



LUCAS DE CARVALHO SAMIA

**MODELOS DE NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL: UM
ESTUDO MULTICASOS NA ENGENHARIA CIVIL**

**LAVRAS – MG
2021**

LUCAS DE CARVALHO SAMIA

**MODELOS DE NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL: UM ESTUDO MULTICASOS
NA ENGENHARIA CIVIL**

Trabalho de conclusão de curso
apresentado à Universidade Federal de
Lavras, como parte das exigências do
Curso de Engenharia Civil, para a obtenção
do título de Bacharel.

Prof^ª. Dr^ª. Elisa Reis Guimarães
Orientadora

Prof^ª. Dr^ª. Priscilla Abreu Pereira Ribeiro
Coorientadora

**LAVRAS – MG
2021**

LUCAS DE CARVALHO SAMIA

**MODELOS DE NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL: UM ESTUDO MULTICASOS
NA ENGENHARIA CIVIL
SOCIAL IMPACT BUSINESS MODEL: A MULTI-CASE STUDY IN CIVIL
ENGINEERING**

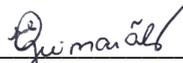
Trabalho de conclusão de curso apresentado à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Engenharia Civil, para a obtenção do título de Bacharel.

Aprovado em 27 de maio de 2021.

Dr^a. Elisa Reis Guimarães UFLA

Dr^a. Priscilla Abreu Pereira Ribeiro UFLA

Dr. Paulo Henrique Montagnana Vicente Leme UFLA



Prof^a. Dr^a. Elisa Reis Guimarães
Orientadora

Prof^a. Dr^a. Priscilla Abreu Pereira Ribeiro
Coorientadora

**LAVRAS – MG
2021**

AGRADECIMENTOS

Tenho a certeza de que muitas das conquistas da nossa vida vêm acompanhadas de pessoas que nos apoiam e motivam para continuar em frente. Com a finalização deste trabalho, tenho mais um exemplo de que a afirmação anterior se confirma.

Primeiramente, agradeço à toda minha família por ser inspiração, amor e conforto. À minha mãe, Marli, por não poupar esforços para que eu fosse atrás dos meus sonhos. Ao meu pai, Régis (*in memoriam*), que apesar da breve passagem, vive entre nós até hoje. Ao meu irmão, Diego, e às minhas tias, Débora, Danielly e Marilene, por todo o carinho e preocupação que sempre tiveram. Às minhas crianças: Helena, Heloísa, Cecília, Laura e Henrique, por levarem alegria e muita bagunça por onde passam.

Aos empreendedores que aceitaram participar da pesquisa, Matheus, Evelin, Denise e Giuliana, agradeço pela paciência, gentileza e disponibilidade. À minha orientadora Elisa e coorientadora Priscilla, por me incentivarem e acreditarem na minha ideia, a disposição de vocês foi essencial para o meu desenvolvimento. Ao Prof. Paulo Henrique, por compor minha banca e contribuir com a avaliação do trabalho.

Às minhas amigas da vida, Carol, Paula e Raquel, por serem refúgio e acolhimento durante toda minha caminhada. Aos amigos que a UFLA me trouxe, Álvaro, Daniel, Ester, Thalita e Valesca, por deixarem minha graduação mais leve e por serem minhas alegrias diárias e companhia em todos os momentos. Às amigas que a Enactus me presenteou, Ana Laura, Cath, Marcela, Mariane, Rafael e Taci, por acreditarem em mim e sempre me impulsionarem a ir além.

À Enactus, grande responsável por eu estar aqui hoje, escrevendo este trabalho. Agradeço por me mostrar o que é propósito e por ter me apresentado pessoas tão incríveis ao longo dessa trajetória, grande parte do que eu sou hoje devo a vocês. À Zetta, por me apresentar novas oportunidades e desafios, em especial à Thali, Bruna e Gabi, por acreditarem e confiarem em mim, vocês são minhas inspirações profissionais e pessoais.

À Universidade Federal de Lavras, por toda a vivência proporcionada ao longo da graduação e à maturidade que adquiri ao longo do processo. Ao corpo docente do curso de Engenharia Civil, pelos aprendizados e por todo o empenho dedicado a nós, estudantes.

Por fim, agradeço todos que de alguma forma estiveram presentes e participaram dessa jornada, sem vocês eu não seria metade de quem sou hoje. Estamos sempre em um constante processo de evolução e ao finalizar essa etapa, tenho a certeza de que novos desafios virão. Porém, tenho o conforto e a tranquilidade de que terei vocês ao meu lado mais uma vez.

RESUMO

No Brasil, a moradia é considerada um direito social, assegurado pela Constituição Federal de 1988, mas ainda existe um elevado déficit residencial, qualitativo e quantitativo, em âmbito nacional. Muitas das inadequações habitacionais estão diretamente relacionadas à deficiência de infraestrutura, o que resulta em residências insalubres e impacta diretamente na saúde e no bem-estar dos seus moradores. Desta maneira, negócios de impacto social estão surgindo com o objetivo de diminuir a desigualdade habitacional no país, oferecendo serviços de reforma destinados à famílias em situação de vulnerabilidade socioeconômica. Objetivou-se, então, analisar e comparar os modelos de negócios de três empreendimentos sociais na área de reformas residenciais, de modo a compreender as soluções encontradas e entender os impactos causados por eles. Tais modelos são analisados à luz do *Business Model Canvas*, em sua versão adaptada a negócios de impacto social. Os canvas foram construídos por meio de pesquisa qualitativa e exploratória, através de entrevistas estruturadas com os sócios fundadores dos negócios selecionados. As entrevistas foram realizadas por videoconferência gravada e por questionários escritos, sendo posteriormente submetidas à análise de conteúdo através da abordagem *top-down*, apoiada nas categorias do *Business Model Canvas* adaptado. Com isso, identificou-se que os modelos de negócios dos três empreendimentos são similares, especialmente quando analisados os blocos de missão, proposta de valor e segmento de clientes. Por meio deste estudo, ampliou-se o conhecimento sobre negócios de impacto social no setor da engenharia civil, apresentando uma alternativa de combate à desigualdade habitacional brasileira.

Palavras-chave: Negócio de impacto social. Canvas de modelo de negócios. Reforma residencial. Desigualdade habitacional. Inovação social.

ABSTRACT

In Brazil, housing is considered a social right, guaranteed by the Federal Constitution of 1988, but there is still a high residential qualitative and quantitative deficit at the national level. Many of the housing inadequacies are directly related to the deficiency of infrastructure, which results in unhealthy homes and directly impacts the health and well-being of its residents. Along these lines, social impact businesses are emerging with the goal to reduce housing inequality in the country and to offer house renovation services for families in situations of socioeconomic vulnerability. Therefore, the intent of this article is to analyze and compare the business models of three social enterprises in the area of residential reforms, in order to understand the solutions found and the impacts caused by them. Such models are analyzed in the light of the Business Model Canvas adapted to social impact businesses. The canvas was constructed through qualitative and exploratory research, through structured interviews with the founding partners of the selected businesses. The interviews were conducted by recorded videoconference and written questionnaires. Subsequently, the interviews were subjected to content analysis through the top-down approach, supported by the categories of the adapted Business Model Canvas. As a result, it was identified that the business models of the three enterprises are similar, especially when analyzing the blocks of mission, value proposition and customer segment. Through this study the concept of social impact businesses in the civil engineering sector was expanded, presenting a viable alternative for combating Brazilian housing inequality.

Keywords: Social impact business. Business Model Canvas. Residential reform. Housing inequality. Social innovation.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – <i>Business Model Canvas</i> (Canvas de Modelo de Negócios).....	16
Figura 2 – <i>Business Model Canvas</i> adaptado para negócios de impacto social.....	19
Figura 3 – Canvas de Modelo de Negócios da Moradigna.....	23
Figura 4 – Canvas de Modelo de Negócios da Digna Engenharia Social.....	25
Figura 5 – Canvas de Modelo de Negócios da Dona Obra.....	27
Gráfico 1 – Áreas de Impacto (Mapa de Negócios de Impacto).....	12
Quadro 1 – Informações dos entrevistados.....	21

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1	Empreendedorismo social e negócios de impacto	10
2.2	Negócios de impacto na Engenharia Civil	12
2.3	Inovações em modelos de negócios	15
2.4	Modelo de negócios aplicado ao empreendedorismo social	18
3	METODOLOGIA	20
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	22
4.1	Moradigna	22
4.2	Digna Engenharia Social	24
4.3	Dona Obra	26
4.4	Discussão Geral	29
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
	REFERÊNCIAS	33
	APÊNDICE A – Roteiro de entrevistas utilizado na pesquisa	36
	APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)	37

1 INTRODUÇÃO

Uma residência adequada é primordial para a segurança e o bem-estar dos indivíduos que nela residem. Para considerar uma moradia como apta para habitação, é necessário entender que esse conceito vai além das condições e aspectos físicos da residência, assegurando, também, as liberdades, garantias e proteções de seus moradores (BRASIL, 2013). Dessa forma, o direito à moradia só será assegurado quando respeitados critérios relacionados à habitabilidade; à disponibilidade de serviços, materiais, instalações e infraestrutura; à economicidade; e à localização (UNITED NATIONS, 1991).

No Brasil, a moradia é considerada um direito social, sendo garantido pela constituição, conforme os art. 6º e 23º da Constituição Brasileira de 1988 (BRASIL, 2021). Porém, em 2015, o país contava com um déficit quantitativo de cerca de 7 milhões de moradias que não teriam condições de passarem por adequações para se tornarem habitáveis, sendo necessária, portanto, a construção de novas residências (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO – FJP, 2018). Contudo, na busca por lugares financeiramente acessíveis, parte da população constrói em áreas inadequadas e suscetíveis à fenômenos naturais: de acordo com o IBGE, em parceria com o CEMADEN, em 2010 mais de 8,2 milhões de pessoas residiam em áreas de risco no Brasil (IBGE, 2018).

Constatou-se, entretanto, um déficit qualitativo de 11 milhões de residências no país, em 2015 (FJP, 2018), o que significa que tais moradias não apresentam condições desejáveis de habitação, mas são passíveis de adequações, não sendo necessária então, a construção de novas moradias. O mercado de reformas apresenta importante potencial para a redução do déficit qualitativo apresentado, já que algumas adequações, como aprimorar as condições de ventilação, iluminação e higiene, resultam em um impacto direto na qualidade de vida daqueles que ali residem. Porém, mesmo com tamanha demanda, o mercado não explora todo seu potencial, já que o número de famílias que necessitam de reformas é muito superior ao número das que realmente as executam, principalmente quando se trata das classes C, D e E (LCA, 2012).

Parte disso é reflexo do difícil acesso que pessoas em situação de vulnerabilidade socioeconômica possuem em realizar modificações em suas residências, seja por não terem acesso à mão de obra especializada ou pelos custos não estarem dentro do seu orçamento, resultando em construções ou reformas feitas sem uma assistência técnica. No Brasil, uma pesquisa realizada em 2015, apontou que aproximadamente 85% das pessoas entrevistadas que realizaram algum serviço de reforma ou construção, não utilizaram serviços de arquitetos e/ou engenheiros (CAU/BR – DATAFOLHA, 2015), o que resulta em moradias com baixa

qualidade, com problemas em sua estrutura e muitas vezes insalubres, podendo acarretar problemas de saúde para seus moradores. Além disso, reformas realizadas de forma autônoma tendem a ser mais demoradas e mais caras por não apresentarem um cronograma e planejamento adequados, resultando em um gasto desnecessário de até 30% do valor total da obra (SANTOS, 2014).

