usuário Externo**, em 17/03/2022, às 20:27, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.unipampa.edu.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.unipampa.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **0751984** e o código CRC **9B83F0DC**.

Referência: Processo nº 23100.004111/2022-86 SEI nº 0751984

## AGRADECIMENTO

Agradeço, em primeiro lugar, à minha mãe Zelo, por me proporcionar todo suporte necessário, além de ser a minha maior motivação e propósito para a busca da formação e excelência em diversos aspectos de minha vida.

Ao meu pai Voceir e irmã Caren Viviane, por todo zelo, cuidado e apoio durante momentos de extrema importância para mim.

Aos meus dindos por sempre estarem presentes em minha vida, são meus primos e irmãos.

Ao meu orientador Prof. Dr. Mauricio Nunes Macedo de Carvalho pela disponibilidade, apoio e competência, seu suporte e cooperação foi de muita relevância para este trabalho.

Ao meu tio Ademe e minha mãe Maria Margareti por sempre estarem guiando meus passos a pesar de não poderem estar comemorando essa grande vitória junto a mim.

Ao meu namorado Dieraldy e às amigas Monica, Ana Liene, Dianine, Rafaela, Juliana e prima Aline pela paciência, compreensão e apoio durante este longo processo de aprendizado, foram de suma importância para que eu nunca desistisse.

Aos colegas que participaram da caminhada junto a mim, pessoas excepcionais e futuros colegas de profissão, vocês foram peças essenciais para que eu atingisse o objetivo de estar graduada, agradecimento em especial às colegas Andressa Brasil, Caroline Afonso, Thuany Loureiro, Rennata Oliveira, Paula Brasil e ao colega Luis Gabriel de Freitas.

A todos os professores que contribuíram para o meu aprendizado na caminhada acadêmica pelos seus ensinamentos de profissão e de vida, valores que carregarei comigo para sempre.

## RESUMO

Diante do contexto histórico de desigualdades advindos de uma série de fenômenos ocorridos ao longo do tempo, surgem Empresas de Impacto Socioambiental com o objetivo de mudar a realidade de contextos socioeconômicos e ambientais. O presente estudo tem como objetivo apresentar a contribuição do Modelo C para o planejamento de negócio de empresas de impacto social e/ou ambiental, também tem como objetivo verificar se a partir de critérios a determinada empresa em estudo pode ser caracterizada como um negócio de impacto, além de mapear seus processos e sugerir oportunidades de melhorias para a mesma. A elaboração do Modelo C foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com perguntas pré-selecionadas para uma análise qualitativa do tema em questão. Para elaboração do referencial teórico foram abordados alguns temas necessários para o desenvolvimento do Estudo de Caso, como a conceituação de Negócios de Impacto e o contexto que os mesmos estão inseridos no Brasil, quais são seus objetivos e como se apresentam diante dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 elaborado pela Organização das Nações Unidas, e também, apresentar a metodologia Modelo C e de que forma pode ser utilizada no desenvolvimento de Modelo de Negócios em Negócios de Impacto. Como conclusões, verificou-se que o modelo C é de grande valia para observar informações principais de uma empresa e também visualizar o seu fluxo através de questões pertinentes a construção do mesmo. Por fim, sugere-se que pesquisas futuras sejam desenvolvidas periodicamente na Piano Studio Cheisa Goulart e também, sejam realizadas novas aplicações da metodologia em empresas que tenham como propósito promover mudanças socioeconômicas e/ou ambientais na região.

Palavras Chave: Negócios de Impacto. Teoria da Mudança. Modelo C. Empresas Sociais.

## **ABSTRACT**

Given the historical context of inequalities arising from a series of phenomena that have occurred over time, Socio-Environmental Impact Companies have emerged with the aim of changing the reality of socioeconomic and environmental contexts. The present study aims to present the contribution of Model C to the business planning of companies with social and/or environmental impact, it also aims to verify if, based on criteria, the particular company under study can be characterized as a business with impact. In addition to mapping its processes and suggesting opportunities for improvement. The elaboration of Model C was carried out through semi-structured interviews with pre-selected questions for a qualitative analysis of the topic in question. In order to prepare the theoretical framework, some topics necessary for the development of the Case Study were addressed, such as the conceptualization of Impact Businesses and the context in which they are inserted in Brazil, what are their objectives and how they present themselves in the face of the Sustainable Development Goals of the 2030 Agenda prepared by the United Nations, and also to present the Model C methodology and how it can be used in the development of a Business Plan for Impact Businesses. As conclusions, it was found that the C model is of great value to observe the main information of a company and also to visualize its flow through pertinent questions to the construction of the same. Finally, it is suggested that future research be carried out periodically at Piano Studio Cheisa Goulart and also that new applications of the methodology be carried out in companies that aim to promote socioeconomic and/or environmental changes in the region.

Keywords: Impact Business. Theory of Change. Model C. Social Enterprises.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Eixos de um negócio de impacto.....	18
Figura 2 – Negócios de Impacto e suas possíveis composições.....	19
Figura 3 – Critérios para identificação de um negócio de impacto.....	20
Figura 4 – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) definidos pela ONU....	23
Figura 5 – Mapeamento das 6 áreas de Impacto no Brasil no ano de 2017.....	25
Figura 6 – Mapeamento das 6 áreas de Impacto no Brasil no ano de 2019.....	26
Figura 7 – Mapeamento das seis áreas de Impacto no Brasil no ano de 2021.....	27
Figura 8 – Quadro do <i>Business Model Canvas</i> .....	30
Figura 9 – Estrutura da Teoria da Mudança.....	33
Figura 10 – <i>Business Model Canvas</i> adaptado para o Modelo C.....	34
Figura 11 – Representação do design do Modelo C.....	35
Figura 12 – Ciclo PDCA.....	41
Figura 13 – Piano da Felicidade.....	48
Figura 14 – Critérios atendidos e não atendidos.....	61

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Critérios: descrições e perguntas.....	21
Quadro 2 – Quatro princípios para Negócios de Impacto.....	22
Quadro 3 – Descrição dos 17 ODS.....	23
Quadro 4 – Elementos do <i>Business Model Canvas</i> .....	29
Quadro 5 – Questões relacionadas ao <i>Business Model Canvas</i> .....	31
Quadro 6 – Questões para elaboração do Modelo C.....	36
Quadro 7 – Tipos de delineamentos da análise de conteúdo.....	40
Quadro 8 – Modelo C do Projeto Piano Forte.....	59

## LISTA DE SIGLAS

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ONU – Organização das Nações Unidas

BMC – *Model Business Canvas*

ICE – Inovação em Cidadania Empresarial

RS – Rio Grande do Sul

COMDICA – Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>18</b>
1.1 Contextualização do tema .....	18
1.2 Justificativa.....	19
1.3 Questão de pesquisa .....	20
1.4 Objetivos .....	20
1.4.1 Objetivos específicos.....	20
1.5 Estrutura do trabalho .....	20
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>22</b>
2.1 Negócios Sociais.....	22
2.1.1 Características dos negócios de Impacto.....	25
2.1.2 Princípios de um Negócio de Impacto.....	27
2.1.3 Negócios de Impacto Social no Brasil.....	28
2.2 O Modelos de Negócios.....	33
2.2.1 <i>Business Model Canvas</i> .....	35
2.2.2 Teoria da Mudança .....	37
2.2.3 O Modelo C .....	39
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>44</b>
3.1 Método de pesquisa .....	44
3.2 Seleção da abordagem de pesquisa.....	44
3.3 Coleta e análise de dados.....	45
3.4 Limitações do método de pesquisa.....	47
3.5 Procedimentos Metodológicos .....	47
<b>4 RESULTADOS E ANÁLISES DE PESQUISA</b> .....	<b>48</b>
4.1 Caracterização da empresa .....	48
4.2 Segmentos do Modelo C.....	50
4.3 Critérios para identificação de um negócio de impacto .....	67
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>70</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>72</b>
<b>APÊNDICE A – Formulário de entrevista</b> .....	<b>75</b>
<b>APÊNDICE B – Formulário de entrevista</b> .....	<b>76</b>
<b>APÊNDICE C – Termo de Consentimento de Entrevista</b> .....	<b>78</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo serão apresentadas a contextualização do tema, que compreende uma breve explanação sobre o que são negócios sociais, como estão inseridos no mercado e o planejamento estratégico através do Modelo C.

### 1.1 Contextualização do tema

Na década de 1970, surge um novo termo chamado “Negócios sociais”, criado pelo economista e vencedor do prêmio Nobel da Paz Muhammad Yunus. O termo refere-se ao impacto que ações podem gerar dentro de uma sociedade, como a busca de soluções para problemas sociais ou ambientais, através de medidas e estratégias inovadoras (SEBRAE, 2019).

De acordo com a Yunus - Negócios Sociais, a empresa deve gerar receitas para que haja o reinvestimento na mesma para a busca de soluções para problemas sociais (YUNUS, 2021). Austin, Stevenson e Wei-Sillernd (2006 *apud* SANTANA e SOUZA, 2015) classificam o empreendedorismo social como uma atividade inovadora que possui um objetivo social, que pode estar presente no setor privado, no terceiro setor, ou em organizações híbridas. Herranz, Council e McKay (2011, *apud* SANTANA; SOUZA, 2015) definem o empreendedorismo social como uma organização que não possui fins lucrativos e que fornece um produto comercial baseado em taxas ou serviço, que está inserida em um mercado competitivo, agindo através de estratégias que apoiam sua missão social.

Para o *Department of Trade and Industry UK* (2002 SERCONEK e VITORIANO, 2015), o que difere as empresas sociais de empresas comerciais é que o seu objetivo primário é a parte social e os seus excedentes financeiros são reinvestidos no próprio propósito, diferente de empresas comerciais, onde o objetivo principal é maximizar os lucros para seus acionistas e proprietários.

Os negócios sociais estão inseridos no Setor 2.5, ou seja, estão entre dois setores socioeconômicos, o segundo e terceiro setor (SEBRAE, 2020). Conhecido como segundo setor, é composto por empresas de iniciativa privada, baseadas no lucro. E também entre o terceiro setor, empresas prestadoras de bens e serviços à população, conhecida como organizações sem fins lucrativos (DOARFACIL,2020). Os negócios de impacto trazem soluções para contornar os desafios sociais e ambientais,

portanto, permitem a combinação entre ambos os setores, tornando-se assim, o setor do meio, também conhecido como setor 2.5 (GUIADOISEMEIO, 2019).

De acordo com Tracey, Philips e Haugh (2005 *apud* SERCONEK e VITORIANO, 2015), os negócios sociais contam com uma característica central que é o conflito para identificação da empresa como um negócio social. Para fins de facilitar o entendimento para a classificação como empresa social, foi criado o Modelo C, uma ferramenta de planejamento estratégico, que permite integrar todas as dimensões de um negócio de impacto social e/ou ambiental.

O modelo C, surgiu como um projeto elaborado pelo ICE (Instituto de Cidadania Empresarial) e MOVE, e desenvolvida pela Sense-Lab e Fundação Grupo Boticário de Proteção à Natureza, a partir de uma iniciativa de unir a Teoria da Mudança e o modelo *Business Model Canvas* (ICE, 2018). O mesmo foi criado com intuito de integrar o modelo de negócio juntamente com a cadeia responsável por gerar impacto social e permitir uma comunicação clara sobre as narrativas que compõem o negócio. Este modelo foi criado para quem está ligado diretamente em negócios sociais, sendo eles, quem empreende, quem auxilia no financiamento de empresas, para quem ajuda a fomentar o campo de negócios de impacto e para quem deseja promover mudanças socioambientais (ICE *et al.* 2018).

## **1.2 Justificativa**

O presente trabalho apresenta relevância ao pesquisar a atuação de empresas sociais e o impacto que as mesmas causam em mundo globalizado, tendo em vista que, onde comunidades sofrem com a desigualdades sociais e socioambiental, surgem empresas com o objetivo de mudar estes aspectos causados por tais injustiças, operam em diversos setores, sendo eles, financeiro, saúde e educação, entre outros (AIESEC, 2021)

Transmitir através do estudo, a possibilidade de inferir conhecimento à comunidade acadêmica sobre como funcionam os negócios de impacto social e como eles podem ser benéficos, influenciando positivamente no desenvolvimento de pessoas e comunidades ao redor do mundo. Da mesma maneira, também deseja apresentar o Modelo C, a fim de auxiliar a empresa social no desenvolvimento de seu modelo de negócios, para facilitar sua identificação em um mercado em presente ascensão, conforme dados divulgados pelo Mapa de Negócios de Impacto

Socioambiental, onde identificou-se cerca de 500 empresas no ano de 2017 e, em torno de 1300 empresas no ano de 2021 (PIPE.SOCIAL, 2021).

Por fim, esta pesquisa busca fomentar o conhecimento sobre o mercado de empresas sociais no estado do Rio Grande do Sul, identificar empresas que atuam no Setor 2.5, principalmente na Região da Campanha, que possuam propósitos de gerar receitas e promover mudanças socioeconômicas e socioambientais na região.

### **1.3 Questão de pesquisa**

Esta pesquisa pretende responder a seguinte questão:

- Qual a contribuição do Modelo C para o planejamento de negócio de uma empresa de impacto social e/ou ambiental?

### **1.4 Objetivos**

Desenvolver o modelo de negócios de empresa social, utilizando como metodologia o Modelo C.

#### **1.4.1 Objetivos específicos**

Para atender o objetivo principal, esta pesquisa pretende:

- a) realizar a análise da empresa para verificar se ela preenche os requisitos de uma empresa de impacto socioambiental;
- b) identificar as práticas organizacionais para cada segmento do Modelo C;
- c) analisar oportunidades de melhoria em seus processos.

### **1.5 Estrutura do trabalho**

A estrutura do presente trabalho é composta cinco capítulos, o primeiro capítulo refere-se à introdução do trabalho, apresentando o tema do mesmo, os objetivos gerais e específicos do qual pretende-se abordar, a justificativa para sua realização e de que forma foi estruturado o trabalho.

O segundo capítulo é responsável por abordar o referencial teórico, os conceitos relacionados ao tema, que foram utilizados como base para realizar o

desenvolvimento do estudo proposto, tais como: o planejamento estratégico a partir do modelo C, o desenvolvimento de negócios de impacto e um estudo sobre empresas sociais, inseridas no meio de pesquisa de negócios sociais.

No terceiro capítulo foi abordada metodologia utilizada para desenvolver o presente trabalho e abordados os tópicos métodos de pesquisa, a seleção da abordagem de pesquisa, a forma de coleta e análise de dados e as possíveis limitações que podem ser encontradas no objeto de estudo.

No quarto capítulo, é apresentado os resultados e análises da pesquisa desenvolvida durante o trabalho, detalhes da realização da entrevista, as características da empresa e detalhes dos questionamentos para a elaboração do Modelo C e também foi realizada a análise de quatro critérios para verificar se a empresa estudada se enquadra como um negócio de impacto e as sugestões para as análises em questão.

No quinto capítulo são apresentadas as considerações finais sobre o objeto de estudo.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo tem como objetivo apresentar os conceitos e definições relacionadas ao tema Negócios sociais, modelo de negócios, o *Business Model Canvas* e como ambos se relacionam para a criação de um modelo de negócios através do Modelo C.

### 2.1 Negócios Sociais

O conceito surgiu nos anos 70 e foi criado pelo economista Muhammad Yunus, vencedor do Nobel da Paz no ano de 2006, que mais tarde criou a Yunus Social Business, umas das principais instituições de financiamento e incentivo a negócios que tem como objetivo resolver problemas da sociedade (SEBRAE, 2021). Negócios sociais possuem um propósito principal, a busca de soluções para problemas de origem social ou ambiental, com base em definições de estratégias, produtos ou serviços inovadores (SEBRAE, 2021).

Existem diversas definições de negócios sociais, sendo que para Serconek, Vitoriano (2015) diversas delas complementam o termo, mas há um consenso de uma referência definitiva. Artemisia (2012) define que negócios sociais são empresas que possuem uma atividade principal, onde buscam soluções para problemas para população de baixa renda.

De acordo com Mawon (2020) os Negócios de Impacto assim como os negócios sociais possui intencionalidade de produzir modelos de soluções escaláveis para problemas sociais ou ambientais, como fortalecer a cidadania e os direitos individuais, promoção de oportunidades de desenvolvimento, entre outros. O que os difere dos Modelos Sociais, é a forma da distribuição do lucro porque os Negócios de Impactos Sociais e/ou ambientais podem dividir seus excedentes, enquanto os Negócios sociais, investem todo o lucro no próprio negócio com o objetivo de gerar ainda mais impacto. Para ICE (2021), são negócios de impacto os que tem como missão gerar benefícios sociais e/ou ambientais, gerando receitas com resultado financeiro positivo e de forma sustentável.

