

Desenvolvimento de negócio com impacto social por meio de criação de valor compartilhado na ONG Associação Rainha da Paz

Business development with social impact by creating shared value at the NGO Associação Rainha da Paz

DOI:10.34117/bjdv8n7-068

Recebimento dos originais: 23/05/2022

Aceitação para publicação: 30/06/2022

Lucas Rodrigues Lomelino

Mestre em Administração do Desenvolvimento de Negócios pela Universidade Presbiteriana Mackenzie

Instituição: Universidade Presbiteriana Mackenzie

Endereço: R. Padre Anchieta, 2770, Bigorrrilho, Curitiba - PR, CEP: 80730-000

E-mail: lucas.lomelino@hotmail.com

Lilian Aparecida Pasquini Miguel

Doutora em Administração e Docente pela Universidade Presbiteriana Mackenzie

Instituição: Universidade Presbiteriana Mackenzie

Endereço: R. Padre Anchieta, 2770, Bigorrrilho, Curitiba - PR, CEP: 80730-000

E-mail: lilian.miguel@mackenzie.br

Samira Vasconcellos Miguel

Mestre em Direito pela Fundação Getúlio Vargas

Instituição: Fundação Getúlio Vargas

Endereço: Av. Sete de Setembro, 2775, Rebouças, Curitiba - PR, CEP: 80230-010

E-mail: samiravmiguel@gmail.com

RESUMO

O presente trabalho debruça-se sobre o contexto da Associação Rainha da Paz, organização social estabelecida na zona sul da cidade de São Paulo, diante da oportunidade de se ofertar profissionais e produtos de panificação para o mercado de trabalho, possibilitando uma nova fonte de receita para a sustentabilidade de sua missão. O principal resultado foi a ideação e implantação do modelo de negócio social para o aproveitamento da oportunidade no formato de panificadora, em fase de testes de mercado, visando tornar-se uma via constante para jovens de baixa renda acessarem o mercado de trabalho. A principal inovação aplicada foi no modelo para organização da sociedade civil com negócio de impacto social, bem como formas específicas de inovação quanto à cadeia de valor, mercado e tecnológica, com impacto imediato na diversificação financeira e qualificação administrativa da Associação, sustentando sua missão na busca pelo desenvolvimento social, por meio da acessibilidade ao mercado de trabalho, e uma alternativa digna para seus moradores. Destaca-se a complexidade da implantação em função da cultura interna vigente, assim como a dificuldade na obtenção de investimentos externos, gerando resistências à implementação, uma vez que no Brasil, ainda não há uma configuração jurídica própria para o tipo de negócio desenvolvido.

Palavras chave: negócio social, organização da sociedade civil, criação de valor compartilhado, desenvolvimento de negócios, sustentabilidade.

ABSTRACT

This paper focuses on the context of Rainha da Paz Association, a social organization established in the south of the city of São Paulo, given the opportunity to offer professionals and bakery products to the labor market, enabling a new source of revenue for the sustainability of its mission. The main result was the ideation and implementation of the social business model to take advantage of the opportunity in a bakery format, undergoing market tests, aiming to become a constant route for low-income young people to access the labor market. The main applied innovation was in the model for social organization with a social impact business, as well as specific forms of innovation regarding the value chain, market and technology, with an immediate impact on the financial diversification and administrative qualification of the Association, supporting its mission in the search for social development, through accessibility to the labor market, and a dignified alternative for its residents. We highlight the complexity of implementation due to the current internal culture, as well as the difficulty in obtaining foreign investments, generating resistance to implementation, since in Brazil, there is no legal configuration for the type of business developed.

Keywords: social business, social organization, shared value creation, business development, sustainability.

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho debruça-se sobre a Associação Rainha da Paz, organização da sociedade civil que há trinta anos trabalha pela transformação social de famílias que se encontram em situação de alta vulnerabilidade social na zona sul da cidade de São Paulo (Brasil), e da dificuldade que possui de conquistar a independência financeira atuando dentro do formato comum ao Terceiro Setor, tradicionalmente vinculado aos donativos, à filantropia e aos convênios públicos.

Baseando-se em tendências de mercado, um novo e crescente contexto de negócios com impacto social surgindo no Brasil, além de pesquisas e análises aplicadas à realidade da Associação, foi possível identificar demandas específicas do mercado de alimentos por funcionários e produtos de qualidade de padaria e confeitaria.

A partir do reconhecimento de recursos e experiências que a Associação possui, observou-se uma oportunidade a ser explorada mercadologicamente. O principal objetivo deste esforço é transformar o modelo de negócio da Associação Rainha da Paz de forma a maximizar a sua sustentabilidade financeira, expandindo seu impacto social, por meio de uma solução que atenda as demandas da oportunidade observada.

Para a elaboração deste trabalho, foi adotada a metodologia de solução de aproveitamento de oportunidades de Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017), para trabalhos práticos e aplicados no desenvolvimento de negócios em administração e

contabilidade, sendo importante enfatizar que este artigo é baseado no trabalho de conclusão de um dos autores, tendo sofrido alterações, com exclusões e inclusões feitas por seus autores.

Ademais, o propósito deste artigo é sobretudo apresentar o modelo adotado (Modelo C), como solução para a Associação Rainha da Paz, razão pela qual foram omitidos detalhes a respeito das análises financeiras, assim como planos minuciosos de implantação.

A estrutura deste documento é composta pela seção de entendimento da oportunidade, onde se apresenta a Associação Rainha da Paz, o mercado a que pertence e a caracterização da oportunidade. Segue-se pela seção de diagnóstico da oportunidade identificada, subsidiada por pesquisas que viabilizaram a proposta de solução, seguida das análises de viabilidade financeira.

Finaliza-se com os capítulos de intervenção, em que são detalhadas as questões e complexidades enfrentadas na concepção e implantação do projeto, a avaliação do processo e resultados, e, então, as considerações finais e contribuições.

2 ENTENDIMENTO DA OPORTUNIDADE

2.1 O SERVIÇO E A EMPRESA

A Associação Rainha da Paz é uma organização da sociedade civil, que segundo seu próprio site, possui a missão de:

Promover o desenvolvimento humano por meio do atendimento às necessidades básicas e da transformação social pela educação, capacitação profissional e de atividades culturais; oferecidos às famílias das comunidades da Zona Sul da Cidade de São Paulo, visando a valorização do ser humano e a melhoria da qualidade de vida.

A Associação teve início informalmente no ano de 1988, quando sua Fundadora e atual Presidente, percebeu que sua vida deveria ser dedicada aos mais pobres. Junto de um grupo de mulheres, formado tanto por pessoas de seu círculo de amizade pessoal, quanto de moradoras da própria região, ela iniciou um ciclo de atividades que se baseavam em mapear as comunidades do Jd. São Luís, distribuir cestas básicas e organizar a população para representá-la diante do poder público, tendo sempre em vista a melhoria na qualidade de vida dos moradores do bairro por meio da transformação social.

Aos poucos, percebia-se que a atuação da Associação já exercia efeito na realidade da região, uma vez que as ruas foram asfaltadas, linhas de transporte público foram

inauguradas e a coleta de lixo passou a existir. Por outro lado, observou-se a necessidade da formalização para que se pudesse expandir sua atuação em várias frentes e assim foi feito pioneiramente, uma vez que não existiam associações semelhantes na região.

Com a formalização, obteve-se a possibilidade de se adquirir uma sede própria e, sob a direção da Fundadora, foram criados diversos núcleos de trabalho, todos visando um aspecto de necessidade das famílias do bairro. Ao longo do tempo, em razão de sua forte dependência de recursos públicos, a Associação enfrentou muitas dificuldades, impostas pelas mudanças de gestores do poder público e pela influência de facções criminosas. Mas pela perseverança no trabalho, outras associações começaram a surgir e atuar na região, servindo-se de toda a experiência adquirida pela Associação Rainha da Paz, de tal forma que estabeleceu-se um relacionamento de cooperação entre as várias associações hoje existentes para melhor atenderem à demanda existente.

A Rainha da Paz possui quatorze núcleos de trabalho, dos quais oito são da área da educação (creches para crianças de zero a quatro anos de idade, com sedes próprias) e seis são da assistência social, entre eles: o núcleo de convivência para idosos, o curso de padaria e confeitaria que preparam para o mundo do trabalho, os núcleos para jovens e crianças, a escola de alfabetização para adultos e o programa de nutrição para recém-nascidos. O público-alvo são as famílias menos favorecidas que residente no bairro, oportunizando um atendimento que resgate a dignidade humana dessas famílias, em contraponto às alternativas que se apresentam na realidade diária desses moradores, como o crime ou a utilização de drogas. Toda a operação de atendimento a mais de duas mil famílias é realizada pelo trabalho de duzentos e sessenta funcionários.

Culturalmente, a Associação foi construída a partir do conceito de caridade, do voluntariado e da filantropia, e cresceu principalmente a partir de convênios diretos e indiretos com o poder público e de poucas doações pontuais. Esse fator gerou uma dependência financeira e um atraso em relação às outras organizações da sociedade civil, que já possuem uma diversidade de fontes de captação de recursos consolidada e operacional.

Diante desse fato, destaca-se que a Associação Rainha da Paz possui uma grande quantidade de recursos, porém provenientes quase que exclusivamente do Poder Público. Estes podem ser utilizados apenas para os custos de atendimento direto (como folha de pagamento de professores e materiais didáticos), de forma que todo o custo da estrutura administrativa apresentada necessita se sustentar a partir de outras fontes de recurso, tornando frágil a sustentabilidade financeira e colocando em risco a própria missão da

Associação a longo prazo.

Um exemplo desse tipo de convênio é a unidade que interessa ao presente projeto: o curso de padaria e confeitaria que se oferece, desde o ano de 2005. Este programa oferta aos jovens de alta vulnerabilidade social da região uma formação prática e teórica de padaria e confeitaria, uma rotina constante de oficinas e palestras sobre cidadania e projeto de vida, além do trabalho de visitas domiciliares e integração com a comunidade.