Dessa forma, alguns empreendimentos vêm surgindo com o objetivo de preencher essa lacuna do mercado de reformas, como o [Moradigna](#), a [Digna Engenharia Social](#) ou a [Dona Obra](#). Tais negócios propõem uma abordagem diferente da usual, buscando atender, principalmente, a população socioeconomicamente vulnerável e tendo como a essência do negócio, gerar um impacto positivo na sociedade.

No Brasil, há uma carência de estudos que abordem o empreendedorismo social e seus conceitos (SENGUPTA; SAHAY; CROCE, 2018), especialmente pela perspectiva de modelos de negócios (LEE, 2015). Objetiva-se, portanto, analisar e comparar os modelos de negócios de diferentes empreendimentos sociais de impacto na área de reformas residenciais, de forma a compreender as soluções encontradas e identificar os reais impactos causados por eles nas condições habitacionais das famílias atendidas. Tais modelos de negócios serão analisados à luz de uma versão adaptada do *Business Model Canvas* voltada para empreendimentos de impacto social (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011; QASTHARIN, 2015).

Este estudo justifica-se, principalmente, pela importância do tema dentro do contexto nacional e mundial, de forma que novos modelos de negócios possam ser examinados e compreendidos, mostrando uma perspectiva ainda pouco explorada sobre como lidar com o problema habitacional do Brasil. Além disso, também traz mais elucidação sobre o conceito de empreendedorismo social, concepção esta que é ainda pouco explorada dentro do meio acadêmico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empreendedorismo social e negócios de impacto

Schumpeter (1934), um dos primeiros pesquisadores a popularizar o termo empreendedorismo, descreveu o empreendedor como uma pessoa inovadora, capaz de recombinar os meios de produção e reformar a estrutura da economia, revelando em sua essência a capacidade de explorar oportunidades. Já Stevenson et al. (1989), definiram o empreendedorismo como o processo no qual o indivíduo busca falhas e oportunidades, procurando melhorar a situação atual dentro da organização em que se encontra, seja ela própria ou não.

Com o passar dos anos, o conceito de empreendedorismo foi bastante difundido pelo mundo, especialmente em grandes corporações cujo objetivo principal consistia na obtenção de lucro econômico. Essa busca, por vezes desenfreada, levou ao desencadeamento de crises ambientais, sanitárias e sociais (BORNSTEIN, 2004). Ainda nesse contexto, em diferentes países os governos nacionais e locais não realizaram intervenções eficazes, deixando uma lacuna de problemas socioeconômicos para serem resolvidos por outros setores (MARTIN, 2002 apud QASTHARIN, 2015). Essa omissão cria a demanda por novos modelos de negócios que possam preencher esse espaço, levando aos empreendimentos de impacto social.

Atualmente, responsabilidade social e sustentabilidade são conceitos que conquistam espaço e aceitação em nossa sociedade, trazendo à tona preocupações antes ignoradas pelo sistema capitalista tradicional. Ao adotarem um modelo de negócios que combine a minimização de obstáculos sociais ao empreendedorismo, os empreendedores sociais desenvolvem soluções inovadoras e pragmáticas para resolver problemas socioeconômicos de forma sustentável (NICHOLLS, 2006). A principal diferença entre o empreendedorismo tradicional e o empreendedorismo social, é esta: enquanto o primeiro busca soluções inovadoras visando exclusivamente aumentar o lucro econômico do empreendimento, o segundo também adota como prioridade o atendimento a necessidades sociais, promovendo valor e desenvolvimento para a população (ROTHEROE; RICHARDS, 2007).

Os negócios sociais são, comumente, confundidos com Organizações não Governamentais (ONGs), já que ambos buscam a resolução de problemas econômicos, sociais e/ou ambientais; entretanto, atuam de formas distintas. Na caracterização dos setores de atividade econômica, o Estado ocupa o lugar de primeiro setor; os negócios tradicionais atuam como o segundo setor; e as ONGs representam o terceiro setor (ANDRADE, 2018). Dessa forma, o negócio de impacto social é considerado como setor dois e meio (INEI, 2021), já que

possui aspectos de negócios do segundo setor, como sustentabilidade financeira, porém atua de forma a proporcionar benefícios socioeconômicos para a sociedade, abarcando também parte do terceiro setor. Então, a principal diferença, para as ONGs, é a forma como esse serviço é prestado, sendo ele de forma não gratuita e podendo gerar lucro econômico, que posteriormente será dividido entre os proprietários ou reinvestido na empresa.

O termo empreendedorismo social é de complexa definição, visto que se deve considerar o contexto social, econômico, legal, cultural e político em que a sociedade se encontra em determinado momento (LEE, 2015). Portanto, uma definição muito específica ou regional, pode não fazer sentido ou explicar apenas parte do que realmente se trata.

A visão latino-americana sobre negócios de impacto social tem grande aproximação com a visão asiática, que foi vastamente disseminada por Muhammad Yunus, fundador do banco de microcrédito Grameen Bank e vencedor do prêmio Nobel da Paz, em 2006. De acordo com Yunus (2011), empreendimentos sociais devem possuir como missão principal a resolução de alguma disfunção socioeconômica, sendo que esses negócios precisam ser autossustentáveis financeiramente e não deve ocorrer a distribuição de dividendos. Ou seja, os lucros arrecadados pelo empreendimento, por meio da venda de serviços ou produtos, devem ser reinvestidos na empresa, de forma que a mesma consiga expandir e gerar um impacto social positivo cada vez maior (YUNUS INVESTIMENTOS, 2021).

Outro conceito de negócios sociais bastante difundido no Brasil foi estabelecido pela Artemisia, uma aceleradora de empreendimentos de impacto social, pioneira na disseminação e incentivo de novos negócios no país. Artemisia (2021, n.p.) define esses negócios como “empresas que oferecem, de forma intencional, soluções escaláveis para problemas sociais da população de baixa renda”, sendo que esses empreendimentos devem possuir como principais características: intencionalidade explícita, foco na população economicamente vulnerável, potencial de escalabilidade, impacto social relacionado à atividade principal, rentabilidade e, por último, que aconteça ou não a distribuição de dividendos.

Desse modo, nota-se que, apesar das diferenças de nomenclatura ou das divergências quanto à distribuição de dividendos ou não, os negócios de impacto social são, de maneira geral, espaços onde o lucro deixa de ser a prioridade, e a intenção principal se torna criar soluções que reduzam as desigualdades socioeconômicas e a degradação ambiental (ASSAD, 2012).

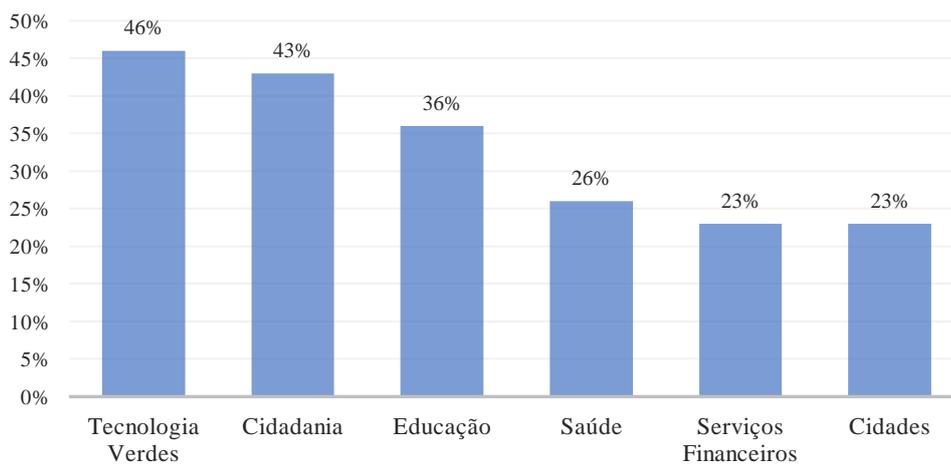
Trazendo para o contexto brasileiro, a desigualdade de renda é algo expressivo e tópico relevante de estudo, visto que são numerosas as dificuldades que as populações mais vulneráveis enfrentam e que não são totalmente solucionadas pelo Poder Público (ANDRADE, 2018). Dessa forma, existe um vasto campo de atuação para os negócios de impacto social,

indicando um potencial crescimento do setor e uma mudança na forma como encaramos o empreendedorismo tradicional.

2.2 Negócios de impacto na Engenharia Civil

A [Pipe Social](#), plataforma que conecta negócios sociais a investidores, elaborou, em 2019, o Mapa de Negócios de Impacto, apresentando um panorama geral sobre a distribuição e as áreas de atuação desses empreendimentos no Brasil. No total, analisaram-se 1.002 negócios de impacto, sendo a maioria (62%) localizada na região Sudeste, seguida das regiões Sul (14%), Nordeste (11%), Norte (7%) e Centro-Oeste (5%). Na Figura 1, evidencia-se como esses negócios se distribuem de acordo com sua área de atuação. Dentre elas, destacam-se as áreas de tecnologias verdes e cidadania e, em contrapartida, a área de cidades, que inclui mobilidade e habitação, é a que apresenta menor atuação em âmbito nacional (PIPE, 2019).

Gráfico 1 – Áreas de Impacto (Mapa de Negócios de Impacto).



Fonte: Adaptado de Pipe Social (2019).

Neste contexto, enfatiza-se que o Brasil possui aproximadamente 11 milhões de moradias sem infraestrutura adequada. Essas inadequações colocam famílias em situações de vulnerabilidade, expondo-as a riscos sanitários e de segurança (ARTEMISIA, 2020).

O Comitê sobre os Direitos Econômicos, Sociais e Culturais da Organização das Nações Unidas - ONU (UNITED NATIONS, 1991), lista os critérios a serem atendidos de modo a caracterizar uma moradia como adequada, sendo eles:

- a) **segurança da posse:** uma moradia só é adequada se os seus ocupantes possuem garantia e proteção legal contra despejos forçados, perseguição ou outras ameaças;
- b) **disponibilidade de serviços, materiais, instalações e infraestrutura:** a residência é inadequada caso não tenha acesso a serviços básicos, como água potável, saneamento

básico, energia para cozinhar, aquecimento, iluminação, armazenamento de alimentos ou coleta de lixo;

- c) **economicidade:** o custo da moradia não deve ameaçar ou comprometer o exercício de outros direitos humanos dos seus residentes;
- d) **acessibilidade:** para que a moradia seja adequada, ela deve atender às necessidades específicas de grupos desfavorecidos e marginalizados;
- e) **habitabilidade:** a moradia deve garantir segurança física e estrutural, proporcionando um espaço que seja adequado e que proteja contra o frio, umidade, calor, chuva, vento e outras ameaças à saúde;
- f) **localização:** a moradia não deve ser isolada de oportunidades de emprego, serviços de saúde, escolas, creches e outras instalações sociais, ou se localizar em áreas poluídas ou consideradas perigosas;
- g) **adequação cultural:** a moradia não é adequada se não respeitar e levar em conta a expressão da identidade cultural.

