

- 
1. Sustentabilidade (cronologia, virada estratégica, bonds, SDG Compass)
  2. **Modelos de Negócios Sociais**
  3. **Avaliação de impacto (Econômicos/ Sociais/ Ambientais)**
  4. Cases Hult Prize
  5. Case Votorantim

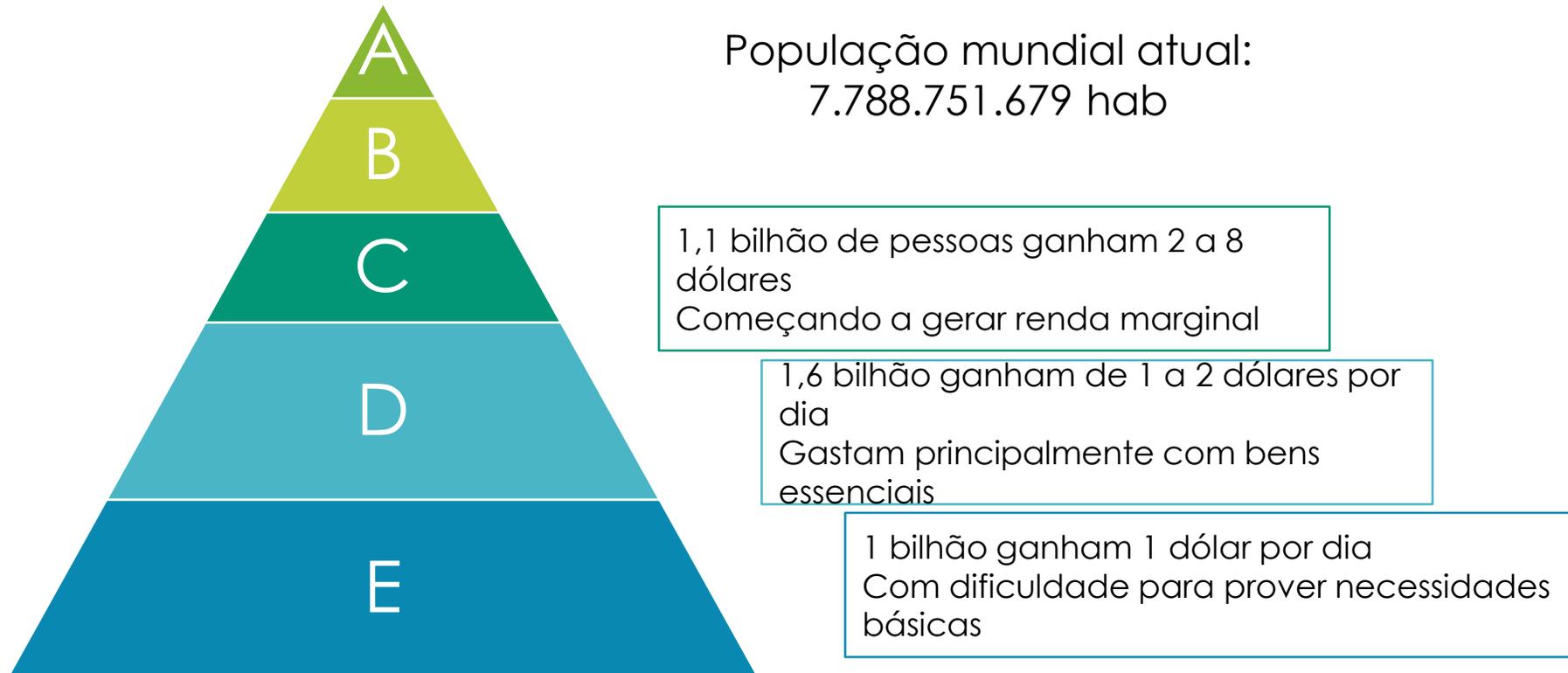
# 1. O que são Negócios de impacto?

**Negócios para resolver problemas sociais não atendidos pelo Estado (ou pelas Empresas).**

- Quem vive as dificuldades dos problemas sociais?
- Quais são esses problemas sociais?

# 1. O que são Negócios de impacto?

- ❑ Quem vive as dificuldades dos problemas sociais?