Existem quatro princípios que diferencia os tipos de formatos legais, que são eles: associações, fundações, cooperativas ou empresas. ICE (2021) lista esses quatros princípios abaixo:

- a) ter o propósito de gerar impacto socioambiental de forma positiva que explicita sua missão;
- b) conhecer, mensurar e avaliar o impacto gerado em um determinado período de tempo;
- c) ter uma lógica econômica que permitirá gerar suas próprias receitas;
- d) possuir governança que represente os interesses dos públicos envolvidos, como: investidores, clientes e comunidade.

Drucker (1987, *apud* COMINI, 2016) ressalta que os principais elementos da ação empreendedora compõem os elementos essenciais ao empreendedorismo social, tais como:

- a) visão estratégica;
- b) senso de oportunidade;
- c) eficiência de gestão;
- d) efetividade de resultados

Artemísia (2012) explicita que os projetos são desenhados de acordo com as necessidades e características encontradas nas populações de baixa renda. Também determina que o produto ou serviço gerado deve obter impacto social, e que não deve ser um projeto ou iniciativa separada do negócio, mas sim a sua atividade principal.

Para Degenszajn *et al.* (2015), os Negócios Sociais possuem formato jurídico e o lucro, mas este é reinvestido inteiramente no próprio negócio. E, também definem um outro tipo de formato de empresas, os negócios de impacto, onde o lucro pode ser distribuído com investidores.

ICE (2019) define que negócios de impacto fazem parte da economia orientada por impacto positivo, onde organizações buscam priorizar pessoas e o meio ambiente, nas quais utilizam estratégias referentes a produção, comercialização, finanças e consumo alternativo à lógica econômica predominante.

Quando mencionados os negócios de impacto, é possível ver através da Figura 1, onde estão inseridos dentro do mercado. O eixo Y da figura representa o modelo econômico e o Eixo X representa a relação com o impacto. Portanto, o modelo econômico diz respeito ao modelo de sustentabilidade econômica em que o empreendimento se encontra e a capacidade de gerar retorno financeiro. O impacto

refere-se à centralidade e intencionalidade do impacto da estratégia e na operação do empreendimento (ICE 2019).

Figura 1 – Eixos de um negócio de impacto



Fonte: ICE (2019)

Os negócios de impacto representam uma categoria diante de vários perfis de empreendimentos que geram impacto social positivo. A partir de características específicas que quando combinadas geram uma nova forma de empreender e resolver problemas socioambientais (ICE, 2019).

Quando caracterizados como negócios de impacto, apenas são capazes de reconhecer o conjunto de características que existem em um empreendimento em um determinado momento, porém isso não é suficiente para diferenciar demais nomenclaturas e definições como negócios inclusivos, negócios sustentáveis, empresas B, entre outros. Pois, é possível que um empreendimento se reconheça como um negócio de impacto e como uma nomenclatura mencionada ao mesmo tempo. Ao mesmo tempo, é possível se reconhecer como uma das nomenclaturas e não ser um negócio de impacto (ICE,2019).

A Figura 2 representa como um Negócio de Impacto pode ser composto por diferentes tipos de empreendimentos.

Figura 2 – Negócios de Impacto e suas possíveis composições



Fonte: ICE (2019)

Segundo o ICE (2019), negócios de impacto são empreendimentos que possuem a intenção de solucionar um problema socioambiental através da sua atividade principal, podendo ser ela seu produto/serviço e/ou sua forma de operação, contanto que atuem de acordo com a lógica de mercado, como um modelo de negócios que busca retorno financeiro, e se comprometem a mensurar o impacto que está sendo gerado. Para tanto, é necessário observar características intrínsecas desse setor que serão apresentadas no tópico a seguir.

### 2.1.1 Características dos negócios de Impacto

ICE (2019) realizou um estudo com empreendedores de impacto e concluiu que não há uma característica exata para definir se o empreendimento é um negócio de impacto, porém chegaram à um conjunto de características que seriam suficientes para essa identificação. Foram identificados quatro critérios que seriam requisitos mínimos para ser identificados como negócios de impacto, porém necessita que esses critérios sejam atingidos de forma simultânea, os mesmos estão identificados na Figura 3.

Figura 3- Critérios para identificação de um negócio de impacto



Fonte: ICE (2019)

O Quadro 1 refere-se à descrição de cada um dos critérios mencionados na Figura 3 e, também, à pergunta que busca verificar se a empresa se encaixa simultaneamente nos quatro critérios.

Quadro 1- Critérios: descrições e perguntas.

Número do critério	Descrição	Pergunta
1	A respeito da empresa possuir um objetivo claro quanto a sua intencionalidade (missão/propósito) de resolução de um problema social e/ou ambiental.	Na comunicação institucional interna e externa, sua intenção de impacto está exposta de forma clara?
2	A atividade principal do negócio soluciona um problema socioambiental real, sendo esse, o motivo principal da existência da empresa.	O negócio vive/opera constantemente para resolução do problema socioambiental, ou seja, a atividade central do negócio (o produto/serviço e/ou sua forma de operação) soluciona de fato, um problema socioambiental?
3	O negócio opera pela lógica de mercado e busca retorno financeiro, ou seja, gera uma receita própria a partir da venda de produtos e/ou serviços. Não depende de subsídios, mesmo que receba em algum momento da jornada, como etapas pontuais.	O negócio de impacto, independente do CNPJ, dividindo ou não os dividendos, tem um modelo de negócio que visa gerar receita por meio da venda de produtos e/ou serviços?
4	O negócio deve ter o compromisso de mensurar e monitorar o impacto socioambiental gerado na sociedade.	Há uma clareza do negócio com relação ao compromisso com a mensuração e monitoramento através de indicadores?

Fonte: Adaptado de ICE (2019)

Se preenchidos os quatro critérios, o negócio pode ser considerado um negócio de impacto no Brasil, de acordo com 80% dos empreendedores entrevistados pelo estudo (ICE, 2019). Outra forma de identificar-se como negócio de impacto é seguindo os princípios que os mesmos apresentam, descritos no tópico a seguir.

### **2.1.2 Princípios de um Negócio de Impacto**

Com o objetivo de fomentar o mercado de Negócios de Impacto e conectar os atores envolvidos, foi criado no ano de 2014, a Força Tarefa de Finanças Sociais (FTFS), onde diversas empresas se uniram para promover o avanço desse ecossistema. No ano de 2015, foi realizado uma consulta mais ampla, onde envolveram cerca de 800 organizações brasileiras e, juntas criaram a Carta de Princípios, onde o objetivo era conceituar e parametrizar os Negócios de Impacto (DEGENSZAJN *et al.*, 2015).

O documento traz princípios de atuação para as mais diversas organizações como associações, cooperativas e empresas que atuam com ou sem distribuição de dividendos. Para Degenszajn *et al.* (2015) o principal objetivo é alcançar um consenso sobre o tema e contribuir diretamente para uma série de conquistas, sendo elas:

- a) apoio ao desenvolvimento das organizações que promovam o campo de Finanças Sociais e Negócios de Impacto;
- b) incentivo à criação de organizações facilitadoras;
- c) atrair recursos financeiros, humanos e tecnológicos para que sejam adicionados nesses empreendimentos.

Degenszajn *et al.* (2015) afirma que a expectativa para a criação da Carta de Princípios era que as organizações adotassem os quatro princípios. Sendo eles:

- a) compromisso com a Missão Social e Ambiental;
- b) compromisso com o Impacto Social e Ambiental Monitorado;
- c) compromisso com a Lógica Econômica;
- d) compromisso com a Governança Efetiva.

Segue abaixo o Quadro 2, explicando o que é cada um dos quatro princípios.

Quadro 2- Quatro princípios para Negócios de Impacto

Princípio	Descrição
1	Todo Negócio de Impacto deve explicitar o compromisso com a missão social e ambiental em documentos legais e de comunicação de fonte interna e externa. Deve mostrar como seus produtos e serviços vão gerar impacto social e/ou ambiental de forma positiva.
2	Os negócios de Impacto necessitam ter a Teoria de Mudança explícita, monitorada e apresentada periodicamente.
3	Devem possuir como base um modelo de operação comercial para que evidencie sua sustentabilidade financeira, que deve ocorrer por receitas geradas com seus produtos e serviços, também devem demonstrar possuir um plano de negócios com atividades sustentáveis.
4	Os negócios de Impacto devem considerar os demais atores do ecossistema como peça fundamental para o seu desenvolvimento. A estrutura de governança efetiva, é peça chave para que objetivos sejam atingidos através de ações.

Fonte: Degenszajn *et al.* (2015)

No tópico a seguir, será apresentado a situação dos negócios de impacto social no Brasil e como estão dispostos de acordo com os 17 objetivos de desenvolvimento sustentável elaborado pela Organização das Nações Unidas.

### 2.1.3 Negócios de Impacto Social no Brasil

No ano de 2015, foi realizada a conferência da ONU (Organização das Nações Unidas), um documento intitulado de Agenda 2030, onde foram definidos 17 objetivos de desenvolvimento sustentável, os ODS, que contemplam dimensões sociais, ambientais, e econômica, definidas através de 169 metas. (ONU, 2015).

Os objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil são um apelo global para cujo objetivo é acabar com a pobreza, proteger o meio ambiente e o clima e permitir que pessoas, em todos os lugares, possam ter paz e prosperidade. Os objetivos que as Nações Unidas estão contribuindo para que possa atingir a Agenda 2030 no Brasil estão ilustrados na Figura 4 (ONU, 2021).

Na Figura 4 são apresentadas as ODS definidas pela ONU, como objetivo da Agenda 2030

Figura 4- Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) definidos pela ONU.



Fonte: ONU (2021)

Abaixo, segue o Quadro 3 com a descrição de cada um dos 17 ODS, definidos pela ONU (2015).

Quadro 3 – Descrição dos 17 ODS

Número	Objetivo	Descrição
1	Erradicação da pobreza	Acabar com a pobreza em todas as formas e em todos os lugares.
2	Fome zero e agricultura sustentável	Erradicar a fome, alcançar segurança alimentar, melhorar a nutrição e promoção de uma agricultura sustentável.
3	Saúde e Bem-Estar	Garantir que todos tenham acesso à saúde de qualidade, promovendo bem-estar para todos, independentemente da idade.
4	Educação de qualidade	Garantir acesso à uma educação inclusiva, de qualidade e equitativa e promover oportunidades de aprendizagem para todos.
5	Igualdade de Gênero	Alcançar a igualdade de gênero e empoderar meninas e mulheres.
6	Água potável e saneamento	Garantia da disponibilidade e gestão sustentável da água potável e do saneamento para todos.
7	Energia limpa e acessível	Garantir que todos tenham acesso a fontes de energia fiáveis, sustentáveis e modernas.
8	Trabalho decente e crescimento econômico	Promover crescimento econômico inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo, de maneira digna para todos.
9	Indústria, inovação e infraestrutura	Construir infraestruturas resilientes, promover industrialização inclusiva e sustentável, e também, fomentar a área de inovação.
10	Redução das desigualdades	Redução das desigualdades no interior dos países e entre países.
11	Cidades e comunidades sustentáveis	Promover a inclusão de cidades e comunidades, tornando-as mais seguras, resilientes e sustentáveis.
12	Consumo e produção responsáveis	Garantia de padrões de consumo e de produção sustentáveis.

Número	Objetivo	Descrição
13	Ação contra a mudança global do clima	Adoção de medidas urgentes a fim de combater a alteração do clima e os impactos decorrentes da mesmo.
14	Vida na água	Conservação e uso de forma sustentável os oceanos e recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável
15	Vida terrestre	Proteger, restaurar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gestão sustentável das florestas, realizar o combate da desertificação e também tratar e reverter a degradação dos solos e perda da diversidade.
16	Paz, justiça e instituições eficazes	Prover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, promover acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas a todos os níveis
17	Parcerias e meios de implementação	Reforço dos meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável.

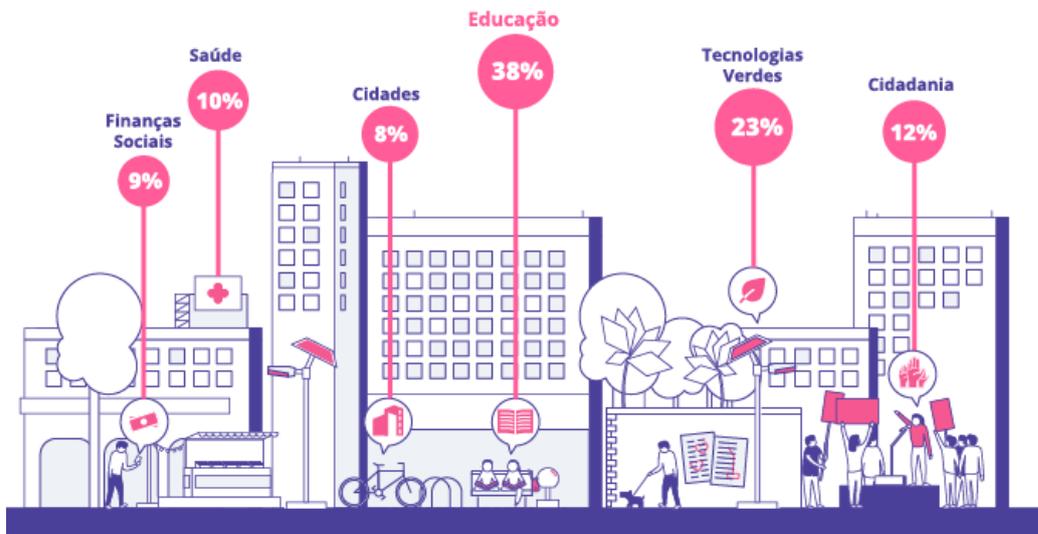
Fonte: ONU (2021)

As áreas de impacto são baseadas nos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e foram transformados em seis categorias verticais de impacto Socioambiental: Cidadania, Cidades, Educação, Serviços Financeiros, Saúde e Tecnologias Verdes (PIPE, 2021)

No ano de 2017, foi realizado o primeiro mapeamento de negócios de impacto no Brasil, em que foram identificados 579 negócios, dentre eles, os fundadores eram 58% homens e em torno de 20% de mulheres. Destes negócios de impacto mapeados, 20% representavam a região sul composta pelos estados de Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, e a maior concentração de negócios eram indicados pela região Sudeste, sendo 43% no estado de São Paulo (PIPE, 2017).

Quando questionados pela área de impacto de negócio, com a pergunta “Qual problema seu negócio resolve no mundo? ”, foram respondidos pelos 579 negócios e divididos entre seis principais áreas, entre elas: Educação, Tecnologias Verdes, Cidadania, Saúde, Cidades e Finanças Sociais. (PIPE, 2017). As porcentagens relacionadas às áreas de impacto estão apresentadas na Figura 5.