Foram formados mais de 1.200 jovens ao longo desses anos, dando-lhes a possibilidade de encontrarem na formação gastronômica um meio de transformação social. O curso possui sede própria localizada dentro da comunidade Fim de Semana, no Jardim São Luís, na zona sul da cidade de São Paulo.

Com essa estrutura, o curso consegue atender 90 jovens nos turnos da manhã e tarde, de segunda à sexta, com uma equipe própria de sete funcionários, profissionais com formação e experiência em produção de produtos de padaria e confeitaria para o mercado e para eventos. Os gestores da Associação encaram que o diferencial do curso diante de outras iniciativas semelhantes, que trabalham com o mesmo público-alvo e temática, é a abordagem profunda na formação humana, além da técnica.

Essa abordagem possibilita que o jovem aprenda a como se portar diante dos desafios que o ambiente profissional possa lhe exigir, em termos de liderança, comunicação, trabalho em equipe e diversidade. Por outro lado, não se oferece um acompanhamento formal aos ex-alunos e não há relacionamento de parceria estabelecido com empresas que poderiam emprega-los, práticas que podem se observar em outros cursos.

O convênio desse programa com a prefeitura da cidade exige uma renovação anual, que depende tanto dos resultados atingidos, quanto da visão e disponibilidade dos recursos de cada gestão pública, o que torna o trabalho a longo prazo instável e limitado.

2.2 OS CONCORRENTES E O MERCADO

Segundo Paes (2010), o Terceiro Setor é o conjunto de organismos, organizações, ou instituições sem fins lucrativos, dotados de autonomia e administração próprias que apresentam como função principal atuar voluntariamente na sociedade civil, visando o seu aperfeiçoamento. Essas organizações possuem cinco principais características, segundo Salamon (1998): (1) oriundas da iniciativa privada; (2) não possuem fins lucrativos; (3) institucionalizadas, ou seja, são legalmente constituídas; (4) auto administradas, e (5) possuem algum grau de participação voluntária.

Essas organizações e agrupamentos sociais exercem um papel relevante em vários setores da sociedade civil, como: defesa dos direitos humanos, na proteção do meio ambiente, apoio às populações mais necessitadas, assistência à saúde, à educação, aos direitos da mulher, aos direitos dos indígenas, da criança, do idoso, do consumidor, entre outros. O termo ONG (Organização Não Governamental) foi utilizado em 1945, na ONU (Organização das Nações Unidas), pela primeira vez para se referir às organizações da sociedade civil sem fins lucrativos que não estivessem vinculadas a um governo específico.

O sistema jurídico brasileiro reconhece como organizações do Terceiro Setor as entidades de interesse social sem fins lucrativos, como as associações e as fundações de direito privado, com autonomia e administração próprias, cujo foco é o atendimento de alguma necessidade social ou a defesa de direitos coletivos e emergentes, de acordo com França, Andrade, Silva, Monello, Carvalho, Mol, Martins, Campelo, Grazioli e Paes (2015). O termo ONG não está definido na jurisdição brasileira, sendo utilizado informalmente.

A OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público), sim, representa as pessoas jurídicas de direito privado sem fins econômicos, regulada pela Lei Federal 9.790, de março de 1999, segundo Grazioli (2016). Para tal qualificação são necessárias disposições estatutárias e organizacionais, além de ser necessário atender a alguma das seguintes finalidades: saúde, segurança alimentar e nutricional, desenvolvimento social e econômico, geração de emprego, voluntariado, assistência social, educação, promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros direitos universais.

Assim, é possível se obter o Termo de Parceria com o poder público, podendo acessar recursos públicos e privados. Recentemente, a partir da Lei 13.019/14, foram caracterizadas as OSCs (Organizações da Sociedade Civil), das quais as OSCIP são uma espécie, definindo-as como entidades privadas sem fins lucrativos que não distribuem resultados, aplicando-os completamente em seu objeto social, imediatamente ou constituindo um fundo. Como terminologia, ao longo do trabalho, será utilizada a sigla OSC em referência ao modelo de negócio da Associação Rainha da Paz.

O aumento de entidades tipo ONG no Brasil ocorreu em paralelo à redemocratização, onde as primeiras entidades surgiram por volta de 1960 e 1970 e ganharam força no Brasil em 1990. O IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), segundo o portal G1, demonstra o aumento que houve no número de novas

ONGs dos anos de 1996 e 2002, crescendo 157% no país. Porém, este número caiu entre 2002 e 2005, em que a taxa foi de 22,6% para 8,8%, em 2006.

Segundo o Mapa das Organizações da Sociedade Civil do IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), existem mais de 780 mil OSCs ativas no país, sendo que 156 mil se situam no estado de São Paulo, 20.305 na cidade de São Paulo e especificamente 757 no bairro Jardim São Luís.

Por atuar no Terceiro Setor, toda a dinâmica dos aspectos mercadológicos se aplica de forma relativa ao contexto em que a Associação Rainha da Paz se encontra. Os gestores não entendem, por exemplo, que o conceito de concorrência se aplica diretamente já que, inclusive, se oferece todo o suporte para outras associações que desejem atuar na localidade. Por outro lado, por existirem muitas atualmente, todas com causas significantes, os meios tradicionais de captação de recursos tornam-se mais desafiadores, num cenário de recursos escassos.

O guia Lições da Prática apresenta que as organizações da sociedade civil possuem um desafio muito concreto quanto ao acesso a recursos financeiros, que tradicionalmente dependem de donativos financeiros e materiais, parcerias e eventos, além dos convênios com o governo que apresenta cortes significativos em seus orçamentos filantrópicos e públicos no panorama atual (Instituto de Cidadania Empresarial, 2017).

A partir desse contexto observa-se um movimento de criação de formas alternativas de sustentabilidade financeira, inclusive identificando oportunidades de mercado que possam aproveitar para gerar renda, sem que haja desvio de propósito e missão.

Segundo Porter (2013), a organização não governamental, além das políticas públicas, normalmente é a forma organizacional que se cria para a solução de problemas sociais, porém, não há um progresso social suficientemente rápido, basicamente por falta de recursos para se escalar as soluções existentes. Isso se deve ao fato de que os recursos se encontram concentrados em negócios, pois esses criam valor para o cliente, por meio do atendimento de necessidades, gerando lucro e atraindo investidores, segundo o autor.

A criação de valor estabelece ou aumenta a qualificação do cliente em relação aos benefícios entregues, por meio de sua disposição de: (1) pagar por um novo benefício, (2) pagar mais por algo percebido como melhor, ou (3) escolher receber um benefício anteriormente disponível, porém, com menor custo (Priem, 2007).

A criação de valor ao cliente é essencial para os negócios atingirem vantagem

competitiva, já que consiste na compreensão de que o consumidor deve estar satisfeito com os benefícios que lhe são entregues, como apontam Othman e Sheehan (2011).

Porter e Kramer (2011) defendem que a solução sustentável dos problemas sociais se encontra no princípio de criação de valor compartilhado ou valor social, que versa sobre a necessidade de que haja a geração de valor econômico de forma que se crie também valor para a sociedade, afastando-se da tradicional filantropia e se aproximando da visão de mercado ao se buscar soluções sociais, conectando o progresso social ao sucesso dos negócios. Desta forma, apresentam-se novas possibilidades de se atender demandas sociais, criando diferenciação, ganhando eficiência e expandindo mercados por meio dos benefícios aos investidores.

Pode-se, então, depreender que os negócios podem se aproximar da lógica social e que as organizações da sociedade civil podem se aproximar da lógica de mercado, buscando soluções de impacto sustentáveis e aproveitando o que cada visão possui de mais valioso. O conceito de valor compartilhado também se baseia na inovação e colaboração entre empresas, organizações da sociedade civil e governo, mostrando que é possível o desenvolvimento social mais ágil e eficiente se houver o alinhamento estratégico do que cada esfera pode e deve contribuir. O movimento dos negócios de impacto social baseia-se exatamente na criação de iniciativas que possuam o princípio do valor compartilhado, com a possibilidade de se concretizarem por meio de diversos modelos de negócios.

De acordo com Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010), negócio social tem o objetivo de melhorar a vida da população de baixa renda. Assemelha-se aos negócios mercadológicos ao ofertar produtos, tendo seus clientes, receitas e custos, mas também, como preocupação principal, a questão social.

O Instituto Quintessa (2015), utilizando-se da Carta de Princípios para Negócios de Impacto Social no Brasil, postula que negócios de impacto visam gerar impacto socioambiental, bem como resultado financeiro e sustentável.

Como pode ser observado na Figura 1, o ICE (Instituto de Cidadania Empresarial) apresenta diversos modelos de negócios possíveis de serem criados entre empresas puramente comerciais e organizações da sociedade civil que não possuem geração de renda alguma.



O *continuum* apresenta que o modo de se encarar problemas sociais está evoluindo para novos formatos de organizações, que começam a compor um novo contexto para o terceiro setor. Entre a tradicional organização da sociedade civil sem geração de receita e a empresa puramente comercial, surgem: a organização da sociedade civil com geração de renda, a organização da sociedade civil com negócio social, cooperativas, negócios sociais com e sem a restrição na distribuição de dividendos.

Sobre a criação de um modelo em que uma organização da sociedade civil possui um negócio com impacto social, o guia de Lições da Prática indica que o potencial mercadológico e competitivo das organizações da sociedade civil passou a ser reconhecido uma vez que experiências, conhecimentos e metodologias criadas por elas são transformadas em tecnologias sociais com valor de mercado.

Para se explorar esse potencial apresentam-se dois caminhos possíveis: o da criação de uma unidade de negócio principalmente com a finalidade de se ter uma postura mais proativa de venda, contando com uma equipe dedicada que pode prospectar projetos; e o da criação de uma empresa, que já possui maior grau de autonomia e liberdade para definição de estratégias e consolidação de sociedades.