- BoP: Bottom of Pyramid

# Modelos de Negócios Sociais



OSC SEM  
GERAÇÃO DE  
RECEITA



OSC COM  
GERAÇÃO DE  
RECEITA



OSC COM  
NEGÓCIO  
SOCIAL



NEGÓCIO SOCIAL  
OU INCLUSIVO QUE  
NÃO DISTRIBUI  
DIVIDENDOS



COOPERATIVAS



NEGÓCIO COM MISSÃO  
SOCIOAMBIENTAL QUE  
DISTRIBUI PARTE DOS  
DIVIDENDOS



NEGÓCIO COM MISSÃO  
SOCIOAMBIENTAL QUE  
PODE DISTRIBUIR PARTE  
DOS DIVIDENDOS



EMPRESAS  
PURAMENTE  
COMERCIAIS

ORGANIZAÇÕES/NEGÓCIOS DE IMPACTO

ONG

Social-ambiental

**Negócios inclusivos**

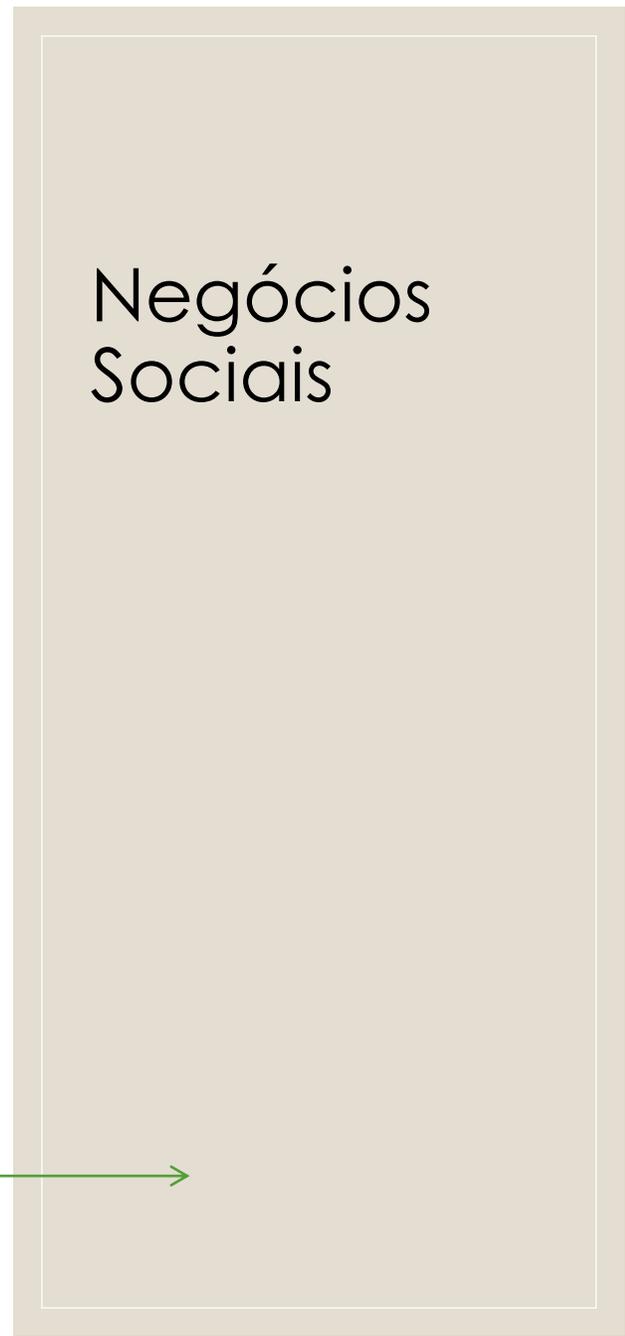
**Negócios sociais**

**Empreendedorismo Social**

**Empresas tradicionais com RSC ou práticas de sustentabilidade**

econômico

Negócios Sociais



# Modelos de Negócios Sociais

## ❑ Características principais:

- **Foco na baixa renda:** são desenhados de acordo com necessidades e características da população baixa renda;
- **Intencionalidade:** possuem missão explícita de causar impacto social e são geridos por empreendedores éticos e responsáveis;
- **Potencial de escala:** podem ampliar seu alcance por meio da expansão do próprio negócio; de sua replicação em outras regiões por outros atores; ou pela disseminação de elementos inerentes ao negócio por outros empreendedores, organizações e políticas públicas;
- **Rentabilidade:** possuem um modelo robusto que garante a rentabilidade e não depende de doações ou subsídios. Têm uma lógica econômica que permite gerar receita própria;
- **Impacto social relacionado à atividade principal:** o produto ou serviço oferecido diretamente gera impacto social, ou seja, não se trata de um projeto ou iniciativa separada do negócio, e sim de sua atividade principal;
- **Distribuição ou não de dividendos:** um negócio pode ou não distribuir dividendos a acionistas, não sendo, porém, esse, um critério para definir negócios de impacto social.

# Modelos de Negócios de Empreendedorismo Social

## ❑ DIMENSÕES DO IMPACTO SOCIAL

1. Diminuem custos de transação
2. Reduzem condições de vulnerabilidade
3. Ampliam possibilidades de aumento de renda
4. Promovem oportunidades de desenvolvimento
5. Fortalecem a cidadania e os direitos individuais

# Modelos de Negócios de Empreendedorismo Social

## Aumento de renda

- Matérias primas produzidas – principalmente em áreas rurais para as empresas, particularmente produtos agrícolas ou relacionados à agricultura
- Organização de produtores e associação ou incorporação a cadeias produtivas.
- Aumento de produtividade advindo de treinamento e assessoria técnica

## Acesso a bens e serviços

- Redução de preços
- Pagamento fragmentado de bens e serviços e sistemas pré-pagos.
- Presença física em áreas rurais e áreas pobres urbanas
- Investimentos privados em equipamentos, infra-estrutura e redes de distribuição
- Acesso flexível a mecanismos de empréstimos.
- Eliminação de barreiras à educação

## Promoção de Cidadania

- Reconhecimento e exercício de direitos básicos (vida, trabalho, etc)
- Defesa de interesses públicos
- Maior visibilidade e dignidade para setores de baixa renda e grupos excluídos
- Intermediação de oportunidades de trabalho para pessoas com deficiência, grupos excluídos ou indivíduos não qualificados.
- Validação da identidade de indivíduos não registrados.
- Acesso físico ao mercado para vender a produção do setor de baixa renda
- Consciência ambiental
- Promoção de bons hábitos de higiene, ordem e consumo racional.