Figura 5 – Mapeamento das 6 áreas de Impacto no Brasil no ano de 2017

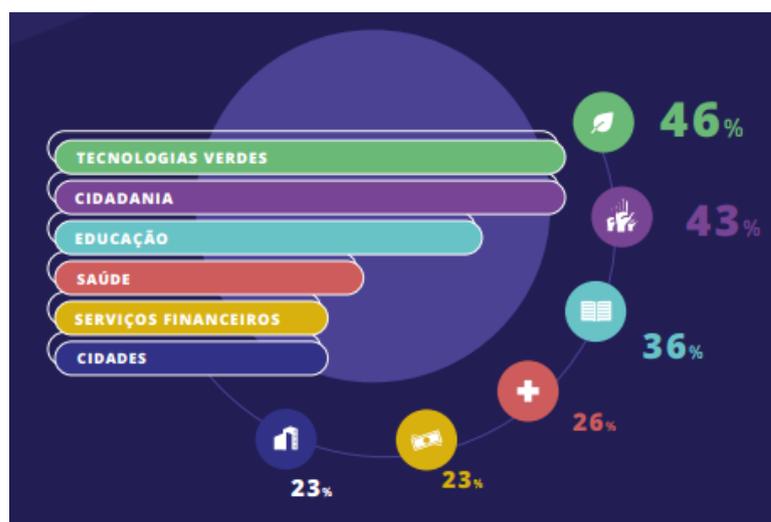


Fonte: PIPE (2017)

Após dois anos, no ano de 2019, foi realizado o segundo mapeamento referente aos negócios de Impactos no Brasil, sendo registrados 1002 negócios cadastrados na base de Dados da Pipe.Social. Desses negócios, a maioria encontra-se localizado na região Sudeste do Brasil, com 62% e a região Sul, apresenta 14% de empresas, divididos entre os três estados: Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

Quanto à fundação de empresas, o número de mulheres fundadoras representa 34%, enquanto o percentual de homens fundadores apresenta para 64%. Relativo à percentagem de áreas de impacto, foram distribuídas em seis, novamente, onde Tecnologias Verdes, assume a maior porcentagem com 46% de empresas associadas à esta área. As porcentagens relativas às seis áreas estão ilustradas na Figura 6 (PIPE, 2019)

Figura 6- Mapeamento das 6 áreas de Impacto no Brasil no ano de 2019



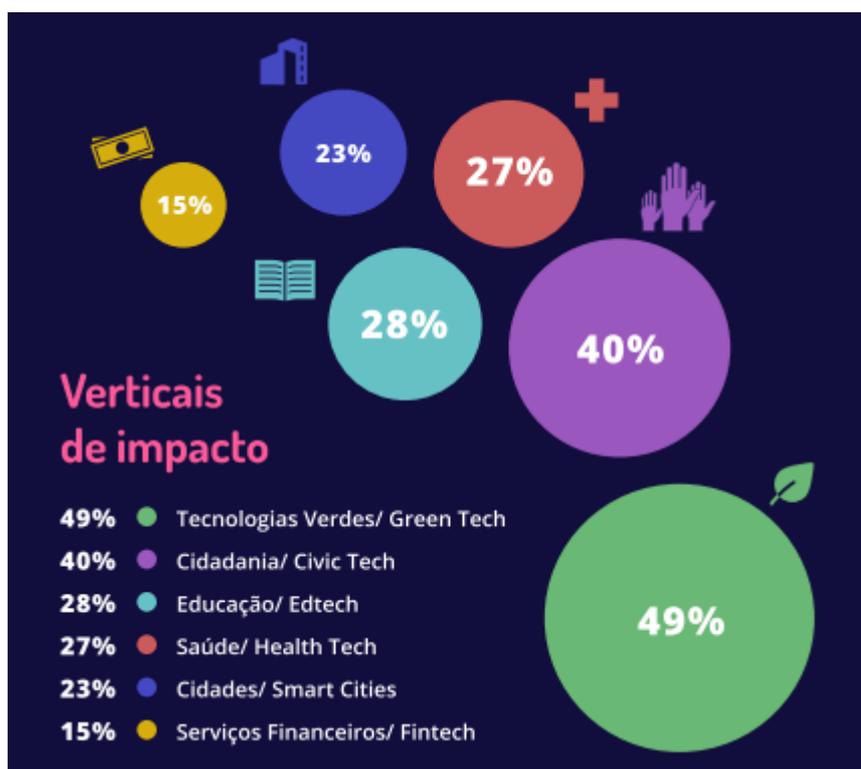
Fonte: Pipe, 2019

No ano de 2021, foi realizado o mapeamento de Impacto, onde o total de empresas cadastradas é de 1300, porém os dados estão baseados em 1273 negócios de impactos operacionais, pois foram declaradas 28 empresas que não exercem atividades operacionais devido ao fechamento de portas ou não continuidade no ano de 2021 (Pipe, 2021).

A presença de mulheres é de 67% nos negócios mapeados e dos homens de 71%. A distribuição de empreendedores sociais por regiões é distribuída praticamente igual, com a Região Sudeste liderando com 58%, enquanto a Região Sul concentra 15%, onde houve um aumento foi na região Nordeste, impactada por atores locais no fortalecimento da agenda de impacto na região, atingindo 5% de empresas sociais (PIPE, 2021).

As verticais de impacto, representam os percentuais, onde 49% das empresas assumem o comprometimento de Tecnologias Verdes. As porcentagens referentes às áreas de impacto estão apresentadas na Figura 7.

Figura 7- Mapeamento das seis áreas de Impacto no Brasil no ano de 2021



Fonte: Pipe (2021)

## 2.2 O Modelos de Negócios

Para Osterwalder (2004 *apud* Gava, 2014) o termo é composto pela palavra “modelo” que se refere a descrição de um processo mais complexo e a palavra “negócio” que remete à atividade de compra e venda de bens e serviços que visa o lucro.

De acordo com Fitzsimmon e Douglas (2008 *apud* Gava, 2014) o Modelo de Negócios é a maneira como uma determinada empresa obtém seus recursos e entrega valor aos seus clientes. A forma como a empresa sintetiza o pensamento de entrega de seus produtos e serviços ao consumidor final são elementos necessários para a elaboração de um Modelo de Negócios. (ZOTT *et al.*, 2013 *apud* Petrini *et al.*, 2015).

O desenvolvimento do Modelo de Negócios é independente de cada empresa, pois cada uma possui suas particularidades, motivações e problemas, não há uma homogeneidade, ou seja, cada organização deve realizar os ajustes necessários e adaptações conforme necessárias durante seu desenvolvimento (OROFINO, 2011 *apud* GAVA, 2014).

Gava (2014) elenca que o modelo de negócios pode ser subdividido em etapas, onde cada uma delas possui seus pontos particulares, objetivos, focos e fatores críticos de sucesso, sendo elas mobilização, compreensão, projeto, implementação e gerenciamento. Osterwalder, Pigneur (2010 *apud* Gava, 2014) descrevem cada uma delas:

- a) mobilização: etapa onde os procedimentos são reunidos de acordo com os elementos necessários para a elaboração de um modelo de negócios. Para o desenvolvimento desta etapa, é essencial possuir pessoas experientes e com conhecimento de causa.
- b) compreensão: é nessa etapa onde os conhecimentos sobre clientes, tecnologia e ambiente são fundamentais, pois são estudados os problemas e necessidades dos potenciais clientes, como a causa dos possíveis problemas. Um ponto importante dessa etapa é se aprofundar no conhecimento a respeito do mercado-alvo e olhar além das fronteiras estabelecidas para a definição do público em foco.
- c) projeto: as informações e ideias da fase anterior são transformadas em protótipos de modelo de negócio para serem realizados testes e avaliações com o propósito de verificar a viabilidade do projeto e selecionar a melhor proposta. Nesta etapa o foco é investigar para que o sucesso seja obtido.
- d) implementação: nesta etapa é feita a implementação do modelo de negócio, ou seja, a execução do modelo selecionado. Entre os fatores críticos são destacados o gerenciamento de boas práticas de negócio e a habilidade adaptar o modelo em uma possível situação nova e imprevisível.
- e) gerenciamento: é o momento de adaptar e modificar o modelo em função de respostas provenientes de mercado. É um ponto chave é a evolução do paradigma adotado e o *feedback* deve ser monitorado repetidamente.

Gava (2014) menciona também que para o desenvolvimento das etapas mencionadas não são necessárias que uma termine para que outra seja iniciada.

Para o desenvolvimento do trabalho, é apresentado o Business Model Canvas que de acordo com Gava (2014), é uma referência em modelos de negócios onde empresas utilizam para conduzir seus negócios de forma mais dinâmicas e flexíveis.

### 2.2.1 Business Model Canvas

O *Business Model Canvas* foi criado por Alexander Osterwalder, a partir de um modelo criado anteriormente chamado *Business Model Ontology*, sua parte estruturada foi organizada por cerca de 470 profissionais, de diferentes países, surge com a proposta de unir uma linguagem a fim de, facilitar o entendimento para a criação e desenvolvimento de negócios em diferentes estágios (BRANCO *et al.* 2018). O *Business Model canvas* é uma ferramenta que permite realizar o planejamento estratégico de novas ou empresas já existentes, através de um desenvolvimento e esboço do plano de negócios (SEBRAE, 2019). O *Business Model Canvas* permite que o empreendedor visualize através de um único quadro, quatro áreas de uma determinada empresa: cliente, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira (OSTERWALDER, PIGNEUER, 2019).

Sebrae (2019) define que o BMC (*Business Model Canvas*) é uma ferramenta que pode descrever, visualizar, avaliar ou realizar alterações em um plano de negócios, dentre elas elenca algumas características referente ao modelo, tais quais:

- a) ao olhar para o quadro, pode compreender facilmente e de forma rápida sobre o tipo de negócio que se trata;
- b) seu formato auxilia a cocriação e o envolvimento de diversas pessoas, podendo estar ligadas ou não no negócio, com o intuito de ajudar ou colaborar na construção e análise do modelo;
- c) ajuda a evidenciar e planejar a viabilidade das hipóteses que sustentam a validação do negócio.

De acordo com Osterwalder, Pigneuer (2019), o Modelo de Negócios Canvas é composto por nove elementos, que estão listados abaixo:

Quadro 4– Elementos do *Business Model Canvas*

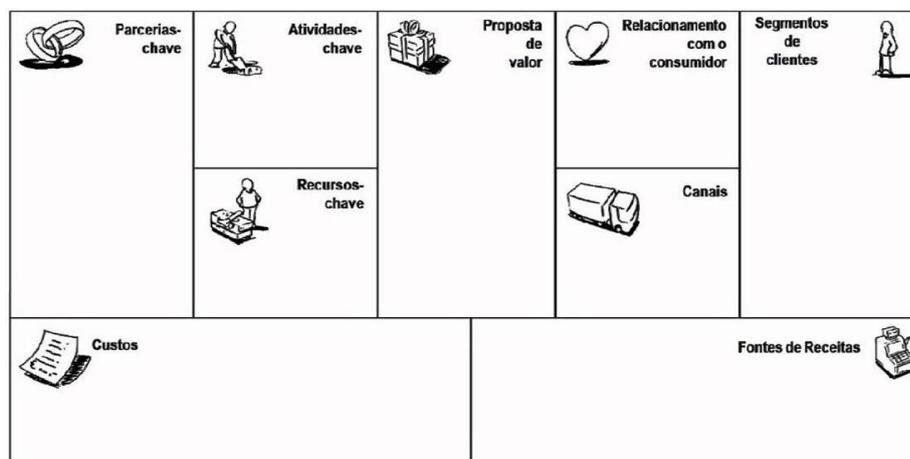
Elemento	Descrição:
a) Segmento de clientes	Este item se refere à aos diferentes tipos de clientes que a empresa deseja atingir para servir. Podem representar grupos e segmentos distintos, tais como: Mercado de massa, Nicho de mercado, segmentado, diversificada e Plataforma multilateral.
b) Proposta de Valor	Este item refere-se ao pacote de produtos e serviços criados para um tipo de segmento de clientes específicos. Também conhecido como o motivo pelo qual os clientes escolhem uma empresa. É capaz de resolver um problema ou satisfazer a necessidade de um consumidor. Existem alguns elementos responsáveis por criar valor para clientes, são conhecidos como: Novidade, Desempenho e Personalização.

c) Canais	Este componente refere-se à forma que uma empresa se comunica com o segmento de clientes para entregar uma proposta de valor. Podem incluir diversas funções como: Aumentar o conhecimento sobre produtos e serviços de uma empresa, ajudar clientes a adquirir produtos e serviços específicos, levar uma proposta de valor aos clientes, entre outras. Os tipos de canais podem ser diretos ou indiretos, e são compostos de cinco fases: Conhecimento, avaliação, compra, entrega e pós-venda.
d) Relacionamento com clientes	Este item refere-se ao relacionamento que a empresa deseja ter com seus clientes. Deve ser guiado por três tipos de motivação, sendo elas: conquista do cliente, retenção do cliente e ampliação de vendas. Também podem ser categorizadas em diferentes tipos, como: Assistência pessoal, assistência pessoal dedicada, self-service, serviços automatizados e co-criação.
e) Fontes de receita	Este componente refere-se ao dinheiro gerado a partir de receitas com cada segmento de clientes. Existem diferentes formas de gerar fontes de receita, entre elas: Venda de recursos, Taxas de uso, Taxa de assinatura, Empréstimos/Aluguéis/Leasing e Licenciamento.
f) Recursos principais	Este item refere-se aos principais recursos que uma empresa deve possuir para o Modelo de Negócios funcionar. Os recursos principais podem ser divididos em: físicos, financeiros, intelectuais ou humanos.
g) Atividades-chave	Este componente representa as ações que a empresa deve realizar para fazer o Modelo de Negócios funcionar. Podem ser categorizadas em três tipos: Produção, Resolução dos Problemas e Plataforma/rede.
h) Parcerias principais	Este item refere-se à rede de fornecedores e parceiros responsáveis por fazer o Modelo de Negócios funcionar. Existem quatro tipos diferentes de parcerias: Alianças estratégicas entre não competidores, a cooperação que são parcerias estratégicas entre concorrentes, Joint ventures para o desenvolvimento de novos negócios e Relação comprador-fornecedor para garantia de suprimentos confiáveis.
i) Estrutura de Custo	Este item descreve quais são os custos mais importantes de um Modelo de Negócios específico. Pode ser diferenciado por dois tipos de classes: direcionados pelo custo e pelo valor. E podem possuir características distintas, tais como: custos fixos, variáveis, economias de escala e economias de escopo.

Fonte: Adaptado de Osterwalder, Pigneur (2019)

O quadro que representa o *Business Model Canvas*, pode ser visualizado na Figura 8.

Figura 8 – Quadro do *Business Model Canvas*



Fonte: Osterwalder, Pigneur (2019)

Para o preenchimento do Quadro do *Business Model Canvas*, Sebrae (2019), elenca perguntas responsáveis pela determinação dos nove componentes descritos na Figura 8.

Quadro 5 – Questões relacionadas ao *Business Model Canvas*

Elementos	Questões
a) Segmento de Clientes	1) Para quem você está criando valor? 2) Quem são seus consumidores mais importantes?
b) Proposta de Valor	1) Que valor/benefício é entregue ao seu cliente? 2) Qual problema pretende-se resolver? 3) Quais necessidades do seu cliente você está proposto a satisfazer?
c) Canais	1) Através de quais canais você pretende se comunicar com seu cliente?
d) Relacionamento com os Clientes	1) Que tipo de relacionamento seu segmento de clientes espera que você estabeleça com eles? 2) O que pretende fazer para aumentar suas vendas? 3) Como garantir que seus clientes não serão atraídos pelos seus concorrentes?
e) Fontes de Receita	1) Por quais valores seus clientes estão dispostos a pagar? 2) Com vão realizar o pagamento? 3) Como preferem pagar?
f) Recursos Principais	1) Quais recursos você necessita para entregar a proposta de valor? 2) Que recursos você necessita para seus canais? 3) Que recursos precisa para manter o relacionamento com seus clientes? 4) Quais recursos são necessários para gerar receita?
g) Atividades-Chave	1) Quais atividades-chave você precisa para entregar sua proposta de valor? 2) Que atividades-chave você necessita para fazer seu negócio operar com sucesso? 3) Quais atividades-chave são essenciais?
h) Parcerias Principais	1) Quem são seus parceiros principais? 2) Quem são seus fornecedores principais?
i) Estrutura de Custos	1) Quais são os custos mais importantes? 2) Que recursos principais tem maior valor? 3) Quais atividades-chaves são mais caras?

Fonte: Adaptado de Osterwalder, Pigneur (2019)

## 2.2.2 Teoria da Mudança

A teoria da mudança surgiu na década de 90, a partir de um grupo de pessoas ligadas à avaliação do campo social, é uma ferramenta geralmente utilizada para apoiar processos de planejamento, como a sistematização, o estudo e a avaliação, colabora diretamente com grupos e/ou organizações a qualificarem as iniciativas sociais (BRANCO *et al.*, 2018)

No ano de 1995 foi apresentada pela primeira vez como proposta em um texto, marcando algumas forças da ferramenta, algumas delas são apresentadas pelo Branco *et al.* (2018), tais como:

- a) facilitar o alinhamento de grupos ou organizações que possuem uma iniciativa, podendo ser um projeto ou programa e pretende gerar efeitos como resultados e impactos.
- b) ampliar o foco de atenção não apenas para resultados a longo prazo, mas também para mudanças que podem ser realizadas inicialmente.
- c) provocar o debate para assuntos que desenham a iniciativa, ou seja, pretende reforçar quais efeitos devem ser gerados.

A Teoria da Mudança é considerada como uma abordagem responsável por gerar resultados específicos de longo prazo através de uma sequência lógica com resultados intermediários (BREUER *et al.* 2016, *apud* RODRIGUES *et al.* 2021).

A Teoria da Mudança é capaz de reunir atributos que podem avaliar, mensurar, e acompanhar o impacto alinhado ao contexto específico da comunidade, população ou território utilizado como objeto da intervenção (MAYNE, 2015 *apud* RODRIGUES *et al.* 2021).

Instituto Legado (2020) define uma proposta de cinco passos para a implementação da Teoria da Mudança, estão entre eles:

- a) envolver todas as partes interessadas: juntar todos os profissionais, investidores e conselheiros para colaborar e definir pontos de vista e insights para que estimem as metas a serem alcançadas.
- b) estudar que tipo de problema pretende solucionar: promover pesquisas e conversas com o público alvo para identificação de possíveis causas e consequências do problema em estudo.
- c) definir objetivos à longo prazo: definir quais objetivos pretende resolver a longo prazo e quais vão ser as ações que serão responsáveis para atingir essas metas.
- d) estabelecer métricas de avaliação: adotar indicadores para mensuração do impacto gerado e verificação do negócio ao longo do tempo. Importante para verificar o tamanho do problema e se as ações estão sendo efetivas.
- e) montar a estrutura – Momento de elencar quais ações serão realizadas e quais pode ser seus resultados. Definição de metas a curto prazo, também quem serão os profissionais responsáveis e quais os prazos para cumprimento da meta. A estrutura está sendo apresentada na Figura 9.