Devido ao elevado número de domicílios que apresentam uma ou mais das irregularidades listadas anteriormente e da desigualdade socioeconômica gerada por isso, a Artemisia (2020) enfatizou o setor de habitação como um dos focos de crescimento para empreendimentos sociais. Com isso, a organização elencou possíveis melhorias que podem se tornar oportunidades para novos negócios de impacto social, contribuindo para que as condições de habitação da população de baixa renda sejam aprimoradas. São elas:

- a) diminuir custos, reduzindo desperdícios e aumentando a eficiência de construções e reformas;
- b) oferecer soluções de construção e reformas que se adequem às necessidades das famílias;
- c) facilitar o acesso a financiamento imobiliário;
- d) mediar negociações de regularização fundiária.

Existe um grande conflito de interesses entre algumas empresas tradicionais, as quais priorizam a maximização dos seus lucros acima de qualquer impacto ou resultado, com as organizações sociais, que lutam, também, por princípios ambientais e socioeconômicos mais apropriados (ASSAD, 2012). No contexto habitacional brasileiro, esse embate não é diferente: aproximadamente 90% do déficit habitacional do Brasil se concentra na população com renda familiar mensal de até três salários mínimos. A construção de novas residências tem sido a principal medida adotada para a diminuição desse déficit, porém, fortalecida pela especulação

imobiliária e a ausência de políticas fundiárias inclusivas, grande parte dessas moradias são edificadas em locais distantes, dificultando o acesso dessas pessoas aos centros urbanos (ASSAD, 2012).

Os assentamentos irregulares em zonas centrais das cidades, surgem como alternativa para que essa parcela da população continue tendo acesso às estruturas públicas e à região central do município. Tal fato é facilmente comprovado quando se analisa o crescimento desses assentamentos ao longo dos anos. Em 1970, apenas 1% da população de São Paulo vivia em favelas; em 2000, essa população passou a representar 20% do total de habitantes. Estima-se que, nas metrópoles brasileiras, entre 20% e 50% da população vivam em assentamentos irregulares (BONDUKI, 2019).

Todos esses fatores agravam o contexto habitacional brasileiro e criam uma demanda considerável de um público que necessita de reformas residenciais e que possui potencial de pagamento, mas que, na maioria das vezes, não consegue ser atendido pelas empresas tradicionais. Isso ocorre como resultado de muitos empreendimentos priorizarem os mercados que proporcionam uma margem de lucro maior, como o de construções de novas moradias. Dessa forma, surge uma oportunidade de atuação no segmento de reformas, a qual, aos poucos, os novos negócios de impacto social buscam aproveitar (ASSAD, 2012).

O Moradigna é um exemplo de empreendimento social que busca abarcar essa parcela da população que não é atendida pelo mercado de reformas tradicional. Com o intuito de diminuir a insalubridade residencial, o negócio oferece reformas habitacionais para famílias que se encontram nas classes C e D, e seus pacotes de serviço incluem mão de obra especializada, material de construção e gerenciamento da reforma. O empreendimento surgiu em 2015, na cidade de São Paulo - SP, atuando na região periférica do Jardim Pantanal. Hoje, já expandiu sua área de atuação para toda a Zona Leste de São Paulo e alguns bairros do Rio de Janeiro - RJ, impactando mais de 2.000 pessoas, por meio da realização de mais de 500 reformas (MORADIGNA, 2021).

Outro negócio que atua neste ramo é a Digna Engenharia Social. Fundado em 2018, em Campo Grande - MS, o negócio atua em um formato similar ao anterior, em que os serviços prestados são oferecidos em pacotes que contam com a mão de obra necessária, com materiais de construção e com o acompanhamento feito por um profissional da área. Todos esses serviços são viabilizados através de condições de pagamento especiais, o que possibilitou que a empresa conseguisse, em aproximadamente um ano de funcionamento, executar cerca de 25 reformas (INFANTE, 2019).

Além dos empreendimentos citados, destaca-se também a Dona Obra. Criada em 2019 e com atuação em Recife - PE, seu serviço consiste na oferta de *kits* de reforma voltados para a população de baixa renda que busca melhores condições habitacionais, diminuindo a insalubridade dessas residências e impactando diretamente na saúde e bem-estar desses moradores. Esses *kits* são compostos pelo projeto de reforma, materiais necessários, mão de obra especializada, gerenciamento e execução da obra, além de oferecer condições acessíveis de pagamento (FAJARDO, 2020).

Como apresentado anteriormente, muitas das inadequações habitacionais estão relacionadas à carência de infraestrutura, como ausência de instalações elétricas, instalações hidrossanitárias precárias, cobertura inadequada e problemas relacionados à falta de ventilação, de iluminação natural e de conforto térmico. Essas inadequações impactam diretamente na saúde e no bem-estar dos seus moradores, favorecendo, muitas vezes, o surgimento de doenças (ASSAD, 2012). Foi pensando na parcela da população que enfrenta essas dificuldades e que não é atendida atualmente pelo mercado de reformas, que os negócios descritos anteriormente surgiram e serão estudados neste trabalho.

2.3 Inovações em modelos de negócios

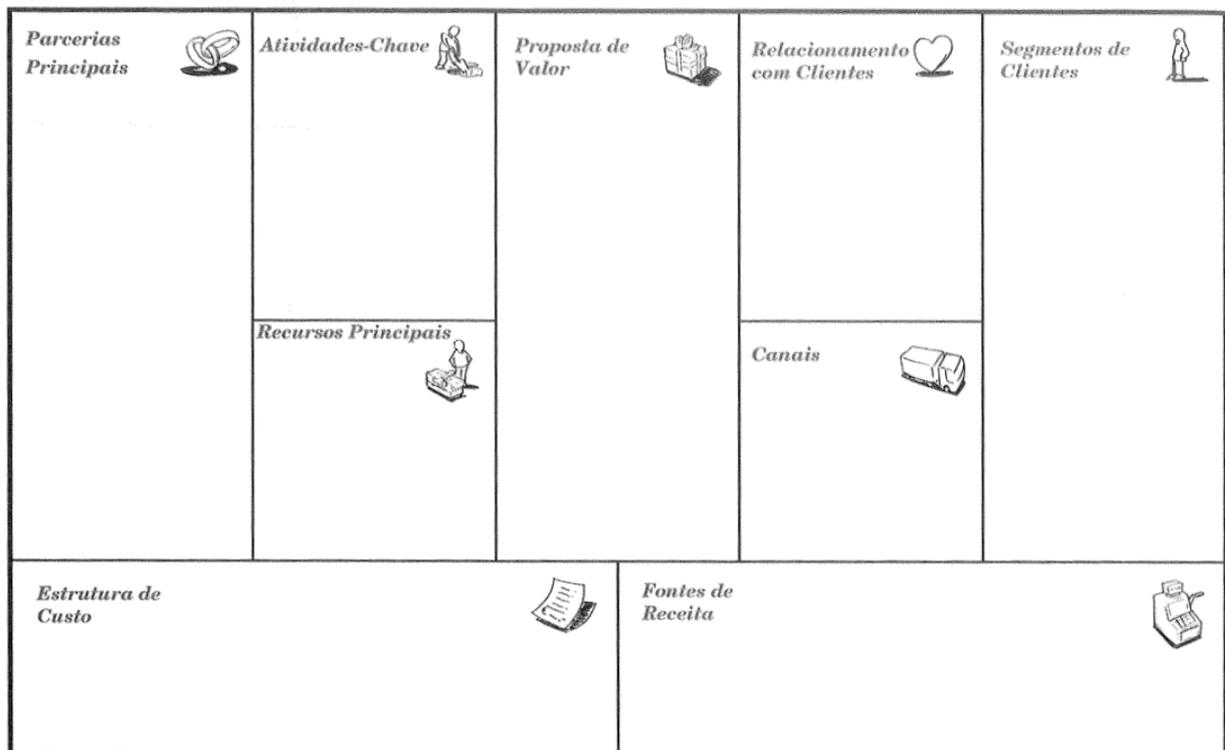
Apesar de ter aparecido pela primeira vez em 1957 (OSTERWALDER, 2004), o termo modelo de negócios só ganhou destaque em meados dos anos 1990, com o surgimento da *World Wide Web*, e desde então ganha cada vez mais relevância (ZOTT; AMIT; MASSA, 2011). O modelo de negócios ilustra o funcionamento do empreendimento e as partes que o compõem, enfatizando as formas de captação de recursos, o modelo de receita adotado, e outros processos necessários para gerar o valor que a empresa pretende entregar para seus clientes (DORNELAS, 2013). Nesse contexto, o modelo não deve incluir apenas como a empresa gera seu lucro, mas também o produto/serviço que ela oferece, para quem ela oferece e como esse processo é realizado (OSTERWALDER, 2004).

O modelo de negócios é uma ferramenta que auxilia na sustentabilidade do empreendimento ao longo do tempo, permitindo não apenas a identificação de oportunidades, como também a experimentação de novos cenários de maneira criativa, se adaptando às mudanças que eventualmente surgirem. Nesse sentido, o modelo de negócios auxilia o empreendedor a pensar de forma inovadora e solucionar desafios que antes foram considerados complexos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Assim como uma organização, que está sempre em evolução e sujeita a mudanças, o modelo de negócios passa por transformações, sendo considerado como uma ‘entidade viva’

(PORTALES, 2019). Neste sentido, Osterwalder e Pigneur (2011) propuseram não apenas uma nova definição de modelo de negócios, mas também uma nova abordagem, a qual denominaram *Business Model Canvas*, que possibilita uma visualização abrangente dos seus componentes básicos. Sua proposta consiste em apresentar um modelo que seja “simples, relevante e intuitivamente compreensível, ao mesmo tempo em que não simplifique demais a complexidade do funcionamento de uma empresa” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 15). O *Business Model Canvas* (Figura 2) é dividido em nove componentes básicos, que buscam resumir como a organização pretende gerar valor para seus clientes.

Figura 1 – *Business Model Canvas* (Canvas de Modelo de Negócios).



Fonte: Osterwalder; Pigneur (2011, p.44).

Esses componentes cobrem os quatro setores principais de um empreendimento: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Dessa forma, os nove componentes para a construção do modelo de negócios são (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011):

- a) **segmentos de clientes:** estabelece os diferentes grupos de pessoas ou organizações que o empreendimento deseja alcançar e atender;
- b) **proposta de valor:** define os produtos e/ou serviços que criam valor para um segmento de clientes específico, ao resolver problema ou atender a uma necessidade do consumidor;

- c) **canais:** estabelece como a empresa alcança e se relaciona com seus segmentos de clientes, com o objetivo de entregar suas propostas de valor;
- d) **relacionamento com clientes:** define os tipos de relação adotados pela empresa para se comunicar com cada segmento de clientes;
- e) **fontes de receita:** corresponde à receita que o empreendimento irá gerar a partir da entrega das propostas de valor para cada segmento de clientes;
- f) **recursos principais:** define os recursos indispensáveis para que o modelo de negócios funcione. Esses recursos possibilitam que a empresa crie e entregue sua proposta de valor, que alcance mercados, que mantenha o relacionamento com os clientes e, conseqüentemente, que obtenha receita;
- g) **atividades-chave:** estabelece as ações essenciais a serem desempenhadas pela empresa para que seu modelo de negócios funcione, ou seja, para criar e oferecer a proposta de valor, alcançar mercados e clientes e gerar receita;
- h) **parcerias principais:** define os parceiros e fornecedores necessários para que o modelo de negócios funcione;
- i) **estruturas de custo:** descreve todos os custos envolvidos na operação do modelo de negócios.