Ainda segundo o guia de Lições da Prática, há pareceres positivos de escritórios de advocacia com prestígio no Brasil sobre a constituição de sociedade entre ONGs e empresas ou indivíduos. Porém, não há legislação própria para o ambiente de negócios de impacto social no Brasil. Esta situação obriga os negócios de impacto social a se adaptarem a uma das formas jurídicas já existentes, determinando fatores de sua sustentabilidade, como remuneração de dirigentes e distribuição de dividendos.

Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010) defendem que não haja a distribuição de dividendos, já que se houver a necessidade de se escolher entre lucro e social - com a presença de investidores esperando receberem seus benefícios - sempre se optará pelo

lucro e a atenção ao social diminuirá. Em contrapartida, Porter e Kramer (2011) defendem que exista distribuição para que mais investidores se atraiam aos negócios de impacto social e, portanto, haja mais rapidez no progresso social.

Há um caminho intermediário possível que encontra seu fundamento na prática do investimento a fundo perdido (ou subvenção; ou ainda financiamento não-reembolsável) que, segundo a IDR Consultoria (2019), consiste em se investir capital em projetos que tragam retorno à sociedade, de tal forma que o benefício ao investidor não seja financeiro. Caso a meta de impacto social não seja atingida, deve haver o retorno do investimento à sua origem. De toda forma, Miguel, L., Lomelino, Miguel, S. e Dohme (2019) enfatizam que essa ausência de segurança jurídica e contábil ainda impacta negativamente a saúde financeira e imagem corporativa desses negócios, que estão provando ser relevantes para uma mudança social estrutural.

2.3 CARACTERIZAÇÃO DA OPORTUNIDADE

Os gestores da Associação possuem diante de si o desafio de atingirem a sustentabilidade financeira da ONG. Existem duas visões de como isso poderia ocorrer: a primeira, arraigada na cultura tradicional de se buscar novos convênios com o poder público e o aumento de doações; a segunda, fomentada pela inovação das novas tendências do terceiro setor, de se explorar o potencial mercadológico da Rainha da Paz.

A partir desse desafio, surgiu a ideia apresentada pelo diretor de desenvolvimento institucional, responsável, entre outras funções, por representar a Associação em eventos externos, apresentando sua história e programas em busca de parcerias e premiações. Nestes eventos existem representantes de todo tipo de setores, e por meio do constante contato com eles, houve a compreensão da existência de duas necessidades que a Associação poderia explorar, com a finalidade de diversificar sua sustentabilidade.

Os dois indícios identificados pelo diretor de desenvolvimento institucional tiveram origem no relacionamento com profissionais do ramo de hotéis, restaurantes, mercados e padarias. Estes apontaram, primeiro, a dificuldade de se contratar padeiros e confeitários com uma boa formação técnica, mas sobretudo, humana, no sentido de serem pessoas que saibam se relacionar bem com os outros e com o ambiente profissional. E, segundo, pela falta de qualidade e diversidade que os produtos de padaria e confeitaria ainda apresentam no mercado brasileiro.

A oportunidade surgiu a partir da identificação dessas demandas com o potencial do curso de panificação e confeitaria que a Associação possui. A possibilidade de

aproveitá-la foi apresentada aos demais gestores e aprovada para projetos, análises e testes, uma vez que poderia se criar uma solução com o intuito de aumentar o impacto social, de atingir sustentabilidade financeira, e ao mesmo tempo, oferecer maior estabilidade e chances de expansão para o curso.

3 DIAGNÓSTICO DA OPORTUNIDADE

Após a caracterização da oportunidade apresentada no capítulo anterior, buscou-se encontrar as condições objetivas de mercado. A partir dos indícios apresentados, definiu-se com clareza a oportunidade, por meio do processo de diagnóstico, que consistiu na realização de pesquisas, levantamento, tratamento e análise de dados (Marcondes *et al.*, 2017), como observa-se a seguir.

3.1 PROCEDIMENTOS ADOTADOS NO DIAGNÓSTICO

A primeira pesquisa realizada foi sobre as características do mercado de panificação no Brasil, com dados e tendências gerais apresentados pelo site da ABIP (Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria), na Internet, cujas informações dão conta de que o mercado brasileiro contém 70.500 padarias, com crescimento na ordem de 2,81% em 2018, e um faturamento de R\$ 92,63 bilhões, constituindo-se em um mercado competitivo. O faturamento com a produção própria é o fator que mais alavanca o crescimento do setor.

A ASBRA (Associação de Supermercados de Brasília) indica que tanto pesquisas quanto especialistas apontam que um dos maiores problemas do setor é a alta rotatividade, seja pela falta de qualificação ou pela escassez. O setor de padaria/confeitaria chega a representar 10,6% do índice de *turnover* de funcionários em supermercados.

A segunda pesquisa realizada teve como propósito compreender o que seria criação de valor para as empresas (hotéis, restaurantes, mercados e padarias) em termos de demanda e atributos de produto e mão de obra, além da disposição em se relacionar com um produto/serviço que tenha valor social agregado. Foram entrevistados três profissionais com experiência e renome no mercado: um consultor de hotéis e restaurantes, um gerente comercial de rede de supermercados e um proprietário de padaria local bem-sucedida.

Figura 2 – Diagrama da Pesquisa

Nº	Pergunta	Objetivo	Fundamento	Alinhado com Objetivo Geral
1	Qual a importância dos padeiros, confeitadores e cozinheiros no dia a dia da operação de uma padaria, restaurante, mercado ou hotel? Se contratam mais funcionários ou se contratam mais produtos/serviços terceirizados (por exemplo, congelados)?	Validar os indícios identificados, compreendendo o valor atribuído aos profissionais e produtos de padaria pelo mercado.	Identificação pelo diretor de DI sobre os dois indícios de necessidades apresentados por representantes do mercado; dados que demonstram como a produção própria é o fator que mais alavanca o crescimento do setor.	Indica se é válido a continuidade e expansão de investimento na formação e oferta desse tipo de profissional e produto ao mercado, aproveitando os recursos e experiências existentes do curso de padaria e confeitaria.
2	Qual é a taxa de rotatividade desse tipo de profissional? Se é alta, por quais razões você acha que isso ocorre?	Aproximar-se do contexto em que o profissional se encontra no mercado e compreender as causas da rotatividade desse tipo de profissional.	Dados que apontam alta rotatividade por falta de qualificação ou escassez.	Indica os pontos de formação profissional e com que tipo de empresas a oportunidade pode ser explorada, de forma que qualifique profissionais que serão mais valorizados quando se inserirem no mercado.
3	Qual o perfil ideal de funcionário padeiro e confeitador? Que atributos técnicos são mais valorizados? Que atributos humanos são mais valorizados?	Compreender o perfil almejado pelo mercado para profissionais de padaria e confeitaria, especificando atributos humanos e técnicos.	Indícios e dados que apontam a qualificação de profissionais como necessidade do mercado.	Indica os pontos de formação profissional e com que tipo de empresas a oportunidade pode ser explorada, de forma que qualifique profissionais que serão mais valorizados quando se inserirem no mercado.
4	Investiria em uma escola-estágio de padeiros e confeitadores que alavanque socialmente uma população de baixa renda? Que indicasse funcionários sempre que necessário?	Compreender se há percepção de valor por parte do mercado por uma solução às suas necessidades em relação à qualificação de profissionais, por meio do investimento no curso de padeiros e confeitadores.	Experiências, conhecimentos e metodologias criadas por organizações da sociedade civil são transformadas em tecnologias sociais com valor de mercado.	Indica a possibilidade de se buscar investimento externo para a construção da oportunidade por parte de empresas do mercado.
5	Seu produto ou serviço tendo um alto valor social melhoraria a visão do seu cliente sobre seu negócio?	Compreender se o cliente das empresas perceberia maior valor agregado em seus produtos/serviços uma vez que contribuísse para a solução de uma questão social.	Conceitos de valor compartilhado, solução de problema social com visão de mercado, colaboração entre empresa e OSC.	Indica se o marketing social é algo que pode ser trabalhado no relacionamento com os potenciais players do mercado.

Nota: Elaborado por Lomelino (2020)

A proposta metodológica adotada para a pesquisa foi a de um projeto exploratório, com abordagem qualitativa e análise por meio do método interpretativo de texto, defendido por Flick (2009). Utilizou-se a fonte primária de dados, pelo método de entrevista, cujo roteiro com cinco perguntas foi enviado e recebido via WhatsApp, aplicativo de mensagens. A pesquisa e suas perguntas (Figura 2) se fundamentaram a partir dos indícios identificados pelo diretor de desenvolvimento institucional e dos dados obtidos, já apresentados anteriormente, que possibilitariam o melhor entendimento do

contexto da oportunidade e que contribuiriam para atingir o objetivo geral. Para o tratamento e análise dos dados foi utilizada a planilha específica para interpretação das respostas dos entrevistados, com base na análise interpretativa de texto sugerida por Flick (2009).

Por uma questão de exiguidade de espaço, apresenta-se aqui a essência da análise da pesquisa, em síntese (Figura 3), que se tornou a base para o detalhamento da proposta de solução buscada neste trabalho.

Figura 3 - Essência das análises

Essência das análises com base nas respostas
<ul style="list-style-type: none">• Empresas que não possuem espaço optam por comprar produtos congelados, mas isso geralmente leva a queda de qualidade, por falta de fornecedores próximos (Restaurantes). Empresas que possuem espaço optam por contratar funcionários (hotéis, mercados e padarias).• Atributos de produtos identificados: proximidade geográfica, frequência, frescor, qualidade, entrega de margem.• Alta rotatividade, o que indica que as empresas não encontram no mercado profissionais pela falta de qualificação ou escassez.• Atributos técnicos: criatividade, experiência, busca pela excelência, atualização com o mercado.• Atributos humanos: ordem, postura, pontualidade, responsabilidade, gostar do trabalho, comprometimento, boa apresentação, relacionamento e comunicação em equipe.• Existem pontos a serem explorados por meio de um produto/serviço de qualidade que possua o impacto social agregado com fornecedores, clientes, parceiros e apoiadores do mercado: marketing social, integração com as comunidades, impacto social comprovado.• A relação de custo x benefício precisa ser positiva e bem compreendida.