## Desenvolvimento de capital social

- Construção de redes, relacionamentos locais e fortalecimento de capacidade
- Construção de um sentimento de pertencimento a uma comunidade
- Construção de rede social; confiança, reciprocidade e desenvolvimento de cooperação
- Maior disponibilidade de recursos próprios e de terceiros por meio de contatos e interações
- Capacitação do setor de baixa renda para agilizar e expressar as demandas
- Melhoramento da auto-estima
- Associação de interesses individuais.
- Ligar grupos sociais dispersos a administrações, empresas, novos mercados ou clientes locais.

# Modelos de Negócios de Empreendedorismo Social

## Aumento de renda e de bens para os pobres

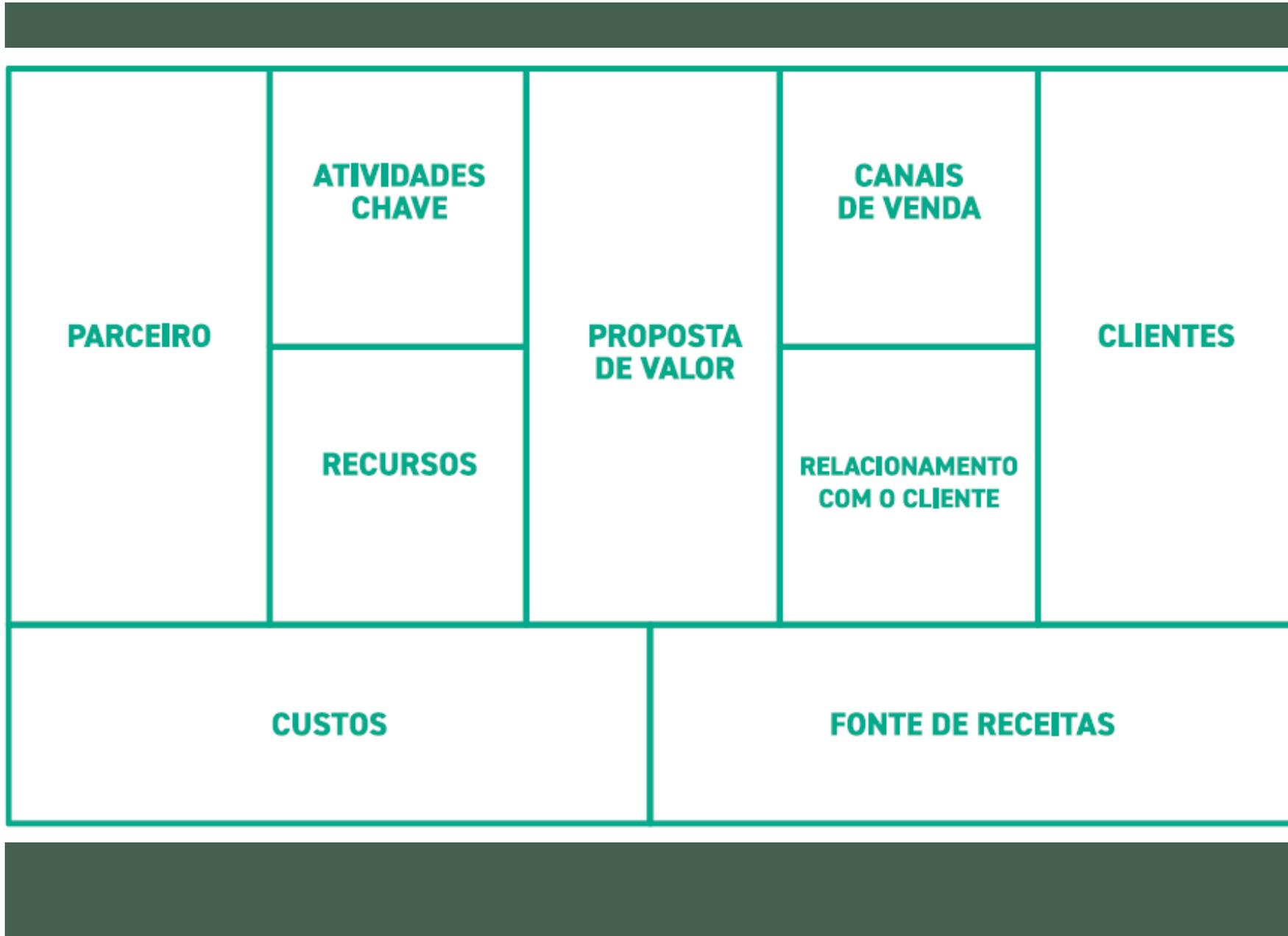
- Geração de emprego
- Acesso à energia
- Acesso a serviços financeiros
- Acesso à educação
- Crescimento da renda/ produtividade
- Produtividade agrícola
- Capacitação
- Desenvolvimento comunitário