Tais blocos devem ser preenchidos seguindo uma ordem predefinida, começando por Segmentos de Clientes, Proposta de Valor, Canais, Relacionamento com Clientes e Fontes de receita, preenchendo o lado direito do canvas. Então, devem ser preenchidos os blocos Recursos Principais, Atividades-Chave, Parcerias Principais e Estruturas de Custo, finalizando o restante do quadro (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

A ferramenta *Business Model Canvas* é recomendada especialmente para empresas em fase de estruturação, já que permite rascunhar o modelo de negócios, estudando a viabilidade das novas ideias (DORNELAS et al., 2015). Por ser simples, de fácil visualização e resumir as principais variáveis de um negócio, o seu uso rapidamente se popularizou pelo Brasil e pelo mundo, sendo aplicado em negócios de diferentes setores.

2.4 Modelo de negócios aplicado ao empreendedorismo social

Empreendimentos sociais, assim como todas as outras empresas, também lidam com incertezas e, para sobreviverem ao mercado atual, precisam ser inovadoras. Porém, antes da inovação, é importante que seu modelo de negócios esteja propriamente estabelecido. Dessa forma, é importante que o Canvas de Modelo de Negócios seja capaz de registrar completamente as características essenciais do seu empreendimento (QASTHARIN, 2015).

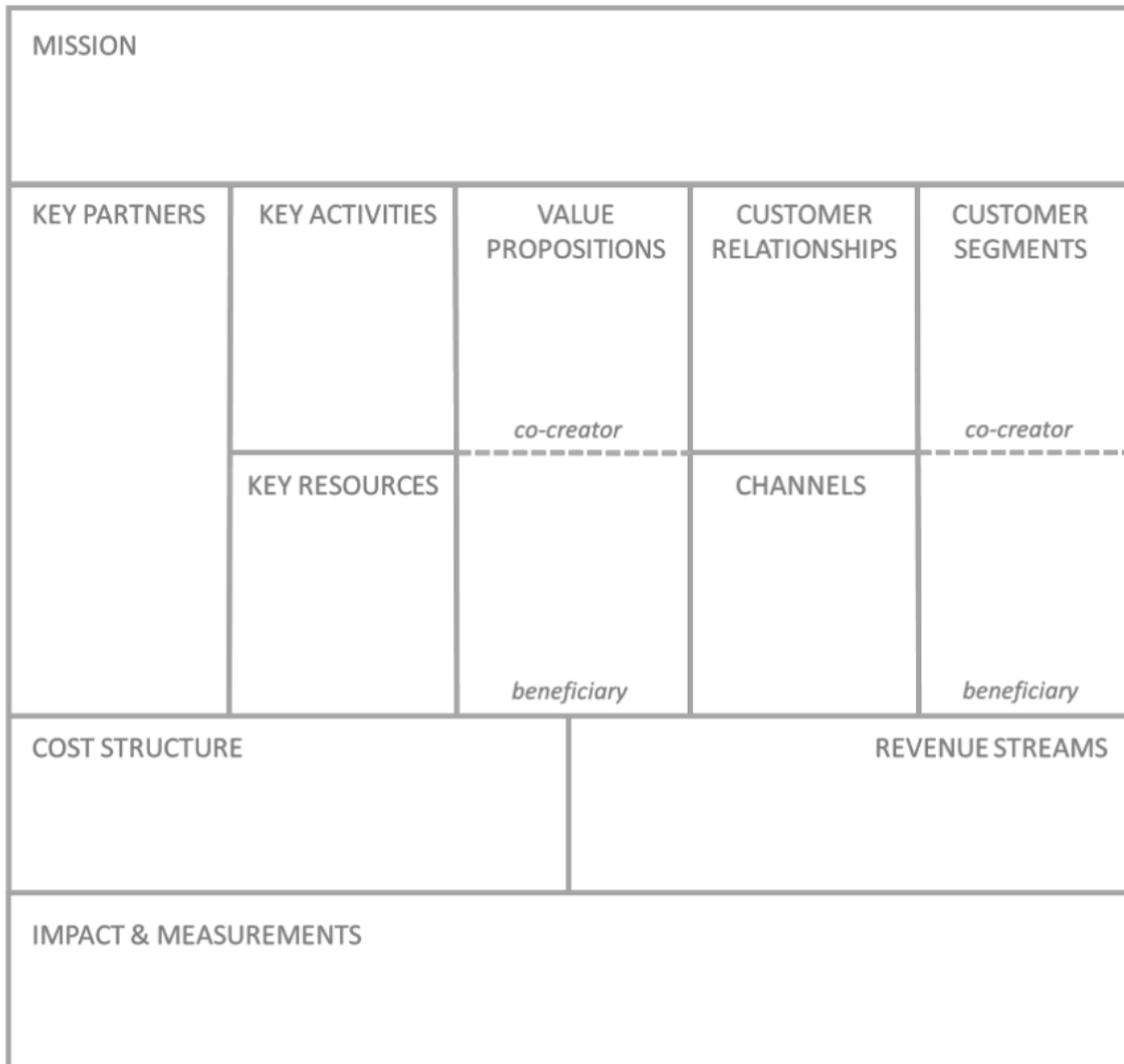
Negócios de impacto social geram valor para os membros da organização, para seus clientes e também para a sociedade, devendo, portanto, acrescentar elementos adicionais em seu modelo de negócios, com o propósito de incluir qual será o problema social abordado e qual será o valor gerado pela resolução do mesmo (HYUP, 2016), já que o que move esses empreendimentos é a sua missão social e não apenas a geração de lucro (GRASSL, 2012). Deste modo, esse modelo se torna mais complexo que o tradicional *Business Model Canvas*, porque expande a definição de Proposta de Valor, e também altera a forma ou as estruturas que o empreendedor necessita evidenciar para entregar o valor social gerado (PORTALES, 2019).

Nesse sentido, empreendimentos sociais, devem entregar valores econômicos e sociais simultaneamente, o que poderia resultar em um conflito de interesses, sendo então necessário pensar em novas estratégias operacionais que permitam essa geração dupla de valor. Nessa lógica, o modelo de negócios voltado para esse tipo de empreendimento deve levar em consideração a sua razão de existir, ou seja, o problema social que deseja solucionar (PORTALES, 2019).

Observada as diferenças entre empreendimentos de impacto social e empreendimentos tradicionais, percebe-se que tais distinções devem ser levadas em consideração e refletem no modelo de negócios. Dessa forma, é possível afirmar que o *Business Model Canvas*, proposto por Osterwalder e Pigneur (2011), não satisfaz completamente as necessidades de um negócio de impacto social, sendo então necessário o acréscimo de alguns componentes básicos, para melhor entendimento sobre como o empreendimento cria, entrega e recebe valor (QASTHARIN, 2015).

Partindo do pressuposto, de que o *Business Model Canvas* é simples, relevante e intuitivamente compreensível, tais blocos adicionais não devem exigir muitos ajustes e aprendizados daqueles que já estão acostumados a trabalhar com o canvas tradicional. Deste modo, Qastharin (2015) propôs inserir dois outros componentes: Missão; e Impacto e Mensuração (Figura 2).

Figura 2 – *Business Model Canvas* adaptado para negócios de impacto social.



Fonte: Qastharin (2015, p. 8).

O componente de Missão evidencia o propósito e a razão de existir do empreendimento social. Deve incluir, em uma sentença clara, o problema, o consumidor, o método e o impacto que será gerado. Já o bloco Impacto e Mensuração, define os benefícios que o consumidor terá, assim como a mensuração e os indicadores adotados para o sucesso do empreendimento. Com os componentes adicionais, a sequência de preenchimento também foi alterada, devendo seguir a seguinte ordem: Missão, Segmento de Clientes, Proposta de Valor, Canais, Relacionamento com Clientes, Fontes de Receita, Recursos Principais, Atividades-Chave, Parcerias Principais, Estrutura de custo e Impacto e Mensuração (QASTHARIN, 2015).

3 METODOLOGIA

Objetivou-se, por meio de pesquisa qualitativa e exploratória (CRESWELL; CRESWELL, 2017), elaborar os Canvas de Modelos de Negócios de diferentes empreendimentos brasileiros de impacto na área de Engenharia Civil, de modo a analisar a real entrega de suas propostas de valor e as dificuldades no alcance desse propósito. Utilizou-se o modelo de Canvas proposto por Qastharin (2015), em razão de sua adequação ao objeto de estudo.

Realizou-se um estudo multicase (YIN, 2005) com três empresas brasileiras cujos negócios de impacto estão voltados a reformas residenciais destinadas a famílias de baixa renda. Tomou-se conhecimento das empresas selecionadas por meio da Artemisia, aceleradora de negócios de impacto social no Brasil, já que duas delas foram citadas como exemplos de empreendimentos de impacto e a terceira é participante do Lab Habitação, programa de aceleração realizado pela organização. São elas: Digna Engenharia Social, Moradigna, e Dona Obra.

A coleta de dados se deu por meio de entrevistas estruturadas (LAKATOS; MARCONI, 2003), por meio eletrônico, realizadas entre janeiro e março de 2021 com os sócios fundadores das empresas selecionadas. O contato com os entrevistados foi feito por *e-mail* e *whatsapp*, buscando, preferencialmente, realizar as entrevistas por videoconferência, porém, em função da disponibilidade de tempo de duas das empresas participantes, abriu-se a possibilidade do roteiro de perguntas ser respondido por escrito.

Dessa forma, duas das entrevistas foram respondidas em texto, mediante o envio do questionário com o roteiro de perguntas por *e-mail*, e a terceira foi realizada por videochamada, através da plataforma *Google Meet* e transcrita para análise por meio da ferramenta *Speechnote*. Importante ressaltar, que durante o estudo da entrevista realizada por videoconferência, não foram analisadas expressões, postura ou tons de voz, e sim apenas o conteúdo obtido durante a conversa. Além disso, as três empresas participantes continuaram disponíveis após as entrevistas para sanar eventuais dúvidas.

Realizou-se também, análise documental (CECHINEL et al., 2016) de trabalhos acadêmicos que abordavam de algum modo as empresas selecionadas, e também consultas em suas redes sociais e *websites*. O roteiro de entrevistas utilizado é apresentado no Apêndice A, ao final deste trabalho. Já no Apêndice B se encontra o modelo do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) que foi assinado pelas empresas participantes, autorizando o uso das informações cedidas.

No Quadro 1, é possível ver a relação dos empreendedores entrevistados, assim como suas respectivas empresas, cargos, idade, gênero e tempo de atuação dentro do negócio.

Quadro 1 – Informações dos entrevistados.

Empresa	Nome	Cargo	Idade	Gênero	Tempo de atuação na empresa:
Moradigna	Matheus Cardoso	Sócio fundador	26	Masculino	6 anos
Digna Engenharia Social	Evelin Mello	Diretora Fundadora	26	Feminino	3 anos
Dona Obra	Denise Durey e Giuliana Lobo	Co-fundadoras	41 e 29	Feminino	2 anos

Fonte: do autor (2021).