Nota. Entrevistas de campo (2020)

A pesquisa permitiu compreender as principais necessidades das empresas do ramo estudado. Em relação às demandas por produtos, os atributos de qualidade, frescor, originalidade e proximidade geográfica dos fornecedores são o diferencial. No caso das organizações que não possuem espaço para produção própria nem sempre é possível alcançar esses atributos no nível almejado, isso ocorre basicamente pela ausência de fornecedores.

No caso das organizações que possuem espaço para a produção própria, busca-se atingir os atributos no nível almejado por meio da contratação de funcionários qualificados. Porém, a dificuldade de se encontrar esses profissionais é grande, seja por escassez ou baixa qualidade de candidatos nos processos seletivos.

Em termos de qualificação da mão de obra, identifica-se nas respostas o grupo de atributos técnicos e o de atributos humanos. Em relação ao primeiro, os diferenciais são:

criatividade, experiência, busca pela excelência e atualização com o mercado. E em relação ao segundo, são: ordem, postura, pontualidade, responsabilidade, gostar do trabalho, comprometimento, boa apresentação, relacionamento e comunicação em equipe.

A análise atenta ainda para o fato de existirem pontos a serem explorados por meio de um produto/serviço de qualidade que possua o valor social agregado com fornecedores, clientes, parceiros e apoiadores do mercado, como: marketing social, integração com as comunidades, impacto social comprovado. Porém, indica a necessidade de que a relação de custo x benefício seja positiva e esteja bem compreendida pelos possíveis *stakeholders*.

A terceira pesquisa, com o intuito de se compreender com mais clareza e profundidade o mercado local de padarias e levantar o número de potenciais clientes foi feita por meio de observação participante, metodologia que se pauta na “convivência do investigador com a pessoa ou grupo em projeto, proporcionando condições privilegiadas para que o processo de observação seja conduzido de modo a possibilitar um entendimento genuíno dos factos, que de outra forma não seria possível” (Mónico; Alferes; Castro, & Parreira, 2017, p. 727). O investigador, na condição de diretor de desenvolvimento institucional, conviveu com o grupo de gestores da Rainha da Paz, e, em especial, da Fundadora e Presidente, podendo colher as impressões de suas visões sobre a oportunidade caracterizada. Outras contribuições significantes, como projetos e levantamentos de informações internos, são provenientes de reuniões de diretoria em que o investigador esteve presente e auxiliam na compreensão do contexto local em que a Associação se encontra diante da oportunidade caracterizada.

Tais contribuições apontam o CENESP (Centro Empresarial de São Paulo) como um foco de potenciais clientes que possibilitaria testes de mercado, com fornecimento de *coffee-breaks* para eventos e reuniões. O Centro fica localizado há dois quilômetros da Associação, possui 33 empresas e aproximadamente cem lojas, além de oferecer a possibilidade de alugar espaços para eventos, segundo o site do centro empresarial. Os levantamentos ainda apontam para a existência de nove principais padarias que se situam geograficamente próximas ao CENESP e que apenas duas realizam entregas no local, já que as demais, localizadas em um raio maior do que um quilômetro e meio, consideram o local distante.

Em relação ao formato de atendimento, as padarias apontadas exigem o tempo mínimo de antecedência para um pedido de *coffee-break*, para uma média de quarenta

pessoas, de um dia. Cinco delas aceitam pedidos pela rede social WhatsApp e todas aceitam pedidos por telefone. Somente uma não aceita cartões de alimentação/refeição, e três delas aceitam pedidos faturados. Sobre a possibilidade de enviarem cardápios por e-mail ou WhatsApp, somente duas possuem esse material pronto e as demais apresentam os produtos conforme o pedido é realizado, diretamente no diálogo com o cliente.

Essas informações apontam para o fato de que existe um foco de clientes, possível de ser explorado e que as padarias da região não estão atualizadas em termos de comunicação e inovação.

Em reuniões de trabalho com a Fundadora da Rainha da Paz, ao se apresentar a oportunidade caracterizada, pode se observar a dificuldade de compreender que a OSC poderia buscar um caminho afastado da dependência do poder público e de doações, por sua experiência de vida profissional no Terceiro Setor. Mas, após o entendimento de que o potencial do curso de padaria não estava sendo amplamente explorado e de que uma possível solução traria tanto sustentabilidade financeira para a OSC quanto mais impacto social para os jovens, foram aprovados alguns mecanismos que fortaleceram internamente a possibilidade de aproveitamento da oportunidade.

Em primeiro lugar, o diretor de desenvolvimento institucional e a diretora do curso de padaria estariam à frente da construção da solução, com a possibilidade de se expandir a equipe conforme necessidade e investimento. E em segundo, houve a criação de um conselho consultivo com profissionais que possuíam formação e experiência no mercado de hotéis, padarias, mercados, de comunicação, jurídico, contábil, arquitetura e de negócios, que aportaram conhecimento e recomendações e contribuíram para a construção da solução.

A Fundadora considerou a violência da região como algo a ser levado em conta na construção da solução e colocou à disposição da equipe o suporte de comunicação com os líderes comunitários, já que a Associação possui um forte vínculo e respeito por parte da comunidade. Porém, ela também demonstrou o baixo poder de investimento financeiro por parte da OSC, deixando clara a necessidade de investimento externo.

Diante das dificuldades jurídicas e contábeis de uma OSC possuir um negócio de impacto social apresentadas, com o intuito de demonstrar a possibilidade de ser necessário se criar uma empresa independente para aproveitar-se a oportunidade, a Fundadora foi compreensiva, porém fez questão de que a solução apresentasse conexões formais com a Associação e de que o impacto social sempre fizesse parte de seu escopo.

Em relação à cultura organizacional existente na Associação, vivida e pregada

pela Fundadora, mas também seguida por quase todos os diretores e funcionários, embora apresente muitos fatores positivos, (como, por exemplo: priorizar sempre os atendidos e o olhar profundamente humano sobre eles) é limitada e pouco profissionalizada em relação à gestão e planejamento e execução de projetos de médio e longo prazo. Este fator influenciou a criação de uma solução mercadológica, que demanda tempo para o correto planejamento, conhecimento para sua estruturação e qualidade em sua implementação e gerenciamento.

Diante do contexto em que a Associação Rainha da Paz e o mercado se encontram, do levantamento, pesquisa, tratamento e análise de dados, utilizou-se a análise *SWOT* – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (Christensen; Andrews; Bower; Hamermesh, & Porter, 1982), visando o conhecimento das condições observadas nos ambientes externo e interno da Associação, a respeito da oportunidade identificada.

Figura 4 - Análise SWOT da oportunidade

Oportunidades (Externo)	Forças (Interno)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Demanda de mercado por padeiros e confeiteiros que possuam formação, técnica e humana, de qualidade. 2. Demanda de mercado por produtos panificados de qualidade. 3. Demanda por <i>coffee-breaks</i> por empresas do CENESP. 4. Padarias da região geográfica não estão atualizadas com as tendências de mercado. 5. Interesse no valor e investimento social por parte dos <i>players</i> do mercado, desde que o custo x benefício seja positivo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 1.200 alunos já formados com qualificação técnica e humana que procuram o primeiro emprego. 2. Edifício do curso pronto para produção artesanal e fabril. 3. Equipe de profissionais com experiência de produção de produtos para mercado e eventos. 4. Proximidade geográfica de dois quilômetros do CENESP. 5. Conhecimento sobre o atendimento das padarias da região. 6. Relacionamento sólido com representantes e líderes comunitários. 7. Conselho formado por profissionais externos à Associação para investimento e aconselhamento, que sejam do mercado e de atividades específicas.
Ameaças (Externo)	Fraquezas (Interno)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Não existe uma figura jurídica/contábil própria para OSC que possuam negócios lucrativos. 2. Mercado brasileiro aquecido com elevada concorrência e alto índice de <i>turnover</i>. 3. Poder público abandonar o convênio que sustenta o curso. 4. Violência da região. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cultura organizacional e visão da Fundadora. 2. Ambiente organizacional da Associação pouco profissionalizado. 2. Pouco poder de investimento próprio. 3. Não existe experiência profissional da Associação com negócios próprios.

Fonte: Associação Rainha da Paz (2020)

Destaca-se que os itens descritos na análise SWOT têm sua origem em dados das pesquisas apresentadas anteriormente, da discussão com todos os envolvidos na iniciativa e de pressupostos e hipóteses levantadas. Pautando-se na análise, identifica-se que há recursos do ambiente interno que possibilitam o aproveitamento e defesa das

oportunidades e ameaças externas, respectivamente. Dessa forma, é possível cruzar esses quadrantes, como sugerido por Johnson, Scholes e Whittington (2007), desdobrando a análise em possíveis estratégias de ação, como se apresenta na Figura 5.