## Melhoramento do bem-estar básico para pessoas carentes

- Resolução de conflitos
- Prevenção e mitigação de doenças
- Acesso à água limpa
- Habitação a preços acessíveis
- Segurança alimentar
- Geração de fundos para doações
- Melhoria da saúde
- Igualdade e empoderamento

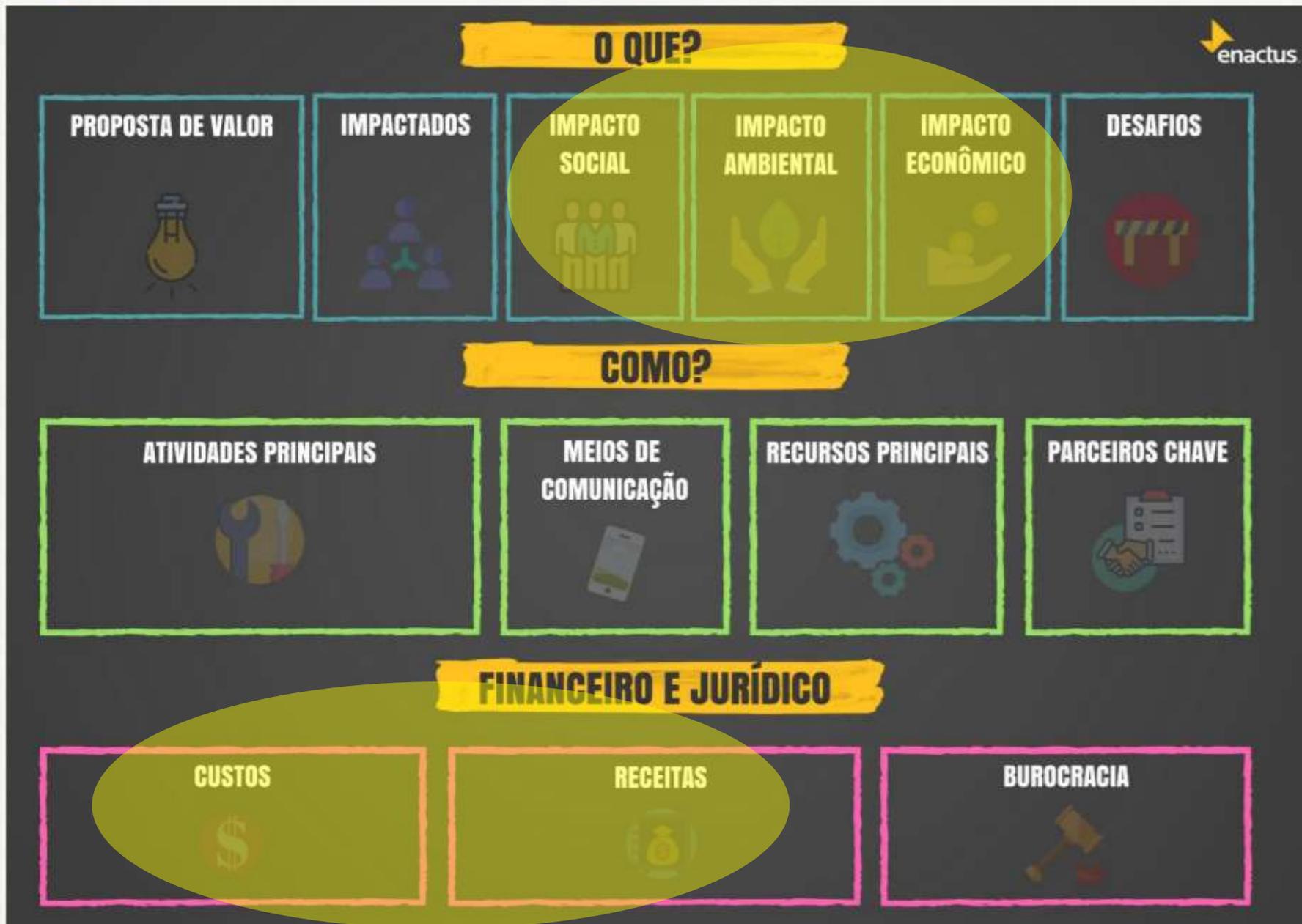
## Mitigar a mudança climática

- Conservação da biodiversidade
- Eficiência em energia e combustíveis
- Conservação de recursos naturais
- Prevenção da poluição e gestão de resíduos
- Energia sustentável
- Uso da terra sustentável
- Gestão de recursos hídricos



Canvas  
Tradicional

# NOSSO CANVAS



Canvas  
Enactus

# Modelos de Negócios de Empreendedorismo Social

## The business model canvas reinvented for social business



### Beneficiary Segments

Clearly identify who your beneficiary segments are -- even if they aren't paying you and there is no place for them in the regular business model canvas

### Social And Customer Value Proposition

Ensure that you have laid out a compelling rationale that will drive your customers to buy without forgetting about your impact on society