Adotou-se uma abordagem *top-down*, apoiada nas categorias do *Business Model Canvas* de Osterwalder e Pigneur (2011), adaptado por Qastharin (2015), para codificação das entrevistas e demais materiais coletados, submetidos à técnica de análise de conteúdo, em sua vertente qualitativa (BARDIN, 2015).

Por fim, elaboraram-se e discutiram-se os Canvas de Modelo de Negócios de impacto social das empresas estudadas, de forma a identificar se e como suas especificidades influenciam no alcance de seus objetivos, ou seja, no impacto social gerado por essas empresas em sua região de atuação.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir das informações obtidas por meio das entrevistas e dos materiais consultados, foi possível conhecer mais profundamente cada empresa e também seu modelo de negócios.

Desse modo, os próximos tópicos abordarão a história de cada empreendimento, seu *Business Model Canvas* adaptado para negócios de impacto social e também uma discussão geral sobre os resultados obtidos a partir do que foi coletado.

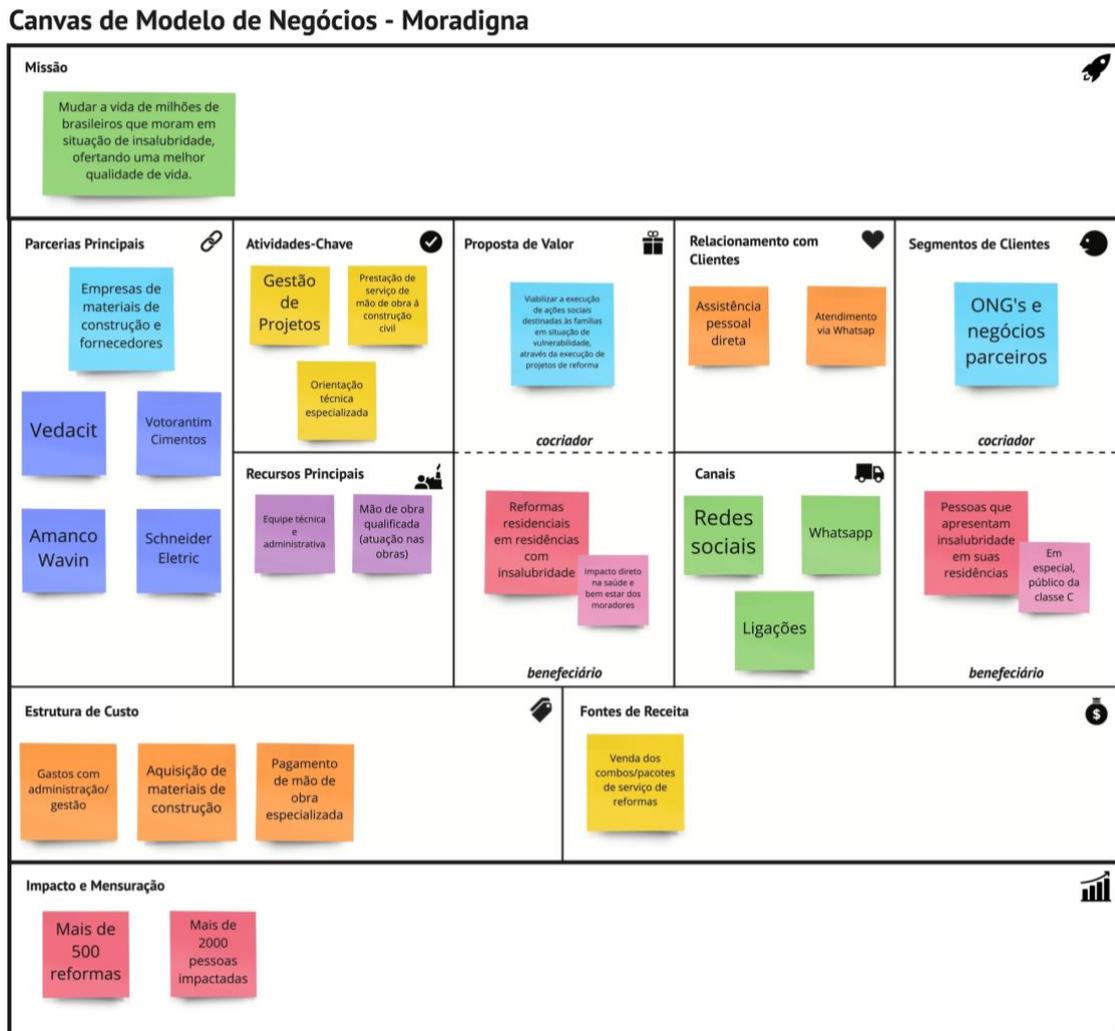
4.1 Moradigna

O Moradigna surgiu a partir da inquietude e necessidade do empreendedor Matheus Cardoso de mudar a realidade de famílias em situação de vulnerabilidade. Por ter passado grande parte da sua vida no Jardim Pantanal, em São Paulo - SP, esteve em constante contato com reformas inacabadas, casas com problemas de infraestrutura, susceptíveis a enchentes e outros fatores que resultavam em moradias insalubres (ANDRADE, 2018).

Durante sua graduação, Matheus estagiou na [Vivenda](#), outro negócio de impacto social voltado para reformas residenciais e que possui um tempo maior de atuação no mercado. O contato com outro empreendimento similar o ajudou a acreditar na viabilidade do seu próprio negócio e impulsionou a criação do Moradigna (ANDRADE, 2018).

O escritório conta com sete colaboradores e com uma rede de pedreiros autônomos, responsáveis pela mão de obra qualificada. Além disso, atualmente, atende nas cidades de São Paulo - SP, Manaus - AM e alguns bairros do Rio de Janeiro - RJ. Na Figura 3 é possível visualizar o Canvas de Modelo de Negócios construído a partir da entrevista realizada com o empreendedor.

Figura 3 – Canvas de Modelo de Negócios da Moradigna.



Fonte: do autor (2021)

O Moradigna tem a missão de melhorar a qualidade de vida de brasileiros que moram em residências insalubres, oferecendo serviços de reforma através de pacotes fechados incluindo a mão de obra especializada, o gerenciamento da reforma e os materiais de construção, impactando diretamente a saúde desses moradores.

É possível identificar que o negócio tem dois segmentos de cliente, divididos em cocriadores e beneficiários. Como cocriadores, têm-se as ONGs e negócios parceiros, responsáveis por possibilitar que o Moradigna atenda as famílias em maior situação de vulnerabilidade, subsidiando a prestação dos serviços de reforma para este público. Já os beneficiários, são aqueles clientes que moram em residências insalubres e que contratam o Moradigna diretamente, sendo que, dentro desse segmento, as principais famílias atendidas pertencem à classe C, já que essas possuem mais facilidade de acesso ao crédito do que as de classes D e E. A comunicação com esses clientes acontece por meio das redes sociais da

empresa, por *whatsapp* e também por ligações, o que possibilita uma assistência pessoal e direta, contribuindo para a construção de uma relação próxima entre o negócio e seus clientes.

Atualmente, a fonte de receita do negócio acontece por meio da venda dos pacotes fechados de reforma. Esse pagamento pode ser feito diretamente pelos consumidores finais, ou seja, pelas famílias que desejam reformar suas moradias, ou pelos parceiros que contratam os serviços de forma subsidiada, garantindo que mesmo aquelas famílias que não teriam condições financeiras de arcar com o pagamento, possam ter suas residências reformadas.

Para o funcionamento do negócio, é essencial o trabalho das equipes técnica e administrativa. Além disso, a equipe responsável pela mão de obra especializada também é indispensável para a execução das reformas e, no Moradigna, essa equipe é contratada de forma terceirizada. Essas equipes são responsáveis por executar as principais atividades do negócio, como fazer a gestão do projeto, orientar na execução da reforma de maneira especializada e prestar o serviço de mão de obra adequado.

Além dos recursos e atividades essenciais, também é importante destacar as parcerias principais para o funcionamento do negócio. No caso do Moradigna, essas parcerias são empresas de materiais de construção e fornecedores, como Vedacit, Votorantim Cimentos, Amanco Wavin e Schneider Eletric. Já os custos envolvidos para a operação do negócio podem ser distribuídos em três grupos, sendo eles: custos com a aquisição de materiais de construção, custos com o pagamento da mão de obra especializada e custos administrativos e de gestão, que incluem os gastos contábeis, salariais, jurídicos e outros.

A estrutura do seu modelo de negócios possibilitou que o Moradigna, ao longo dos seus 6 anos de existência, realizasse mais de quinhentas reformas, tornando essas moradias mais adequadas e impactando diretamente a vida e a saúde de mais de duas mil pessoas.

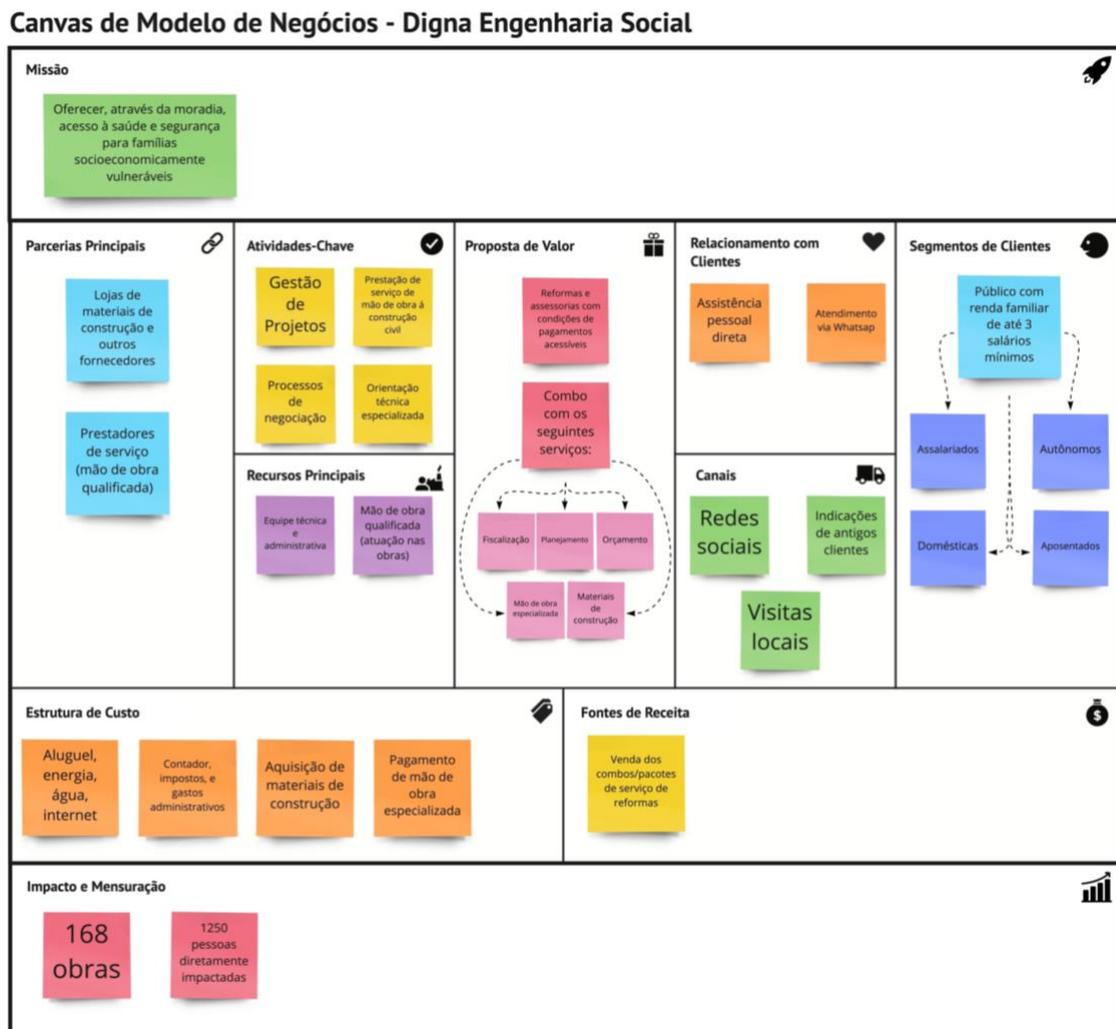
4.2 Digna Engenharia Social

A Digna Engenharia Social surgiu quando Evelin Mello, fundadora da empresa, estava em seu último ano da faculdade de engenharia civil. A temática de negócios de impacto social foi objeto de estudo em seu Trabalho de Conclusão de Curso e ela decidiu colocar em prática a teoria que aprendeu durante a realização do trabalho. Ao final de 2017, realizou a sua primeira obra reformando uma varanda e depois disso, começou a atuar no mercado de reformas residenciais, no qual segue até os dias atuais.