Figura 5 - Análise SWOT cruzada

		AMBIENTE INTERNO	
		FORÇAS	FRAQUEZAS
AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES	<p>Estratégias de Crescimento e de Expansão</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aproximar-se de empresas do ramo estudado para oferecer funcionários qualificados e buscar parcerias e investimentos em troca. 2. Utilizar-se da estrutura própria e existente (edifício, alunos formados e funcionários) para testar o fornecimento de <i>coffee-breaks</i> para o CENESP e demais empresas. 3. Utilizar o conselho para estruturar as diretrizes de negócio, com profissionalismo. 	<p>Estratégias de Capacitação e Investimento</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar investimento externo nas empresas do mercado que demandam funcionários qualificados, explorando também o potencial de valor social. 2. Fasear a implementação da solução e realizar testes da capacidade de fornecimento e de gestão do negócio, procurando formar e constituir uma equipe e cultura organizacional próprias e mais avançadas. 3. Estruturar a interface entre o negócio a ser criado e a Associação, de forma que se proteja jurídica e contabilmente todas as partes envolvidas, com clareza e transparência. 4. Somente após os testes, expandir para o fornecimento de produtos de qualidade para outros <i>players</i> no mercado.
	AMEAÇAS	<p>Estratégias de Defesa de Manutenção</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizar o conhecimento e experiência do conselho para estruturar uma possível solução dentro da segurança jurídica e contábil. 2. Qualificar ainda mais o curso diante das experiências de alto <i>turnover</i> das empresas e oferecer funcionários que diminuirão esse índice, por atenderem o perfil desejado. 3. Aproximar-se dos líderes comunitários para apresentar a preocupação com a sustentabilidade e segurança do negócio de impacto a ser criado. 4. Aproximar-se do poder público para reforçar o convênio, com propostas de expansão e melhorias, possivelmente apresentando a solução. 5. Atingir os atributos desejados nos produtos com o máximo de precisão, além de explorar o valor social para ganhar vantagem competitiva em meio a um mercado com elevado número de <i>players</i>. 	<p>Estratégias de Sobrevivência ou de Desinvestimento</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitar e comunicar os gestores e funcionários para que haja a correta compreensão da interface que será criada entre a Associação e o negócio, em todos os níveis necessários. 2. Reforçar os processos que mantêm o convênio do curso com o poder público. 3. Buscar experiências de situações semelhantes em outras instituições que possuem alguma forma de geração de renda para aproveitar as lições aprendidas e implementá-las na solução a ser criada.

Nota. Elaborada com base no cruzamento da matriz SWOT, com base em Johnson, Scholes e Whittington (2007).

A partir da análise das possíveis estratégias de crescimento e expansão, de capacitação e investimento, de defesa ou manutenção, de sobrevivência ou de desinvestimento, provenientes do cruzamento das oportunidades, forças, ameaças e fraquezas, compreende-se com clareza as diretrizes que a proposta de solução deve seguir, para que seja possível a criação de um modelo de negócio que atenda as demandas identificadas, como será apresentado mais adiante, neste artigo.

3.2 OPORTUNIDADE DEFINIDA

A oportunidade da Associação Rainha da Paz explorar seu potencial mercadológico, baseado na experiência de doze anos de curso de panificação e contexto apresentado, como meio de transformar e diversificar seu modelo de sustentabilidade financeira, além de expandir seu impacto social, se tornou definitiva, uma vez que as demandas do mercado por profissionais de padaria e confeitaria qualificados, tanto técnica como humanamente, e por produtos de qualidade foram comprovadas.

De forma específica, o diagnóstico ainda demonstrou a existência de um contexto local positivo para a realização de testes de mercado para uma futura implementação, possibilitando o desenvolvimento de um empreendimento com base em um modelo de negócio com impacto social. Desta forma, o principal objetivo do trabalho passou a ser a maximização da sustentabilidade financeira da missão da Associação Rainha da Paz, expandindo seu impacto social, por meio de uma solução que atenda as demandas da oportunidade, entregando os seguintes benefícios aos respectivos stakeholders, apontados na Figura 6.

Figura 6 - Criação de valor para *stakeholders*

Stakeholder	Valor	Entrega
Associação Rainha da Paz	Sustentabilidade Financeira; impacto social.	Diretamente
Fornecedores de Produtos e Serviços	Faturamento; marketing social.	Diretamente
Clientes Empresariais	Produtos de padaria e confeitaria para eventos e <i>coffee-breaks</i> ; marketing social.	Diretamente
Jovens em situação de alta vulnerabilidade	Educação, oportunidade de emprego, desenvolvimento social e qualidade de vida.	Diretamente
Mercado de Alimentos e Serviços	Mão de obra qualificada em educação e experiência; produtos de qualidade e competitivos; marketing social.	Diretamente
Comunidade	Fortalecimento da rede local; exemplo para outras OSC; educação e qualificação da região	Indiretamente
Governo	Impostos; diminuição de problemas sociais.	Indiretamente

4 PROPOSTA DO APROVEITAMENTO DA OPORTUNIDADE

Para se atingir o objetivo definido no capítulo anterior, elaborou-se uma estratégia, com identificação clara dos resultados almejados e dos recursos necessários à sua execução, com destaque das inúmeras alternativas possíveis, por sua aderência à realidade da Associação.

No caso da Associação Rainha da Paz, como já foi dito, não existe o desejo de que as outras organizações da sociedade civil locais deixem de existir ou de que se possa conquistar uma parte maior do “mercado”. Mas o problema é que nem todas as OSC estão tendo acesso aos recursos e por isso, se faz necessário um modelo prático que possibilite fazer algo novo: não competir por doações, recursos escassos e imprevisíveis. Mas sim, criar valor, e portanto, receita, e a partir dela, se reestruturar e sustentar de forma mais permanente e saudável a própria Associação.

A OSC deixa de se compreender apenas como uma extensão da ação de políticas públicas ou materialização da necessidade filantrópica e de promoção de pessoas físicas, públicas ou jurídicas; para se compreender como agente ativo de transformação social, que possui fonte de receita própria ao oferecer e negociar produtos/serviços que atendam necessidades reais de mercado. Se destaca das demais OSC ao demonstrar a capacidade de se financiar ao mesmo tempo em que impacta socialmente, e ganha vantagem competitiva no mercado em que adentra por agregar valor social, além dos valores que são oferecidos ao seu público beneficiário, como a formação humana e para o mundo do trabalho.

De forma inovadora, o modelo de organização da sociedade civil com negócio social possibilita a criação de valor compartilhado a todos os *stakeholders*, aproveitando a oportunidade que as demandas de mercado demonstram por meio da solução da falta de formação e emprego para população de baixa renda, ao mesmo tempo em que maximiza a sustentabilidade da Associação Rainha da Paz e promove parceiros estratégicos.

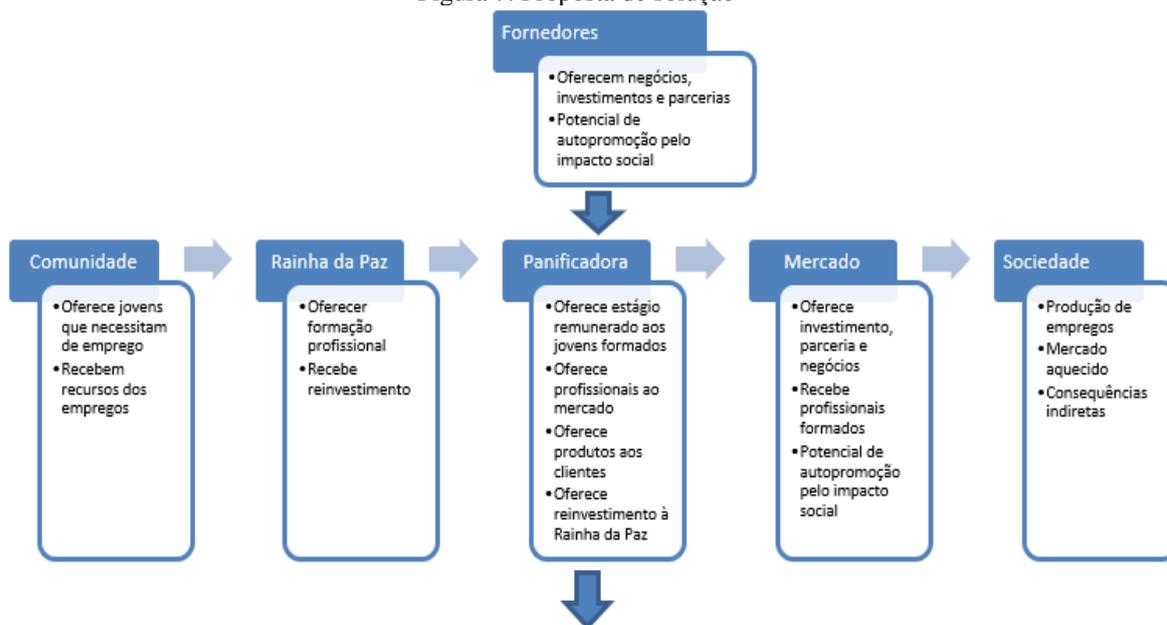
Concretamente, a solução que se apresenta é uma panificadora como negócio social pertencente à Associação Rainha da Paz, aproveitando-se todo o contexto apresentado até este ponto do projeto, que pode se resumir em: (1) demanda por profissionais e produtos das áreas de padaria e confeitaria pelo mercado; (2) região em que a OSC se encontra aponta boa oportunidade de entrada no mercado local, com baixa competição; (3) clientes em potencial geograficamente próximos (CENESP e demais empresas na região); (4) experiência de doze anos do curso de padaria e confeitaria; (5) edifício e equipamentos industriais de produção alimentícia prontos para se utilizar; (6)

população de baixa renda procurando emprego.

A relação estabelecida entre todos os agentes envolvidos por meio da panificadora pode ser observada na proposta da Figura 7.

É possível observar dois eixos que fundamentam a proposta acima. O primeiro é o do impacto social, que se desloca horizontalmente da esquerda para a direita, do grupo “Comunidade” para o grupo “Sociedade”. Nesse eixo, a proposta é o desenvolvimento da população que se encontra em alta vulnerabilidade social, por meio da educação técnica em padaria e confeitaria da empresa a ser constituída como negócio social e que possibilitará futura sustentabilidade à Associação Rainha da Paz, passando pelo estágio remunerado temporário da panificadora e se posicionando no mercado de trabalho, a fim de impactar a sociedade indiretamente. Busca-se dessa forma, investimento das empresas do setor de alimentos em São Paulo para a construção e manutenção do negócio social em troca da formação de excelência dos futuros funcionários.