A partir do desenvolvimento da Teoria da Mudança deve ser definida a metodologia de avaliação de impacto socioambiental, para isso, existem diversos

métodos que podem ser utilizados, porém para que haja a avaliação se deve levar em consideração um conjunto de indicadores para mensurar o objeto “o que” o qual deve ser avaliado. Quando definidos indicadores quantitativos devem ser complementados com a demonstração de resultados qualitativos, ou seja, que podem explicar esses números. (CRUZ FILHO, 2018)

De acordo com Cruz Filho (2018) existem diversos catálogos de indicadores de impacto que podem ser utilizados como fonte de inspiração para que qualquer iniciativa empreendedora possa definir seu conjunto de indicadores, alguns exemplos estão apresentados nos objetivos dos ODS (Figura 4).

A Teoria da mudança está presente no Modelo C, apresentadas em tópicos inseridas no delineamento do modelo, com questões apresentadas nas letras a) até g) do Quadro 6.

Figura 9 – Estrutura da Teoria da Mudança



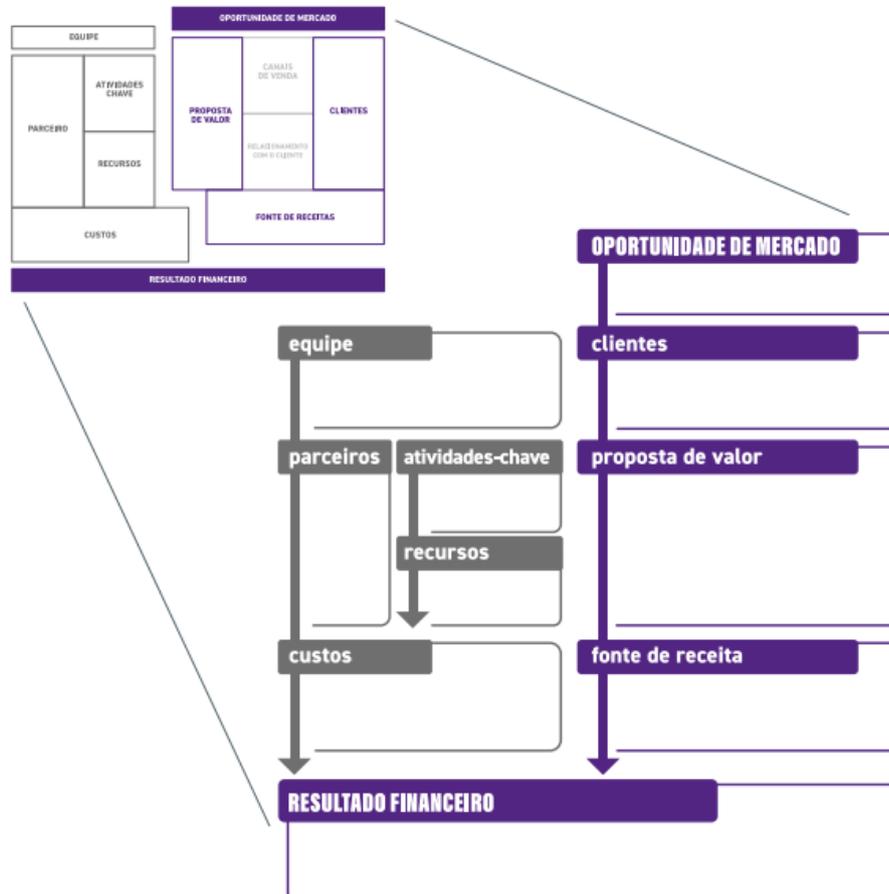
Fonte: Legado (2021)

### 2.2.3 O Modelo C

O modelo C surge através de uma reestruturação do *Business Model Canvas*, onde o mesmo tinha como objetivo criar dimensões necessárias para a criação de valor comercial e financeiro para o cliente final. Essas dimensões não são suficientes para abranger negócios de impacto, pois uma das principais motivações é resolver problemas sociais ou ambientais, portanto surge o Modelo C, como uma reordenação

do BMC, juntamente com a Teoria da Mudança. A Figura 10 representa a adaptação do BMC para o Modelo C (BRANCO *et al.*, 2018).

Figura 10 – *Business Model Canvas* adaptado para o Modelo C



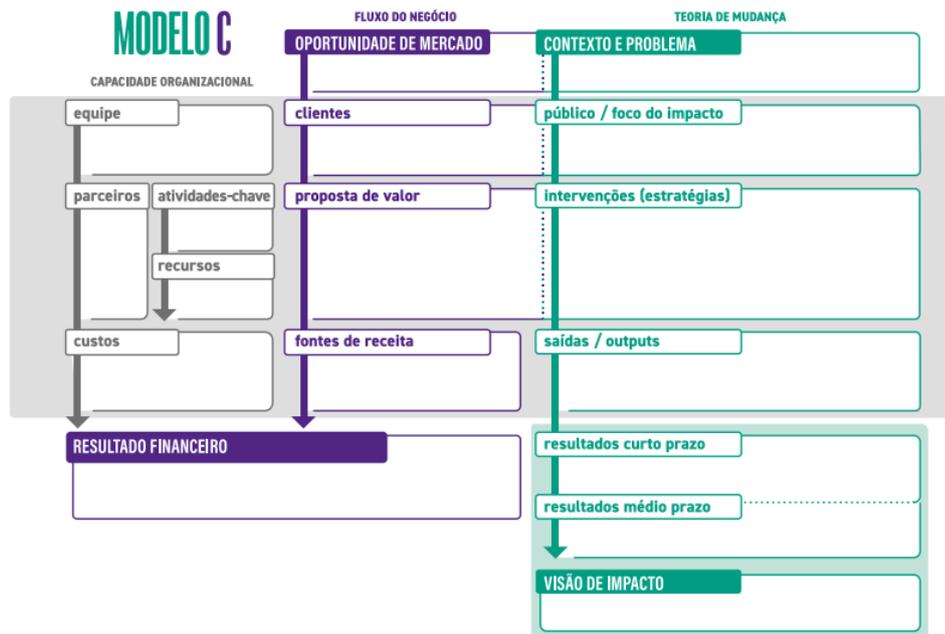
Fonte: Branco *et al.* (2018)

Branco *et al.* (2018), explicam que para que houvesse uma visão integrada, que correspondesse as necessidades de um negócio de impacto, com os devidos questionamentos que refletisse a abordagem necessária, surge o Modelo C.

A partir do Modelo C, serão observados o fluxo de negócios e a capacidade organizacional, a fim de surtir mudanças sociais e/ou ambientais. Os processos relacionados à oferta de produtos e serviços devem atender uma necessidade de mercado e a tese de impacto de negócios, que devem estar interligados (BRANCO *et al.*, 2018). As dimensões do *Business Model Canvas*, serão encontradas no Modelo C, demonstrando como o empreendimento vai se sustentar financeiramente, através da lógica de mercado; a Teoria de Mudança se aproxima do Fluxo de Negócios, nas Propostas de Valor e da Intervenção, onde estão demonstradas as qualidades do que

é oferecido comercialmente, como o valor gerado para os clientes, por meio de produtos ou serviços e que atributos serão responsáveis por oferecer o diferencial em relação aos similares existentes no mercado. As intervenções determinarão o que deve ser feito para criar valor social, descrevendo a solução com foco em impacto (BRANCO *et al.* 2018). A Figura 11 representa o Modelo C, que deve ser preenchido para determinar o planejamento do negócio de impacto analisado.

Figura 11- Representação do design do Modelo C



Fonte: Branco *et al.* (2018)

Segundo Lima (2020), a primeira categoria apresentada como “Equipe” refere-se a equipe formada por diversos tipos de perfis multidisciplinares, ou seja, que possuem conhecimentos variados e habilidades diferentes para a colaboração da elaboração de um modelo de negócio de um negócio social.

Para Lima (2020), a dimensão “parceiros”, refere-se como a iniciativa de coopetição, que seria uma cadeia de valor entre *stakeholders*, porém não seria de forma competitiva entre os atores. Onde os atores envolvidos buscam certas vantagens como por exemplo: economia de custos, compartilhamento de recursos, entre outros.

O fluxo de negócios é uma dimensão composta por cinco categorias no Modelo C, sendo elas citadas pela LIMA (2020):

- 1) oportunidade de mercado;

- 2) clientes
- 3) proposta de valor;
- 4) fontes de receita
- 5) resultados financeiros

Lima (2020) explicita que a proposta dessa dimensão é mostrar o mercado do negócio social, quem será responsável pelo pagamento da solução, qual o valor pretendido para entrega aos clientes e/ou beneficiários, como a renda vai ser gerada e qual o resultado a partir dela.

A dimensão “visão de impacto”, deve conter os principais impactos que se pretende atingir com resultados macro e sistêmicos, deve ser descrito o que a impacto ideal de mundo que se quer atingir no futuro (BRANCO *et al.*, 2018). O público/foco do impacto, deve transmitir claramente quem deseja-se atingir, como atores, território/ecossistemas que receberão as intervenções. Acertar o público alvo é questão fundamental para que o sistema seja o mais assertivo possível (BRANCO *et al.*, 2018).

O Guia do Modelo C, descreve quais seriam as principais perguntas a serem respondidas diante, do caso a ser investigado, com o objetivo de preencher corretamente o quadro do Modelo C. Abaixo estão elencadas as perguntas norteadoras para a elaboração do modelo de negócios (BRANCO *et al.*, 2018).

Quadro 6 – Questões para elaboração do Modelo C

Elementos	Questões
a) Contexto e problema	1) Qual o problema social e/ou ambiental que nos propomos a resolver? 2) Quais as causas dessa situação?
b) Público/foco do impacto	1) Qual o público que vai receber as intervenções/estratégias? 2) Quais outros públicos ou focos de impacto serão beneficiados no fluxo do negócio?
c) Visão de Impacto	1) O que descreve a situação social e/ou ambiental transformada de maneira positiva?
d) Intervenções (estratégias)	1) O que será feito para gerar impacto? 2) Quais são as macroatividades? 3) Quais são as estratégias?
e) Saídas/outputs	1) Quais são as saídas contabilizáveis nas intervenções
f) Resultados curto prazo	1) Quais os resultados iniciais a serem produzidos para alcançar o impacto?
g) Resultados médio prazo	1) Quais os resultados intermediários expressam as mudanças no público ou dimensão de impacto?
h) Oportunidades de mercado	1) Existe alguma oportunidade comercial que não está sendo atendida? 2) Existe alguma oportunidade atrelada ao contexto do problema que nos propomos a resolver?
i) Clientes	1) Quem são nossos clientes? 2) O cliente também utiliza nosso serviço/produto? 3) O cliente também é o nosso público impactado?

Elementos	Questões
j) Proposta de valor	1) Qual é o produto ou serviço entregue ao cliente? 2) Qual é o valor gerado para o cliente através desse produto ou serviço? 3) O que o cliente enxerga como valor e quais necessidades devem ser atendidas?
k) Resultado Financeiro	1) Qual a excedente (R\$ ou %) que o negócio deve gerar? 2) Em quanto tempo?
l) Equipe	1) Quem irá fazer parte do empreendimento? 2) Qual o nível de engajamento e alinhamento da equipe interna ao propósito do negócio?
m) Parceiros	1) Quem são nossos principais parceiros? Qual papel devem executar? 2) Quem são nossos “coopetidores” ou negócios com propostas semelhantes que podem se tornar parceiros para alavancar o potencial de impacto?
n) Atividades-chave	1) Quais são as principais atividades a serem executadas pelo negócio? 2) Quais ações necessárias que a proposta de valor seja entregue e a intervenção possa ser realizada?
o) Recursos	1) Quais recursos materiais e estruturais são necessários para fazer acontecer? 2) Quais recursos o negócio possui e qual deve se providenciar?
p) Custos	1) Qual a estrutura de custos? 2) Quais os principais custos originados pelo processo de geração de impacto e para viabilizar a entrega de produtos/serviços comerciais?

Fonte: Adaptado de Branco *et al.* (2018)

A dimensão da intervenção deve descrever quais atividades estratégicas o negócio deseja alcançar com suas ações, seja de curto, médio ou longo prazo, a fim de gerar impactos (BRANCO *et al.*, 2018).

Para Lima (2020), o Modelo C utilizou diversas ferramentas bases da Teoria da Mudança e do BMC, porém descartou três categorias, sendo elas:

- a) canais: categoria responsável por apresentar produtos/serviços de forma acessível aos clientes;
- b) princípios: está contida na Teoria da Mudança como norte para a criação de um modelo social;
- c) pressupostos: também está contida na Teoria da Mudança e é utilizada para informar a justificada da necessidade de criação de um negócio social.

### **3 METODOLOGIA**

O presente capítulo é responsável por apresentar como o estudo em questão foi desenvolvido a partir dos tópicos: método de pesquisa, seleção da abordagem, coleta das informações e sua análise, limitação da coleta de informações e o procedimento metodológico definido para desenvolver o estudo.

#### **3.1 Método de pesquisa**

Como método, adotou-se para o presente trabalho pesquisas qualitativas que segundo, Strauss; Corbin (2008, *apud* GIL, 2019), são procedimentos adequados para produzir resultados que não são alcançados de acordo com procedimentos quantitativos. Gil (2019) define que o foco da pesquisa qualitativa é interpretativista, onde o mundo e a sociedade devem ser entendidos através da perspectiva de quem vivencia tal realidade, ou seja, o objeto de pesquisa é construído socialmente, sendo entendida como um importante processo para estudar experiências vividas e os complexos processos advindos da interação social.

A presente pesquisa caracteriza-se por um estudo qualitativo pois busca investigar dados relacionados à uma empresa no segmento de Negócios de Impacto na Cidade de Bagé/RS.

#### **3.2 Seleção da abordagem de pesquisa**

A abordagem escolhida para o presente trabalho foi de Estudo de Caso, cuja modalidade de pesquisa é muito utilizada nas ciências sociais. Através do estudo profundo e exaustivo de um ou poucos casos, onde permite o amplo e detalhado conhecimento. É reconhecido como delineamento adequado para análise de fenômenos contemporâneos e o contexto, em questão, quando não é facilmente percebido (YIN, 2014 *apud* GIL, 2019).

Gil (2019) define que, o crescimento de utilização de estudo de caso nas ciências sociais, podem apresentar diferentes propósitos, tais como:

- a) explorar situações da realidade onde limites não são facilmente definidos;
- b) preservar o caráter único do objeto em estudo;
- c) descrever a situação do contexto em estudo;

- d) formular hipóteses ou desenvolver teorias;
- e) explicar as diversas causas de determinado fenômeno em situações muito complexas, onde não é possível utilizar levantamento de dados e experimentos.

Para atingir os objetivos propostos para um estudo de caso, é analisado profundamente e de forma exaustiva o fenômeno, utilizando diversas fontes de evidência, ou seja, diversos procedimentos para que os dados sejam obtidos, tais como: análise de documentos, observação e entrevistas (GIL, 2019).

Esta pesquisa terá como abordagem o Estudo de Caso em virtude de ter como objetivo o estudo aprofundado da modelagem de negócio de uma empresa social na cidade de Bagé.

### **3.3 Coleta e análise de dados**

No presente trabalho, como método de coleta e análise de dados, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas, com perguntas pré-selecionadas para o preenchimento do Modelo C, apresentado na Quadro 6.

As entrevistas foram realizadas com proprietários de uma empresa que atenda ao menos um dos requisitos apresentados na seção 2.1.1, possuam disponibilidade em participar da pesquisa; seja um empreendimento com tempo mínimo em operação de dois anos e; haja facilidade de acesso para coleta de dados, de forma que busque abranger as questões relacionadas no Quadro 6. A entrevista é adequada para obter os mais diversos tipos de informações e, de acordo com Gil (2019), estão entre elas:

- a) características demográficas
- b) conhecimentos
- c) comportamentos
- d) opiniões
- e) sentimentos
- f) valores
- g) expectativas
- h) reações sensoriais dos participantes

A entrevista representa uma das formas mais tradicionais para o uso de coleta de dados, que contribui com a estratégia básica das mais recentes abordagens de

pesquisa. Para Gil (2019), a utilização de entrevistas em pesquisas sociais, representam múltiplas vantagens, estão entre elas:

- a) obtenção de dados em profundidade
- b) elevados níveis de adesão
- c) possibilidade de auxílio ao entrevistado
- d) observação das características do entrevistado
- e) aplicação de diversos segmentos de população
- f) flexibilidade

As informações coletadas na entrevista foram analisadas por meio da técnica de Análise de Conteúdo que, segundo GIL (2017), é utilizada quando os documentos referem se aos textos escritos ou transcritos, como matérias veiculadas de jornais, revistas, cartas ou à comunicação não verbal como gestos e posturas. Bauer (2002 *apud* GIL, 2017) define que existem diversos delineamentos de análise de conteúdo, os mesmos estão dispostos no Quadro 7.