Com um baixo capital inicial para investimento, Evellin teve receio que isso, associado a uma possível inadimplência dos clientes, ocasionasse a falência do empreendimento. Porém, acreditando que a engenharia era para todos, fez disso o propósito do seu negócio e assumiu os

primeiros riscos. Atualmente, a Digna Engenharia Social conta com quatro pessoas diretamente envolvidas na empresa e com cerca de 15 funcionários autônomos que prestam os serviços de mão de obra. A seguir, apresenta-se o Canvas de Modelo de Negócios detalhado da empresa, construído a partir da entrevista realizada (Figura 4).

Figura 4 – Canvas de Modelo de Negócios da Digna Engenharia Social.



Fonte: do autor (2021).

A missão da Digna Engenharia Social é oferecer habitações mais seguras e saudáveis para a população socioeconomicamente vulnerável, tendo como segmento de clientes famílias com renda mensal de até 3 salários mínimos, como trabalhadores autônomos, assalariados, domésticas ou até mesmo aposentados. O negócio consegue entregar esses valores para seus clientes através da venda de combos de construção ou reforma, que, além de apresentarem condições acessíveis de pagamento, também incluem fiscalização, planejamento, compra de materiais adequados e mão de obra qualificada. Ao contrário do modelo de negócios do Moradigna, a Digna Engenharia Social não trabalha com a modalidade de reformas subsidiadas,

por conta disso, seu Canvas de Modelo de Negócios apresenta apenas um segmento de cliente e uma proposta de valor, não apresentando então a segmentação entre cocriadores e beneficiários.

A comunicação com os clientes acontece por meio de redes sociais, *whatsapp*, ligações telefônicas e visitas presenciais. Esse atendimento individual, permite que a empresa avalie as demandas caso a caso e possibilita a construção de um relacionamento próximo com seus clientes, garantindo que a assistência ocorra de maneira pessoal e direta. Atualmente, a fonte de receita do negócio é obtida exclusivamente pela venda dos combos de construção ou reforma.

O funcionamento da Digna Engenharia Social requer alguns recursos e atividades principais, como uma equipe técnica/administrativa, que fica responsável pela orientação especializada da obra, pela gestão de projetos e pelas questões de gerenciamento do negócio, e uma equipe de mão de obra qualificada, encarregada pela execução das obras, a qual é contratada de forma terceirizada. Além dos recursos e atividades já apresentados anteriormente, a Digna também conta com algumas parcerias principais que garantem o funcionamento do negócio, como a colaboração com os funcionários que prestam os serviços de mão de obra em forma de “empreitada” e também com lojas de materiais de construção e outros fornecedores.

Os custos envolvidos para o funcionamento do modelo de negócios abarcam tanto os gastos com o espaço físico do empreendimento, como aluguel, energia, água e internet, quanto os gastos administrativos, como contador, salários e impostos. Além disso, na estrutura de custos, também se tem os gastos com a aquisição dos materiais de construção e com o pagamento dos funcionários contratados para mão de obra especializada.

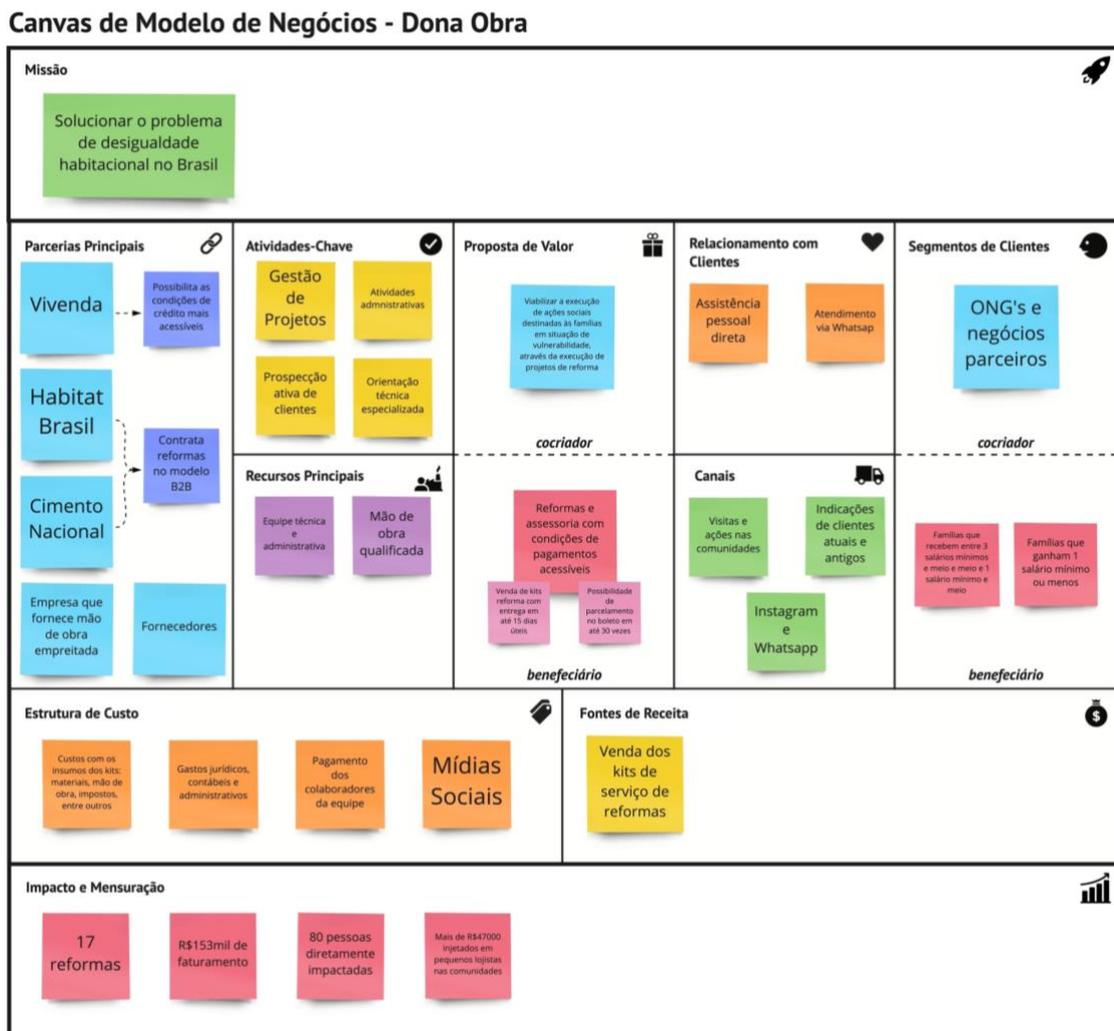
Tal modelo de negócios possibilitou que a Digna Engenharia Social realizasse, até abril de 2021, cento e sessenta e oito obras, impactando diretamente a vida de mil duzentas e cinquenta pessoas.

4.3 Dona Obra

A Dona Obra foi criada em 2019, quando as arquitetas Denise Durey e Giuliana Lobo abandonaram suas carreiras no mercado de arquitetura tradicional e decidiram investir no novo negócio. Insatisfeitas e inquietas com o cenário habitacional de Recife - PE, buscaram explorar e entender melhor quais eram os negócios de impacto social já existentes no Brasil e de que forma eles estruturavam o seu modelo de negócios. Depois de algumas pesquisas, cursos e visitas em outras empresas já consolidadas, voltaram para Recife mais seguras para a implantação do negócio.

Atualmente, a Dona Obra conta com um quadro de cinco funcionárias envolvidas diretamente com o negócio e uma empresa especializada que oferece os serviços de mão de obra de forma terceirizada. Na Figura 5, é possível visualizar o Canvas de Modelo de Negócios da Dona Obra, construído a partir da entrevista realizada.

Figura 5 – Canvas de Modelo de Negócios da Dona Obra.



Fonte: do autor (2021).

Com a missão de solucionar o problema de desigualdade habitacional no Brasil, a Dona Obra oferta reformas com assessoria técnica especializada para famílias que recebem até três salários mínimos e meio. Para abarcar um maior número de pessoas, seu segmento de clientes é dividido em dois grupos, cocriadores e beneficiários. Os cocriadores são as ONGs e negócios parceiros responsáveis por possibilitar que a solução ofertada pela Dona Obra atinja um público maior, subsidiando os serviços de reforma para famílias que recebem um salário mínimo e meio ou menos. Já os beneficiários, são todos os clientes finais do negócio, ou seja, as famílias que terão as suas residências reformadas.

A proposta de valor do negócio também pode ser dividida entre cocriadores e beneficiários, onde, para os cocriadores, a oferta de valor acontece através da viabilização e execução de ações e práticas sociais destinadas às famílias em situação de vulnerabilidade, levando o nome da organização parceira como um dos principais agentes da ação. Já para os beneficiários, o valor se encontra na entrega de residências com melhores condições habitacionais para seus moradores, sendo que a Dona Obra consegue realizar essa entrega através da venda de *kits* de reforma, que incluem o acompanhamento técnico do projeto, os materiais de construção e a mão de obra especializada. Além disso, o tempo médio para a execução do serviço é de quinze dias úteis, podendo inclusive ser parcelado em até trinta vezes mensais no boleto, garantindo assim, condições mais acessíveis de pagamento. Desse modo, a fonte de receita do negócio acontece exclusivamente pela venda dos *kits* de serviço, seja de maneira direta para os clientes finais ou subsidiada pelos negócios parceiros.

A comunicação com seus clientes acontece através do uso de redes sociais, como *Instagram* e *Whatsapp*, e também com a realização de visitas e ações presenciais junto à própria comunidade. Além dos meios citados, outro que também é relevante na prospecção de novos consumidores, é a indicação dos serviços prestados por clientes antigos ou atuais do empreendimento.

Importante ressaltar, que devido ao estágio inicial que o negócio se encontra, a Dona Obra vem trabalhando para ganhar seu espaço e adentrar as comunidades atendidas, sendo um desafio conquistar a confiança dos seus moradores. Por conta disso, o relacionamento com seus clientes acontece de forma pessoal e personalizada.