Figura 7. Proposta de solução



Fonte: Associação Rainha da Paz (2020)

Já o segundo eixo é o que flui verticalmente do grupo “Fornecedores” para o grupo “Clientes”, sendo a proposta a geração de lucro por meio da transformação de insumos em produtos, ao longo do processo de gestão e produção da panificadora. Aqui, os clientes (outros negócios) consomem os produtos, com alto valor agregado (qualidade, diversidade e impacto social) em troca de pagamentos. Entende-se que o modelo de negócio social se consolida, já que tanto o lucrativo quanto o social dependem um do

outro diretamente no centro de todas as relações estabelecidas entre os *stakeholders*. A proposta possui o potencial de criar valor para todos eles, como proposto na Figura 7.

Assim, a criação de valor se maximiza, uma vez que tem como foco a demanda do mercado e a demanda de uma população necessitada de oportunidades, por meio de uma solução inovadora e sustentável, que conta com parcerias estratégicas. Os gestores do negócio social devem se atentar sempre à qualidade dos relacionamentos estabelecidos dentro e fora da organização, já que possuem lugar fundamental no modelo geral.

Do ponto de vista da inovação social, enfatiza-se que a proposta busca o impacto na cadeia, de forma específica na operação, uma vez que foca na inserção do beneficiário (jovens de comunidades carentes) na própria produção e gestão do negócio social, valorizando aspectos como aprendizado, autonomia, liderança, ética, trabalho em equipe, empoderamento, empreendedorismo, etc.

Se a solução apresentada é a criação de um negócio no formato de panificadora, se inicia por seu modelo. E se é um negócio com impacto social pertencente a uma OSC, optou-se por utilizar como referência para a definição do modelo de negócios a proposta denominada “Modelo C”, por ser o que mais se aproxima dessa realidade, uma vez que é uma abordagem criada a partir de um projeto liderado pelo ICE, cujo foco é modelar negócios com impacto social de forma integrada, levando em consideração tanto sua face lucrativa, quanto a social. Pode-se observar, na Figura 8, três eixos principais do Modelo C: (1) as capacidades organizacionais necessárias, (2) o fluxo do negócio que irá gerar receitas, e (3) a proposta de mudança socioambiental.

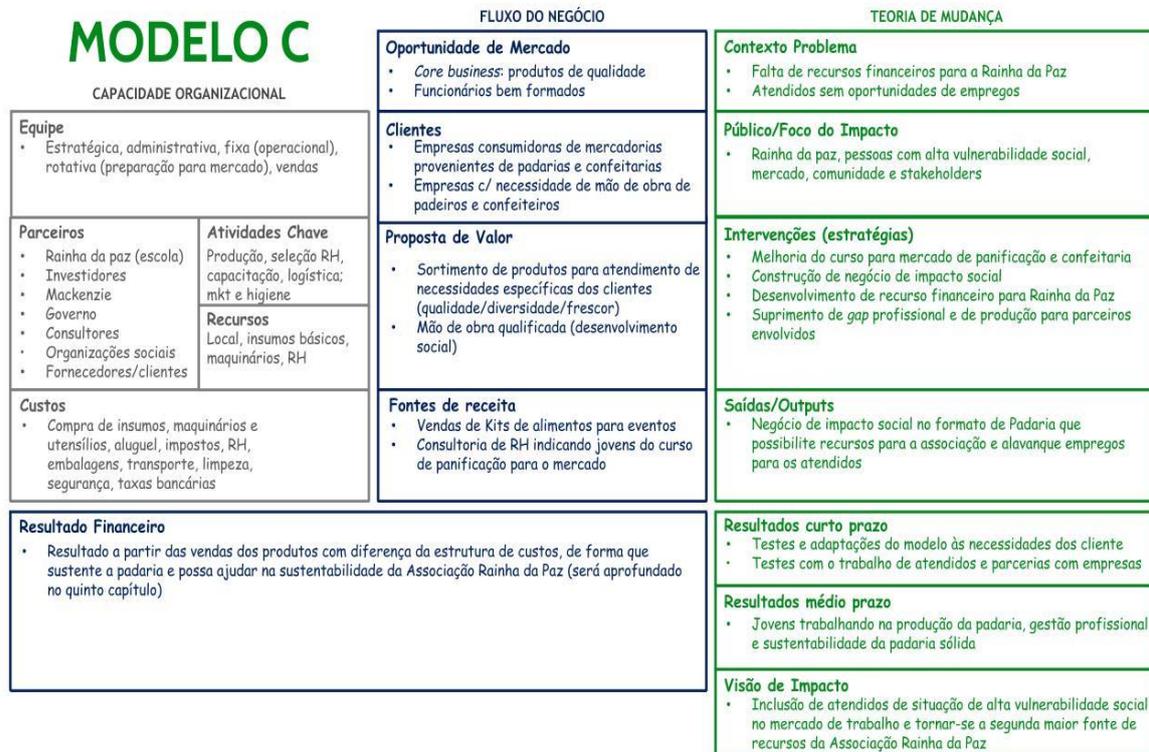
O Modelo C propõe-se a uma modelagem de negócio que contempla o impacto social sincronizado à capacidade organizacional, pelo aproveitamento da oportunidade identificada no mercado. Ou seja, o fluxo do negócio é o conector entre a demanda social (teoria de mudança) e a capacidade organizacional.

Cada faixa horizontal (oportunidade de mercado/contexto problema; equipe/clientes/público/foco do impacto; parceiros, atividades-chave, recursos/proposta de valor/intervenções; custos/fontes de receitas/saídas; resultado financeiro/resultados curto prazo, médio prazo) permite o alinhamento do que é necessário se possuir de capacidade organizacional, para permitir um bom fluxo de negócio, que esteja voltado à teoria de mudança; possibilitando uma visão de impacto como principal produto.

A partir destes pressupostos, a próxima etapa é o detalhamento do negócio, de forma a delinear cada etapa de sua implantação e a relação com a criação de valor social aos *stakeholders* envolvidos, a análise de sua viabilidade, riscos envolvidos, assim como

o plano de negócios.

Figura 8. Modelo C da oportunidade



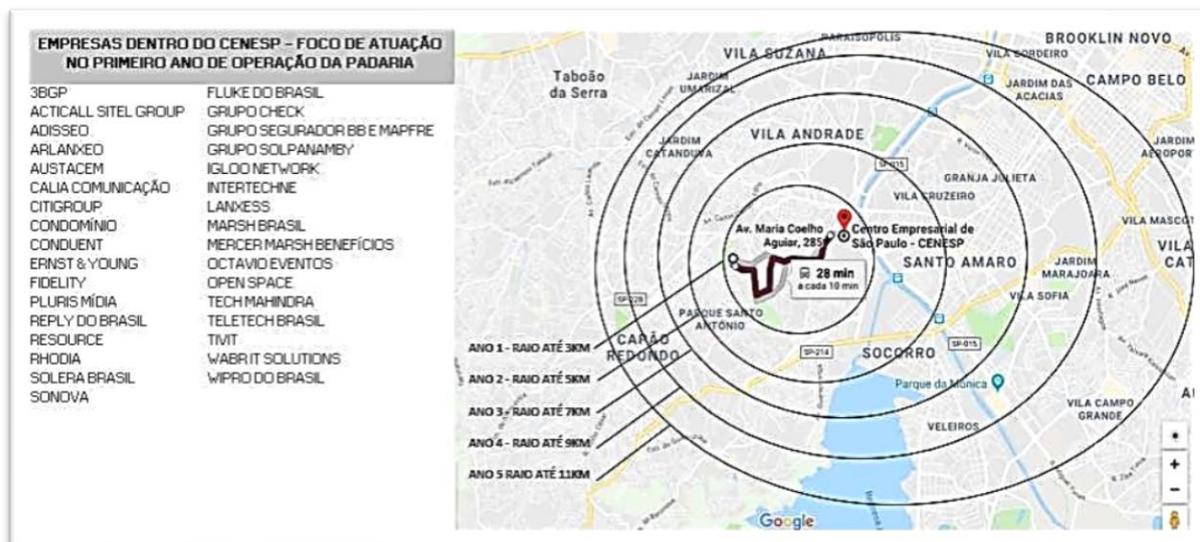
Fonte: Modelo C, apresentado pelo ICE – Instituto de Cidadania Empresarial (2019)

De acordo com o mapa apresentado na Figura 9, a estratégia expande aos poucos a presença para o noroeste da sede da panificadora, onde se concentra o maior número de empresas na região sul de São Paulo.

Outro fator determinante dessa estratégia é a possibilidade de se aumentar o raio de atuação no mesmo ritmo do crescimento do negócio, tomando o devido cuidado para que o número de clientes não seja superior à capacidade de operação.

Uma segunda estratégia de venda é a variação do menu, que foi dividido em cinco opções (Kits), dentro de três categorias e subcategorias, todas voltadas para eventos corporativos, principalmente eventos de café da manhã e café da tarde. Para a elaboração dos Kits, foram realizadas pesquisas online nas principais empresas do setor para se conhecer os itens oferecidos e buscar uma equiparação, identificando diferenciais competitivos. À medida que a panificadora passar a atender maiores distâncias, será necessário rever constantemente a estratégia logística para atender os padrões de qualidade no serviço e nos produtos que a empresa pretende oferecer ao mercado.