Quadro 7 – Tipos de delineamentos da análise de conteúdo

<b>Tipos de delineamentos</b>	<b>Descrição</b>
a) Estudo descritivo	Refere-se ao estudo elaborado mediante contagem da frequência que características aparecem no texto;
b) Análises normativas	Refere-se à comparação com padrões como reportagens objetivas ou imparciais;
c) Análises transversais	Refere-se aos textos elaborados em um mês;
d) Análises longitudinais	Refere-se às comparações que englobam contextos semelhantes por um período de tempo maior.

Fonte: Adaptado de Gil (2019)

Para Gil (2017), os procedimentos analíticos vão variar de acordo com o tipo de delineamento. No entanto, é possível identificar os mesmos passos durante o processo de análise e interpretação de resultados.

- a) definir objetivos ou hipótese;
- b) constituir de um quadro de referência;
- c) selecionar documentos a serem analisados;
- d) construir um sistema com categorias e indicadores;
- e) definir unidades de análise;
- f) definir regras de enumeração;
- g) testar a validade e fidedignidade;
- h) tratar os dados.

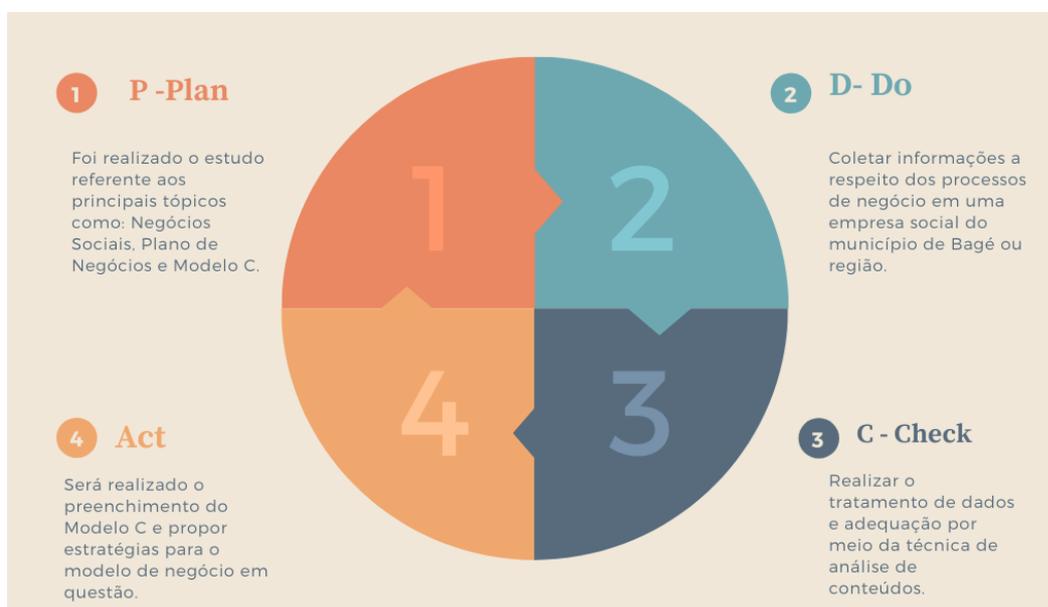
### 3.4 Limitações do método de pesquisa

As entrevistas semiestruturadas são entrevistas abertas e as perguntas são previamente definidas, porém não oferecem opções de respostas. Nesta modalidade, a principal vantagem é a adequação às características do entrevistado. Porém, podem apresentar algumas limitações, tais como, possibilidade de tópicos importantes não serem considerados, e não aproveitamento do potencial de informações que podem ser geradas durante a entrevista (GIL, 2019).

### 3.5 Procedimentos Metodológicos

Para apresentação dos procedimentos metodológicos é apresentado o método PDCA, onde são realizadas quatro etapas para a realização do presente trabalho. As etapas estão sendo apresentadas na Figura 12, que representa o modelo PDCA.

Figura 12- Ciclo PDCA



Fonte: Autora (2021)

## 4 RESULTADOS E ANÁLISES DE PESQUISA

A entrevista foi realizada no dia 3 (três) de fevereiro de 2022 (dois mil e vinte dois) às dezoito horas e trinta minutos pela plataforma de vídeo online Google Meet, a mesma foi gravada utilizando um aplicativo de celular e sua duração foi de cerca de uma hora e quarenta minutos.

A entrevista foi realizada com a empresária Cheisa Goulart, proprietária da escola de música e artes Piano Studio Cheisa Goulart e co-fundadora do projeto sócio educativo musical Piano Forte, a mesma possui bacharelado em piano e é especialista em músicas do século XX e XXI, bem como, em atendimento educacional especializado.

Para obter informações sobre a empresa foram elaboradas perguntas iniciais que fizeram parte do roteiro descritas no Apêndice A. Após caracterização da empresa foram realizadas as perguntas referentes ao Modelo C correspondentes ao Quadro 6, descritas no Apêndice B. Da mesma maneira, foi se solicitou o consentimento livre e esclarecido da proprietária para a realização da entrevista, conforme Apêndice D.

### 4.1 Caracterização da empresa

De acordo com a proprietária Cheisa Goulart, a empresa começou suas atividades no mês de maio no ano de 2017, está localizada na cidade de Bagé na Av. Sete de Setembro nº 1050, sala 200. A empresa é administrada pela fundadora, cuja recebe o nome da escola de artes, chamada Piano Studio Cheisa Goulart.

A escola de artes desde seu primeiro ano possui um projeto intitulado como Piano Forte, a respeito de datas de criação da empresa e projeto, a respondente afirmou que: *“A escola foi criada em maio de 2017 e o projeto foi criado tudo junto, ao mesmo tempo, tanto que é bem confusa até para as pessoas entenderem que são uma coisa dentro da outra”*.

A empresa possui dois funcionários em regime CLT (Regido pela Consolidação das Leis do Trabalho) e cerca de 15 colaboradores intitulados como professores que prestam serviços para a empresa, conforme pode ser observado quando a respondente disse:

*“A empresa ela tem dois funcionários de carteira assinada que são o pessoal do administrativo e quinze colaboradores, eles são empresas que prestam serviços para a minha empresa, eles são microempreendedores individuais que estão prestando serviços dentro da minha empresa, comigo junto são cerca de 15 colaboradores mais as duas de carteira assinada, somos 17”*

O projeto possui além da fundadora, uma outra parceira que ajuda efetivamente. Na pergunta relacionada aos responsáveis pela empresa e projeto a respondente informa que:

*“[...] eu sou, só vou fazer um parênteses na empresa, só eu sou a responsável pela empresa, no projeto eu tenho uma parceira que é com quem eu fundei o projeto, ela não tem um vínculo com o estúdio, ela inclusive é minha aluna de piano, ela tem o vínculo afetivo, mas não tem o vínculo administrativo, nem financeiro e no projeto ela é uma co-fundadora junto comigo e ela ficou sempre responsável pela parte financeira, ela é a responsável por captar a maior parte dos recursos que a gente consegue, eu fico com a parte pedagógica e ela fica com a parte financeira.*

Quando questionada como o projeto é custeado, a respondente afirma que ele é financiado em parte pela a escola, conforme afirmação:

*“[...] ele é financiado assim em parte pelo estúdio, porque pra poder manter um aluno o estúdio abriu mão do valor do lucro e a parte digamos 50% seria o lucro e outros 50% seria o custo de manutenção do aluno que é pago por pessoa e todas as micro partes que ele ocupa como a luz, telefone, internet, aluguel”*

A respondente afirma que além de ser financiado pela escola, o projeto também conta com a ajuda, por meio de “apadrinhamento” por pessoas físicas e jurídicas que contribuem com a iniciativa.

*“[...] a micro porcentagem pra esse aluno poder existir dentro do curso é financiado por apadrinhamento de pessoas físicas e jurídicas mensalmente, a gente tem o equivalente a quarenta e cinco padrinhos pra poder manter alunos tendo aulas/mês todo mês”.*

Durante a entrevista também é mencionado uma outra forma de financiamento do projeto que se dá através de direcionamento de imposto de renda de pessoas físicas para o COMDICA (Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente), conforme é explicado abaixo:

*“[...] e outro tipo de recurso que a gente conseguiu adquirir nos últimos anos são os direcionamentos de imposto de renda então a gente conseguiu se vincular ao COMDICA, conselho municipal da criança e do adolescente e a gente pode, tem autorização legal para buscar o dimensionamento numa porcentagem do imposto de renda para cada pessoa que paga imposto de renda no ano, por exemplo tu tem sei lá 1000 reais para pagar no imposto de renda tem uma porcentagem que tu pode direcionar para o projeto ai tu faz*

*um depósito direto para o fundo criança do COMDICA e essa pessoa que depositou o dinheiro ela te dá a cópia desse comprovante junto com uma declaração preenchida no modelo do COMDICA, a gente apresenta esse documento no conselho e depois que tu comprovou tudo ele direciona esse dinheiro para o projeto, então assim não é um volume de dinheiro muito grande mas é um recurso extra que não é o das mensalidades em que a gente consegue utilizar ele pra dar aulas para outras crianças que por exemplo atualmente a gente tem financiamento para 45 crianças ou 45 matrículas, não quer dizer que são exatamente 45 crianças porque como é uma escola de artes, a gente acredita na formação integral do ser através de várias aulas, não só de instrumentos, mas primeiro a música e quando a gente recebe recurso, exemplo do imposto de renda isso viabiliza aulas de outras disciplinas como artes visuais, artes aéreas, dança e outros cursos assim junto com o propósito do projeto ”*

Através de dados obtidos pela empresa, até julho de 2021, o estúdio possuía 205 matrículas, sendo 70 matrículas disponibilizadas para participantes do projeto. Além de alunos de escolas públicas, parte deles são residentes de lares de vulnerabilidade social, como Lar Santo Estevão e Casa da Menina, conforme pode ser visualizado nesse trecho:

*“O número de alunos né, eu vou te dar o número de alunos que a gente fechou o ano passado por que agora a gente tá voltando e esse número vai mexendo, essa questão de números como é flutuante é sempre uma função quando eu vou responder, até julho a gente tinha 205 alunos e depois ele cresceu, eu tinha certeza que eu tinha esse dado em outra planilha, mas pode colocar assim, o projeto está dentro, são 205 matrículas porque pode acontecer de um aluno ter duas matrículas, então são 205 matrículas nesse período até julho de 2021”*

## **4.2 Segmentos do Modelo C**

Para elucidar o elemento contexto e problema, a entrevistada comentou que o principal problema que o projeto se propõe a resolver seria lacuna educacional de acesso à educação e cultura, também promover contato com as artes para pessoas que não tem acesso, como a população de baixa renda. A entrevistada disse que a falta de acesso se deve a grande lacuna nas políticas públicas e o problema estrutural educacional do país, também se deve a tópicos ligados a fatores políticos e a falta de valorização da arte. Quando questionada a respeito do problema social que a empresa está disposta a resolver a proprietária afirma que:

*“ A gente quer resolver uma lacuna educacional de educação/cultura que é o ensino para todos das artes para ter contato com as artes, esse é o nosso propósito porque essa é uma lacuna muito grande nas políticas públicas desse sentido, então quem tem tido acesso na maior parte das vezes ao ensino de música, artes em geral são pessoas que não tão na baixa renda, esse é o nosso propósito”*

E quando questionado qual seria a causa desses problemas atualmente, a mesma respondeu:

*“Esse é um problema estrutural do país inteiro e a causa são fatores políticos mesmo que a gente vê que quando um professor do ensino básico tem que ficar fazendo greve para ter um salário justo, por ai já está respondida a pergunta, então se o professor de matemática e português precisa fazer isso, o professor de música nem conseguiu entrar na escola, o de dança menos ainda e o de artes cênicas nem se fala né, é uma falta de valorização da arte”.*

No que se refere ao segundo elemento, foi questionado a respeito do público/foco do impacto. A entrevistada respondeu que o público que recebe as intervenções são crianças e adolescentes de sete a dezessete anos, cursando ensino fundamental e médio de escolas públicas e também, alunos bolsistas destas faixas-etárias em escolas particulares, com renda mensal de até dois salários mínimos ou com renda per capita de até 500 (quinhentos) reais mensais. Também foi comentado o fato de o projeto não estar presente apenas na cidade de Bagé/RS, mas sim alocado em outros estados do país, conforme comentado no trecho:

*“Os alunos são de escolas públicas de Bagé ou das cidades onde o projeto acontece porque o projeto não está só em Bagé, ele também acontece no Mato Grosso, São Paulo e no Acre. São crianças que estão em escolas públicas ou bolsistas integrais de escolas particulares que também acontece, mas são pessoas de baixa renda ou pessoas que recebem até dois salários mínimos ou 500 reais per-capta porque tem famílias muito numerosas”.*

Quando os alunos ultrapassam a faixa-etária do projeto, eles não podem continuar no projeto, mas podem continuar possuindo vínculo com a escola, através do acesso ao piano, pois a escola disponibiliza um piano no hall da entrada na escola, onde qualquer pessoa da comunidade pode utilizá-lo conforme afirmação abaixo:

*“[...] a gente prevê o atendimento especificamente para alunos que ainda estejam até o ensino médio, ai depois por exemplo se o aluno tá no projeto e ele terminou o ensino médio e ele ainda, bom nós tivemos durante o projeto, ele tem 4 anos né, 2 anos desses a orientação do projeto foi durante a pandemia e agente teve casos de alunos que chegaram no ensino médio, concluíram e ficaram num espaço tempo sem estar inseridos em lugar nenhum, a gente não dispensou eles, ai então era um número pequeno de alunos e a gente abriu uma exceção e a gente permaneceu com eles. Nesse ano daí infelizmente a gente, durante o ano todo que passou, o ano passado a gente explicou pra eles a gente não vai ter previsão de recursos para manter vocês agora porque vocês estão desenquadrados e a gente já expandiu por mais um ano o período de vocês no projeto, mas não quer dizer que eles percam o vínculo porque no caso dos alunos de piano, a gente tem um piano que fica disponível para todas as pessoas da comunidade não só nossos alunos, no hall da escola, pode ser usado frequentemente e eles mantivessem contato com os colegas que ainda estavam em aula e organizassem horários para poder tocar junto e permanecerem fazendo*

*música ao mesmo tempo só que sem compromisso de seguir o nosso cronograma, calendário e participar das aulas”.*

Quando indagada sobre quais seriam os outros públicos que são beneficiados no fluxo do negócio, a entrevistada afirmou que os outros públicos que se beneficiam com o projeto são a família dos alunos e as pessoas que estão no entorno dos mesmos, como os vizinhos. Os outros públicos seriam a comunidade em geral e os locais onde ocorrem as apresentações como as escolas onde estudam, os asilos e também o público que se dispõe a assisti-las, conforme apresentado:

*“O social ele acaba tendo um impacto, ele vai além dos alunos, por ser criança e adolescente ele envolve a família, tá então assim, o aluno tem que ser assíduo e tem que ter uma participação da família, então são aquelas famílias que independente da atividade financeira e econômica social onde estejam, ainda assim são famílias que tenham algum tipo de conexão, não são crianças que não tenham suporte pra isso. Bom, então já atinge a família e começa a atingir os vizinhos que são aquele entorno que acompanham esse processo todo quando tem as apresentações e depois quando eles fazem as apresentações públicas deles, os espaços em que a gente vai: os asilos, as próprias escolas que os alunos estão inseridos e onde nos convidam pra ir mostrar o projeto, o público que assiste também é impactado, então vai além dos alunos que a gente atende”.*

Quando questionada a respeito do que descrevia a transformação do social ocorrida pelo impacto, Cheisa comentou que as mudanças percebidas foram o aumento nas notas dos alunos e um crescimento no currículo escolar, onde o acompanhamento é contínuo dentro do projeto. Outras mudanças percebidas foram as comportamentais, como melhora na linguagem que não é atendida pelas escolas, melhora na ansiedade, na perda de foco, contribuindo diretamente em diversas áreas dos alunos inseridos nos cursos. De acordo com a entrevistada, as mudanças são visualizadas rapidamente, cerca de quinze dias já são passíveis de percepção, como é possível visualizar no trecho retirado da entrevista:

*“O aluno para ele permanecer no projeto ele não pode tirar nota abaixo da média no colégio ou ele tem que demonstrar um crescimento curricular escolar dele, a gente faz esse acompanhamento continuamente e muitas vezes os alunos que chegaram pra gente no projeto que tinham problemas de comportamento, eles resolveram essas questões em 15 dias no máximo porque a maioria das vezes as crianças que a gente vê com essa intransigência, digamos assim, elas não conseguem se comunicar, elas não conseguem demonstrar o que elas sentem e elas tem aptidão para alguma coisa para uma outra linguagem que não é atendida na escola, então essas questões como ansiedade, perda de foco, essas questões são as primeiras a serem visíveis.*

Para responder o tópico “intervenções (estratégias), foi questionado o que a empresa fazia para gerar impacto e quais eram as suas atividades. De acordo com a entrevistada são diversos aspectos capazes de gerar impacto, são citados alguns como exemplos:

- a) O espaço enérgico da escola
- b) Ambiente limpo e agradável
- c) Espaço colorido
- d) Profissionais qualificados
- e) Postura dos colaboradores

A entrevistada também citou que as várias atividades diferentes contribuem diretamente, sendo essas relacionadas à artes. É possível verificar a resposta da proprietária no trecho da entrevista abaixo:

*“É uma empresa de artes então a gente tem muitas atividades pelo formato que a empresa tem já é muito único o espaço, é uma escola de artes que tem o potencial para muitas atividades ao mesmo tempo e esses elementos todos juntos acabam sendo muito motivador para todos os públicos que a gente atende, não to falando só do social, mas tu chega em um espaço onde ele é colorido, ambiente que é limpo, agradável, que tem um astral muito bom, que tem profissionais que são todos qualificados, todos os professores de música no mínimo estão fazendo a graduação, não tem ninguém ali que não esteja atuando profissionalmente e não é um espaço que as pessoas estão atuando como hobby que é muito comum, a postura de todos os colaboradores de uma forma profissional acaba trazendo um impacto para quem chega e tem esse serviço”.*

As estratégias utilizadas fazem parte do objetivo de expandir o projeto para diversos lugares do país e assim, democratizar o estudo do piano, permitir mais acesso às pessoas com vulnerabilidade social conforme descrito:

*“Depois de 2 anos do projeto existir a gente teve a primeira procura de uma escola do Mato Grosso pra replicar o projeto lá em Jaciara. A abrangência do projeto é uma estratégia do projeto, além do projeto social a gente tem essa questão de democratizar o acesso ao piano”.*

A fim de gerar impacto, a empresa expõe o “Piano da Felicidade”, piano disponibilizado no hall da entrada da escola que permite acesso a todos da comunidade que despertam interesse por tocar piano, a porta da empresa sempre está aberta para todos que se interessem e desejam conhecer. O piano da felicidade é diferente pois foi todo grafitado com o propósito de torna-lo mais informal. A entrevistada conta um pouco da história do piano na cidade e aponta o propósito nesse trecho:

*“O piano aqui em Bagé tem um significado né porque o piano ele é um instrumento que veio da cultura da Europa, depois as pessoas iam morar na França e aí veio pra Bagé quando fundaram o IMBA e então se criou uma cultura de Piano porque também junto com isso se criou que o piano era uma coisa elitizada, que é caro, que aulas de piano eram muito caras naquela época e tudo mais, então a gente o que a gente chama de Piano da Felicidade que é o piano que está no “hall” da escola e ele é todo grafitado, ele sai do modelo convencional, ele é um piano que a gente coloca na rua literalmente, ele é um piano que a gente coloca na calçada pras pessoas poderem tocar e pra quem quiser entrar na escola onde a porta está sempre aberta, pode usar. Então a gente sempre tem uma postura de dar um acesso pras pessoas porque a gente tem todo mundo tem acesso a internet, pessoas que não queiram tocar o instrumento, olha o vídeo no youtube e vai lá e faz suas experiências”.*

A Figura 13, apresenta o piano grafitado que está disponível no hall de entrada da empresa.

Figura 13: Piano da Felicidade



Fonte: Autora (2022)

Outra estratégia da empresa é proporcionar acesso as galerias de arte com trabalhos expostos por artistas locais que demonstram seu trabalho na escola, o que beneficia diretamente os alunos, pois podem acompanhar a exposição dos trabalhos de artistas a cada mês.

*“A gente também tem nossa galeria de arte que a gente tem um artista plástico chamado Leonir Garcia e ele reúne artistas plásticos locais e ele monta as exposições mês a mês e elas trocam e elas ficam no nosso primeiro piso para as pessoas acessarem, os nossos alunos do projeto são super beneficiados porque todo mês eles têm acesso, eles chegam tá lá durante as 4 semanas a exposição e depois troca e eles tem esse contato e na maioria das pessoas não vão em galerias de arte”.*

Após essa pergunta, surgiu um questionamento durante a conversa que foi a respeito da divulgação do projeto dentro das escolas. Para essa pergunta a resposta recebida foi de que o projeto entra em contato com as diretoras de escolas públicas e elas ficam encarregadas de selecionar os alunos que podem participar do projeto. Um ponto importante dessa pergunta foi de que, os alunos são selecionados a partir da escolha das responsáveis das escolas públicas e os perfis de candidatos precisam ter uma família presente que preste apoio e assistência aos alunos. A partir dessa seleção, são enviados para o projeto o contato das famílias e as responsáveis pelo projeto entram em contato, essa questão pode ser visualizada no trecho abaixo:

*“As escolas fazem isso internamente a gente faz contato com as diretoras das escolas porque a gente quer um perfil de alunos que tenham apoio da família, então a própria escola já conhece perfil de aluno que vai ter uma consistência com a rotina, ai eles já sugerem os alunos, indicam mandam os telefones e a gente faz o contato com eles”.*

Sobre o segmento “Saídas/outputs” foi questionada a respeito de quais seriam as saídas que poderiam ser contabilizadas nas intervenções, a entrevistada não entendeu de forma clara o que seria o questionamento, portanto foi realizada de outra forma e foi questionado se há indicadores possíveis de mensuração através das intervenções.

Foi respondido que o projeto possui o indicador de quantas crianças já foram atingidas pelo projeto e a estimativa foi de 100 (cem crianças). Não há número de alunos formados pelo projeto, pois o que indica a formação seria ultrapassar os três anos de curso. No geral não há indicadores capazes de mensurar a estrutura da escola e serviços apresentados, a entrevistada conclui que deveria ter alguns indicadores do projeto:

*“A gente já atingiu umas 100 crianças e poderia ser calculado o número que ultrapassam 2 anos porque o tempo mínimo que de permanência no projeto é 2 anos, seria interessante te dar o dado dos alunos que ultrapassaram esses dois anos, eu não tenho esses dados, não tenho esse levantamento e eu deveria ter alguns itens que mensurem isso”.*

No tópico “resultado a curto prazo” foi questionado quais seriam esses resultados iniciais atingidos em um período de zero a seis meses e então foi comentado que os principais resultados notados a curto prazo são a parte comportamental dos alunos, facilmente notado pela família e no ambiente escolar e é abordado inicialmente o estímulo à permanência do projeto, pois a escola fornece alguns instrumentos sonoros para o aluno praticar em sua própria casa ou formas de a aprendizagem ser contínua como por exemplo o ensino da prática do piano através de um “piano de papel”, conforme apontado no trecho abaixo:

*“O resultado de zero a seis meses é comportamental, é conseguir instigar esse aluno que chegou para ele não faltar, a gente trabalha primeiro pra conseguir essa permanência, instigar o aluno e a família porque leva um tempo até pra quem não é do projeto entender o que é estar num curso em que tu tem que ter o hábito de pelo menos não faltar, é a criança perceber que ela consegue ultrapassar a dificuldade de não ter o instrumento sonoro em casa e habituar isso no estúdio. A gente empresta teclado para eles levarem pra casa e praticarem, as vezes quando eles não tem isso, eles aprendem a praticar em um piano que não tem som, em um piano de papel que a gente confecciona e o primeiro estágio é esse é eles terem uma resiliência e superar qualquer tipo de dificuldade pra conseguir permanecer no curso, o violão eles tem instrumento pra realizar em casa, e se é precursão o professor ensina a estudar sem as baquetas e é os três cursos de música que a gente tem oferecido são esses três”.*

O próximo segmento abordado foram os “resultados a médio prazo” e para abordar esse questionamento foi questionado quais seriam os resultados intermediários e no prazo de quatro a 5 anos quais resultados que a empresa pretendia atingir.

Para essas questões foram definidas alguns objetivos e metas que a empresa pretende atingir nesse período de tempo pré-estabelecido, tais como:

- a) aumentar o número de alunos beneficiados pelo projeto;
- b) ter um CNPJ independente para o projeto Piano Forte e torna-lo uma associação sem fins lucrativos para que tenha acesso às formas de financiamento de fundos para o projeto e com isso atingir mais pessoas e também promover mais tempo de permanência na escola, pois percebe-se que uma hora semanal de acordo com o contexto no qual a criança ou adolescente está inserido não é suficiente para gerar impacto;
- c) oferecer mais cursos;
- d) atingir formas diferentes de obter recursos.

É possível verificar as metas definidas nos trechos em que a proprietária as cita na entrevista:

*“A gente quer encontrar maneiras de aumentar o número de alunos, então assim uma das próximas atividades é ter um CNPJ independente para o projeto porque a gente vai montar um OSC, associação sem fins lucrativos, por que de acordo com os editais que eu vi nos últimos meses a maioria dos editais são para associações sem fins lucrativos porque existe uma dificuldade bem grande por parte das empresas, pelo o que eu vejo, e como eu não consigo me identificar como uma empresa social legalmente falando, então conversando com a minha parceira ta finalmente estamos completando 5 anos de empresa, estamos vendo outras opções de recursos que vão poder viabilizar um atendimento maior e também permitir mais tempo de permanência para alunos do projeto porque após dois anos de projeto percebemos que os alunos iam semanalmente, faziam a atividade e mandavam e dependendo do contexto em que eles estão uma hora presencial é pouco por que eles tem um contexto familiar, as vezes, um pouco desestruturado e é muito forte com o que a gente está tentando possibilitar, oportunizar, então a partir dos nossos dois primeiros anos nossa iniciativa foi aumentar o tempo de permanência dos alunos, e também oferecer mais cursos, nos nossos próximos anos, nossos objetivos são buscar esses caminhos para poder receber verba através de uma associação sem fins lucrativos”.*

Após isso foi abordado o tópico “oportunidades de mercado” questionando-a sobre as possíveis oportunidades comerciais que não estariam sendo atendidas no momento e de acordo com a respondente as oportunidades que não estão sendo atingidas seria a parte artística pela falta de diversos tipos de concertos e pelo desequilíbrio da demanda, conforme pode ser visualizado:

*“Por ser uma empresa que não tem um de fim só pedagógico e todos os profissionais que estão atuando neste momento dentro da empresa, eles são professores artistas e a parte artística em função da demanda pedagógica tem ficado de lado, mas tranquilamente a gente tem condições de atuar artisticamente com grupos musicais, pra fazer uma série de concertos de vários tipos e não tem sido atingido pelo desequilíbrio da demanda entre o que tu tem que receber no fim do mês o número de horas que sobra no dia”.*

E as oportunidades que poderiam ser resolvidas estão atreladas a promover mais trabalho coletivo do que de forma individual e seria abrir para o meio de produção cultural e artística.

O próximo segmento abordado foi o dos “clientes” e primeiramente foi questionado quem eram os clientes da empresa a respondente afirmou que os clientes são pessoas de renda média/alta, sendo estes profissionais da área da saúde, pessoas concursadas e professores o que é demonstrado no trecho a seguir:

*“A gente tem um público de clientes bem específicos que são pessoas de classe média/alta como concursados públicos federais, médicos, profissionais da área da saúde como psicólogos, também professores, é bem nítido”.*

A segunda pergunta foi em relação aos clientes, se eles utilizam os mesmos serviços/produto que é gerado pelo projeto e foi afirmado que sim, os clientes utilizam os serviços, pois utilizam os mesmos instrumentos disponibilizados para os alunos do projeto.

*“Sim, eles utilizam os mesmos serviços e instrumentos, eles não têm diferença, eles inclusive têm aulas juntos e por aula por exemplo tem o nível intermediário, plano em grupo intermediário e tem aulas ao mesmo tempo, não tem separação”.*

Foi questionado se o cliente também faz parte do público impactado e foi respondido que sim, fazem parte do público impactado pois os clientes agradecem pela experiência que a empresa proporciona, pelas palavras da entrevista: *“Faz, com certeza. Com relatos diários, eles agradecem pela empresa existir, pelas experiências e pelas inovações que traz”*

Outro segmento abordado foi a “proposta de valor” e para esse tema foram propostas questionado a respeito do produto e serviço entregue ao cliente e qual o valor gerado através deles.

De acordo com a entrevistada podem ser listados os serviços entregue ao cliente e beneficiário, sendo eles:

- a) aula de todas áreas das artes para todos;
- b) proporcionar felicidade e questões emocionais particulares de cada um, independente da classificação;
- c) permitir que o aluno descubra do que é capaz em formas de aprendizado;
- d) explorar sentimentos através da prática artística;
- e) possibilitar que tenham sensações, percepções e sensibilidade.

A entrevistada apresenta as de forma clara o que o valor do seu serviço é capaz de despertar no trecho abaixo.

*“Muitas pessoas hoje elas tem recursos financeiros imensos e elas não estão felizes, a gente tá trabalhando com serviço na área das artes que vai alcançar questões emocionais muito particulares e isso vai ser independente da pessoa ter dinheiro ou não ter e ela só vai conseguir alcançar essas questões subjetivas através de cursos como esses que a gente tá oferecendo, que são questões que vão despertar as vezes, pra alguém conseguir descobrir o objetivo musical ou ela mesmo descobrir o que ela é capaz de fazer porque a gente tá sensibilizando o ser, a gente tá permitindo que a pessoa explore sentimentos através de uma pratica artística, é isso que a arte faz, então a gente tá mexendo com sentimentos, sensibilidade, percepções, sensações, é isso que a gente faz e vai ser entregue pra qualquer um que queira receber, independente de quanto ela tiver”.*

A entrevistada afirma que o valor gerado pode ser diferente para cada indivíduo, mas ela elenca a oportunidade de não utilizar a tecnologia como um diferencial, a possibilidade de se conectar com a arte. Outros valores podem ser percebidos como a melhora de atenção e foco, aprendizado nas formas de se

expressar e se comunicar através da arte. É possível verificar essas citações quando ela comenta sobre o assunto:

*“Bom ai, são muitas questões porque elas tem suas questões particulares, inicialmente elas podem ter procurado simplesmente uma tarefa que não seja usar o celular, principalmente crianças e adolescentes para tirar um pouco do eletrônico, mas elas não tem aquela clareza de que ela está no celular excesso porque aquilo ali, ela está se alimentando de ansiedade né e acaba gerando em perda de atenção na escola, problema de socialização, entre outras coisas, então na hora que ela chega ela acaba descobrindo que ela encontrou um caminho pra se expressar porque as vezes é causada por tu não saber o que tu tá sentindo, então muitos motivos levam a pessoa a querer, as vezes é só porque o amiguinho quis, mas depois que chega ali a pessoa se descobre e ela vê que aquilo é legal e é legal fazer a atividade artística e vai ser muito particular o que vai despertar e pode mudar conforme passa o tempo”.*

O próximo segmento abordado refere-se ao resultado financeiro, e para responder a essas questões foi questionado sobre o faturamento que a empresa deveria gerar e ela concluiu que deve gerar mais de R\$30.000,00 mensais para o número de alunos atual para a empresa se manter em uma situação confortável de gastos, atualmente o valor gerado é de R\$25.000,00 mensais.

Atualmente a empresa se encontra em uma fase de investimentos na estrutura da escola, foram listados materiais que a escola ainda precisa adquirir além de melhorias para as salas de aula, são eles:

- a) Ar condicionado;
- b) Instrumentos;
- c) Materiais pedagógicos;
- d) Espelhos para salas de dança;

O trecho que apresenta essas informações está disposto abaixo:

*“Ela precisa gerar mais de trinta mil/mês por ai pelo número de alunos que a gente chegou, pra gente ficar confortável teria que chegar com certeza em 30 mil, mas a gente fica em torno de uns 25 mil, dá pra fazer uma média e a gente ainda tá numa fase de muito investimento, por exemplo adquirir instrumentos, melhorias na sala de aula, ar condicionado, aquecedor no inverno, materiais pedagógicos, ainda é muita coisa, adequar sala para aula de dança”.*

Em resposta à pergunta referente aos dividendos, a entrevistada informa que a empresa ainda não possui dividendos, pois os mesmos estão sendo investidos para que os materiais sejam comprados e mudanças estruturais no prédio sejam realizadas e ela também comentou sobre um piano de caldas que foi comprado em forma de

empréstimo e é de grande valor para a escola, o investimento foi de R\$40.000,00 e deve ser pago em até 5 anos, como é possível verificar abaixo:

*“Não há dividendos, eles estão sendo investido até agora, não tem uma poupança no estúdio, porque uma sala ficou pequena dai tem que reformar outra e fazer outra, foi estabelecido algumas metas, esse é o ano limite pra isso para uma grande porcentagem de crescimento pra uma proporção para uma proporção de três anos, foi comprado um piano de caldas ano passado, tive que fazer um investimento em torno de 40 mil, todo mês por 5 anos eu preciso pagar mil e poucos reais porque só o transporte do piano é 10 mil, a gente fez uma melhoria agora que vai ser seis meses pagando a melhoria que a gente fez pra poder melhorar a logística das aulas. Eu considere esse o último investimento logístico para fazer até o ano que vem”.*

Quando questionado sobre os investimentos quanto em porcentagem é destinado ao piano forte ela afirma que:

*“Não tem uma porcentagem específica porque são tudo junto né, mas vou te dizer muito do que a gente investe é por causa do projeto, não teria por que eu adquirir 6 pianos de uma vez só, 5 pianos digitais e não teria porque ter 5 livros do mesmo autor. Esse tipo de preocupação que vai além do financeiro também, o bem-estar, de onde vou tirar os recursos pra criança não ficar sem aula, tudo é o projeto, ele é totalmente significativo”.*

O próximo tópico abordado foi o de “equipe” e com questões relacionadas a esse tema, foi questionado quem faz parte da equipe e foi respondido que “são dois funcionários e 15 colaboradores”.