Para o funcionamento da Dona Obra, os principais recursos necessários são os trabalhos desempenhados pela equipe técnica/administrativa e pela equipe responsável por prestar os serviços de mão de obra, que são contratados de forma terceirizada. Esses grupos de trabalho são responsáveis por desempenhar as atividades-chave da Dona Obra, sendo encarregados então pelo gerenciamento e execução dos projetos, pela prospecção de novos clientes, pela orientação técnica especializada e por outras questões administrativas.

Além dos recursos e atividades citados anteriormente, outro ponto importante dentro do modelo de negócios da Dona Obra são as parcerias firmadas. A Vivenda é uma das parceiras e é quem possibilita que o negócio ofereça condições de crédito e pagamento mais acessíveis para a população de baixa renda. Já a Habitat Brasil e a Cimento Nacional, são as responsáveis por contratar a Dona Obra e subsidiar os serviços de reforma das famílias em maior situação de vulnerabilidade socioeconômica. Ademais, a empresa que fornece a mão de obra na forma de “empreitada” e os outros fornecedores também são parceiros importantes para o negócio.

A estrutura de custos para a operação do negócio abarca os gastos com os insumos dos *kits* de reforma, como materiais, impostos e mão de obra, os gastos jurídicos, contábeis e administrativos, os gastos com o gerenciamento das mídias sociais e também os gastos com o pagamento dos colaboradores da equipe. A configuração do seu modelo de negócios possibilitou que a Dona Obra realizasse, até março de 2021, dezessete reformas, impactando diretamente a vida de cerca de oitenta pessoas. Além disso, a empresa também apresentou um faturamento de R\$153 mil, sendo que cerca de trinta por cento desse valor (R\$47 mil) foram injetados novamente em pequenos lojistas da própria comunidade, movimentando a economia local.

4.4 Discussão

Analisando os Canvas de Modelo de Negócios, identificam-se pontos em comum entre os três empreendimentos. A primeira similaridade é a missão, ou razão de existir, que eles trazem. Todos os três têm presente a questão de impactar positivamente a vida de outras pessoas através da reforma de moradias, tornando-as mais adequadas para serem habitadas.

Desse modo, o segmento de clientes que os três empreendimentos atendem, são famílias pertencentes às classes C, D e E, sendo que, dois dos negócios entrevistados, também possuem como clientes ONGs e negócios parceiros, responsáveis por subsidiar a reforma da moradia das famílias que se encontram em situação de vulnerabilidade socioeconômica maior. Desse modo, para atrair esses negócios e, conseqüentemente, o subsídio das reformas, o Moradigna e a Dona Obra, são responsáveis por viabilizar a realização de ações e práticas sociais, apresentando o nome do negócio parceiro como um dos principais agentes que atuaram na transformação da realidade das famílias atendidas.

Para viabilizar o negócio e trabalhar com o público-alvo socioeconomicamente vulnerável, os três empreendimentos se adaptaram e encontraram uma nova forma de oferecer valor para seus clientes. Essa nova proposta é a oferta de pacotes fechados do serviço, com a inclusão da assistência e gerenciamento técnico, da execução do trabalho por mão de obra especializada, da compra dos materiais de construção necessários e de condições de pagamento acessíveis. Dessa forma, trabalhar com a venda dos pacotes, garante que o serviço de reforma não excederá o orçamento e o cronograma propostos, que não haverá grande desperdício de materiais, que a obra será executada de maneira correta e que o pagamento será menos burocrático e com valores condizentes com o orçamento dos clientes. Desse modo, são sanados os principais problemas enfrentados por essas famílias, caso fossem realizar a reforma por conta própria

Outro ponto em comum é a forma pela qual as empresas se comunicam com seus clientes e os canais que elas utilizam, sendo por meio de mídias sociais e visitas/ações presenciais, procurando desenvolver um relacionamento próximo e individualizado, já que cada reforma e serviço têm suas especificidades e devem acontecer de forma personalizada. Essa maneira de se relacionar também colabora para que os empreendimentos conquistem mercado dentro das comunidades em que atuam.

Durante a elaboração dos modelos de negócios também foi possível perceber a importância das parcerias para a viabilidade do negócio. O papel dessas parcerias fica entre oferecer condições de pagamento acessíveis, subsidiar obras para o público com baixa renda familiar, ou estabelecer acordos com lojas de materiais de construção e fornecedores, o que possibilita preços mais baixos e torna o serviço mais acessível.

O modelo de negócios desses empreendimentos permite que eles impactem diretamente o setor habitacional brasileiro, minimizando as dores de um mercado que ainda não é plenamente atendido, por meio de uma solução considerada rápida e eficaz. Entretanto, este impacto, quando analisado sob os três pilares da sustentabilidade - social, ambiental e econômico - é difícil de ser mensurado. Por conta disso, durante as entrevistas, os empreendimentos focaram no impacto social gerado diretamente pelos serviços executados, somando mais de seiscentas e oitenta e cinco obras realizadas e impactando mais de três mil trezentos e trinta pessoas.

Para além do modelo de negócios, outros pontos também foram levantados durante a realização das entrevistas, dentre eles as principais complicações encontradas nas residências atendidas, sendo possível identificar que problemas de infiltração, ventilação e umidade, estão entre os mais comuns. Já com relação à idade dessas construções, as respostas foram variadas, uma vez que um empreendimento afirmou que a maioria das casas atendidas possuem mais de 30 anos, enquanto outro estimou que as residências trabalhadas teriam cerca de 10 anos de idade.

Outro ponto comum observado foi com relação aos domicílios atendidos, visto que grande parte dos clientes realizaram reformas por conta própria anteriormente, mas não conseguiram alcançar o resultado esperado. Parte disso se deve às condições em que a obra foi executada. Como muitos não conseguem acesso ao crédito, os materiais de construção são comprados aos poucos e sem planejamento o que, somado à não contratação dos serviços de gerenciamento e de mão de obra qualificada, ocasiona a perdas de materiais, obras mais demoradas e, conseqüentemente, reformas mais caras.

Com relação às maiores dificuldades enfrentadas pelas empresas, as respostas se relacionaram a questões administrativas, como estabelecer um fluxo de caixa adequado, adotar metodologias para calcular todos os custos envolvidos na execução do negócio e até mesmo estudar alternativas viáveis de oferecer crédito ao cliente sem que ocorressem inadimplências.

Devido à pandemia de COVID-19, os negócios também sofreram alguns impactos. Inicialmente, os serviços de construção civil foram suspensos, o que ocasionou a paralisação das atividades por completo. Porém, com a retomada de alguns setores, os empreendimentos voltaram a atender e relataram um mercado mais aquecido que anteriormente, com uma alta demanda de novas reformas. Tal acontecimento, de acordo com as sócias da Dona Obra, Denise e Giuliana, decorre de as famílias passarem mais tempo em suas casas, o que gerou um incomodo maior com a situação em que suas residências se encontravam. Além disso, a distribuição do auxílio emergencial, oferecido pelo Governo Federal no ano de 2020, contribuiu para o aumento do poder aquisitivo de muitas famílias. Porém, no início de 2021, com a redução do valor do auxílio e com o aumento do índice de desemprego, a percepção também passada pelas empreendedoras foi que o cenário mudou novamente e a demanda por novos serviços sofreu uma queda significativa.

No mais, todos os entrevistados destacaram que a principal vantagem em trabalhar com negócios de impacto social é o propósito e o sentimento envolvidos, tendo a consciência de que algo relevante para a sociedade está de fato sendo feito. Por fim, resgatando o conceito estabelecido pela Artemisia (2021, n.p.), negócios de impacto social são “empresas que oferecem, de forma intencional, soluções escaláveis para problemas sociais da população de baixa renda”. Dessa forma, a partir da análise das entrevistas e dos modelos de negócio apresentados, é possível confirmar que os três empreendimentos se encaixam nessa definição e são considerados negócios de impacto social.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho foi analisar e comparar o modelo de negócio de três empreendimentos de impacto social na área de reformas residenciais, de forma a compreender como essas empresas geram valor para seus clientes e identificar os impactos causados por eles nas condições habitacionais das famílias atendidas.

Os modelos de negócios dos empreendimentos de impacto participantes do estudo são similares, principalmente quando se analisa a maneira encontrada para possibilitar o serviço de reformas residenciais, tendo como público-alvo as famílias de classe C, D e E. Suas missões também contribuem diretamente para a diminuição do déficit qualitativo, já que a reforma de residências insalubres contribui para moradias mais adequadas e com condições mínimas de habitação. Além disso, o estudo também traz elucidação sobre o conceito de empreendedorismo social, com um recorte para o setor da engenharia civil, apresentando uma alternativa de combate à desigualdade habitacional brasileira.

Durante o desenvolvimento deste trabalho, algumas limitações foram encontradas, sendo a principal delas a dificuldade de encontrar empresas que se adequavam às premissas do trabalho, já que o número de negócios de impacto social que atuam na área de reformas é baixo, especialmente quando comparado com o número de empresas tradicionais que operam dentro deste mesmo segmento. Outra dificuldade encontrada foi que, por conta da pandemia ocasionada pelo novo coronavírus (COVID-19), muitas empresas tiveram que se adaptar e dedicar mais tempo para o negócio, o que acabou afetando na disponibilidade para participarem da pesquisa e ocasionou na realização de entrevistas estruturadas por meio de questionários escritos, o que pode ter limitado o conteúdo de algumas respostas, já que não foi possível que o entrevistador explorasse melhor determinados pontos durante a conversa.