Figura 9 - Raios de atuação da padaria nos primeiros cinco anos



Fonte: Elaborado pelo autor

5 IMPLANTAÇÃO

Desde o momento em que a ideia surgiu e foi apresentada à Fundadora da Associação Rainha da Paz e aos demais diretores, foi possível compreender como a inovação do negócio seria justamente aquilo que traria consigo o nível de complexidade constante nas tratativas que viriam a ser necessárias. De forma geral, todos com quem já foi possível realizar alguma apresentação sobre o negócio, validaram que a proposta de valor é real para todos os *stakeholders* e que a inovação do modelo ao se buscar uma solução de entrada no mercado de trabalho para jovens de baixa renda é o grande atrativo. Os principais aspectos envolvidos nas mudanças que facilitaram a proposta de solução foram a proximidade e confiança entre a presidente e o diretor de desenvolvimento institucional, a rede de contatos ativa da Associação e a infraestrutura pronta para uso imediato do espaço físico e do maquinário.

No que se refere às dificuldades, houve duas que merecem destaque, uma interna e outra externa à organização. A interna foi a cultura organizacional da Associação, e a externa, a falta de confiança por parte dos *stakeholders* no sistema jurídico e contábil brasileiro. A Associação representa bem a cultura geral das organizações da sociedade civil que surgiram na década de 80, nas periferias das grandes cidades brasileiras. Demonstra uma intenção clara de ajuda para quem necessita, motivada pela combinação de uma crença religiosa com a indignação da pobreza, que tem por consequência um trabalho assistencial de extrema proximidade das necessidades reais da comunidade onde atua. Porém, suas limitações se demonstram na contratação, atualização e formação dos

profissionais, na qualidade da gestão, no olhar institucional a médio e longo prazo, em contraposição ao ritmo de trabalho que um negócio social precisa possuir para ser competitivo o bastante a ponto de entregar seus valores.

Ao longo das reuniões de construção e apresentação do planejamento estratégico foi possível perceber, inclusive, o receio por parte dos principais gestores da Associação de perderem poder de influência, por não compreenderem a mentalidade de negócio com que a padaria deveria ser gerida. Para exemplificar esse ponto, é possível destacar os episódios das consultorias externas que o departamento de desenvolvimento institucional conquistou por meio de parcerias, ou seja, a custo zero (provando que o valor social já traz benefícios desde a concepção do negócio).

Diversas foram as consultorias, entre elas, de planejamento de marketing, financeiro e comercial. Os consultores se disponibilizavam em locais e horários específicos para o time envolvido com a criação do negócio se encontrar para compartilharem conhecimento, ferramentas e opções viáveis para implementação. Aos poucos, pode-se perceber uma resistência e aversão ao que era apresentado, concretizadas em faltas às reuniões e tomadas de decisão que iam na contramão do projeto e das indicações apresentados. Por meio de conversas posteriores, os envolvidos relataram da desconfiança que tinham de pessoas externas intervissem em decisões internas, da ansiedade de colocar em prática o quanto antes a operação do negócio ao invés de se investir tempo com todo o planejamento proposto, e do receio da qualidade da gestão proposta ser superior à própria capacidade profissional dos atuais gestores da OSC.

A presidente da Associação, que inicialmente havia concordado com o prazo de dois anos para que o negócio social se estruturasse e consolidasse, em nove meses começou a intervir pessoalmente em decisões internas, pressionando para que este fosse imediatamente implementado, mesmo que sem a conclusão do planejamento e das ações e avaliações necessárias estarem completas. Isso se concretizou no investimento de R\$ 10.000,00 em uma reforma do local, compra de matéria prima, contratação de pessoas e utensílios. Os profissionais contratados pela presidente não foram submetidos à avaliação do time que estava desenvolvendo o negócio e apresentavam clara falta de alinhamento de expectativas em relação à proposta inicial, o que culminou com o abandono do negócio, por todos os profissionais, três meses depois de passarem a integrar a equipe do projeto.

A dificuldade externa, de desconfiança dos *stakeholders* no sistema jurídico e contábil brasileiro já era esperada em algum grau, pois o modelo de negócio social ainda

não possui uma figura jurídica própria no Brasil, e, a combinação deste com uma OSC apresenta um cenário desafiador e ainda não unanimemente avaliado pelas autoridades fiscais e advogados e contadores consultados. Isto ficou claro a partir da primeira reunião com possíveis investidores, que ao final da apresentação, comentaram: “é uma proposta excelente, é uma pena que estejamos no Brasil e não na Alemanha, aqui isso nunca vai funcionar”.

Do ponto de vista prático, foram necessárias diversas consultorias sobre o tema para entender que existe mais de uma via possível para implementar o modelo de negócio desejado, embora nenhuma seja ideal. Fatores como a burocracia, a falta de interesse do poder público pelo assunto, o receio de que o sistema fiscal encontre brechas para prejudicar o negócio e todos os envolvidos, definitivamente afastam investidores mais experientes e de perfil conservador.

Analisando-se as duas principais dificuldades relatadas, torna-se possível compreender a complexidade que surge de cada uma e entre as duas, já que uma alimenta a outra. Internamente, existe a pressão pelo agir a curto prazo, impulsionada tanto pela cultura organizacional, quanto pelo contexto político-social em que a Associação se encontra. Externamente, existe a preocupação pelo excessivo cuidado com que o negócio deve ser criado e gerido, para que haja a possibilidade real de se alcançar uma atratividade de investimentos e para que o negócio esteja totalmente protegido.

Acredita-se que para o negócio ser inteiramente implementado no futuro, o melhor caminho seja em fases, de tal forma que a presidente e os gestores da Associação se sintam confortáveis, encontrando soluções que equilibrem a entrada de recursos e a contratação de jovens de baixa renda pelo mercado de trabalho a médio prazo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES

Pode-se considerar que a maior **contribuição** do projeto é de que as organizações da sociedade civil devem ser tomadas a sério em relação à reflexão e aplicação de diferentes modelos de negócio, segundo cada caso. Pois isso pode causar um significativo **impacto social** na sociedade, possibilitando um avanço econômico e social muito mais rápido, colaborativo e assertivo. As organizações da sociedade civil possuem um papel fundamental na sociedade. Existem comunidades no Brasil, mesmo na cidade de São Paulo, que são inteiramente dependentes delas. É dentro destes espaços em que o encontro e a comunicação entre diversas esferas da sociedade estão ocorrendo: poder público federal, estadual e municipal; empresas de todos os tamanhos e setores; comunidades

carentes; pessoas públicas; líderes comunitários; polícia e facções criminosas, educadores; artistas, entre outros. O espaço que as organizações da sociedade civil proporcionam possui um enorme potencial de troca.

No caso da criação da panificadora, é expressiva a troca de valores entre os agentes envolvidos: jovens de baixa renda tendo acesso à educação e aos empregos; funcionários qualificados para atender à necessidade de diminuição das taxas de *turnover* das empresas do ramo alimentício; competitividade local para desenvolver a região; opções de comidas saborosas e saudáveis para eventos de todos os tamanhos; parceiros, fornecedores e clientes se utilizando da associação das marcas para atraírem clientes que se identificam com as causas sociais; até o poder público poderia se beneficiar de diversas formas, desde o simples recolher de impostos até a facilitação do desenvolvimento deste modelo de OSC, por meio de um marco regulatório próprio de negócios com impacto social e suas diversas variáveis, possibilitando e modelando formatos inovadores para endereçamento de questões sociais.

Em termos de ganhos para a Rainha da Paz, foi possível notar o início de mudança de mentalidade e tipo de linguagem da presidente sobre os conceitos e aplicações de sustentabilidade financeira e planejamento a longo prazo. A implementação da panificadora foi o ponto de partida para uma reforma administrativa, que ocorreu em paralelo ao presente projeto, trazendo consigo discussões inéditas, conhecimentos e aplicações de ferramentas com o intuito de se profissionalizar mais o trabalho. Esse fator pode corroborar a ideia de poder de “espelhamento” que um negócio e uma OSC podem ter entre si, de um aproveitar o que há de melhor na mentalidade do outro.

Outro ganho foi o aumento da exposição institucional. Somente a ideia do negócio com impacto social, pertencente à Associação, já teve a força de alavancá-la para além de seu prestígio na zona sul da cidade, a ponto de ter sido convidada para representar as OSC do Estado de São Paulo no Congresso Nacional, em Brasília, e as ONGs da América Latina no Congresso de Desenvolvimento Social da ONU, em Nova Iorque. A exposição local também é esperada, uma vez que se a panificadora tiver sucesso com as vendas em eventos e fornecimentos constantes retroalimentará e complementará outras fontes de recursos, como as doações de pessoa física e pessoa jurídica para a Rainha da Paz, já que essa será apresentada aos clientes, funcionários e convidados dos clientes, por meio dos produtos e serviços vendidos. Não obstante, cria a possibilidade de que os atendidos (beneficiários do projeto) possam acessar o mercado de trabalho.

Na região em que a Rainha da Paz atua hoje, a presença do crime organizado

possibilita para qualquer jovem da comunidade, que possua no mínimo quatorze anos, dois salários mínimos, além de uma arma de fogo. Quando se leva em conta que uma pessoa dessa idade não só não possui sua formação biológica completa, como também sua educação básica, e que muitas vezes sua situação específica se agrava pela falta de estrutura familiar sólida e condições de saúde precárias, o mínimo que a sociedade precisa buscar, é oferecer uma alternativa que possibilite a escolha correta. Um caminho possível é a formação voltada para o acesso ao mercado de trabalho.

Para se criar a solução, foi necessário **innovar**, especialmente em termos de modelo de negócio, ao se idealizar uma OSC que possui um negócio lucrativo. Porém, também é possível destacar tipos específicos de inovação utilizando-se do *framework* proposto por Serconek e Vitoriano (2015): inovação na cadeia de valor, incluindo jovens de baixa renda e situação de vulnerabilidade como mão de obra da panificadora e articulando em rede diversos agentes; inovação de mercado, ao se comunicar os produtos e serviços por meios que os concorrentes da região não costumam fazer.