### Impact Measures

Develop clear thinking around what kind of social impact you're creating and how it could be measured

### Surplus

Plan and communicate what happens with profits and where you aim to reinvest them

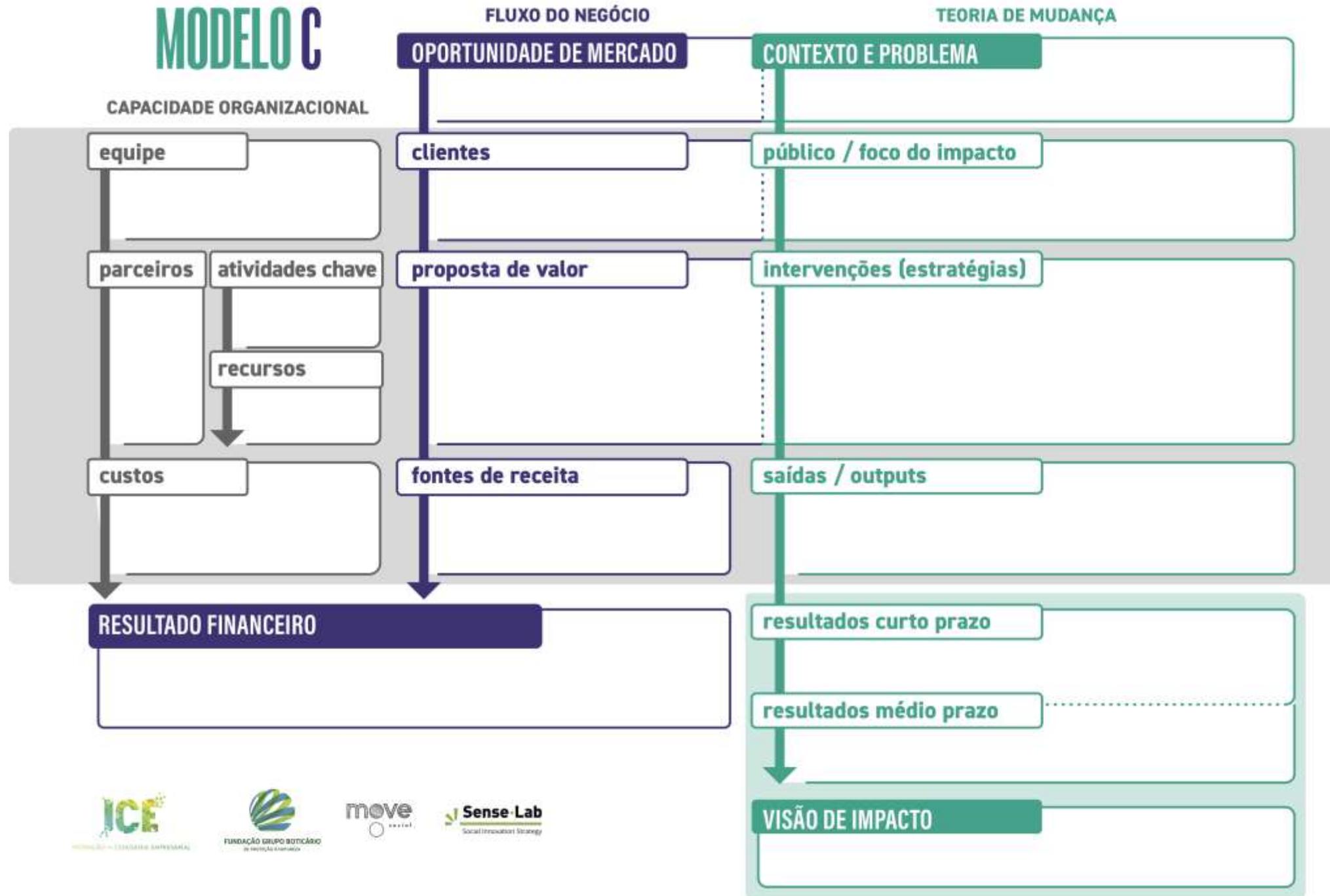
# Modelos de Negócios de Empreendedorismo Social

## Social Business Model Canvas



<b>Key Resources</b>  <i>What resources will you need to run your activities? People, finance, access?</i>	<b>Key Activities</b>  <i>What programme and non-programme activities will your organisation be carrying out?</i>	<b>Type of Intervention</b> ②  <i>What is the format of your intervention? Is it a workshop? A service? A product?</i>	<b>Segments</b> ①  <b>Beneficiary</b> <i>Who benefits from your intervention?</i>	<b>Value Proposition</b> ③  <b>User Value Proposition</b> <hr/> <b>Impact Measures</b>
		<b>Channels</b> ⑥  <i>How are you reaching your users and customers?</i>	<b>Customer</b> ④  <i>Who are the people or organisations who will pay to address this issue?</i>	<i>How will you show that you are creating social impact?</i>  <b>Customer Value Proposition</b> ⑤  <i>What do your customers want to get out of this initiative?</i>
<b>Cost Structure</b>  <i>What are your biggest expenditure areas? How do they change as you scale up?</i>		<b>Surplus</b>  <i>Where do you plan to invest your profits?</i>	<b>Revenue</b>  <i>Break down your revenue sources by %</i>	