Quando perguntado qual seria o nível de engajamento da equipe em propósito do projeto foi respondido que são todos envolvidos pedagogicamente, mas não são engajados de forma administrativa, pois não auxiliam na “conquista” de padrinhos para o projeto. A abordagem é registrada abaixo:

*“Super, total, quem tá engajado, atuando pelo projeto, vamos falar assim, pedagogicamente, super envolvidos. Já administrativamente são coisas que a gente tem conversado entre todos, que falta engajamento porque todo mundo se beneficia do projeto, certo?! Trabalhar pelo projeto é uma maravilha, tu tem um público alvo ali que tu quer atingir que vai estudar e que tem que estudar, perfeito e tu vai ganhar mais dando aula para o projeto e trabalhando menos horas, é satisfatório. Só que as pessoas têm que se engajar pra conseguir padrinhos, a gente tá tentando fazer essa modelação mental, é um processo longo, mas eles são super parceiros”.*

A respeito da equipe, os únicos que se enquadram como “equipe” são os dois colaboradores que fazem parte da empresa estão listados no quadro de funcionários e trabalham em regime CLT, os professores que são microempreendedores se caracterizam como parceiros, pois os mesmos possuem seu próprio registro como empresa, como a empresária afirma quando questionado sobre os funcionários.

Outro tópico abordado foi o de “parceiros” e para esse segmento foi perguntado quem seriam os principais parceiros e a respondente afirma que os principais parceiros são empresas da cidade que apadrinham o projeto, o artista plástico que expõe suas artes na escola, escritora, pessoas que realizam doações de instrumentos e a escola que oferece aulas de inglês para alunos do projeto. E também empresas de publicidade e propaganda na cidade, como jornais e rádios, de acordo com trecho abaixo:

*“A gente tem vários parceiros, a gente tem desde marcenaria parceira, a gente tem esse colega colaborador artista plástico que monta a galeria, a gente tem uma escritora que sempre oferece vaga para o piano forte, doações de instrumentos musicais, doação de lanches, de serviços, agora tem uma professora de inglês que vai dar aula permanentemente dentro do estúdio para os alunos do projeto, a gente tem que definir então alguns parâmetros e vai ter vários alunos atendidos e atingidos, empresas de publicidade, espaço em rádios, espaço em jornal”.*

Para a proprietária, os padrinhos do projeto também são os clientes, pois ajudam diretamente com o projeto, pois ela comenta que *“eles se oferecem pra ajudar, tem cliente que é padrinho, tem cliente que direciona imposto de renda porque eles tem imposto de renda pra pagar”.*

Quando perguntado qual seria o papel que os parceiros devem executar e foi citado que:

*“O papel deles é esse, eles contribuem conforme eles podem, certo?! Tem esse carinho, ajudam a divulgar o trabalho, não fazem isso pra se promover, a maioria não quer mostrar o nome, a gente tem uma escola de inglês que é uma parceira que sempre oferece bolsa pros primeiros colocados nas avaliações dos rendimentos de avaliação geral do aluno. O papel deles é esse, abraçar a causa, eles todos simpatizam, valorizam e ve que a gente leva a sério e tenta fazer um trabalho bem sólido”.*

Foi questionado se os padrinhos do projeto contribuem com um valor fixo, a fim de financiar a permanência dos alunos na iniciativa, cujo a proprietária informou que:

*“Tem um valor fixo, 100 reais mensais, um aluno hoje custa 100 reais mensais do projeto, dali a gente tira a remuneração do professor e todo resto que precisar, mais material, cópia, tinta da impressora, o papel, a luz, o telefone, tudo”.*

No momento em que foi questionado se a empresa tem cooepetidores e foi comentado que os “cooepetidores”, empresas do mesmo segmento, auxiliam na parte estrutural como a disponibilização de espaços para apresentações, como é possível verificar no trecho abaixo:

*“Na nossa área isso é normal, toda vez que a gente precisa, a gente manda um ofício e as empresas da mesma área, ou segmentos da prefeitura, público, sem ser questões financeiras (verbas), se é uma questão estrutural assim, eles apoiam. Outras escolas também, escolas de dança se a gente quer promover alguma coisa juntos a gente entra em contato”.*

Durante a entrevista, também foi questionado se na cidade haveria a possibilidade de empresas do mesmo segmento tornarem-se parceiros do negócio, com o objetivo de atingir mais pessoas e alavancar o potencial de impacto, ao que a proprietária responde:

*“Acho que não, sabe por quê? Porque é trabalhoso, é muito trabalho que a gente exige para as pessoas trabalharem com o projeto, não é só dar aula do jeito que a pessoa pensar que quer, tem toda uma complementação pedagógica envolvida, tem todo um cuidado, tem todo um engajamento pessoal, já dentro da própria empresa, já é difícil em passos pequenos pra ver o que funciona e o que não funciona, então nesse momento não”.*

O próximo segmento refere-se as atividades-chaves do projeto e, desta maneira, foi questionada à entrevistada quais seriam as principais atividades chaves que o negócio executa. Conforme informações prestadas, as principais atividades relacionam-se as modalidades de aulas disponíveis para os alunos, sendo estas:

- a) piano;
- b) musicalização infantil;
- c) danças cigana;
- d) pole dance;
- e) artes visuais;
- f) dança do ventre;
- g) flamenco;
- h) dança de salão;
- i) canto;
- j) violão;
- k) acordeon.

Outras atividades são realizadas além de aulas como a divulgação do projeto via Instagram, organização de apresentações artísticas, captação de clientes através da apresentação do projeto, procura de empresas patrocinadoras e o marketing digital da empresa. O trecho em que ela descreve as atividades pode ser visualizado abaixo:

*“Todas, mas piano em primeiro lugar, com certeza. Aulas de piano, de musicalização infantil que são bem forte e tem bastante procura, aulas de dança cigana que são um diferencial, as aulas de pole dance, aulas de artes visuais, dança do ventre, flamenco, dança de salão, canto, violão, acordeon e agora a gente tem um professor de violino que tá presencialmente na escola, então provavelmente a gente vai começar a ter grupos musicais, acho que é isso. Além das aulas, marketing pelo Instagram é o que faz a divulgação externa né, mais o facebook, nosso público que a gente atinge é por Instagram, a gente já tem isso mapeado bem nítido e a respeito da captação de padrinhos, é um trabalho de formiguinha bem pequenininha, gente visita o clube dos rotarys, a gente apresenta o projeto, se a gente tem a oportunidade de conversar com pessoas que são indicadas por outras, a gente vai lá mostra o projeto como é, vamos nas empresas”.*

Referente ao segmento de “recursos” e foram questionados quais recursos seriam necessários para que a escola funcionasse e a respondente disse que seriam: *“Salas de aula arejadas, ar condicionado, conjunto de instrumentos musicais, espelho pra fazer as aulas de danças, materiais pedagógicos, jogos pedagógicos, livros, data show”.*

Quando questionado a respeito dos recursos humanos, ela respondeu que *“É suficiente, sim. Por enquanto, sim”.*

Para a proprietária o único recurso que necessita ser providenciado é um auditório grande para as apresentações e deveria ser um lugar viável financeiramente de aluguel, conforme citado no trecho abaixo:

*“Nós temos uma carência estrutural que é um auditório grande, então toda vez que tem que fazer apresentação esse é o nosso maior problema, precisamos de um lugar que seja financeiramente viável de alugar pra poder fazer os espetáculos, isso que a gente não tem, de resto se consegue”.*

Para encerrar as perguntas relacionadas ao modelo C, o último tópico abordado foi sobre o segmento “custos” e foi questionada qual seria a estrutura de custos atual da empresa e foi respondido que *“Aluguel, condomínio, internet, luz caríssima, afinações anuais ou semestrais são caríssimas”.*

Os custos são basicamente ligados a estrutura e a tecnologia da escola, os custos são:

- a) aluguel;
- b) condomínio;
- c) internet;
- d) luz;

E um outro custo ligado a entrega de serviços seria a afinação de instrumentos semestrais e anuais.

As questões registradas no Quadro 6, foram sintetizadas e analisadas para a elaboração do Modelo C, apresentado no Quadro 08. Através dele é possível perceber diversas características da empresa em estudo, fica evidente a forma com que a mesma se relaciona com seus beneficiários (alunos do projeto), seus clientes, a proposta de valor que oferece, seus custos, parceiros, entre outros. O Modelo C auxilia no alinhamento de impacto que a empresa pode gerar e permite através dele a comunicação clara e concisa sobre o propósito do negócio. Pode ser aplicado diversas vezes, em qualquer momento da vida de um negócio e deve ser utilizado de forma constante para que haja melhorias efetivas, aumentando assim o impacto gerado.

Após finalizar as perguntas do Modelo C, foram realizadas as perguntas elaboradas no Quadro 1 referente aos critérios para caracterizar um negócio de impacto.

Quadro 08 – Modelo C do Projeto Piano Forte

CAPACIDADE ORGANIZACIONAL		FLUXO DO NEGÓCIOS	TEORIA DA MUDANÇA
		OPORTUNIDADE DE MERCADO	CONTEXTO E PROBLEMA
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de apresentações artísticas;</li> <li>Promover mais trabalhos coletivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lacuna educacional de acesso à educação e cultura;</li> <li>Promover contato com as artes para pessoas de baixa renda;</li> <li>Problema relacionado a desvalorização do professor de música e artes;</li> <li>Falta de valorização da arte.</li> </ul>
<b>Equipe</b>		<b>Clientes</b>	<b>Público / Foco do Impacto</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>2 colaboradores em regime CLT;</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Profissionais da saúde;</li> <li>Concursados públicos;</li> <li>Professores;</li> <li>Utilizam os mesmos serviços oferecidos pelo projeto;</li> <li>Agradecem pela experiência de convivência com o projeto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adolescentes de 7 a 17 anos, cursando ensino fundamental e médio em escolas públicas ou bolsistas em escolas particulares;</li> <li>Envolvimento do entorno social dos alunos;</li> <li>Ambientes diversos onde ocorrem apresentações;</li> <li>Alunos pagantes da escola;</li> </ul>
<b>Parceiros</b>	<b>Atividade-chave</b>	<b>Proposta de valor</b>	<b>Intervenções (estratégicas)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Empresas da cidade;</li> <li>Professores microempreendedores;</li> <li>Artista plástico da região;</li> <li>Escritora;</li> <li>Pessoas que doam instrumentos;</li> <li>Escola de Inglês;</li> <li>Empresas de publicidade e propaganda;</li> <li>Clientes;</li> <li>Contribuem na mensalidade de alunos no projeto no valor de R\$100,00 mensais por aluno.</li> <li>Empresas do mesmo segmento;</li> <li>Prefeitura Municipal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marketing digital</li> <li>Prospecção de padrinhos.</li> <li>Organização de eventos e concertos;</li> <li>Prospecção de beneficiários.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aula de artes para todos;</li> <li>Proporciona emoções particulares para cada indivíduo;</li> <li>Permite aos alunos descobrirem do que são capazes;</li> <li>Explora sentimentos, sensações, percepções e sensibilidades através da prática artística;</li> <li>Melhora de foco e atenção;</li> <li>Aprendizado de formas de expressão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expansão do projeto pelo país.</li> <li>Piano da Felicidade.</li> </ul>
	<b>Recursos</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Necessita de recursos estruturais;</li> <li>Necessita de materiais pedagógicos;</li> <li>Número de colaboradores é suficiente para atividades atuais;</li> <li>Necessita de um auditório amplo para apresentações artísticas.</li> </ul>		
<b>Custos</b>		<b>Fontes de receita</b>	<b>Saídas / Outputs</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aluguel;</li> <li>Condomínio;</li> <li>Luz;</li> <li>Afinação de instrumentos;</li> <li>Encargos celetistas.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Precisa gerar mais de R\$ 30.000,00 mensais;</li> <li>Atualmente gera em média R\$ 25.000,00 mensais;</li> <li>Ainda em fase de investimento na compra de materiais;</li> <li>Financiamento para a compra de instrumentos;</li> <li>Todo dinheiro é investido, não havendo acúmulo de reservas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mais de 100 crianças e adolescentes abrangidas pelo projeto;</li> <li>Formação integral por mais de dois anos.</li> </ul>

<b>RESULTADO FINANCEIRO</b>	<b>Resultado curto prazo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precisa de recursos financeiros para pagar custos de manutenção da empresa;</li> <li>• Buscar mais padrinhos para financiar o projeto;</li> <li>• Encontra-se em fase de investimentos por esse motivo não há excedentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudança comportamental dos alunos beneficiados pelo projeto;</li> <li>• Promover estímulo ao aluno para a permanência no projeto.</li> </ul>
	<b>Resultado médio prazo</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar o número de alunos auxiliados pelo projeto;</li> <li>• Possuir um CNPJ para o projeto;</li> <li>• Oferecer mais cursos;</li> <li>• Descobrir mais formas de financiamento para abranger mais pessoas.</li> </ul>
	<b>VISÃO DE IMPACTO</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhoria do rendimento escolar dos alunos;</li> <li>• Aperfeiçoamento comportamental dos alunos;</li> <li>• Democratizar o ensino do piano.</li> </ul>

### 4.3 Critérios para identificação de um negócio de impacto

Para definir se um negócio opera pela lógica de negócios de impacto são utilizados quatro critérios, conforme indicado na Figura 3, e para verificar se a empresa Piano Studio Cheisa Goulart se enquadra nos requisitos foram aplicadas perguntas definidas no quadro 1.

Analisando o critério 1 – Intencionalidade de resolução de um problema social e/ou ambiental: A empresa expõe de forma interna a proposta de diversificar o ensino das artes por meio da participação ativa dos colaboradores do projeto; externamente, fica evidente a intencionalidade da ação visto que o projeto já possui um número significativo de padrinhos, sejam eles pessoas físicas ou jurídicas, da mesma forma, a participação da empresa no programa COMDICA da Prefeitura Municipal de Bagé.

Analisando o critério 2 – Solução de Impacto é a atividade principal do negócio: Após isso foi indagado se o negócio opera constantemente para solucionar o problema na comunidade, ao que a respondente afirmou: *“Eu acredito que sim”*.

Durante a entrevista, em diversos momentos, foi percebido que a ação proposta pela empresa não é a atividade central do negócio, pois atualmente as atividades do projeto ainda estão interligadas com as aulas particulares oferecidas pela escola, podendo ser percebidas pelo número de matrículas oferecidas pelo projeto e pelo número de alunos pagantes, de acordo com a entrevistada seriam 205 matrículas no total, sendo destas: 135 particulares e 70 disponibilizadas ao projeto.

Analisando o critério 3 – Busca de retorno financeiro, operando pela lógica de mercado: Conforme foi observado ao longo da entrevista, a empresa atua pela lógica de mercado, tendo em vista que busca sustentabilidade financeira do negócio, por meio da oferta de serviços ligados a cursos de artes e música, competindo no mercado local com outras organizações do mesmo segmento.

Analisando o critério 4 – Compromisso com monitoramento do impacto gerado: A empresa não cumpre esse critério, pois conforme relatado pela proprietária, não adotou indicadores capazes de mensurar o impacto gerado pela mesma.

Conforme análises realizadas, a empresa atende aos critérios 1 e 3, pois fica evidenciado que a empresa possui a intenção clara de resolver o problema da falta de acesso ao ensino das artes e da musicalização de crianças e adolescente em vulnerabilidade social na cidade de Bagé e também a empresa atua competitivamente no mercado de escolas de artes na cidade. No entanto, verificou-se que os critérios

2 e 4 não estão sendo atendidos, pois a empresa não possui mais de 35% das matrículas disponibilizadas para alunos apoiados pelo projeto, o que indica um baixo alcance de alunos e também não possui indicadores suficientes que comprovem a sua abrangência. Desta forma, entende-se que a empresa não se caracteriza majoritariamente como um Negócio de Impacto, todavia, ela possui elementos que podem candidatar lá a tornar-se uma Empresa de Impacto Socioambiental.