A **aplicação** do negócio social como uma fonte de receitas para uma OSC, e no caso, para a Associação Rainha da Paz, é possível. A panificadora iniciou suas atividades em dezembro de 2019 e está em fase de testes. Além da ideação do modelo da panificadora, principal resultado esperado e já obtido durante o projeto, espera-se que em três anos se torne a segunda maior fonte de receitas da Associação. Pretende-se, ainda, que até o quinto ano de operação, pelo menos 50 jovens de baixa renda tenham tido sucesso em acessar o mercado de trabalho. Porém, indiretamente, espera-se ter facilitado o mesmo acesso a todos os alunos formados do curso de padaria e confeitaria da Associação.

Devido a essa dificuldade em específico, as **recomendações** explícitas e resumidas se iniciam justamente para as organizações que possuem uma cultura semelhante à Rainha da Paz. É possível se fasear todo o processo de tal forma que cada passo apresente pequenas conquistas, possibilitando que a visão a curto prazo esteja presente na proposta e execução, amenizando as mudanças à realidade de cada OSC. Mesmo assim, se for implementado idealmente em algum momento futuro, deve se levar em conta que não será simples de geri-lo, pois a complexidade aumenta conforme o número de *stakeholders* e contratos envolvidos, além da necessidade por harmonia e sintonia entre a OSC e a panificadora para se alcançar o máximo de potencial que o modelo possibilita.

Sugere-se ainda que se realize uma avaliação prévia à implementação do negócio

social, com o público diretamente (e, se possível, indiretamente) impactado, no que tange às classificações de qualidade de vida, para posterior comparação em momentos futuros, viabilizando o acompanhamento de índices que comprovem o impacto. Para isso, indica-se a metodologia do Semáforo da Eliminação da Pobreza, que promove a auto avaliação sobre os níveis de pobreza em que um grupo ou comunidade se encontra, possibilitando diagnóstico e mobilização, de forma simples e acessível (Fundación Paraguaya, 2020).

Para os gestores de organizações da sociedade civil é imprescindível que sempre revisitem a estrutura de sustentabilidade que estão praticando. Embora sejam inúmeras as preocupações que possam estar presentes em seu dia a dia, se desejam que suas organizações durem até que a causa pela qual trabalham esteja completamente alcançada, é necessário ir além das doações. Obter a visão muito clara de como o seu valor social está sendo trabalhado e se há algo a mais para explorá-lo, tanto em termos de impacto social, quanto de sustentabilidade financeira, e segundo este projeto, observar a possibilidade de combiná-los.

Recomenda-se o suporte de profissionais da área jurídica e contábil, de preferência daqueles que são especialistas do Terceiro Setor, para que possam pensar e criar as soluções práticas em relação à figura jurídica adequada para cada situação, além de selecionarem os meios propícios a fim de viabilizar todas as negociações entre *stakeholders*, processos de transparência e transações financeiras.

Como é um modelo recente no Brasil, recomenda-se uma excelente comunicação de proposta para todos os envolvidos, uma vez que se deseja que compreendam de forma simples que o investimento, o apoio e as negociações são possíveis, atrativas e cheias de valor para cada um. Além disto, estabelecer uma comunicação muito transparente com o time envolvido na criação, desenvolvimento e implementação de uma proposta, para que todos compreendam seu papel e estejam motivados é fundamental, pois não há solução pronta e se demanda tempo para se encontrar os meios, que tantas vezes dependem de instituições externas.

O Brasil ainda tem muito a crescer na cultura da doação, como foi demonstrado durante a pandemia de 2020, quando se alcançou o recorde de mais de cinco bilhões e meio, somente em três meses, segundo o Monitor das Doações, da ABCR (Associação Brasileira de Captadores de Recursos). Mais do que nunca, faz-se necessário um convite a que todos, sem exceção, encontrem urgentemente seu papel social como protagonistas de transformação para uma realidade brasileira com menos desigualdade e mais liberdade.

REFERÊNCIAS

- Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria. (2018). *Balanço e tendências do mercado de panificação e confeitaria*. Recuperado em 22 de junho de 2019, de <http://www.abip.org.br/site/tendencias-de-mercadoe-indicadores-2018/>
- Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria. (2019). *Indicadores da panificação e confeitaria 2018*. Recuperado em 22 de junho de 2019, de <http://www.abip.org.br/site/indicadores-da-panificacao-e-confeitariabrasileira-2018/>
- Associação Brasileira de Captadores de Recursos. (2020). *Monitor das doações*. Recuperado em 6 de julho de 2020, de <https://www.monitordasdoacoes.org.br/>
- Associação de Supermercados de Brasília. (2012). *Combater a rotatividade é possível*. Brasília, DF. Recuperado em 03 de setembro de 2019, de <https://www.asbra.com.br/noticia/combater-a-rotatividade-e-possivel>
- Associação Rainha da Paz. (2020). *Institucional*. São Paulo, SP. Recuperado em 06 de julho de 2020, de <http://rainhadapaz.org/institucional/>
- CENESP. (2019). *Centro Empresarial de São Paulo*. São Paulo, SP. Recuperado em 15 de setembro de 2019, de <http://www.centroempresarial.com.br/pt-br/>
- Christensen, C. R., Andrews, K. R., Bower, J. L., Hamermesh, G., & Porter, M. E. (1982). *Business Policy: Text and Cases*. 5th edition. Homewood, IL: Irwin.
- Flick, U. (2009). *Qualidade na pesquisa qualitativa*. São Paulo: Artmed Editora
- França, J.A., Andrade, A.P., Silva, S.V., Monello, M.R., Carvalho, L.R.F., Mol, L.F., Martins, P.D., Campelo, A.L., Grazioli, A., & Paes, J.S.E. (2015). *Manual de procedimentos para o terceiro setor: aspectos de gestão e de contabilidade para entidades de interesse social*. Recuperado de http://portalcfc.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2013/01/Miolo_MTS_web.pdf
- Fundación Paraguaya. (2020). *Semáforo de Eliminación de Pobreza*. Recuperado em 9 de julho de 2020, de <http://www.fundacionparaguaya.org.py/v2/?proyecto=semaforo-de-eliminacion-de-la-pobreza>
- G1. (2012) *Número de ONGs mais que dobrou entre 1996 e 2005 no brasil diz IBGE*. (2012, 18 de junho). G1. Recuperado em 04 de dezembro de 2019, de <http://g1.globo.com/natureza/rio20/noticia/2012/06/numero-de-ongs-mais-que-dobrou-entre-1996-e-2005-no-brasil-diz-ibge.html>
- Grazioli, A. (2016, 08 de setembro). *Titulações das Associações e Fundações em face das recentes inovações legislativas* [Coluna]. Recuperado em 20 de setembro de 2019, de <https://observatorio3setor.org.br/colunas/airton-grazzioli-direito/titulacoes-das-associacoes-e-fundacoes-em-face-das-recentes-inovacoes-legislativas/>
- IDR consultoria. (2019). *O que é fundo perdido ou subvenção?* São Paulo, SP. Recuperado em 03 de setembro de 2019, de <http://idrconsultoria.com.br/faq/o-que-e-fundo-perdido-ou-subvencao/#conteudo>
- Instituto Quintessa. (2015). *Guia 2.5: guia para o desenvolvimento de negócios de impacto*. Recuperado em 22 de outubro de 2019, de <http://www.guiaoisemeio.com.br/>

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. (2020). *Mapa da Organizações da Sociedade Civil*. Recuperado em 6 de julho de 2020, de <https://mapaosci.ipea.gov.br/resultado-consulta.html?estado=35>

Johnson, G., Scholes K., & Whittington K. (2007). *Explorando a Estratégia Corporativa*. São Paulo. Editora Bookman

Marcondes, R.C.; Miguel, L.A. P.; Franklin, M.A., & Perez, G. (2017). *Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade*. Recuperado de https://www.mackenzie.br/fileadmin/ARQUIVOS/Public/6-pos-graduacao/upm-higienopolis/mestrado-doutorado/admin-desen-negocios/2018/Livro_Metodologia_trabalhos_praticos.pdf

Miguel, L. A. P.; Lomelino, L. R.; Miguel, S. V.; & Dohme, V. D. (2019). Economic freedom in the NGs: the development of a social impact business for sustainability of a civil society organization. *Anais do III Fórum de Liberdade Econômica – Centro Mackenzie de Liberdade Econômica* (pp. 341-363). São Paulo, SP.

Mónico, L.S., Alferes, V.R., Castro, P.A., & Parreira, P.M. (2017). A observação participante enquanto metodologia de investigação qualitativa, *Investigação qualitativa em ciências sociais*, 3, pp. 724-733.

Othman, R., & Sheehan, N.T. (2011). Value creation logics and resource management: a review, *Journal of Strategy and Management*, 4(1), pp. 5-24.

Paes, J.E.S. (2010). *Fundações, associações e entidades de interesse social: aspectos jurídicos, administrativos, contábeis, trabalhistas e tributários*. São Paulo: Forense.

Porter, M.E. (2013). *Por que os negócios podem ser úteis em resolver problemas sociais*. [Arquivo de vídeo]. Recuperado em 15 de outubro de 2019, de <https://www.youtube.com/watch?v=0iIh5YYDR2o&t=413s>

Porter, M.E., & Kramer, M. R. (2011). *Criação de valor compartilhado*. Recuperado em 11 de novembro de 2019, de <https://hbrbr.uol.com.br/criacao-de-valor-compartilhado/>

Priem, R. L. (2007). A customer perspective on value creation, *Academy of Management Review*, 32(10), pp. 219–235.

Salamon, L. (1998). A emergência do terceiro setor: Uma revolução associativa global, *Revista de Administração de Empresas da FGV*, São Paulo, 33, pp. 5-11.

Vitoriano, P.H.G., & Serconek, F. (2015) *The Scalability of UK-based Social Enterprises: case studies* E-book. Acesso: <http://www.projetoBrasil27.com.br/download-ebook>

Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience, *Long Range Planning*, (43), pp. 308-325.