Como sugestões de trabalhos futuros, considera-se interessante compreender os demais problemas habitacionais enfrentados por famílias em situação de vulnerabilidade socioeconômica e estudar como outros negócios de impacto social buscam solucionar esses desafios, analisando o impacto que a ação conjunta desses empreendimentos tem no setor habitacional brasileiro. Além disso, também seria importante realizar estudos utilizando a visão das famílias atendidas por esses modelos de negócio, de forma a avaliar o efeito causado sob a perspectiva dos impactados.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Jaíne Araujo de. **Moradigna: mudando as condições insalubres da população carente**. 2018. 33 p. Monografia (Graduação em Administração de Empresas) – Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2018.
- ARTEMISIA. **O que são negócios de impacto social?**. Disponível em: <<https://artemis.org.br/conhecimento-negocios-de-impacto-social/>>. Acesso em: 20 de mar. 2021.
- ARTEMISIA. **Tese de Impacto Social em Habitação: oportunidades para empreender com impacto**, 2020. Disponível em: <<https://artemis.org.br/habitacao/tese/>>. Acesso em: 11 de abr. de 2021.
- ASSAD, Fernando Amiky. **Negócios sociais no Brasil: oportunidades e desafios para o setor habitacional**. 2012. 136 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2015. 288p.
- BONDUKI, Nabil. Política habitacional e inclusão social no Brasil: revisão histórica e novas perspectivas no governo Lula. **arq.urb**, n. 1, p. 70-104, dez. 2019. Disponível em: <<https://arqurb.emnuvens.com.br/arqurb/article/view/81>>. Acesso em: 5 de jun. de 2020.
- BORNSTEIN, David. **How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas**. New York, NY: Oxford University, 2004.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 20 de mar. 2021.
- BRASIL. **Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República**. Direito à Moradia Adequada. Brasília, DF, 2013. 76 p., il.
- CAU/BR - Datafolha. **Percepções da Sociedade sobre Arquitetura e Urbanismo**. [S. l.], 2015. Disponível em: <<http://www.cau.br/pesquisa2015/>>. Acesso em: 11 mar. 2020.
- CECHINEL, A. et al. Estudo/Análise Documental: Uma Revisão Teórica e Metodológica. **Criar Educação**, v. 5, n. 1, 2016.
- CRESWELL, John W.; CRESWELL, David. Qualitative Methods. In: _____. **Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches**. 5th edition. New York: Sage Publications, 2017. Capítulo 9. pp. –254-293.
- DORNELAS, José. **Modelo de negócios Canvas ou plano de negócios?**, 2013. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/colunistas/jose-dornelas/2013/07/08/modelo-de-negocios-canvas-ou-plano-de-negocios.htm>>. Acesso em: 5 de jun. de 2020.
- DORNELAS, José et al. **Plano de Negócios com o Modelo Canvas: Guia Prático de Avaliação de Ideias de Negócio a Partir de Exemplos**. Rio de Janeiro, RJ: LTC, 2015. 271 p.
- FAJARDO, Vanessa. Para diminuir desigualdade, empresa reforma casas em comunidade de Recife. **Ecoa UOL**, São Paulo, 30 de abr. 2020. Disponível em: <<https://www.uol.com.br/ecoa/ultimas-noticias/2020/04/30/para-diminuir-desigualdade-empresa-reforma-casas-em-comunidade-de-recife.htm>>. Acesso em: 28 de mar. 2021

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Estatística e Informações: demografia e indicadores sociais - Déficit Habitacional no Brasil**, 2015. Belo Horizonte, 2018. 78 p., il.

GRASSL, Wolfgang. Business Models of Social Enterprise: A Design Approach to Hybridity. **ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives**. [S. l.], v. 1, n. 1, p. 37-60, 2012.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **População em áreas de risco no Brasil**. Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101589.pdf>>. Acesso em: 17 de mar. 2020.

INEI. **O que é Setor 2.5**. Disponível em: <<https://www.inei.org.br/copia-home-1>>. Acesso em: 4 jun. 2020.

INFANTE, Maisa. A digna engenharia social realiza pequenas reformas com preços acessíveis na periferia de Campo Grande. **DRAFT**, 7 de out. 2019. Disponível em: <<https://www.projeto draft.com/a-digna-engenharia-social-realiza-pequenas-reformas-com-precos-acessiveis-na-periferia-de-campo-grande/>>. Acesso: 28 de mar. 2021.

HYUP, Tae. The Sharing Economy: Business Cases of Social Enterprises Using Collaborative Networks. **Procedia Computer Science**. [S. l.], v. 91, p. 502-5011, 2016.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, Marina A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LCA. **Estruturação do mercado de reformas no Brasil: diagnóstico e diretrizes**. São Paulo, 2012. 57 p.

LEE, In. A social enterprise business model for social entrepreneurs: theoretical foundations and model development. **International Journal of Social Entrepreneurship and Innovation**, [S. l.], v. 3, n. 4, p. 269-301, 2015.

MORADIGNA, 2021. Disponível em: <<https://moradigna.com.br/>>. Acesso em: 11 de abr. 2021.

NICHOLLS, Alex. **Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change**. New York, NY: Oxford University, 2006. 512p.

OSTERWALDER, Alexander. **The business model ontology: a proposition in a design science approach**. 2004. 169 p. Dissertação – Université de Lausanne, Switzerland, 2004.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios**. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books Editora, 2011. 300p.

PIPE. **2º Mapa de Negócios de Impacto: Social + Ambiental**, 2019. Disponível em: <<https://www.pipe.social/produtos/mapa2019>>. Acesso em: 4 de jun. de 2020.

PORTALES, Luis. Business Models of Social Enterprises. *In: _____*. **Social Innovation and Social Entrepreneurship**. [S. l.]: Palgrave Macmillan, 2019. cap. 7, p. 97-114.

QASTHARIN, Annisa Rahmani. Business Model Canvas for Social Enterprise. In: THE INDONESIA INTERNATIONAL CONFERENCE ON INNOVATION, ENTREPRENEURSHIP, AND SMALL BUSINESS (IICIES), 7, 2015, Bandung. **Anais... Bandung: [s.n.]**, 2015.

- ROTHEROE, Neil; RICHARDS, Adam. Social return on investment and social enterprise: transparent accountability for sustainable development. **Social Enterprise Journal**, London, v. 3, n. 1, p. 31-48, 2007.
- SANTOS, Altair. Mercado formiguinha merece atenção do poder público. **Cimento Itambé**. [S. l.], 10 abr. 2014. Disponível em: <<https://www.cimentoitambe.com.br/mercado-formiguinha-merece-atencao-do-poder-publico/>>. Acesso em: 11 mar. 2020.
- SCHUMPETER, Joseph Alois. **The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle**. Cambridge, MA: Harvard University, 1934. 255p.
- SENGUPTA, Subhanjan.; SAHAY, Arunaditya.; CROCE Francesca. **Conceptualizing social entrepreneurship in the context of emerging economies: an integrative review of past research from BRIICS**. [S. l.]: International Entrepreneurship and Management Journal, 2018. v. 14. p. 771 - 803.
- STEVENSON, Howard H.; ROBERTS, Michael J.; GROUSBECK, Harold Irving. **New Business Ventures and the Entrepreneur**. Homewood, IL: Irwin, 1989. 692p.
- UNITED NATIONS. **Committee on Economic, Social and Cultural Rights General Comment No 04: The Right to Adequate Housing (Art. 11 (1) of the Covenant)**. Geneva, 1991. 7 p.
- YIN, R. **Estudo de Caso**. Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- YUNUS, Muhammad. **A empresa Social: A nova dimensão do capitalismo para fazer face às necessidades mais prementes da humanidade**. Lisboa: Presença, 2011. 240 p.
- YUNUS INVESTIMENTOS. **O que são Negócios Sociais?**. Disponível em: <<https://www.yunusnegociossociais.com/o-que-so-negcios-sociais>>. Acesso em: 20 de mar. 2021.
- ZOTT, Christoph; AMIT, Raphael; MASSA, Lorenzo. The Business Model: Recent Developments and Future Research. **Journal of Management**. [S. l.]. v. 37, n. 4, p. 1019-1042, 2011.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevistas utilizado na pesquisa

1. Para começarmos, você pode me contar um pouco sobre a história de vocês e como o negócio surgiu?
2. Qual foi o problema social que implicou na criação da empresa?
3. Como a empresa é estruturada hoje em dia e quantos funcionários estão envolvidos no seu funcionamento?
4. Atualmente, quais são as cidades ou regiões em que vocês atuam?
5. Quais são os clientes que a sua empresa atende?
6. De que forma o empreendimento soluciona o problema desses clientes?
7. Através de quais meios vocês conseguem alcançar os seus clientes e como é construída a relação entre vocês?
8. Quais são as fontes de receita atuais do negócio?
9. Atualmente, quais são os recursos principais necessários para o funcionamento da empresa?
10. Quais são as ações ou atividades mais importantes para que vocês consigam satisfazer as necessidades do seu consumidor final?
11. Com relação às reformas realizadas, quais são os principais problemas encontrados? Por exemplo: problemas de ventilação, sanitários, estruturais, etc.
12. Em média, qual é a idade dessas construções? É comum que seus clientes tenham realizado reformas anteriormente?
13. Para seu negócio funcionar, são necessárias parcerias? Se sim, quais são elas?
14. Quais são os custos envolvidos para o funcionamento do seu empreendimento?
15. Analisando os pilares da sustentabilidade: social, ambiental e econômico. Até agora, quais foram os impactos gerados pelo negócio?
16. Qual ou quais foram as maiores dificuldades enfrentadas pela empresa? Existem obstáculos que ainda são enfrentados atualmente?
17. Levando em consideração o contexto pandêmico em que estamos vivendo, quais adversidades seu empreendimento está enfrentando e quais medidas foram tomadas para contorná-las?
18. Para finalizar, qual a principal vantagem que você enxerga em ter um negócio de impacto social?

APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE

Prezado(a) Senhor(a), você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa de forma totalmente voluntária da Universidade Federal de Lavras. Antes de concordar, é importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento. Os pesquisadores deverão responder todas as suas dúvidas antes que você decida participar ou não. Ao participar deste estudo, você não terá nenhum custo ou receberá qualquer benefício financeiro. Também, você tem o direito de desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhuma penalidade.

I - Título do trabalho experimental: MODELOS DE NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL: UM ESTUDO MULTICASOS NA ENGENHARIA CIVIL

Pesquisador responsável: Lucas de Carvalho Samia

Instituição/Departamento: Departamento de Engenharia da Universidade Federal de Lavras (DEG/UFLA)

Telefone para contato: (35) 99755-6698

Local da coleta de dados: Dados coletados por meio eletrônico

II - OBJETIVOS

Objetiva-se, analisar e comparar os modelos de negócios de empreendimentos sociais de impacto na área de reformas residenciais, de forma a compreender os obstáculos enfrentados em sua atividade e identificar quais foram os impactos causados por eles nas condições habitacionais das famílias atendidas. Tais modelos de negócios serão analisados à luz do *Business Model Canvas*.

III – JUSTIFICATIVA

No Brasil, há uma carência de estudos que abordem o empreendedorismo social e seus conceitos, especialmente pela perspectiva de modelos de negócios. Dessa forma, o artigo em desenvolvimento pretende, através da realização de entrevistas estruturadas, analisar o modelo de funcionamento dos empreendimentos selecionados. Essas entrevistas serão gravadas e armazenadas por tempo indeterminado.

IV - PROCEDIMENTOS DO EXPERIMENTO

Para o estudo multicasos, serão realizadas entrevistas semiestruturadas com representantes de empreendimentos que atuam na área de reformas residenciais e que se qualificam como negócios de impacto social. As entrevistas acontecerão por meio eletrônico, sendo a plataforma definida em acordo com cada empresa.

V - RISCOS ESPERADOS

Caso o participante sinta desconforto ou constrangimento ao responder alguma das perguntas, o mesmo pode negar-se a responde-la ou determinar o encerramento da entrevista.

VI – BENEFÍCIOS

Ao colaborar com o estudo, o participante da pesquisa estará contribuindo para um maior alcance e compreensão do mercado de negócios de impactos sociais, voltados para o setor habitacional. Além disso, estará colaborando para a ampliação e visibilidade da sua iniciativa.

VII – CRITÉRIOS PARA SUSPENDER OU ENCERRAR A PESQUISA

A pesquisa será suspensa após o término da coleta de dados e análise das entrevistas.

VIII - CONSENTIMENTO PÓS-INFORMAÇÃO

Após convenientemente esclarecido pelo pesquisador e ter entendido o que me foi explicado, consinto em participar do presente Projeto de Pesquisa. Lavras, ____ de _____ de 20__.

Nome (legível) / RG

Assinatura

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma cópia será arquivada com o pesquisador responsável e a outra será fornecida a você.

No caso de qualquer emergência entrar em contato com o pesquisador responsável no Departamento de Engenharia. Telefones de contato: 035 99755-6698.