Para atender o critério 2, sugere-se que a empresa busque diferentes formas de conseguir métodos para o financiamento do projeto e também, rever o valor da mensalidade dos alunos pagantes para que a cada dois ou três consiga auxiliar no pagamento de pelo menos um aluno ajudado pelo projeto. Existe outros meios de conseguir atingir mais pessoas para apadrinhar alunos como a ampla divulgação do projeto por meio de divulgação pelo Instagram, através do estudo do tráfego pago para alcançar mais pessoas ou divulgação em eventos, escolas, apresentações.

Para atender o critério 4, a empresa precisa encontrar meios de mensurar a abrangência da empresa e projeto, para tanto sugere-se indicadores que possam proporcionar a análise da abrangência do projeto, sendo eles:

- a) alunos por escolas públicas;
- b) alunos bolsistas em escolas particulares;
- c) categorizar por renda dos alunos;
- d) alunos que ultrapassam dois anos de curso;
- e) alunos que finalizam o tempo no projeto;
- f) alunos que desistiram;
- g) alunos que necessitam de transporte para deslocamento;
- h) média de desempenho escolar ao longo do tempo, para os alunos frequentadores do projeto.

Obter esses dados referente aos alunos seria de suma importância para o projeto, pois poderia auxiliar na captação de novos padrinhos e através de infográficos auxiliar na divulgação do mesmo.

A figura 14 representa os critérios preenchidos e os não atendidos pela empresa em questão.

Figura 15- Critérios atendidos e não atendidos

<b>CRITÉRIOS</b>	<b>CRITÉRIOS PREENCHIDOS</b>
<p><b>Critério 1- Intencionalidade de resolução de um problema social e/ou ambiental</b></p> <p>Na comunicação institucional interna e externa, sua intenção de impacto está exposta de forma clara?</p>	
<p><b>Critério 2- Solução de impacto é a atividade principal do negócio</b></p> <p>O negócio vive/opera constantemente para resolução do problema socioambiental, ou seja, a atividade central do negócio (o produto/serviço e/ou sua forma de operação) soluciona de fato, um problema socioambiental?</p>	
<p><b>Critério 3- Busca de retorno financeiro, operando pela lógica de mercado</b></p> <p>O negócio de impacto, independente do CNPJ, dividindo ou não os dividendos, tem um modelo de negócio que visa gerar receita por meio da venda de produtos e/ou serviços?</p>	
<p><b>Critério 4- Compromisso com monitoramento do impacto gerado</b></p> <p>Há uma clareza do negócio com relação ao compromisso com a mensuração e monitoramento através de indicadores?</p>	

Fonte: Autora (2022)

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A aplicação do Modelo C, em uma empresa no segmento de serviços musicais propiciou que fosse possível dar suporte para a criação de negócios que integrem efetivamente o Modelo de Negócio com a cadeia de geração de impacto social, da mesma forma, foi utilizado para problematizar, instigar e inquietar a proprietária da empresa, para auxiliar na percepção da forma como seu negócio é liderado e permitir que a comunicação do seu objetivo seja cada vez mais clara e coerente para a constante geração de impacto.

Foi proposto como primeiro objetivo avaliar se a empresa cumpre os critérios para ser classificada como um negócio de impacto, foi concluído que a empresa não cumpriu todos os requisitos necessários, pois a empresa não cumpre os critérios 2 e 4 relacionados respectivamente à “Solução de Impacto é a atividade principal do negócio” e “Compromisso com monitoramento do impacto gerado” e durante o trabalho. Outro fato percebido durante o trabalho é que pelo fato do Projeto Piano Forte não ser sua atividade principal a mesma também não é identificada como um Negócio Social, portanto, a empresa Studio Cheisa Goulart é uma empresa comercial que possui a responsabilidade corporativa através de um projeto social.

O segundo objetivo referia-se à identificação das práticas organizacionais em relação a cada segmento do modelo C e foi realizada através da entrevista com a gestora da empresa Piano Studio Cheisa Goulart, pois a mesma explicitou todas características ligadas ao modelo de negócio que a mesma utiliza para o cumprimento de seu propósito.

O terceiro objetivo do trabalho relacionado à análise de oportunidades para a melhoria dos processos da empresa deve ser realizado através aumento da mensuração de indicadores, que devem ser aplicados imediatamente, pois através deles pode-se perceber os processos que não são realizados efetivamente e também, aumentar a clareza do fluxo de informações relacionadas à mesma.

Durante a entrevista foi percebido que a proprietária da escola realiza diversas funções ao mesmo tempo, o que de certa forma causa muitas preocupações e exaustão da mesma. É sugerido a mesma delegar tarefas para mais pessoas, através de contratação de funcionários ou fazer contratos com universidades para contratar

estagiários ligados à música, administração, engenharias e marketing para contribuir no processo de crescimento da empresa.

Quanto as limitações de pesquisas, as mesmas se referem à busca de conteúdo referente ao Modelo C, por se tratar de um tema relativamente novo, há poucas pesquisas que apresentam estudos de caso aplicados a empresas sociais. Outra limitação foi a entrevista ser realizada apenas com a empresária, o que torna o trabalho unilateral, ocasionado pelo isolamento devido à pandemia do coronavírus não permitindo o contato com o entorno envolvidos na empresa, como colaboradores, professores, alunos, entre outros.

Os resultados aqui apresentados refletem a realidade de uma empresa localizada em uma cidade de médio porte na região da campanha gaúcha e, desta forma, não pode ser generalizada a demais empreendimentos, dadas as características socioeconômicas locais.

Como sugestões de trabalhos futuros, é recomendado que o processo de análise do modelo de gestão preconizado pelo Modelo C, seja periodicamente realizado na empresa Piano Studio, afim de colaborar para que a mesma atinja seu propósito social e, até mesmo, ajudar na divulgação da empresa na cidade de Bagé/RS. Da mesma forma, aplicar a metodologia em mais empresas da região para que as mesmas se reconheçam ou venham a adotar práticas de gestão relacionadas a negócios de impacto.

## REFERÊNCIAS

- AIESEC. **Entenda a importância do negócio de impacto social**. Disponível em: <https://aiesec.org.br/estender-500-palavras-entenda-a-importancia-do-negocio-de-impacto-social/>. Acesso em: 15 ago. 2021.
- ARTEMISIA. **O que são negócios de Impacto Social?** Disponível em: <https://artemisia.org.br/conhecimento-negocios-de-impacto-social/>. Acesso em: 14 ago. 2021.
- BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2000.
- 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: 20 jul. 2021.
- COMINI, Graziella Maria. **Negócios Sociais e Inovação Social**: um retrato de experiências brasileiras. Um retrato de Experiências Brasileiras. 2016. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/livredocencia/12/tde-15122016-143942/en.php>. Acesso em: 13 ago. 2021.
- CRUZ FILHO, Paulo R. A. (ed.). IX. AVALIAÇÃO E MENSURAÇÃO DE IMPACTO SOCIOAMBIENTAL. In: ANASTACIO, Mari Regina; CRUZ FILHO, Paulo R. A.; MARINS, James. **EMPREENDEDORISMO SOCIAL E INOVAÇÃO SOCIAL NO CONTEXTO BRASILEIRO**. Curitiba: Pucpress/ Editora Universitária Champagnat, 2018. Cap. 11. p. 221-241.
- DE CIDADANIA EMPRESARIAL. **Modelo C: uma nova abordagem para o campo dos Negócios de Impacto Socioambiental no Brasil. 2018**. Disponível em: <https://ice.org.br/modelo-c-uma-nova-abordagem-para-o-campo-dos-negocios-de-impacto-socioambiental-no-brasil/>. Acesso em: 30 jul. 2021.
- DOARFACIL. SAIBA MAIS SOBRE O PRIMEIRO, SEGUNDO E TERCEIRO SETOR. 2020. Disponível em: <https://www.doarfacil.com.br/blog/primeiro-segundo-e-terceiro-setor/>. Acesso em: 17 ago. 2021.
- DEGENSZAJN, André *et al.* **Carta de Princípios para Negócios de Impacto no Brasil**. 2015. Disponível em: <https://aliancapeloimpacto.org.br/publicacao/carta-de-principios-para-negocios-de-impacto-no-brasil/>. Acesso em: 01 set. 2021.
- Department of Trade and Industry UK. (July de 2002). **Social enterprise: a strategy for success** *apud* SERCONEK, Fabio Alves; VITORIANO, Pedro Henrique. **O Brasil dos negócios sociais**: Projeto Brasil27. [S. l.: s. n.], 2015. 249 p.
- GAVA, Éverton Marangoni. **CONCEPÇÃO E ANÁLISE DE MODELOS DE NEGÓCIOS POR MEIO DO BUSINESS MODEL CANVAS**. 2014. 80 f. Monografia (Doutorado) - Curso de Mba em Gestão Empresarial, Universidade do Extremo Sul Catarinense - Unesc, Criciúma, 2014. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/handle/1/2457>. Acesso em: 10 fev. 2022.

GIL, Antonio C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social, 7ª edição. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2019. 9788597020991. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020991/>. Acesso em: 18 set. 2021.

GIL, Antonio C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa, 6ª edição. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2017. 9788597012934. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012934/>. Acesso em: 20 set. 2021.

GUIADOISEMEIO. **Mapeamento de iniciativas que desenvolvem e investem em negócios de impacto no Brasil**. 2021. Disponível em: <https://www.guiadoisemeio.com.br/>. Acesso em: 28 jul. 2021.

ICE. **Negócios de Impacto**. 2021. Disponível em: <https://ice.org.br/negocios-de-impacto/>. Acesso em: 18 ago. 2021.

LEGADO, Instituto. **Teoria da Mudança: o que é e como aplicar**. Disponível em: <https://institutolegado.org/blog/teoria-da-mudanca-o-que-e-e-como-aplicar/>. Acesso em: 08 set. 2021.

LIMA, M. A. da C. **O modelo C na formação de modelos de negócios sociais**. 2020. 116 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro de Humanidades, Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, Brasil, 2020.

Masiero, G. **ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**. Editora Saraiva, 2012. 9788502177543. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502177543/>. Acesso em: 2021 ago. 26.

MAWON (ed.). **Negócios sociais x negócios de impacto - você sabe a diferença?** 2020. Disponível em: <https://www.mawon.org/post/negocios-sociais-vs-negocios-de-impacto-voce-sabe-a-diferenca>. Acesso em: 16 ago. 2022.

NEGÓCIOS de Impacto Social: Saiba como o empreendedorismo atua no segundo e terceiro setor. **Negócios de Impacto Social: Saiba como o empreendedorismo atua no segundo e terceiro setor**, SEBRAE, p. 1, 11 jun. 2020. Disponível em: <https://sebraers.com.br/wp-content/uploads/2020/06/116-Negocios-de-Impacto-Social.pdf>. Acesso em: 18 jul. 2021.

Organização das Nações Unidas. **Sobre o nosso trabalho para alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil**. 2021. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 02 set. 2021.

Osterwalder, A.; Pigneur, Y. **Business Model Generation**. Editora Alta Books, 2019. 9786555204605. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555204605/>. Acesso em: 2021 set. 01.

RODRIGUES, Patrícia Peres et al. **TEORIA DA MUDANÇA E METODOLOGIAS DE AVALIAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS NAS ORGANIZAÇÕES**. 2021. 20 f. Tese (Doutorado) - Curso de Sustentabilidade, Puc-Campinas, Campinas, 2021. Disponível em: <file:///C:/Users/Dianine/Downloads/332-Texto%20do%20artigo-1044-2-10-20210416.pdf>. Acesso em: 22 ago. 2021.

SANTANA, Ana Lúcia Jansen de Mello de; SOUZA, Leandro Marins de. **Empreendedorismo com foco em negócios sociais**. Curitiba: Sebrae, 2015. 170 p. Disponível em: [http://www.negociossociais.ufpr.br/wordpress/wp-content/uploads/2015/05/EMPREENDEDORISMO\\_NEGOCIOS-SOCIAIS.pdf](http://www.negociossociais.ufpr.br/wordpress/wp-content/uploads/2015/05/EMPREENDEDORISMO_NEGOCIOS-SOCIAIS.pdf). Acesso em: 17 ago. 2021.

SEBRAE. **O que são negócios de impacto e como eles funcionam**. 2019. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/o-que-sao-negocios-de-impacto-social,1f4d9e5d32055410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 12 jul. 2021.

SEBRAE. **O que são negócios sociais e como prosperam**. Disponível em: <https://inovacaoosebraeminas.com.br/o-que-sao-negocios-sociais-e-como-prosperam/>. Acesso em: 14 ago. 2021.

SEBRAE. **CANVAS**: como estruturar seu modelo de negócios. Como estruturar seu modelo de negócios. 2019. Disponível em: <https://www.sebraepr.com.br/canvas-como-estruturar-seu-modelo-de-negocios/>. Acesso em: 04 set. 2021.

SERCONEK, Fabio Alves; VITORIANO, Pedro Henrique. **O Brasil dos negócios sociais**: Projeto Brasil27. [S. l.: s. n.], 2015. 249 p.

YUNUS. **O que são negócios sociais?** Disponível em: <https://www.yunusnegociossociais.com/o-que-so-negcios-sociais>. Acesso em: 12 jul. 2021.

## APÊNDICE A – Formulário de entrevista

### Perguntas sobre a empresa

1. Qual o nome da empresa?
2. Qual o nome do projeto?
3. Qual o endereço da empresa?
4. Quando a empresa foi criada?
5. Quando o projeto foi criado?
6. Quem são os responsáveis?
7. Quantos alunos?
8. Como o projeto é financiado?

## APÊNDICE B – Formulário de entrevista

### PERGUNTAS REFERENTES AO MODELO C

1. Qual o problema social e/ou ambiental que a empresa está disposta a resolver?
2. Qual seria a causa desses problemas?
3. Quem é o público que recebe as intervenções/estratégias da empresa?
4. Quais outros públicos ou foco de impacto serão beneficiados no fluxo do negócio?
5. O que descreve a situação social transformada de maneira positiva?
6. O que será feito para gerar impacto?
7. Quais são as macroatividades da empresa?
8. Quais são as estratégias que a empresa utiliza para gerar impacto?
9. Quais são as saídas contabilizáveis nas intervenções?
10. Quais indicadores são possíveis quantificar através das intervenções?
11. Quais são os resultados iniciais que estão sendo atingidos ou serão atingidos em um curto prazo?
12. Quais resultados intermediários busca-se atingir no período de 4/5 anos?
13. Existem possíveis oportunidades comerciais que não está sendo atingidas?
14. Existe alguma outra oportunidade atrelada ao contexto do problema que poderia ser resolvida?
15. Quem são os clientes da empresa?
16. O produto ou serviço é o mesmo entregue ao cliente e ao beneficiário?

17. O cliente também faz parte do público impactado?
18. Qual é o valor gerado para o cliente e beneficiário através desse serviço ou produto?
19. O que o cliente e o beneficiário enxergam como valor e quais necessidades estão sendo atendidas?
20. Qual o faturamento que o negócio deve gerar?
21. Como se dá a divisão de dividendos?
22. Quanto é destinado para o Piano Forte (%)?
23. Quem faz parte da equipe?
24. Qual o nível de engajamento da equipe interna ao propósito do negócio?
25. E como se dá esse engajamento?
26. Quem são os principais parceiros da empresa?
27. Qual papel devem executar?
28. Quem são os “coopetidores” ou negócios com propostas semelhantes que podem se tornar parceiros para alavancar o potencial de impacto?
29. Quais são as principais atividades que são executadas pelo negócio?
30. Quais recursos materiais, estruturais e humanos são necessários para fazer acontecer?
31. Quais recursos o negócio possui e qual deve se providenciar?
32. Qual a estrutura de custos?

**APÊNDICE C – Termo de Consentimento de Entrevista****APÊNDICE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido****UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA  
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO****TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO  
(PARTICIPANTE DA PESQUISA)**

Pelo presente consentimento, declaro que fui informada, de forma clara e detalhada dos objetivos e da justificativa do projeto de pesquisa, que busca investigar sobre “Aplicação da metodologia Modelo C: estudo de caso de um negócio de impacto na cidade de Bagé-RS”.

Tenho conhecimento de que receberei resposta a qualquer dúvida sobre os procedimentos e outros assuntos relacionados com esta pesquisa. Terei total liberdade para retirar meu consentimento a qualquer momento, e deixar de participar do estudo sem que isso traga nenhum prejuízo.

Autorizo para fins exclusivos dessa pesquisa a realização de entrevistas estruturada e semi-estruturada e registro escrito das minhas considerações, na certeza de que as informações registradas serão possíveis de publicação em meio eletrônicos, impressos e no repositório institucional da UNIPAMPA, bem como será possível informar os nomes dos participantes da pesquisa e o nome do empreendimento no qual ela está sendo realizada.

A pesquisadora responsável por esse estudo, subsídio ao Trabalho de Conclusão de Curso, é a aluna Lauren Marins Garcia Oliveira, estudante do curso de Engenharia de Produção (UNIPAMPA) que poderá ser contatada pelo telefone (53) 9926-3104.

Concordo em participar deste.

Bagé, 22 de fevereiro de 2022.



---

Cheisa Rodrigues Goulart