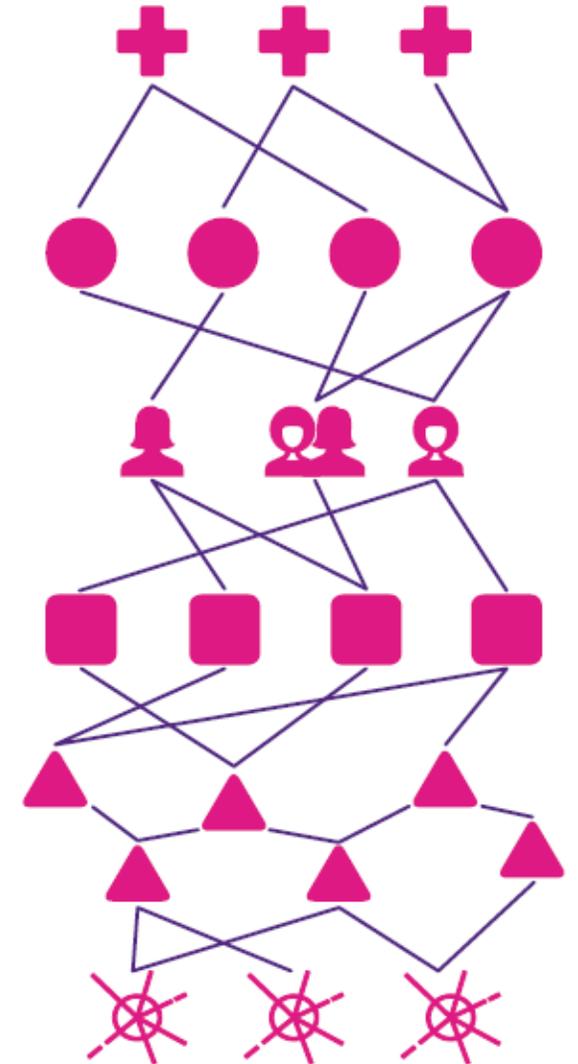
# MODELO C



# Teoria da Mudança

## □ Década de 90

- profissionais do campo social ligados à avaliação, Carol Weiss
- Funções
  - Alinhamento de expectativas de grupos ace de como uma iniciativa opera e pretende g efeitos (resultados e impactos)
  - Amplia o foco dos impactos ou resultados de longo prazo, considerando resultados anteriores muitas vezes cruciais para a iniciativa
  - Provoca debate sobre pressupostos que sustentam o desenho da iniciativa



# Teoria da Mudança



# MODELO C

FLUXO DO NEGÓCIO

TEORIA DE MUDANÇA

Modelos de Negócios de Empreendedorismo Social



# MODELO C

FLUXO DO NEGÓCIO

TEORIA DE MUDANÇA

Modelos de Negócios de Empreendedorismo Social

CAPACIDADE ORGANIZACIONAL

OPORTUNIDADE DE MERCADO

CONTEXTO E PROBLEMA

equipe

clientes

público / foco do impacto

parceiros

atividades chave

proposta de valor

intervenções (estratégias)

recursos

Valor gerado através de produtos e serviços

Do Impacto Para o Negócio

O que será feito para criar Valor Social (solução com foco em impacto)

custos

fontes de receita

saídas / outputs

RESULTADO FINANCEIRO

resultados curto prazo

resultados médio prazo

VISÃO DE IMPACTO



## Exemplo: Construção de moradias em comunidades vulneráveis na América Latina



# TECHO

Organização da sociedade civil que visa superar a situação de pobreza em comunidades vulneráveis por meio da construção de moradias. Atua em países na América Latina, inclusive no Brasil

# Teoria da Mudança do TECHO

Problema /  
necessidade

Altos níveis de pobreza em  
assentamentos precários

Insumos /  
atividades

Voluntários

Material de  
construção

Produto

Melhores moradias

Resultados  
intermediários

Maior sensação  
de segurança

Maior disposição à  
acumulação de ativos

Resultados  
finais

Maior  
satisfação

Melhores  
relações  
familiares

Maior  
empregabilidade



# O que é avaliação?

- Processo que consiste em **emitir juízos de valor** sobre as **atividades** e **resultados** de uma política, estratégia ou projeto
- Implica necessariamente, dois elementos:
  - Construir uma **descrição detalhada** e precisa do desempenho de um programa
  - Comparar com um critério ou **padrão pré-estabelecido** para julgar o desempenho



# O que é impacto?

- ❑ Conjunto de consequências, positivas e negativas, intencionais e não intencionais, que uma intervenção produz em uma dada realidade.
- ❑ Relações de causa-e-efeito, com desdobramentos, consequências e influências.

## ❑ No campo da saúde

- impacto de um serviço de pré-natal => nas taxas de mortalidade infantil e materna.
- impacto de um novo medicamento => taxas de prevalência de uma doença,
- impacto da cobertura vacinal => incidência de uma doença
- impacto de um programa de fluoretação da água => número de dentes obturados, perdidos e careados de uma população.

## ❑ No campo da educação

- educação infantil
  - desenvolvimento motor e cognitivo das crianças às quais se garante o direito da creche e da pré-escola.
- ensino fundamental
  - níveis de proficiência dos alunos em testes específicos ou pelo seu nível de ingresso no ensino médio.
- ensino médio e na educação superior,
  - relacionar à renda, empreendedorismo, expansão do universo cultural, entre tantas outras.

# Viabilidade Econômica do Modelo de Negócio Social

**ROI**

=

(Retorno sobre o Investimento)

**Margem**

×

**Giro**

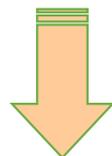
Casos:  
- pipoca  
- salgados  
- posto gasolina

Casos:  
- Garagem carro  
- Marcenaria

Caso: pipoca premium

**\$ 10,00/ un** x 100 un = \$ 1.000 por mês  
**\$ 1.500,00/ un** x 10 un = \$ 15.000 por mês  
**\$ 3.500,00/ un** x 10 un = \$ 35.000 por mês

\$ 0,50/ un x 100 un = \$ 50 por mês  
\$ 0,50/ un x **1.000 un** = \$ 500 por mês  
\$ 0,50/ un x **10.000 un** = \$ 5.000 por mês



**BoP**  
(Base da Pirâmide)

- Baixa renda
- Preço justo
- Dar acesso

×

**BoP**  
(Base da Pirâmide)

- Demanda enorme
- Identificar a necessidade



# Viabilidade Econômica do Modelo de Negócio Social

**ROI** =  
(Retorno sobre o Investimento)

**Margem**

×

**Giro**

Preço de venda

(-) custos

(-) despesas

= Lucro

(-) custos  
- matéria-prima direta  
- mod  
- CIF e depreciação

(-) despesas  
- administrativas  
- comerciais  
- financeiras

# Viabilidade Econômica do Modelo de Negócio Social

**ROI** =  
(Retorno sobre o Investimento)

**Lucro**

**Capital investido**

# Algumas ideias de INDICADORES INDICADORES ETHOS

❑ Convergente com diversas iniciativas:

- integração com a Norma ABNT ISO 26000
- Diretrizes G4 para a Elaboração de Relatos de Sustentabilidade, da Global Reporting Initiative (GRI)
- Princípios do Pacto Global da ONU e
- Metodologia do CDP

# Algumas ideias de INDICADORES INDICADORES ETHOS

## DIMENSÃO GOVERNANÇA E GESTÃO

### TEMA: GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL

#### Subtema: Governança e Conduta

- 4 Código de Conduta
- 5 Governança da Organização (empresas de capital fechado)
- 5 Governança da Organização (empresas de capital aberto)
- 6 Compromissos Voluntários e Participação em Iniciativas de RSE/ Sustentabilidade
- 7 Engajamento das Partes Interessadas

#### Subtema: Prestação de Contas

- 8 Relações com Investidores e Relatórios Financeiros
- 9 Relatos de Sustentabilidade e Relatos Integrados
- 10 Comunicação com Responsabilidade Social

### TEMA: PRÁTICAS DE OPERAÇÃO E GESTÃO

#### Subtema: Práticas Concorrenciais

- 11 Práticas Concorrenciais

#### Subtema: Práticas Anticorrupção

- 12 Práticas Anticorrupção

#### Subtema: Envolvimento Político Responsável

- 13 Contribuições para Campanhas Eleitorais
- 14 Envolvimento no Desenvolvimento de Políticas Públicas

#### Subtema: Sistemas de Gestão

- 15 Gestão Participativa
- 16 Sistema de Gestão Integrado
- 17 Sistema de Gestão de Fornecedores
- 18 Mapeamento dos Impactos da Operação e Gestão de Riscos
- 19 Gestão da RSE/ Sustentabilidade

## DIMENSÃO SOCIAL

### TEMA: DIREITOS HUMANOS

#### Subtema: Situações de Risco para os Direitos Humanos

- 20 Monitoramento de Impactos do Negócio nos Direitos Humanos
- 21 Trabalho Infantil na Cadeia de Suprimentos
- 22 Trabalho Forçado (ou Análogo ao Escravo) na Cadeia de Suprimentos

#### Subtema: Ações Afirmativas

- 23 Promoção da Diversidade e Equidade

### TEMA: PRÁTICAS DE TRABALHO

#### Subtema: Relações de Trabalho

- 24 Relação com Empregados (Efetivos, Terceirizados, Temporários ou Parciais)
- 25 Relações com Sindicatos

#### Subtema: Desenvolvimento Humano, Benefícios e Treinamento

- 26 Remuneração e Benefícios
- 27 Compromisso com o Desenvolvimento Profissional
- 28 Comportamento frente a Demissões

#### Subtema: Saúde e Segurança no Trabalho e Qualidade de Vida

- 29 Saúde e Segurança dos Empregados
- 30 Condições de Trabalho, Qualidade de Vida e Jornada de Trabalho

### TEMA: QUESTÕES RELATIVAS AO CONSUMIDOR

#### Subtema: Respeito ao Direito do Consumidor

- 31 Relacionamento com o Consumidor
- 32 Impacto decorrente do Uso dos Produtos ou Serviços

#### Subtema: Consumo Consciente

- 33 Estratégia de Comunicação Responsável e Educação para o Consumo Consciente

### TEMA: ENVOLVIMENTO COM A COMUNIDADE E SEU DESENVOLVIMENTO

#### Subtema: Gestão de Impactos na Comunidade e Desenvolvimento

- 34 Gestão dos Impactos da Empresa na Comunidade
- 35 Compromisso com o Desenvolvimento da Comunidade e Gestão das Ações Sociais
- 36 Apoio ao Desenvolvimento de Fornecedores

# DIMENSÃO AMBIENTAL

## TEMA: MEIO AMBIENTE

### Subtema: Mudanças Climáticas

- 37 Governança das Ações Relacionadas às Mudanças Climáticas
- 38 Adaptação às Mudanças Climáticas

### Subtema: Gestão e Monitoramento dos Impactos sobre os Serviços Ecossistêmicos e a Biodiversidade

- 39 Sistema de Gestão Ambiental
- 40 Prevenção da Poluição
- 41 Uso Sustentável de Recursos: Materiais
- 42 Uso Sustentável de Recursos: Água
- 43 Uso Sustentável de Recursos: Energia
- 44 Uso Sustentável da Biodiversidade e Restauração dos Habitats Naturais
- 45 Educação e Conscientização Ambiental

### Subtema: Impactos do Consumo

- 46 Impactos do Transporte, Logística e Distribuição
- 47 Logística Reversa

# INDICADORES IRIS

## Aumento de renda e de bens para os pobres

- Geração de emprego
- Acesso à energia
- Acesso a serviços financeiros
- Acesso à educação
- Crescimento da renda/ produtividade
- Produtividade agrícola
- Capacitação
- Desenvolvimento comunitário

## Melhoramento do bem-estar básico para pessoas carentes

- Resolução de conflitos
- Prevenção e mitigação de doenças
- Acesso à água limpa
- Habitação a preços acessíveis
- Segurança alimentar
- Geração de fundos para doações
- Melhoria da saúde
- Igualdade e empoderamento

## Mitigar a mudança climática

- Conservação da biodiversidade
- Eficiência em energia e combustíveis
- Conservação de recursos naturais
- Prevenção da poluição e gestão de resíduos
- Energia sustentável
- Uso da terra sustentável
- Gestão de recursos hídricos

Fonte: IRIS – <http://iris.thegiin.org/> Impact Reporting & Investment Standards (2009)

<https://iris.thegiin.org/metrics/>

### CAPACIDADE ORGANIZACIONAL

equipe

parceiros

atividades chave

recursos

custos

clientes

proposta de valor

fontes de receita

RESULTADO FINANCEIRO

CONTEXTO E PROBLEMA

público / foco do impacto

intervenções (estratégias)

saídas / outputs

resultados curto prazo

resultados médio prazo

VISÃO DE IMPACTO

## Impactos econômicos

- Renda gerada
- Empregabilidade
- Acesso ao sistema financeiro (crédito justo)
- Lucratividade
- Rentabilidade social e econômica

## Impactos sociais

- Pessoas atendidas
- Melhoria da incidência de saúde respiratória
- Diminuição da violência em casa
- Melhoria do desempenho na educação

## Impactos ambientais

- Diminuição da emissão de gases poluentes (CO2, metano)
- Aumento da captura de resíduos efluentes
- Eficiência energética
- Uso sustentável de recursos genéticos da biodiversidade
- Uso dos recursos naturais (embalagens, mp)

PERGUNTAS	INDICADORES	FONTES DE INFORMAÇÃO
Os artesãos e artesãs tiveram efetiva melhoria de renda depois de ingressarem na rede de apoio?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nível de renda dos artesãos</li> <li>Estabilidade da renda de artesãos e artesãs</li> </ul>	Questionários on-line respondidos pelos artesãos e artesãs
Em que medida a rede de apoio tornou as cooperativas mais sustentáveis	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inovação da produção</li> <li>Destino de resíduos</li> <li>Redução do trabalho precarizado</li> <li>Receitas financeiras</li> </ul>	Visitas as cooperativas para entrevistas e atividades de observação

PERGUNTAS	INDICADORES	FONTES DE INFORMAÇÃO
Em que medida os óculos distribuídos nas escolas públicas favoreceram o desempenho escolar das crianças?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desempenho na Prova Brasil</li> </ul>	Dados da Prova Brasil para as escolas públicas municipais beneficiadas pela campanha, analisados em série histórica
Em que medida os óculos distribuídos na comunidade reduziram a fila de espera pela especialidade da oftalmologia no município?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de pacientes na fila de espera para a especialidade oftalmologia</li> <li>Tempo médio de espera dos pacientes para a especialidade oftalmologia</li> </ul>	<p>Lista de espera para oftalmologia sistematizada pela Secretaria de Saúde</p> <p>Cálculo do tempo médio de espera com base nos tempos individuais de espera dos pacientes na lista fornecida pela Secretaria de Saúde</p>